

Universidad Torcuato Di Tella – MBA 2015

Los servicios de valor agregado como herramienta para fidelizar a los clientes: Caso Speedy

ALUMNO: Schijvarg Sabrina

TUTOR: Analía Cianfagna

AÑO: Abril 2016

ESCUELA DE NEGOCIOS: Universidad Torcuato Di Tella

LUGAR: Ciudad Autónoma De Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS:

En el presente trabajo quería agradecer a las personas, que han sido importantes para el desarrollo de la tesis y del MBA a lo largo de estos 2 años de estudios en la Universidad Torcuato Di Tella.

Agradezco a mi familia y a mi pareja, por su apoyo moral, por darme la confianza para seguir avanzando en cada desafío del MBA y por entender mis ausencias en pos de lograr este objetivo propuesto.

Agradezco especialmente a Telefónica Argentina, por su apoyo y colaboración para que pudiera asistir y completar el MBA, apoyando siempre mi actitud de crecimiento.

De igual manera, a los profesores, con los cuales tuve la oportunidad de compartir clases, seminarios y enormes aprendizajes.

Finalmente, agradezco a mi tutora, quien me ha acompañado en todo este proceso de trabajo final.

RESUMEN:

La industria de las telecomunicaciones ha experimentado cambios drásticos en los últimos años. Los usos tradicionales están siendo reemplazados por nuevas formas de comunicarse y conectarse, se evolucionó de conectar personas a conectar también dispositivos y de solamente comunicar, a informarse y entretenerse con internet. La competencia ya no se da solamente en el plano de la voz, sino también en el plano de los datos, de la velocidad de conexión y del servicio prestado por las operadoras de telecomunicaciones.

Las empresas que brindan servicios de Banda Ancha vienen compitiendo hace varios años por la velocidad ofrecida a los clientes. A este contexto se suman las empresas que brindan servicios móviles como proveedoras de servicios de internet, con el surgimiento de las tecnologías 3G y 4G.

Speedy, la Banda Ancha de Telefónica, decidió apostar por una estrategia de diferenciación basada en los servicios de valor agregado como estrategia para fidelizar a sus clientes.

En este trabajo se busca demostrar cómo la estrategia de Speedy permite fidelizar a los clientes de Banda Ancha y mejorar la propuesta de valor en el mercado.

Se presenta un análisis del entorno competitivo actual, tanto en el negocio de Banda Ancha, como en el negocio móvil y la penetración de accesos en el hogar en Argentina y en Latinoamérica.

Luego se presenta un análisis sobre los usos de internet actualmente y los dispositivos de conexión, mostrando las principales tendencias en la industria. Se exhibe el caso de Speedy, su propuesta de valor y su estrategia de diferenciación. Por último se presenta un análisis que da cuenta de cómo los servicios de valor agregado, permiten reducir la tasa de bajas de los clientes y se analizan los resultados de una encuesta de conocimiento y satisfacción sobre los diferentes servicios de valor agregado y su impacto en la marca Speedy.

De esta forma se demostrará cómo los servicios de valor agregado funcionarían como una herramienta de fidelización de clientes.

PALABRAS CLAVES: Estrategia. Fidelización. Propuesta de Valor. *Churn* (tasa de bajas de clientes). Diferenciación. Satisfacción de clientes. Posicionamiento. Consumidor Digital. Multipantalla. *Life Time Value* (valor del cliente en el tiempo).

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO TEÓRICO:.....	12
2.1. CAPÍTULO 1: EL MERCADO DE INTERNET EN ARGENTINA ENTORNO COMPETITIVO.....	12
2.1.1. Penetración de mercado:	12
2.1.2. Definición de estrategia:	17
2.1.3. Definición de fidelización:	18
2.1.4. Definición de Posicionamiento de mercado:	19
2.1.5. Arnet:	19
2.1.6. Fibertel:	20
2.1.7. Telecentro:.....	21
2.1.8. Speedy:.....	21
2.1.9. Ley de medios y su impacto en el negocio de la Televisión:.....	22
2.2. CAPÍTULO 2: EL MERCADO MÓVIL.....	24
2.2.1. Descripción de la estrategia de las empresas a nivel mundial:.....	25
2.2.2. Descripción de la estrategia de las empresas móviles en Argentina:	32
2.2.3. <i>Movistar</i> :	33
2.2.4. <i>Personal</i> :	33
2.2.5. <i>Claro</i> :	33
2.3. CAPÍTULO 3: USUARIO DE INTERNET EN LA ARGENTINA	34
2.3.1. Definición de consumidor digital:	35
2.3.2. Accesos a internet en Latinoamérica:.....	36
2.3.3. Pantallas que se multiplican:.....	38
2.3.3.1. Definición de multipantalla:	39
2.3.4. Internet y las redes sociales:	42
2.3.5. La TV como puerta de acceso a Internet:	46
2.3.6. Internet y el <i>streaming</i> : música y video:.....	47
2.3.7. Internet y la educación:	56
2.3.8. Internet y los jóvenes:	57
2.4. CAPÍTULO 4: CASO TELEFÓNICA PROPUESTA DE VALOR DE SPEEDY	59
2.4.1. Visión de Telefónica	59
2.4.2. Manifiesto “Be More”	60
2.4.3. Definición de <i>Life Time Value</i> :	61
2.4.4. Definición de Satisfacción de clientes	62
2.4.5. Propuesta de valor	63

2.4.5.1.	Definición de propuesta de valor	63
2.4.6.	Contenidos y aplicaciones:.....	67
2.4.6.1.	<i>Aula365</i>	67
2.4.6.3.	<i>Napster</i>	69
2.4.6.4.	<i>Seguridad</i>	69
2.4.6.5.	<i>Dr Speedy</i>	70
2.4.6.6.	<i>On Video</i>	70
2.4.6.7.	<i>Club Speedy</i>	70
3.	MARCO EMPÍRICO: METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:	72
3.1.	Metodología de la investigación	72
3.2.	Instrumentos de recolección de datos	72
3.2.1.	Presentación del estudio: Analisis de <i>churn</i>	73
3.2.2.	Estudios de satisfacción	75
3.2.2.1.	<i>Presentación del estudio</i>	75
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
5.	CONCLUSIONES	87
6.	BIBLIOGRAFÍA	89
7.	ANEXOS.....	92
7.1.	Publicidades de empresas de telecomunicaciones	92

1. INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones ha evolucionado sin precedentes en los últimos años y comienza a convivir y competir con otras industrias.

Su negocio pasó de ser el de comunicar y conectar personas, como lo era hasta hace algunos años, a convertirse en una industria también de contenidos y entretenimiento.

Hoy en día no podemos pensar en accesos (conexiones de telefonía e internet), sin pensar en contenidos sobre esos accesos. Internet pasa a ser un medio para lograr otros fines: comunicarse, entretenerse, informarse, trabajar, hacer trámites, relacionarse.

El escenario competitivo de los proveedores de Banda Ancha es de escasa diferenciación, las marcas se posicionan en los usos genéricos de internet y se centran en la velocidad ofrecida y el precio.

Por otro lado ingresan en el mercado nuevos jugadores como los celulares a través de la tecnología de 4G, que se transforman en un competidor como prestador de servicio de internet en el hogar, que podría incluso suplantar al modem tradicional.

Las necesidades de los clientes cambian y por eso las empresas que compiten en esta industria tienen que estar atentos a cómo crear una propuesta de valor que permita atraer y retener a los clientes en este nuevo contexto.

Ya no hablamos de consumidor, sino de consumidor digital¹ y esto modifica el vínculo entre los clientes y las marcas, lo que esperan de ellas, la forma en que se comunican y se relacionan.

El rol que desempeña la tecnología e internet en sus vidas, hacen que el poder de los clientes sea elevado. Los clientes son cada vez menos fieles a sus proveedores y están dispuestos a cambiar si encuentran que la competencia tiene una mejor propuesta. Por eso

¹ Jiménez, C. (2014). *El consumidor Digital*. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/el-consumidor-digital/>

el gran desafío de las empresas que compiten en esta industria es mantener la planta de clientes y reducir el *churn rate*² (tasa de cancelación de clientes).

El escenario actual representa una amenaza de comoditización de la banda ancha y que los usuarios no estén dispuestos a pagar por ese servicio básico de conexión.

Algunos proveedores están incursionando en nuevas soluciones para ofrecer a los clientes mayor ancho de banda para que tengan una mejor experiencia a la hora de utilizar aplicaciones, como por ejemplo el *streaming* de video (reproducción de video sin necesidad de descargarlo). El acceso pasa a ser un medio para alcanzar lo que están buscando y la velocidad sirve en función a lo que el cliente necesite hacer con internet.

Hoy el negocio de accesos tanto de Banda Ancha como de Telefonía Básica, funcionan como anclas para retener clientes con otros contenidos y negocios de la empresa y por eso la estrategia es cosechar, fidelizar a la planta de clientes y gestionar valor sobre dichos clientes.

En algunos países como Estados Unidos, Japón, Francia, Brasil, Chile y Ecuador, podemos observar empresas del sector que brindan ofertas en *bundle* (paquetizadas con servicios)³.

Se observa también la amenaza de integración vertical de fuertes proveedores de contenidos que podrían ampliar su propuesta de valor y ofrecer otros servicios o incluso dar acceso gratuito.

Speedy, el servicio de internet de Banda Ancha de la empresa Telefónica⁴, entonces, decide apalancar su propuesta de valor desde las aplicaciones digitales que vienen con en el servicio de Banda Ancha, encontrando una diferenciación estratégica frente a otros proveedores de internet: seguridad, música, educación, *cloud* (servicios de resguardo de información en la nube), etc. De esta forma las aplicaciones funcionan como un motor para mejorar la valoración de la propuesta comercial y a su vez permite fidelizar a los clientes, otorgándoles un servicio con mayor valor.

² Churn se refiere a la tasa de cancelaciones del servicio de Speedy sobre la cantidad de clientes, en determinado período.

³ Informe Smart Bundling. Fuente informe interno Telefónica (2015).

⁴ Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Su actividad se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía fija y móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos negocios. Telefónica desarrolla operaciones en tres continentes, prestando servicios en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo.

Los contenidos a su vez empiezan a ser una variante de comercialización de empresas de telecomunicaciones, funcionando como motor para gestionar *ARPU* (ingresos promedio por cliente).

Telefónica a su vez, a diferencia de otros proveedores de Banda Ancha, tiene la posibilidad de ofrecer contenidos fijo – móvil dentro de su propuesta de valor y diferenciarse aún más de la competencia. Esta estrategia le permite competir también con las empresas que brindan servicios de cable, quienes pueden ofrecer internet y servicio de Televisión.

Dada la última resolución de la Ley de Medios, que se publicó en el 2016 con la asunción del nuevo presidente, Mauricio Macri, Telefónica no puede ofrecer servicios de Televisión, ni bajo su marca ni mediante acuerdos con terceros⁵.

Sumado a esto, la tendencia de los usuarios a ser “multipantalla”, consumir contenidos en más de una pantalla: pc, *tabletas* (tabletas), *smartphone*⁶, lo cual exige que los contenidos sean *web* y móviles.

En el negocio móvil y siguiendo la tendencias mundiales, también se está migrando hacia una estrategia de servicios de valor agregado para fidelizar clientes, generar valor e ingresos.

La estrategia de Telefónica como grupo es de diferenciación basada en brindar valor en lugar de más *gigas* de navegación.

El objetivo de este trabajo es demostrar cómo los servicios adicionales permiten brindar una propuesta más atractiva para Speedy en relación a la competencia y que los clientes que poseen los servicios y los usan, tienen menos propensión a darse de baja de Speedy. De esta forma Telefónica decide neutralizar este contexto por medio de experiencias y propuestas de contenidos fijo y móvil.

Este trabajo busca responder si los servicios de valor agregado permiten fidelizar a los clientes y si funcionan como una herramienta de diferenciación de la competencia.

Adicionalmente, se busca responder las siguientes inquietudes particulares:

⁵ La Nación (2016). *El DNU que reforma las leyes de medios y de Telecomunicaciones*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1858359-el-resumen-del-dnu-que-reforma-las-leyes-de-medios-y-de-telecomunicaciones>.

⁶ Smartphones se refiere a teléfonos inteligentes que permiten acceder a internet y a aplicaciones.

- ¿Cómo es el comportamiento hoy de día de los usuarios de internet. ¿Qué hacen? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué valoran? ¿Cómo van a ser esos comportamientos en el futuro?
- ¿Cuál es la estrategia de la competencia?
- ¿Cuál es la estrategia en el mercado móvil? ¿Cuál es la estrategia de las empresas en otros países?
- ¿Cuál es la tasa de cancelación de los clientes que poseen servicios de valor agregado versus los que no poseen?

El objeto de estudio será el comportamiento de los clientes de Banda Ancha de Speedy residencial de Telefónica Argentina y una comparación con la competencia y el mercado móvil.

Se trabajará sobre los conceptos de: estrategias de fidelización y satisfacción de clientes de las empresas de telecomunicaciones, analizando el caso Telefónica y sus competidores, cómo se componen las ofertas de cada empresa, cómo es el perfil del nuevo consumidor de internet, internet y algunas industrias como la música, el video y la educación y la valoración de diferentes aplicaciones por parte de los clientes.

El alcance está definido por clientes Speedy de Argentina de Telefónica. Se complementará el análisis con información de otros países, de la competencia y del sector móvil.

La hipótesis que se buscará validar a lo largo del trabajo, es que los servicios de valor agregado incluidos en la oferta de Speedy, permiten fidelizar a los clientes y evitar que se den de baja del servicio.

En el primer capítulo se presentará el contexto del mercado de telecomunicaciones en Argentina y el entorno competitivo actual, haciendo foco en el mercado de Banda Ancha.

En el segundo capítulo se estudiará el mercado de telefonía móvil, a nivel mundial y particularmente en Argentina, para entender cómo se vinculan ambos mercados y qué impacto puede tener en el mercado de Banda Ancha para el hogar.

En el tercer capítulo se hará foco en el usuario actual y futuro de internet, cómo es la penetración de internet en el país, cuáles son los principales dispositivos de acceso, cuál es el vínculo de los usuarios con las redes sociales. Se estudiará qué sucede en industrias como la educación, el entretenimiento y la industria audiovisual y se estudiará en segmento joven y el impacto de internet en los mismos.

En el cuarto capítulo se presentará la estrategia actual de Telefónica, cuál es su propuesta de valor para el mercado de Banda Ancha y cuáles son los servicios de valor agregado que posee en su oferta comercial.

Estudiaremos en el siguiente capítulo el impacto que tiene esta estrategia en el *churn* de los clientes Speedy.

Por último se hará un análisis del caso y sus correspondientes conclusiones.

Se trata de una investigación descriptiva, no experimental, analizando específicamente el caso de Speedy, la Banda Ancha de Telefónica, estudiando su estrategia de diferenciación y posicionamiento, para entender cómo los servicios de valor agregado influyen en la fidelización de los clientes y en la propuesta de valor.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1. CAPÍTULO 1: EL MERCADO DE INTERNET EN ARGENTINA ENTORNO COMPETITIVO

En este capítulo se hará una presentación del mercado de Telecomunicaciones en Argentina, específicamente de internet.

El objetivo es detallar cuáles son los principales competidores del mercado, cómo es la participación de mercado de cada uno, cuál es su estrategia de negocios y de comunicación y qué aspectos del servicio deciden destacar para competir.

2.1.1. Penetración de mercado:

Penetración de mercado se refiere a la participación que tiene cada una de las empresas que compiten en un determinado mercado o industria, también conocido como *Market Share* o cuota de mercado. Cuota de mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía. Puede ser expresado como un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado.⁷

Si partimos de un escenario general del mercado de Telecomunicaciones, observamos lo siguiente, (donde Móvil es el mercado de Telefonía Móvil, STB⁸ se refiere al mercado de Telefonía Básica, BAF al mercado de Banda Ancha Fija y TV Paga al negocio de Televisión).

Los números a la izquierda representan la penetración en términos de porcentaje de clientes y el de la derecha en términos de ingresos.

⁷ Philip Kotler (1992): *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control*. McGraw-Hill.

⁸ STB se refiere al negocio de Telefonía Básica, BAF es Banda Ancha Fija y TV Paga al negocio de televisión paga.



Figura 1. Penetración de clientes y de ingresos de Banda Ancha, Argentina. Fuente: Informe Market Share BAF. Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil (informe de consultoría, septiembre 2015)

Telefónica y Movistar lideran en términos de penetración de clientes y de ingresos el mercado de STB y BAF, y en términos de ingresos en el mercado móvil, mientras que Claro y Telmex lideran el mercado móvil en términos de penetración de mercado.

Telefónica actualmente no ofrece servicios de Televisión y este mercado lo lidera Cablevisión/Fibertel.

Para analizar el entorno competitivo en términos de Internet, es importante partir del conocimiento de la participación de mercado que tiene que cada una de las empresas que participan en el entorno competitivo de Argentina.

Según un estudio realizado por Telefónica Argentina⁹, la distribución de participación de mercado entre las principales operadoras se puede demostrar con el siguiente gráfico:

⁹ Informe Market Share BAF. Fuente: Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil (informe de consultoría, 2015)

Market Share País

MM de Accesos por ISP

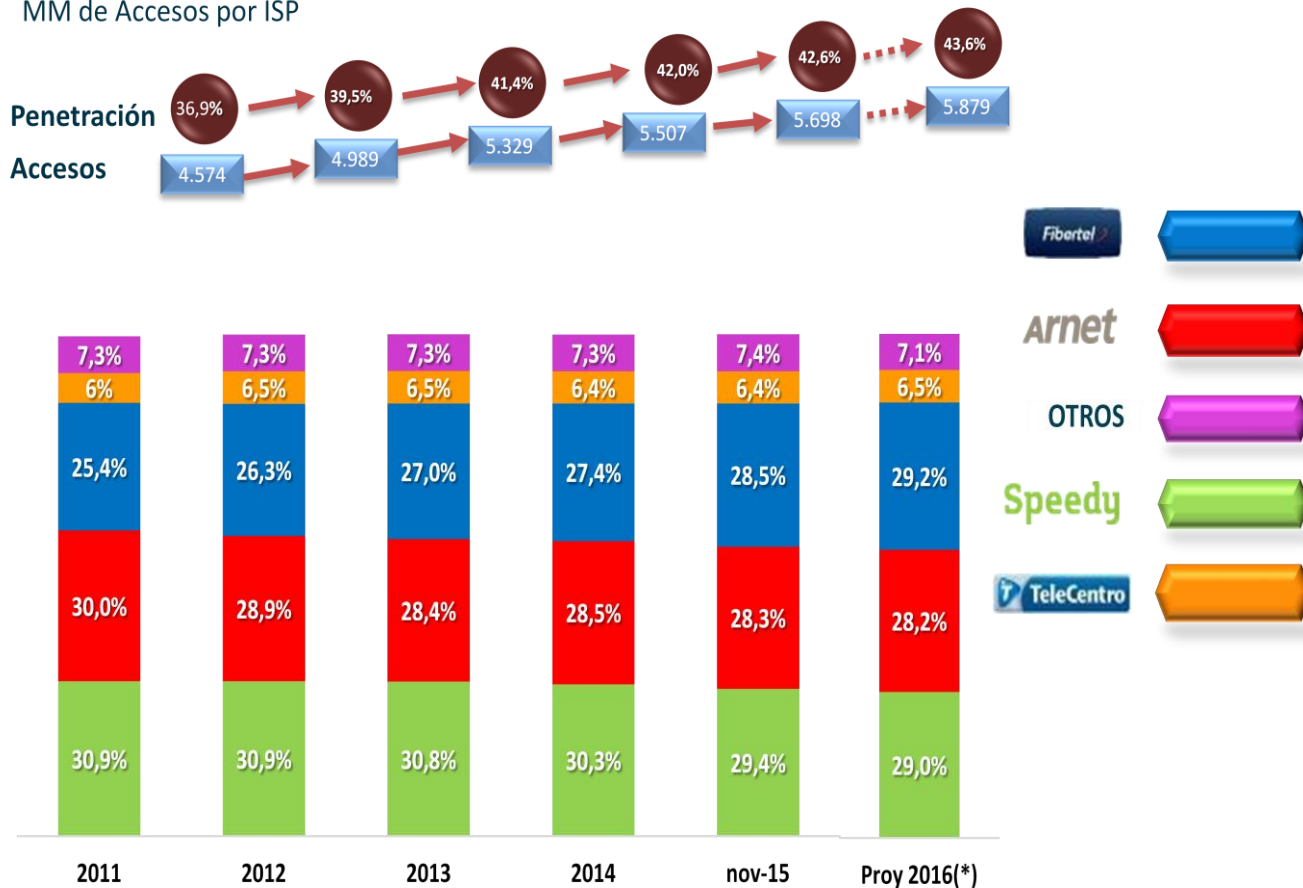


Figura 2. Market share país. Fuente: Informe Market Share BAF. Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil (informe de consultoría, 2015)

La penetración de Banda Ancha fija alcanza un 42,6% acumulado noviembre 2015. Speedy lidera el mercado, pero Fibertel crece 0,9 puntos porcentuales con respecto al año anterior). Arnet pierde mercado y Telecentro crece un punto porcentual respecto al año anterior.

En el gráfico siguiente podemos ver que la penetración de cada una de las empresas varía significativamente por zona.

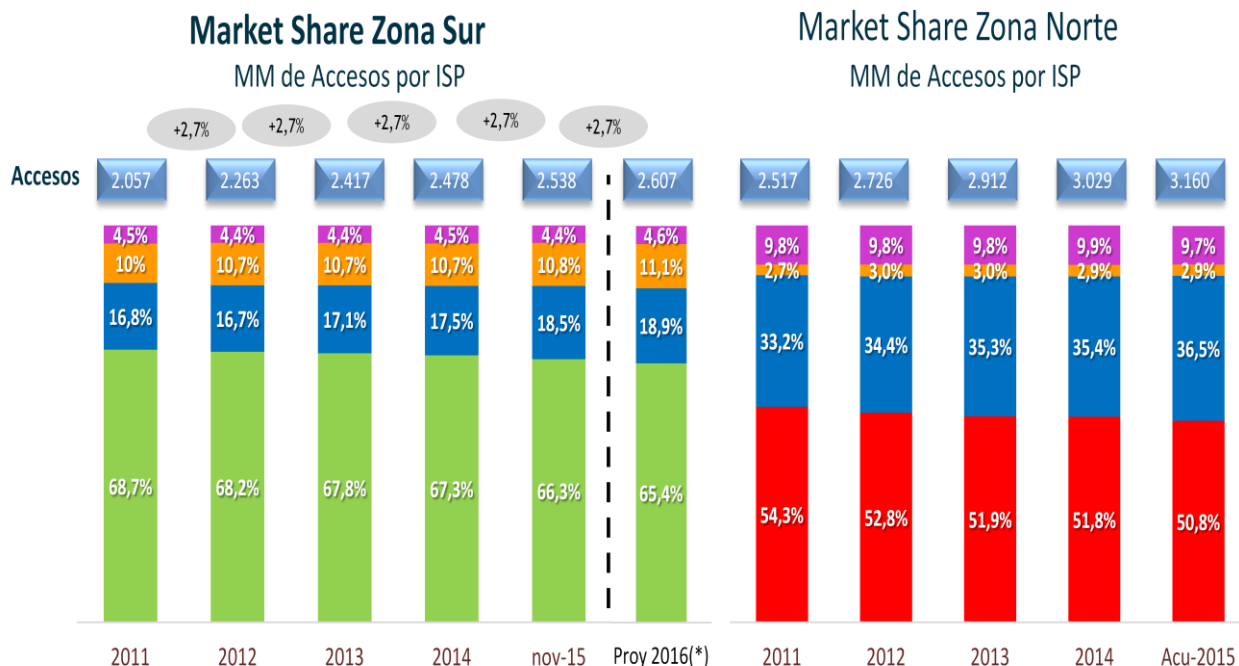


Figura 3. Market share zona Norte y Sur del país. Fuente: Informe Market Share BAF. Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil (informe de consultoría, 2015)

Speedy tiene mayor penetración en zona Sur por ser la zona liderada por Telefónica en términos de Telefonía Básica y Arnet en zona Norte, por ser la zona liderada por la empresa Telecom.

Con respecto a la apertura en zonas geográficas dentro de Zona Sur, la penetración es la siguiente:

Diciembre 14	Total	AMBA	Atlántica	CABA	Cuyo	Patagonia
Speedy	72%	79%	70%	45%	87%	77%
Fibertel	17%	10%	23%	42%	-	13%
Telecentro	4%	5%	-	11%	-	-
IM	1%	-	-	-	-	-
Otros	6%	6%	7%	2%	13%	10%
<i>Base</i>	<i>4369</i>	<i>1982</i>	<i>784</i>	<i>754</i>	<i>412</i>	<i>431</i>

Figura 4. Penetración de BAF en zona Sur. Fuente: Market Share BAF. Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil. Consultora MBC Mori (2015).

Speedy tiene mayor penetración en Cuyo y en AMBA y la zona de mayor competencia con Fibertel es en la Ciudad de Buenos Aires.

Otro aspecto a considerar es la penetración de las empresas de cable dentro de los hogares y es importante comprender cómo se distribuye según el proveedor de internet.

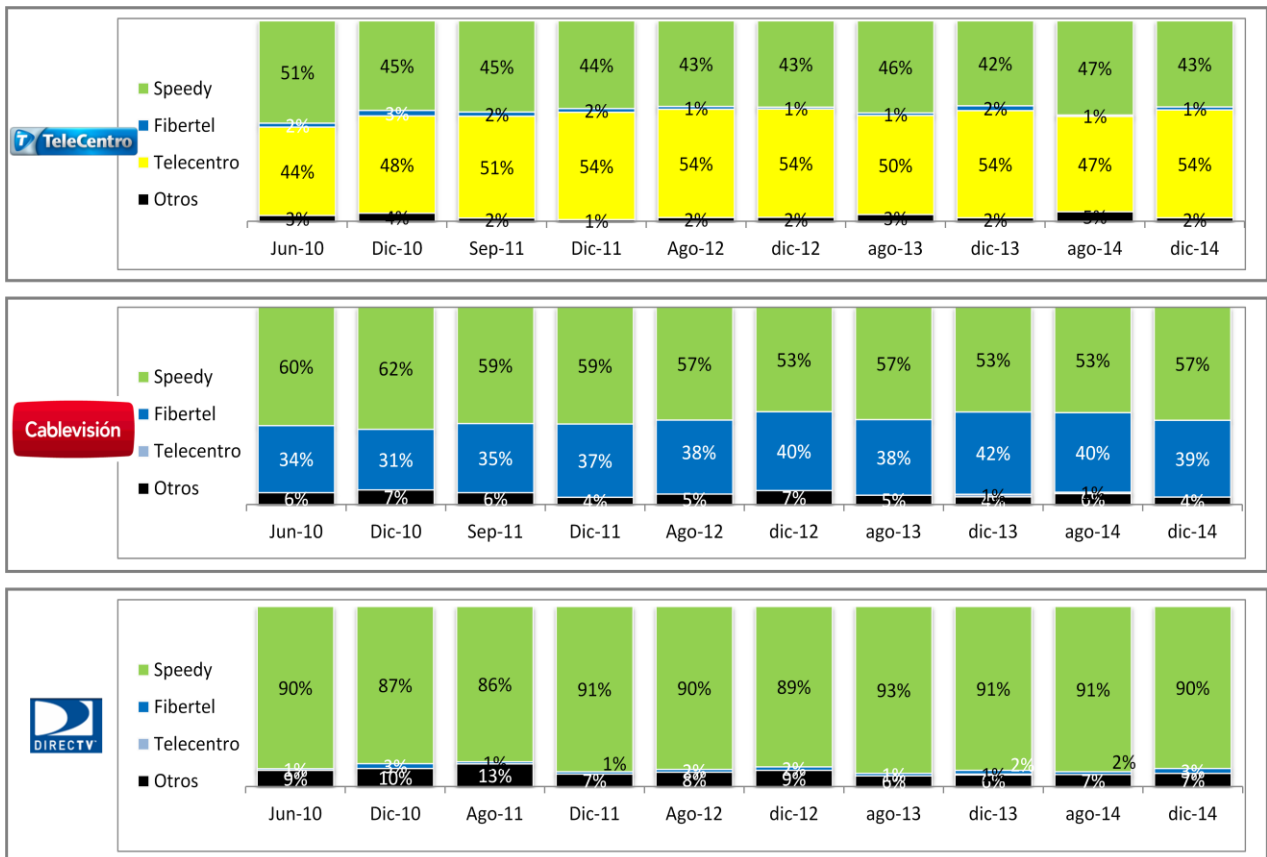


Figura 5. Evolución del Market share en hogares con TV cable. Fuente: Market Share BAF. Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil. Consultora MBC Mori (2015).

Como se observa, TeleCentro tiene mayor penetración en hogares que poseen TeleCentro como proveedor de cable.

Fibertel logra mayor penetración en hogares que poseen Cablevisión, por ser la misma empresa y ofrecer una oferta con varios servicios.

Speedy tiene mayor penetración en clientes con DirecTV, ya que por muchos años se ofrecía el Trío de Speedy con un acuerdo que se había generado con DirecTV: internet, llamadas locales ilimitadas y DirecTV.

A continuación, presentaré un resumen de las estrategias comerciales que realiza cada una de las empresas del sector:

2.1.2. Definición de estrategia:

Podemos partir de varias definiciones de estrategia, que varían según el autor. Ansoff describió a la estrategia como *“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”*¹⁰.

Por su parte, Michael Porter, dijo al respecto: *“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”*¹¹.

Al respecto, Henry Mintzberg, plantea en su libro *“Five Ps for Strategy”*, cinco definiciones con “P”. *Plan, Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.*¹²

¹⁰ Ansoff, I (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill Inc.

¹¹ Porter, M.(1990) The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.

¹² Mintzberg, Henry (1994), La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.

Es decir que la estrategia es la forma en que las empresas deciden competir en el mercado/industria, su estrategia de precios, de comunicación, de canales de distribución y de producto.

2.1.3. Definición de fidelización:

“En el marketing actual, se entiende que la fidelización implica establecer sólidos vínculos y el mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes. Lo que trajo aparejado un desplazamiento de un marketing centrado en el corto plazo, a un marketing con un enfoque estratégico.

Un cliente fiel implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Pero lograr que este comportamiento de compra se realice con nuestra empresa, no se obtiene de un día para otro. La fidelidad se construye con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos y servicios. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta, desde esta perspectiva, es que debemos trabajar en conseguir la lealtad de cierto grupo de consumidores: los más rentables para el negocio; en función de conseguir desarrollar una política de fidelidad eficiente, ya que su implementación y gestión, puede acarrear costos importantes. La frase “Mantener un cliente actual es más rentable que ir en busca de uno nuevo”, ha sido ampliamente difundida, y largamente comprobada en estudios en todo el mundo. El valor de por vida del cliente asegura ingresos constantes, difunde los beneficios de la marca, y asegura que esté más atento a nuevos productos de la marca y deje a un lado a la competencia”¹³.

Philip Kotler define el valor percibido para el cliente como *“la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia”¹⁴.*

¹³ Universidad de Palermo (2016). *La fidelización del cliente en negocios de restauración*. Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421.

¹⁴ Philip Kotler (1992): *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control*, McGraw-Hill.

Muchas empresas desarrollan programas de fidelización para retener a sus clientes: sistemas de puntos, millas, descuentos, accesos especiales, sorteos, etc.

De esta forma se intenta evitar que los clientes se vayan con el competidor.

2.1.4. Definición de Posicionamiento de mercado:

Posicionamiento se refiere al lugar que queremos que ocupe determinado producto en la mente del consumidor.

“Jack Trout es el padre del posicionamiento, e introdujo este concepto en 1972, en un artículo denominado “The Positioning Era” (La era del posicionamiento) publicado por Advertising Age. Jack Trout y Al Ries vienen del mundo de la publicidad, pero sus principios pueden aplicarse ampliamente a la estrategia empresarial. El posicionamiento se basa en encontrar un lugar en la mente del cliente a través de un mensaje simple y repetitivo. En el mejor de los casos, el posicionamiento permite a las empresas ser dueñas de una palabra dentro de la mente del cliente, tal como ha logrado Volvo con “seguridad”, o Intel con “microprocesadores”.

Muchos estrategas se equivocan en el punto esencial y no comprenden que el posicionamiento tiene poco que ver con cuál es el lugar que ocupa una empresa en el mercado, y mucho que ver con el que ocupa en la mente del cliente”¹⁵.

A continuación se presentará un detalle de las empresas que participan en el mercado de Banda Ancha en Argentina, cuál es su estrategia y cómo deciden posicionarse.

2.1.5. Arnet:

Arnet como parte de su estrategia competitiva, tiene en su cartera tres velocidades que ofrece a sus clientes potenciales: 3MB, 6MB y 10 MB y ofrece tres paquetes diferentes.

(ver anexos Publicidades de empresas de telecomunicaciones).

También tiene dentro de su oferta velocidades más altas, como 20MB, que si bien no puede ofrecer en forma masiva, si puedo ofrecerlo en algunas zonas de competencia.

¹⁵ WOBI (2016). *Michael Porter Reinventa a Trout y Ries*. Recuperado de: <http://www.wobi.com/es/articulos/michael-porter-reinventa-trout-y-ries>.

Esa oferta se compone por internet y llamadas locales ilimitadas.

En términos de servicios de valor agregado, tiene un paquete especial con Spotify¹⁶, un servicio de *streaming* ilimitado de música que incorporó recientemente.

También posee un servicio de *streaming* de películas, *Arnet Play*¹⁷, que ofrece películas incluidas en un abono mensual o bien alquileres especiales que se pagan en forma individual.

Dentro de su política de fidelización, posee un club de beneficios, Club Arnet, donde ofrece descuentos y beneficios exclusivos a sus clientes, para reducir las probabilidades de bajas.

Su estrategia principal consiste en destacar la velocidad de navegación en sus comunicaciones.

2.1.6. Fibertel:

La estrategia principal de Fibertel radica en ofrecer servicios conjuntos con televisión, Cablevisión.

En términos de velocidad ofrecen 3MB, 6MB y 25MB, dependiendo la zona.

Su diferenciación principal está en el negocio de la televisión y poder ofrecer combos conjuntos con internet, a diferencia de otras operadoras. Sus campañas de comunicación hacen foco en el descuento por comprar el combo.

Por otro lado y para competir con servicios de video a demanda, tiene dentro de su oferta *On Demand*, su servicio de series y películas. Todos los clientes que contratan HD tienen acceso al servicio básico de OnDemand, donde pueden ver series y películas, canales de aire y comprar alquileres en forma independiente.

Recientemente incorporó beneficios exclusivos para clientes en recitales, cines, etc.

¹⁶ Spotify, Napster, Deezer, Google Play, Apple Music son servicios para escuchar música conectados a internet, sin necesidad de descargar la música.

¹⁷ Netflix, OnVideo, Arnet Play, On Demand son servicios para poder ver películas y series conectados a internet, generalmente pagando un abono por el servicio.

Su estrategia no se caracteriza por comunicar precio, sino velocidad de conexión y combos con cablevisión.

2.1.7. Telecentro:

La estrategia de Telecentro está basada en precio, en ser el proveedor más económico del sector.

Recientemente incorporó a sus comunicaciones la velocidad. Hoy ofrece 20MB y en algunas zonas hasta 300MB. Ofrece internet, servicios de voz (telefonía) y televisión. Si bien su servicio de posventa no está bien evaluado por los consumidores, su principal motivo de contratación es el precio.

(Ver anexos Publicidades de empresas de telecomunicaciones).

2.1.8. Speedy:

La estrategia de Speedy está basada en una diferenciación de su propuesta de valor. Hace unos años decidió correrse de la batalla por velocidad con sus principales competidores y hacer foco en el valor.

Una propuesta diferencial basada en los usos de la banda ancha a través de los contenidos diferenciales de seguridad, educación y entretenimiento (Música, Onvideo), definen su estrategia comercial. Esta estrategia se desarrollará en los capítulos siguientes.

Si revisamos la imagen de marca que tiene cada una de las empresas encontramos lo siguiente: según un estudio realizado entre julio y septiembre del 2015 por la consultora Millward Brown¹⁸, la notoriedad de marca se distribuye de la siguiente forma:

¹⁸ Estudio de mercado Tracking de Internet, realizado por la consultora Millward Brown sobre una base de 1267 casos, Hombres y mujeres, 14 a 65 años, NSE ABCD1, No rechazadores de los servicios de telecomunicaciones (móviles, fija e internet) (2015).

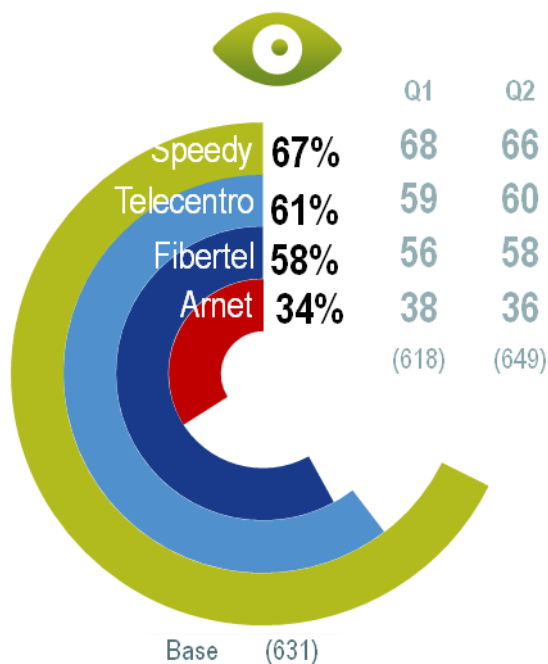


Figura 6. Notoriedad de marca. Fuente: Tracking Internet, Informe trimestral. Consultora Millward Brown (2015)

Speedy posee el 67% de notoriedad de marca, mientras que Telecentro lo sigue con un 61% y luego se posicionan Fibertel y Arnet.

Al contexto competitivo donde operan las empresas de telecomunicaciones, se le debe sumar un factor adicional que limita el campo de acción de algunos de los jugadores, la nueva Ley de Medios.

2.1.9. Ley de medios y su impacto en el negocio de la Televisión:

Las últimas modificaciones en términos de Ley de Medios¹⁹ se pueden resumir de la siguiente forma:

- La Autoridad Fiscal de Servicio de Comunicación Audiovisual y el Ente Nacional de Telecomunicaciones, se unifican bajo mismo ente, ENACOM

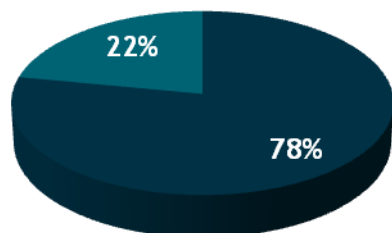
¹⁹ La Nación (2015). *El DNU que reforma las leyes de medios y de Telecomunicaciones*. Recuperado el 30/12/2015 de: <http://www.lanacion.com.ar/1858359-el-resumen-del-dnu-que-reforma-las-leyes-de-medios-y-de-telecomunicaciones>.

- Las empresas de cable pasan a ser regidas por la Ley de Telecomunicaciones.
- Se encuentran excluidos de los servicios de Tecnología de la Información y Comunicación y la TV satelital.
- Sólo se podrá tener una licencia de TV satelital que excluye la posibilidad de ser titular de cualquier otro tipo de licencias de medios y de servicios de Tecnología de la Información y Comunicación.
- Se sustituye el art. 94 en el sentido que los licenciatarios del servicio básico telefónico, como los del Servicio de Telefonía Móvil con licencias otorgada conforme el Pliego ratificado por Decreto 1461/93, o sea, los licenciatarios del servicios de Telefonía Móvil, sólo podrán prestar servicio de radiodifusión por suscripción, por vínculo radioeléctrico y mediante vínculo físico transcurridos dos años a partir del 1 de enero de 2106, el ENACOM podrá extenderlo por un año más. No se menciona a los prestadores de El Servicio de Radiocomunicaciones Móvil Celular, servicio de Comunicaciones Personales, ni Servicios de Comunicaciones Móviles Avanzado, en esta carencia. Por principio de interpretación si no están mencionados no estarían alcanzados por la restricción.
- Se eliminan las restricciones a tener más de 24 las licencias de cable y penetración del 35% (Población).
- Se elimina restricción de propiedad cruzada de TV cable, radio y TV Abierta.
- Quedan en abstracto los planes de adecuación de las compañías que lo necesitaban hacer.

Considerando el escenario actual de penetración de TV paga, esto modifica las estrategias futuras de varios de los jugares en este mercado que no pueden ofrecer directamente servicios de televisión y tampoco mediante acuerdos directos.

Mercado de TV

DTV posee el 35% del MSH de TV.



■ Penetración TV Paga
■ Sin TV Paga

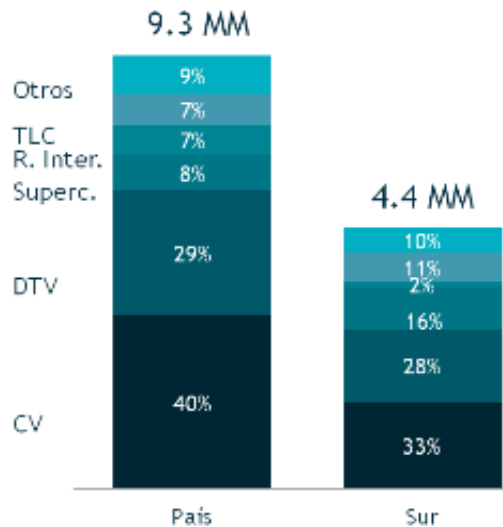


Figura 7. Penetración de TV paga en hogares y participación por empresa. Fuente: Telefónica Argentina – Investigación de Mercado. (2015).

Como se observa en el gráfico, hoy en día la penetración de hogares con TV paga es del 78% y a nivel país Cablevisión (CV) posee el 40% de mercado, Direct TV (DTV) un 29% y el resto se distribuye entre Suprcanal (Superc), Telecentro (TLC) y Otros.

Es un mercado atractivo y ahora se presenta un desafío para las empresas que no pueden incluir en su oferta, servicios de Televisión.

2.2. CAPÍTULO 2: EL MERCADO MÓVIL

Hoy en día las empresas que compiten en el mercado de datos (internet), también deben tener en consideración un nuevo jugador que representa una amenaza en términos de competencia y que son las empresas de telefonía móvil mediante sus redes de 3G y 4G. La tecnología 4G permite tener un acceso muy similar a las velocidades que se ofrecen dentro del hogar y es posible que en unos años pueda llegar a ser un sustituto de la banda ancha si la misma no logra mejorar su calidad y la velocidad ofrecida.

Es por esto que este capítulo detalla cómo es hoy la estrategia de las empresas que compiten en este mercado, partiendo de un escenario internacional para analizar tendencias y luego un apartado del mercado local.

2.2.1. Descripción de la estrategia de las empresas a nivel mundial:

A nivel mundial se observa un crecimiento en la penetración de celulares, acompañado por una oportunidad en la monetización de los datos.

Según un estudio realizado por WeAreSocial “Digital, Social & Mobile Worldwide” (2015)²⁰, en Estados Unidos la penetración del uso de *smartphones* o celulares conectados es del 81%, un 75% en Japón, un 67% en Corea y un 66% en Francia.

A partir del crecimiento de los *smartphones*, los usos tradicionales de los celulares como medio de comunicación (voz y texto), empiezan a complementarse con nuevas funcionalidades que hace más de tres años no existían dentro de la estrategia de las operadores móviles.



Figura 7. Fuente: Smart Bundling – Informe interno Telefónica (2015)

²⁰ Informe Digital, Social & Mobile Worldwide. Fuente: WeAreSocial (2015).

Si analizamos a nivel mundial cuáles son los principales usos que se otorgan hoy en día a los móviles, podemos observar lo siguiente:

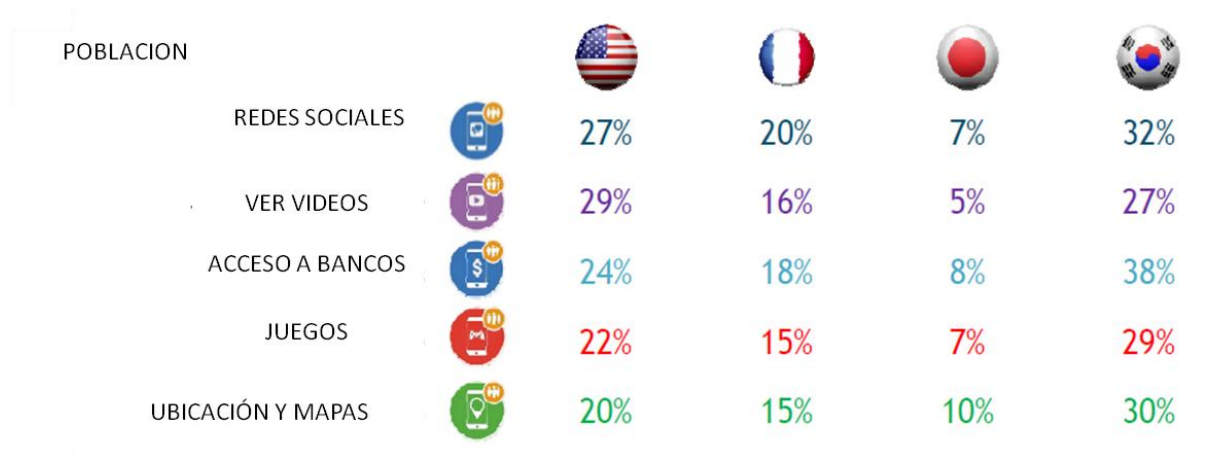


Figura 8. Usos de internet a nivel mundial, Fuente: Informe Digital, Social & Mobile Worldwide. WeAreSocial (2015)

En primer lugar el consume se centra en uso de redes sociales, luego entretenimiento y luego búsquedas/ mapas, etc.

Las empresas empiezan a redefinir sus negocios y a buscar formas de aumentar el *ARPU*²¹ (ingresos promedios por cliente) a través de contenidos incluidos en la oferta.

Los contenidos empiezan a ser una parte de la estrategia de diferenciación en algunas compañías móviles a nivel mundial y permite que los consumidores hagan mayor uso de los datos. De esta forma en muchos casos, el uso de aplicaciones puede apalancar la intención de los consumidores a migrar a planes de mayor valor o cambiar de empresa.

Si analizamos particularmente lo que incluyen en su oferta comercial, podemos comparar diferentes países:

²¹ ARPU se utiliza esta sigla en el mercado de telecomunicaciones para definir el ingreso promedio por cliente.



Figura 9. Oferta comercial por países. Fuente: Informe Smart Bundling. Informe interno Telefónica (2015)

En el gráfico se muestra con el círculo relleno cuando en el país se ofrecen dichos servicios, vacío cuando no se ofrecen y en forma parcialmente rellena según el grado de ofrecimiento de ese servicio en ese país.

Podemos observar un alto nivel de ofrecimiento general de servicios complementarios. El negocio de voz y texto es el negocio tradicional de las operadoras móviles, ahora se suman contenidos como: música, video, televisión, deportes, juegos, Cloud (resguardo de información en la nube), seguridad, salud, mapas, navegación.

El modelo comercial varía en función de las operadoras, algunas desarrollan los contenidos internamente y otras empresas realizan acuerdos con terceros para poder ofrecer los contenidos. En algunos casos utilizar una marca reconocida en el mercado permite mejorar el atractivo de la oferta. En este sentido se negocian modelos económicos entre las partes, como puede ser el caso de Spotify.

Si analizamos la oferta de las operadoras de Estados Unidos, podemos observar que los principales jugadores incluyen contenidos en su oferta: todos ofrecen los servicios tradicionales y empiezan a incluir algunos contenidos. Algunos dentro de la oferta (los casos que están en color más oscuro como texto, voz y datos, y el resto bajo otras modalidades de contratación, pago por fuera del abono, con descuentos, etc).





	TEXTO	VOZ	DATOS	MUSICA	TV EN EL MÓVIL	PACK ESPECIAL TV	JUEGOS	SERVICIOS EN LA NUBE	CONTROL PARENTAL	SALUD	SEGURIDAD	NAVEGACIÓN/MAPAS
	✓	✓	✓	✓	✓ ¹	✓		✓	✓		✓	✓
	✓	✓	✓		✓	✓ ¹		✓	✓		✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓ ²	✓
	✓	✓	✓	✓ ³	✓	✓			✓		✓	✓

Figura 10. Oferta comercial Estados Unidos. Fuente: Informe Smart Bundling. Informe interno Telefónica (2015)

En el caso de Francia, nos encontramos con un escenario similar en el ofrecimiento de servicios entre las diferentes operadoras:

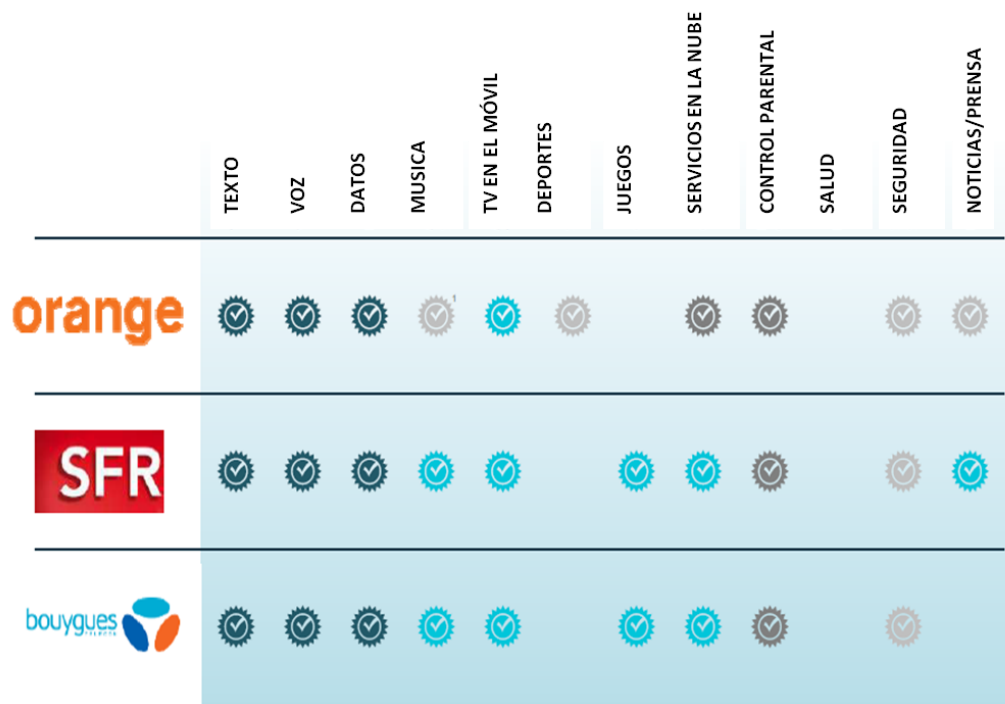


Figura 11. Oferta comercial Francia. Fuente: Informe Smart Bundling. Informe interno Telefónica (2015)

Continuando con la comparación, observamos el mercado de Japón.

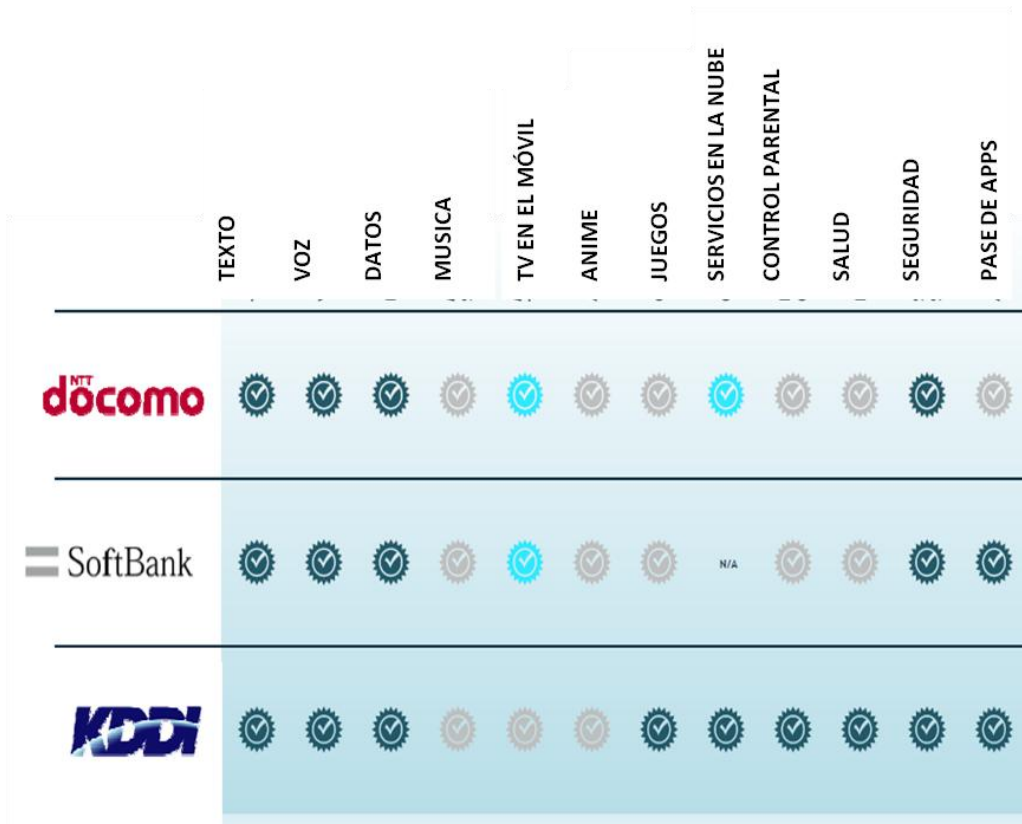


Figura 12. Oferta comercial Japón. Fuente: Informe Smart Bundling. Informe interno Telefónica (2015)

KDDI en Japón es la empresa que ofrece mayor cantidad de contenidos dentro de sus paquetes, pero vemos como todas las empresas empiezan a ofrecer contenidos.

En el caso de Corea:

	TEXTO	VOZ	DATOS	MUSICA	TV EN EL MÓVIL	PACK ESPECIAL TV	SERVICIOS EN LA NUBE	CONTROL PARENTAL	SALUD	SEGURIDAD	NAVEGACIÓN/MAPAS	+ DATOS
SK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
kt	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
U+	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 13. Oferta comercial Corea. Fuente: Informe Smart Bundling. Informe interno Telefónica (2015)

Los servicios básicos como seguridad, resguardo de información, funcionan como servicios que permiten incrementar el valor de la oferta cuando están incluidos en los planes. Servicios como música y video, funcionan como atractores para nuevos clientes y son los contenidos que suelen apalancarse en las comunicaciones de marketing. Por lo general para estos contenidos se desarrollan acuerdos con terceros conocidos en el mercado, como puede ser Spotify, Deezer o Napster.

Adicionalmente, en la mayoría de los países ya está funcionando la tecnología LTE²² que permite brindar mayor velocidad de conexión, esto amplía las funcionalidades para los usuarios, quienes pueden ver películas, series, jugar o escuchar música, incluso fuera del hogar.

²² LTE es un estándar para comunicaciones inalámbricas de transmisión de datos de alta velocidad para teléfonos móviles y terminales de datos.

Las estrategias a las que están migrando las operadoras móviles, son para pasar de una definición técnica (gigas, velocidad), a empezar a hablar de experiencia de los usuarios, diferenciar la oferta y ofrecer distintos paquetes por segmento de usuarios, en función a sus intereses.

Si miramos el mercado de Latinoamérica, podemos observar a nivel general cuáles son las aplicaciones más descargadas. Según un estudio realizado por la consultora TNS²³, podemos observar cuáles son las aplicaciones más descargadas:

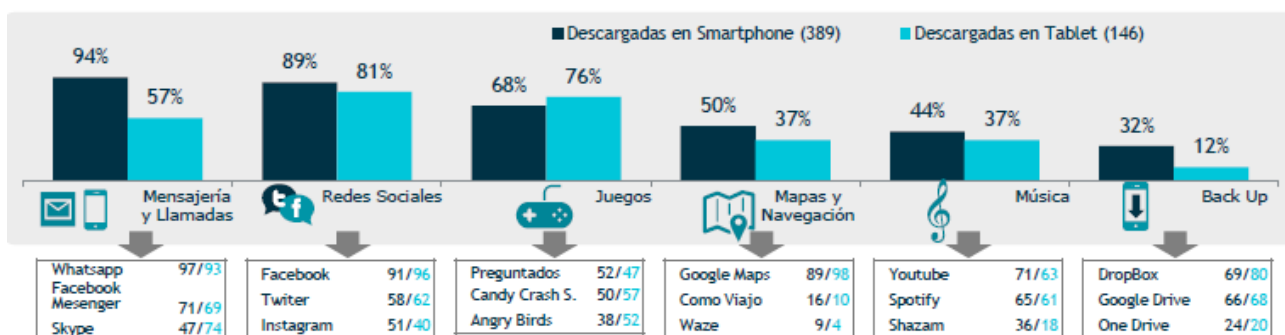


Figura 14. Descarga de aplicaciones en Latinoamérica. Fuente: Informe distribución de aplicaciones. Consultora TNS (2015).

Las aplicaciones más descargas están asociadas al uso de mensajería, llamadas y redes sociales, tanto para *smartphones* como para tabletas. Luego aparecen los juegos, música y servicios de resguardo de información en la nube.

2.2.2. Descripción de la estrategia de las empresas móviles en Argentina:

En el mercado móvil podemos observar tres empresas que son las que tienen mayor participación de mercado: Movistar, Personal y Claro.

En todos los casos las empresas están yendo por una estrategia de ofrecer mayor cobertura de LTE, que permite ofrecer mayor velocidad y una mejor experiencia de navegación.

²³ Estudio de mercado realizado por la consultora TNS (abril 2015), Informe distribución de aplicaciones, estudio realizado sobre usuarios de smartphones entre 16 y 55 años, en Argentina, Chile y México, base 400 casos por país.

Con el surgimiento de esta tecnología, las empresas enfocaron sus comunicaciones en intentar ser percibidas como la empresa que ofrece la mejor experiencia de navegación. En los últimos meses, las empresas también empezaron a evaluar la posibilidad de incluir dentro de sus ofertas, servicios y contenidos de valor agregado para aumentar el atractivo de su oferta.

2.2.3. Movistar:

Las comunicaciones de Movistar están centradas en lograr que sus usuarios migren a la tecnología 4G. Su foco está centrado en los planes de datos y voz, con el objetivo de que todos sus clientes se conviertan en 4G, tengan una mejor experiencia de navegación y una mayor satisfacción con el servicio, teniendo en cuenta los usos que hoy son más frecuentes con el móvil, como vimos en el apartado anterior. De esta forma logran que los usuarios contraten planes de mayor valor.

Para el mercado de usuarios prepagos, su estrategia está abocada al consumo de crédito, fomentando la recarga.

2.2.4. Personal:

La estrategia de Personal es hacer foco en el segmento joven. Su posicionamiento está asociado a la música y hace varios años vienen realizando sus eventos Personal Fest²⁴.

Dentro de su portafolio, tienen contenidos adicionales para sus clientes como video, música, contenidos para chicos.

2.2.5. Claro:

Claro al ser una empresa únicamente móvil, a diferencia de Telefónica y Telecom, está intentando incursionar en los servicios para el hogar y ofrecer planes y contenidos multidispositivos (más de un dispositivo, PC, tabletas, celulares, etc).

²⁴ Personal Fest es un festival de música gratuito organizado por Personal.

Su oferta principal está centrada en precios convenientes para los diferentes planes: postpago, prepago. Dentro de su estrategia empieza a sumar contenidos, principalmente música y video.

Como podemos observar, las principales empresas que compiten en este mercado, tienen estrategias de posicionamiento diferentes: Movistar haciendo foco en la tecnología 4G y planes de alta velocidad de navegación apuntando al segmento de familias, Personal con un claro posicionamiento en el segmento joven a través de la música y Claro empezando a incursionar también dentro del hogar. Si analizamos en términos de servicios de valor agregado, vemos que tanto Personal como Claro ofrecen servicios de música y de video, siendo más atractiva la oferta de personal por asociarse con Spotify.

Por el momento ninguna de las ofertas móviles en Argentina resulta lo suficientemente completa y atractiva como para reemplazar el negocio de Banda Ancha, lo cual no implica que represente una amenaza futura.

2.3. CAPÍTULO 3: USUARIO DE INTERNET EN LA ARGENTINA

En este capítulo se detallará cómo es el usuario de internet actualmente en Argentina.

Primero se presentarán datos de mercado, de penetración de internet en Latinoamérica. Luego se hará mención a los dispositivos que se utilizan hoy en día para acceder a internet y cómo hoy en día conviven diferentes pantallas.

Se hará mención al uso que se le otorga hoy en día a internet, particularmente en lo referente a redes sociales y su impacto en la estrategia de las empresas.

Se analiza la TV como nueva pantalla de acceso a internet y su repercusión en el consumo de televisión, así como también cómo internet está modificando el negocio de video y de música.

Por último se analiza el impacto de internet en la educación y la relación entre internet y el segmento conocido como “*millenials*”²⁵ o nativos digitales.

2.3.1. Definición de consumidor digital:

El nuevo consumidor tiene mayor acceso a la información, de manera que está en menor desventaja que sus antecesores al disminuirse las asimetrías entre oferentes y demandantes, propias de los mercados tradicionales. Adicionalmente, tiene el poder de articularse en comunidades para emitir sus opiniones o defender sus derechos de una forma mucho más eficiente.

Por otra parte, con el crecimiento de la penetración, el usuario de internet se parece cada vez más al consumidor promedio, en términos demográficos y socioeconómicos. En el año 2000, el internauta poseía mayor educación, era principalmente de género masculino y tenía un mayor nivel de ingresos, por mencionar algunas características. Estas grandes diferencias obligaban a estudiar a ambos grupos por separado. Ahora, por el contrario, podemos emplear el término “Consumidor Digital”, indistintamente de si utiliza o no los medios digitales. En otras palabras, los usuarios de internet son consumidores y no personas sofisticadas que componen un nicho de mercado.

El reto para las empresas es la comprensión de esta audiencia, no sólo por la necesidad básica de conocer sus necesidades, sino porque esta audiencia está en constante transformación, tanto por su crecimiento natural como por los cambios tecnológicos²⁶.

Algunas características del actual consumidor digital²⁷:

- **CONSUMIDOR DIGITAL NRO.1 EL TODOPODEROSO**

Es el consumidor que todo lo ve, todo lo sabe. Su característica principal es la generación de contenidos en internet con el propósito de dar a conocer que él sabe todo en relación a

²⁵ Se considera Millenial al usuario que tiene entre 13 y 34 años, se lo considera Nativo Digital por haber nacido en una época donde ya existía y se utilizaba internet.

²⁶ Jiménez, C. (2014). El consumidor Digital. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/el-consumidor-digital/>.

²⁷ Rafael Trucios Blogspot (2015).Características del consumidor digital. Recuperado de <http://rafaeltrucios.blogspot.com.ar/2015/01/caracteristicas-del-consumidor-digital.html>

la marca. Se siente como un líder al momento de opinar. Su fuente de poder son los retweets o me gustas.

- *CONSUMIDOR DIGITAL NRO.2 EL VOLUBLE O INFIEL*

Por lo general, una gran cantidad de consumidores, así manifiesten lo contrario, son infieles a las marcas pues están a la espera de la creación de valor por parte del ofertante a fin de evaluar si lo presentado logra cubrir sus expectativas o si ante un cambio de decisión recibirían un beneficio.

- *CONSUMIDOR DIGITAL NRO.3 EL CONECTADO*

Dentro de los avances tecnológicos y la aparición de nuevas formas de conectarse a internet, tenemos un perfil de usuario que busca un rol protagónico en internet que valora, por ejemplo, el WIFI como uno de los tesoros mejor guardados. Este tipo de usuario es ideal para las marcas que buscan efectos virales o expandir el radio de acción de sus contenidos.

- *CONSUMIDOR DIGITAL NRO.4 EL PROSUMIDOR*

Uno de los estados favoritos por parte de la marcas, a este punto, tenemos a un consumidor que hablará de nuestra marca, la defenderá a capa y espada pues esta FIDELIZADO con nuestros producto o servicios. Este tipo de consumidor es el que hará videos en redes sociales, creara grupos y hablará de ti cada vez que tenga la oportunidad.

Este nuevo usuario modifica la estrategia de las empresas y las mismas deberán adaptarse a un usuario que no es más un simple espectador, sino que crea contenido, participa, opina, recomienda y viraliza, con lo positivo y negativo que esto puede significar para las marcas.

2.3.2. Accesos a internet en Latinoamérica:

Se espera que para final del 2016, 309,5²⁸ millones de personas en Latinoamérica estarán conectados a internet, convirtiendo a esta región en la tercera con mayor crecimiento del mundo, detrás de Asia-Pacífico y África y Oriente Medio.

El 51% de esta población estará conectada a internet, situándose en la cuarta posición en cuanto a la penetración de internet en la población, detrás de Norteamérica, Europa Occidental y el Centro y Este de Europa. En términos de crecimiento, la región se sitúa en el segundo lugar, con un crecimiento estimado de un 9,8%, sólo por detrás de África y Oriente Medio, que han tenido un crecimiento del 10,2%.

Penetración de usuarios de Internet por país en América Latina.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Internet users (millions)						
Brazil	99.2	107.7	113.7	119.8	123.3	125.9
Mexico	53.1	59.4	65.1	70.7	75.7	80.4
Argentina	25.0	27.1	29.0	29.8	30.5	31.1
Colombia	24.2	26.5	28.6	29.4	30.5	31.3
Peru	13.0	14.5	16.0	17.6	19.0	20.1
Chile	10.7	11.6	12.3	12.7	12.9	13.2
Other	56.7	62.7	67.0	70.7	73.7	76.2
Latin America	282.0	309.5	331.7	350.6	365.5	378.3

Expresado en % sobre la población.

Chile	62.4%	66.7%	70.5%	71.7%	72.7%	73.5%
Argentina	58.7%	63.0%	66.8%	68.0%	69.0%	69.8%
Colombia	53.0%	57.3%	61.1%	62.3%	64.0%	65.0%
Brazil	49.3%	53.1%	55.7%	58.2%	59.5%	60.3%
Mexico	44.9%	49.7%	53.8%	57.8%	61.2%	64.5%
Peru	43.5%	48.1%	52.6%	57.1%	61.1%	64.3%
Other	38.9%	42.4%	44.8%	46.7%	48.1%	49.2%
Latin America	46.9%	51.0%	54.1%	56.7%	58.5%	60.0%

Figura 15. Penetración de usuarios de internet en Latinoamérica. Fuente www.eMarketer.com

Este capítulo hace referencia a los usos actuales de los argentinos en lo que refiere a Internet, sus dispositivos de accesos, la penetración de mercado de los dispositivos, la

²⁸ EMarketer.com (2016). *Penetración de usuarios de internet en América Latina*. Recuperado de <https://www.Emarketer.com>.

convivencia multipantalla y las redes sociales. Luego se hará referencia a internet y la educación y la relación entre internet y los chicos.

El siguiente gráfico muestra cómo era antes la conexión en un hogar y cómo es actualmente:

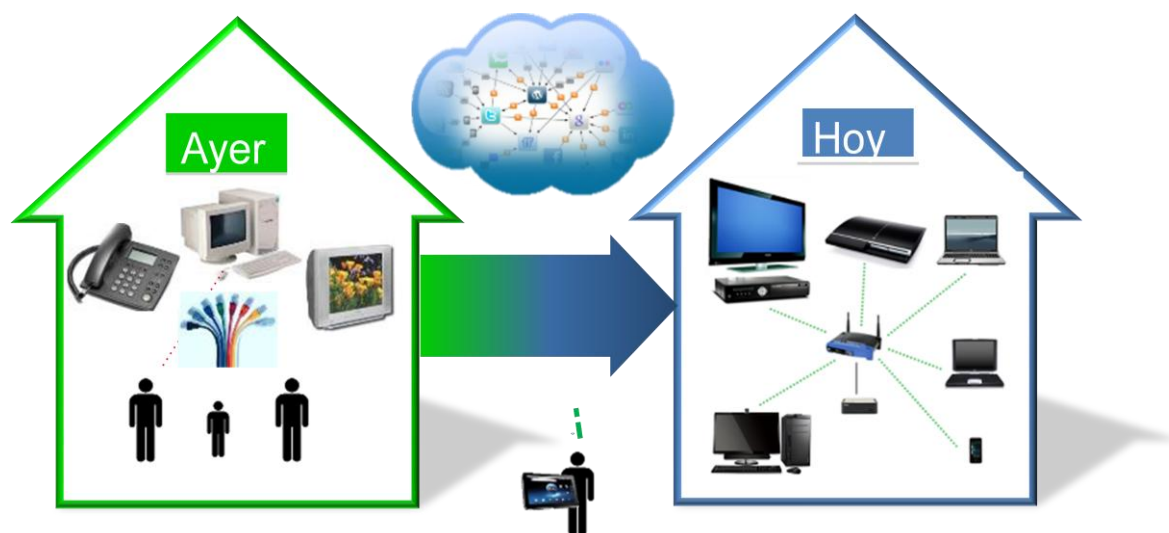


Figura 16. Conexión en el hogar. Fuente: Elaboración propia.

Ayer:

- Dispositivos Familiares
- Sólo uno conectado a internet
- Información sólo en la PC
- Conectividad sólo dentro de casa

Hoy:

- Varios dispositivos y de uso personal
- Todos conectados a internet
- Información distribuida y en la nube
- Conectividad dentro y fuera de casa

2.3.3. Pantallas que se multiplican:

2.3.3.1. Definición de multipantalla:

La forma que tenemos de consumir contenidos en los medios está cambiando.

“Es una realidad que las tabletas, móviles, PC y televisión tienen su propia porción del consumo de contenidos en los medios (un 90% del total), mientras que los periódicos, revistas, radio y libros se reparten el 10% restante, pero lo interesante es ver cómo se utilizan combinados.

Un estudio realizado por Google en colaboración con Ipsos y Sterling brands afirma que los usuarios ven una media de 43 minutos de televisión por sesión, pero el 77% de ese tiempo el usuario la está viendo al mismo tiempo que utiliza un Smartphone o una Tableta. En este consumo multipantalla, es el Smartphone el que se lleva el protagonismo, ya que es el dispositivo que más se utiliza de forma simultánea frente a las tabletas o los PC's.

Según este estudio, el consumo de contenidos por sesión está liderado por la televisión, con 43 minutos por sesión, seguida por el PC, con 39 minutos, las tabletas, con 30 y por último, los smartphones, con 17 minutos por sesión.

Aunque éstos últimos son los que tienen sesiones de uso más cortas, son los que más se utilizan a la hora de participar en una experiencia digital o un uso secuencial de dispositivos. Este estudio revela que la mayoría de las tareas on line se inician en un Smartphone y que más tarde continúan en otros dispositivos. Esto significa que los contenidos pueden diseñarse para iniciarse en un Smartphone y después integrar el contenido para que pueda ser utilizado en otros dispositivos”²⁹.

A pesar de los 20 años que lleva el servicio de acceso a Internet en el país, el mismo sigue presentando cambios e impactando en distintos ámbitos. Por el lado del acceso, estamos ahora en un escenario multidispositivo, donde a la PC se le sumó el celular, que va camino a ser el dispositivo más habitual de conexión, y llega ahora también a los televisores. Esto impacta notablemente en la forma de consumir contenido audiovisual, que se ha independizado de la red de distribución y se hizo multipantalla.

²⁹ Aneki (2016). *La nueva forma de consumir contenidos*. Recuperado de: <http://www.aneki.es/aneki-noticia-marketing-relacional-una-nueva-forma-de-consumir-contenidos-el-consumo-multipantalla-74>.

Una de las características del acceso a Internet actual es que, a diferencia de lo que ocurría hasta no hace mucho tiempo atrás, dejó de tener a la PC como centro. Si bien la PC todavía lidera como dispositivo de acceso con un 95%³⁰, el celular está muy cerca (84%) y la penetración viene creciendo en los últimos años. También aparece la tableta, y más atrás las SmartTV.

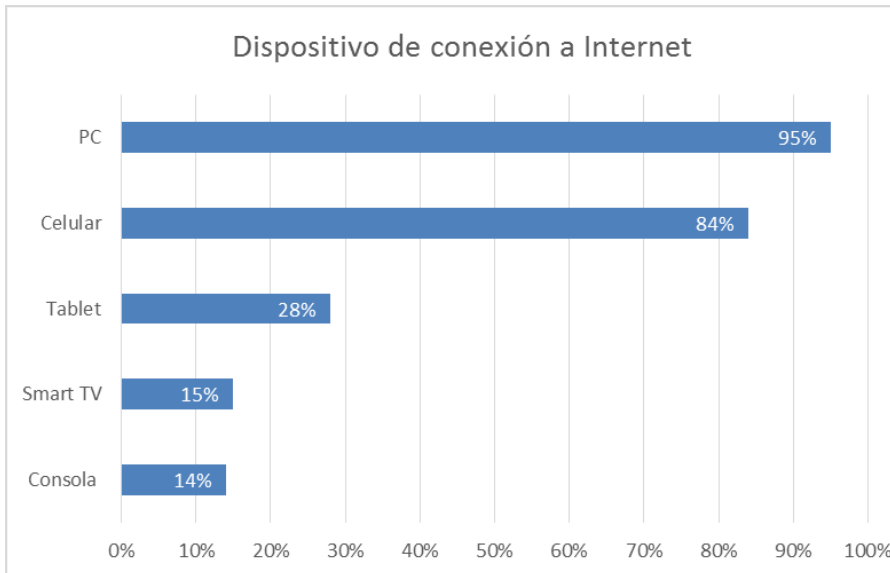


Figura 17. Dispositivo de conexión a internet. Fuente: Usuario On Line Argentino. Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

La superposición de los porcentajes permite ver claramente cómo aumentó el número de pantallas a utilizar, impulsadas principalmente por los *smartphones*. Sólo un 16% de los usuarios se conectan a través de un único dispositivo, mientras que un 46%³¹ utiliza dos pantallas.

El avance del celular y el retroceso de la PC se ven más claramente cuando el usuario identifica al principal dispositivo de conexión. El celular desplazaría a la PC como principal dispositivo de acceso.

³⁰ Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

³¹ Carrier y Asociados. Usuario Online 2015 (Informe de Consultoría).

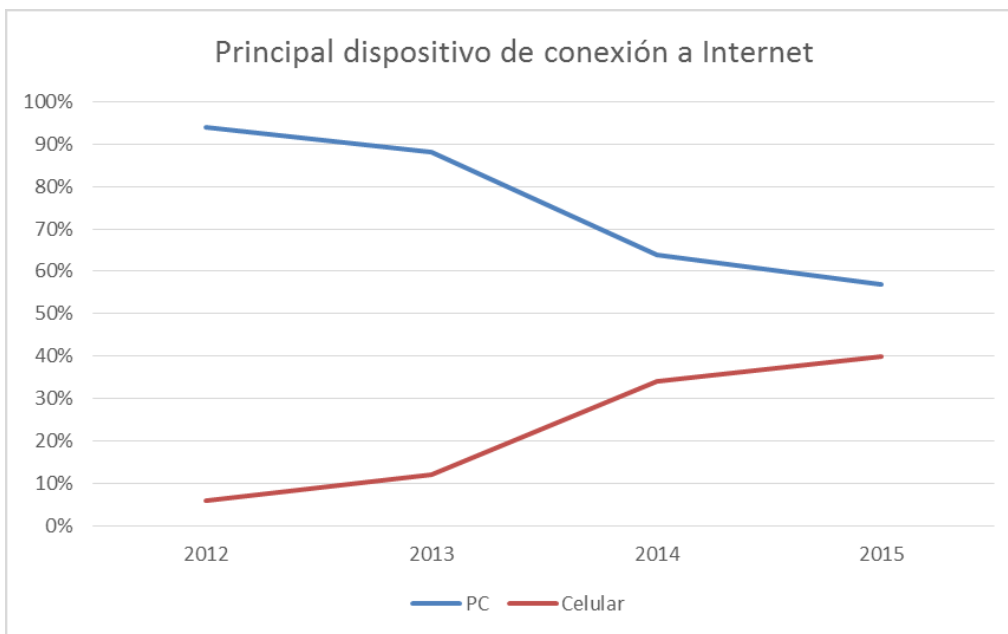


Figura 18. Principal dispositivo de conexión a internet. Fuente: Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2013).

Los *smartphones* se volvieron fundamentales en las vidas de las personas para los siguientes usos³²:

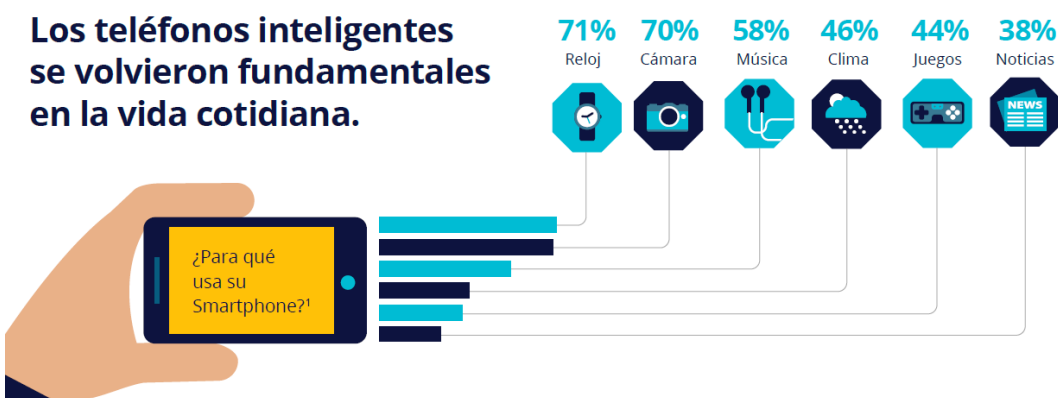


Figura 19. Funcionalidades del Smartphone. Fuente: Consumer Barometer with Google (2016). The Consumer Barometer with Google. Recuperado de <https://www.consumerbarometer.com>

³² Consumer Barometer with Google (2016). *The Consumer Barometer with Google*. Recuperado de <https://www.consumerbarometer.com>.

En comparación con otros países, el smartphone se convirtió en una herramienta fundamental a la hora de buscar información para compra.

Compras con Smartphones

Para los argentinos, el Smartphone está convirtiéndose en un dispositivo fundamental para la investigación y la compra online.⁴

"Usé mi Smartphone en mi último proceso de compra"

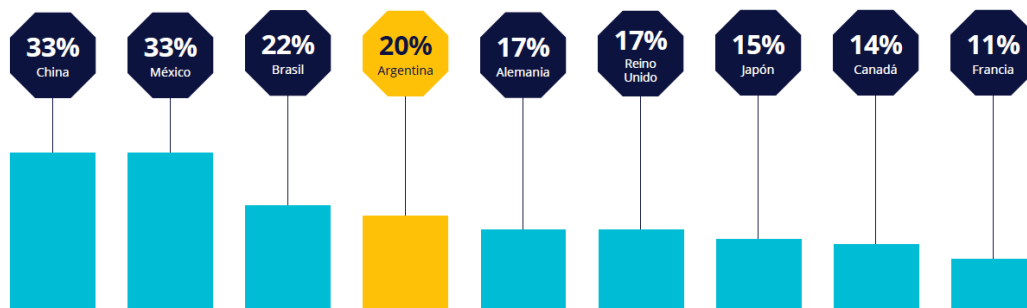


Figura 20. Compras con Smartphones. Fuente: Consumer Barometer with Google (2016). The Consumer Barometer with Google. Recuperado de <https://www.consumerbarometer.com>

Como se observa el 20%³³ de los usuarios en Argentina buscó información o compró online, acercándonos a países como China, México y Brasil. Esto modifica la forma en las que las marcas se vinculan con los usuarios y cómo interfieren en sus decisiones de compra. Según un estudio que realizó el IAB, “The Real Living”, ya no hablamos de una única pantalla, sino pantallas simultáneas. Podemos empezar a hablar de “Switch-screening³⁴”, en el sentido de que los consumidores empiezan a cambiar entre pantallas y de a poco la televisión va a dejar de ser la pantalla principal, para transformarse en una de las tantas pantallas.

2.3.4. Internet y las redes sociales:

Entre los usos más habituales del acceso a Internet, las redes sociales siguen dominando, con Facebook³⁵ como el servicio más popular en el cual casi 9 de cada 10 usuarios tienen una cuenta (87%)³⁶.

³³ Consumer Barometer with Google (2016). *The Consumer Barometer with Google*. Recuperado de <https://www.consumerbarometer.com>.

³⁴ Switch Screening hace referencia a la alternancia entre pantallas

³⁵ Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Whatsapp son redes sociales que se utilizan con internet

Whatsapp puede ser considerada actualmente como una red social además de mensajero instantáneo. Un 68%³⁷ de sus usuarios participa de grupos. En cuanto a otras redes sociales, Twitter aparece estancada en su crecimiento con un 23% de los usuarios que tienen una cuenta. El furor que hubo en el 2014 por Twitter parece haberse desplazado a Instagram, que con un 17% de los usuarios creció 11 puntos en un año, más que duplicando su penetración. Por otra parte, se observa un crecimiento de los usuarios con cuenta en Google+, que alcanza al 28%, subiendo 7 puntos³⁸.

Entendiendo por “uso real” de las redes sociales a los usuarios que no sólo tienen cuenta sino también una mínima participación así como el uso social de aplicaciones de mensajería instantánea (tal el caso de Whatsapp), la popularidad de las redes sociales en Argentina queda de la siguiente forma:

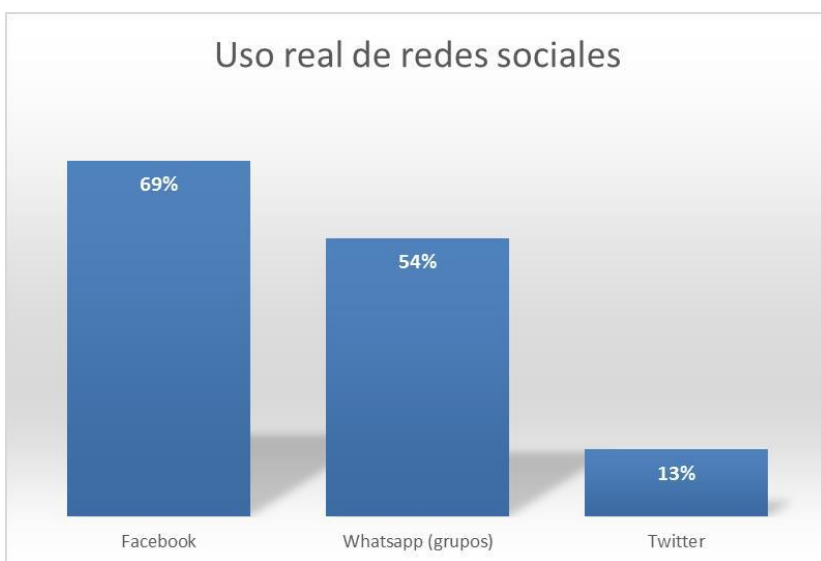


Figura 21. Usos de redes sociales. Fuente: Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

³⁶ Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

³⁷ Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

³⁸ Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

Facebook lidera en participación y le sigue Whatsapp, quedando Twitter con una participación inferior. Con sus recorridos y características distintas, las redes también se superponen. Un 55% de los usuarios usa más de una red social.

Por el lado de la mensajería instantánea, alcanza al 92% de los usuarios de Internet, impulsada fuertemente por el acceso desde el celular. En esta categoría, Whatsapp creció alcanzando al 85% de los usuarios desplazando a Facebook Messenger, a raíz de la compra que hizo Facebook de Whatsapp en el 2014, como el mensajero más popular independientemente del dispositivo. Este predominio de Whatsapp seguramente se consolidará ahora que el mismo puede ser también utilizado desde la PC, convirtiéndose en multidispositivo, como ya lo era el Messenger de Facebook.

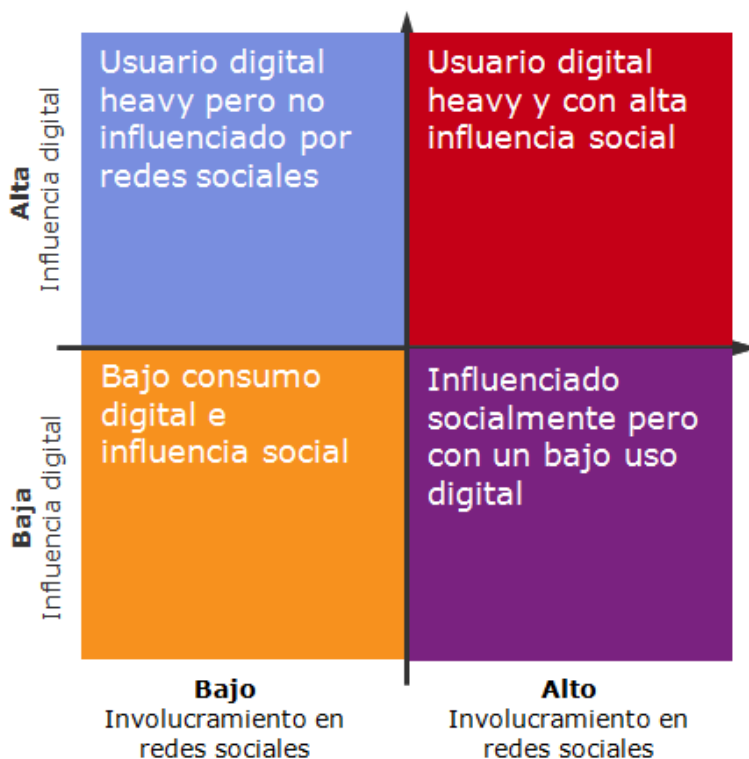
Por otra parte, con la multiplicidad de aplicaciones que permiten las comunicaciones de voz, el uso de la misma está avanzando. Ya sea vía Skype, Whatsapp, FaceTime, Hangouts³⁹ u otras, el uso de la VoIP a diario creció 5 puntos respecto al 2014, siendo utilizada por el 23% de los usuarios, con un 54% que la usa (sea diaria u ocasionalmente)⁴⁰. Este porcentaje seguramente tenderá a subir habida cuenta que la posibilidad de establecer llamadas de voz desde Whatsapp se implementó mientras se realizó este relevamiento. Con más tiempo para tener mayor difusión y experiencia de los usuarios, probablemente crecerá. Las marcas deben entender sus diferentes segmentos de clientes en función a dos variables fundamentales: el grado de involucramiento con las redes sociales y el nivel de influencia digital.

Un estudio realizado por TNS “Connected Life”, detectó entonces 4 segmentos:

Segmentos por influencia digital e involucramiento en redes sociales:

³⁹ Servicios digitales de voz para comunicarse a través de internet.

⁴⁰ Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).



El segmento superior izquierdo se caracteriza por:

- Alta confianza en medios digitales pero no tan involucrado en medios sociales.
- Uso de medios digitales a lo largo del día y usando diversos dispositivos en muchos mercados.
- Uso de digital principalmente en el recorrido de compra, pero no interactúa con el contenido.

El inferior izquierdo:

- Bajo uso de medios digitales.
- No consume contenidos sociales.
- Consume una gran cantidad de medios tradicionales.
- Lo digital no es importante para su decisión en el proceso de compra.

El segmento superior derecho:

- Alta confianza en medios digitales y sociales.
- Influenciador en redes sociales.

- Constantemente conectado a lo largo del día y a través de varios dispositivos y mercados.
- Difícil de alcanzar a través de medios tradicionales.
- Es influenciado por medios digitales y sociales en el proceso de compra.

El segmento inferior derecho

- Alta confianza en redes sociales.
- Consumidor de redes sociales (más que influenciador).
- No es un usuario heavy de medios digitales (además de los sociales).
- Sigue consumiendo medios tradicionales.
- Los puntos de contacto digital no influyen su decisión de compra.

Como se puede observar, no todos tenemos el mismo perfil digital y las marcas deben desarrollar estrategias digitales para capturar y fidelizar a los usuarios, teniendo en consideración este nuevo contexto y estas nuevas exigencias.

2.3.5. La TV como puerta de acceso a Internet:

La situación de la TV paga se presenta como ambigua. Por un lado, muestra crecimiento en los sectores socioeconómicos más bajos, donde la penetración avanzó 12 puntos en el respecto al 2014. Por otro lado, crecen las intenciones de dar de baja el servicio.

En cuanto a las razones para evaluar esta decisión se pueden agrupar en dos grandes ejes: el servicio en sí mismo, donde entra el costo, la satisfacción y el uso que se hace, y el que hace a las fuentes de contenidos, como internet mediante el *streaming*.

Un 47% de los usuarios consume video proveniente de Internet. Este porcentaje asciende marcadamente en la medida en que baja la edad. La PC sigue siendo la protagonista como pantalla de reproducción con el 60%, pero otras pantallas crecieron mínimamente 10 puntos en un año. La TV ya es utilizada por el 46%, el celular por el 23% y la tableta el 16%. Visto por generación, el uso de la TV y la tableta aumenta con la edad, mientras que el celular recorre el camino inverso. La suma de los porcentajes evidencia también el avance del consumo multipantalla, con 2 de cada 3 usuarios que lo hacen.

La tendencia al consumo de contenidos desde Internet se ve reflejada en el aumento de TV conectadas. En esto mucho tiene que ver la creciente popularidad de las SmarTV, que con

su propia conectividad hoy son utilizadas por el 41%. Luego se ubica la PC conectada a la TV (35%) y más lejos la consola (10%) y los reproductores multimedia (7%) tales como Apple TV⁴¹, Roku, Chromecast u otros⁴².

2.3.6. Internet y el *streaming*: música y video:

El acceso de contenidos desde Internet se ve entonces potenciado por las nuevas posibilidades de la TV, que en forma nativa o con el agregado de otros dispositivos, permiten consumir películas y series de Netflix o video clips y documentales desde YouTube.

El consumo de videos a través de internet, por la difusión de la banda ancha, está teniendo impacto profundo en el modo en que se visualizan los contenidos audiovisuales. Dos elementos básicos: el acceso bajo demanda y la disponibilidad de material marcan agenda a la oferta audiovisual. Esto exige repensar el formato de los contenidos, requiriendo más creatividad y flexibilidad para adaptarse al medio. Los youtubers⁴³ ofrecen un nuevo formato, lenguaje y estética. Aquí la brecha generacional se manifiesta en toda su magnitud: salvo los más jóvenes, el resto convive en distintas plataformas de contenido. Es de esperar una conversión de la TV paga hacia el acceso a internet. Así, las redes podrán convertirse en distribuidores de contenidos online propios y de terceros. Los contenidos en video exigen hoy ser repensados para entornos multidispositivos, debido a la multiplicidad de tamaños de pantallas. El nuevo escenario abre nuevas oportunidades de difusión de material audiovisual, bajo la condición de contar con mucha flexibilidad para adaptarse a los cambios de consumo.

La TV lineal comienza a utilizarse para contenidos tradicionales como el noticiero o deportes y comienzan a aparecer proveedores de servicios de *streaming*, como Netflix, OnVideo, Arnet Play o sitios online.

Además del video, YouTube reina en el streaming de música.

⁴¹ Servicios para ver televisión a través de internet.

⁴² Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).

⁴³ Videos de internet desarrollados por jóvenes que suben sus videos a Youtube y tienen miles de seguidores.

Según el informe de Carrier y Asociados, un 78% de los usuarios de Internet accede a contenidos musicales, de los cuales un 89% utiliza YouTube. Adicionalmente, 1 de cada 3 utiliza radios online (práctica que crece con la edad), mientras que un 22% utiliza servicios tipo Spotify.

Se estima que el consumo de video digital dentro del hogar, se va duplicar para el 2018, siendo el principal crecimiento el de servicios de video “a demanda”⁴⁴:

Evolución del consumo de video a demanda en el hogar:

(global) (en billones de usd):

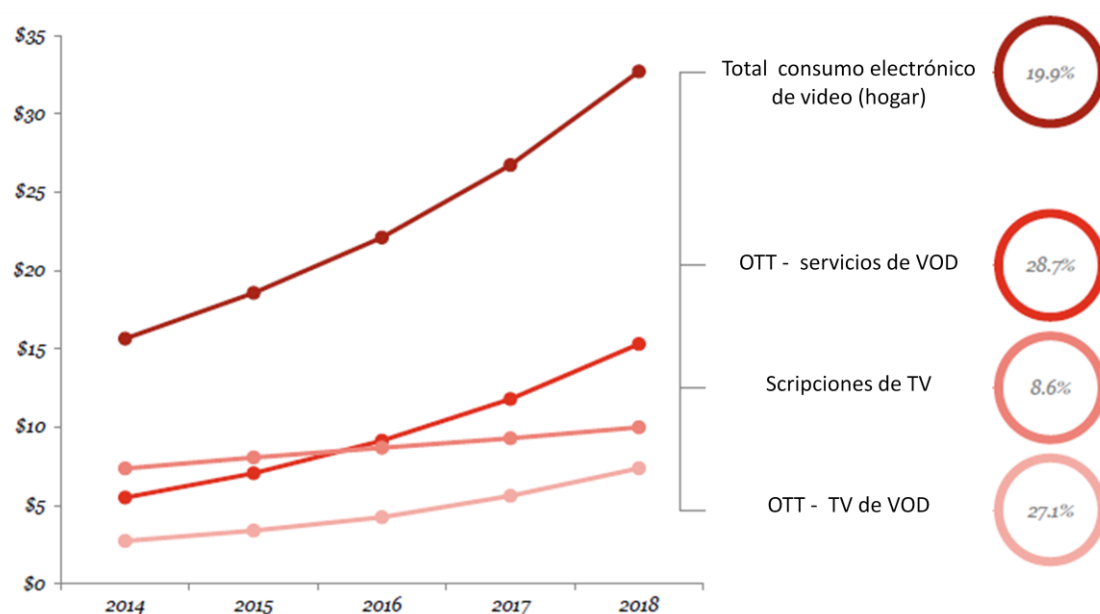


Figura 21. Consumo de video a demanda en el hogar. Fuente: Global entertainment and media outlook.PWC (2014-2018)

Los participantes de la industria de toda la región esperan que los mercados clave se dupliquen en tamaño entre 2015 y 2018, de USD 45 millones a USD 115 millones en Argentina, de USD 180 millones a USD 460 millones en Brasil y de USD 240 millones a

⁴⁴ Carrier y Asociados. Usuario Online 2015 (Informe de Consultoría)

USD 450 millones en México, tal como se muestra en el siguiente gráfico, según un estudio realizada por Vindicia y Oyala, proveedores líderes de la industria⁴⁵.

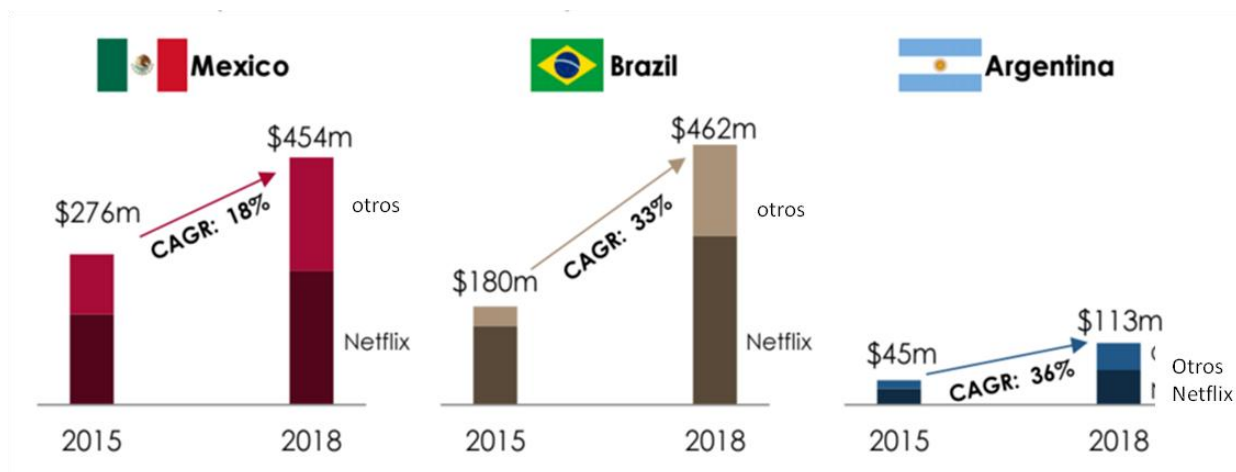


Figura 22. Futuro del mercado de video. Fuente: Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina*. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>

“Los servicios de OTT premium en América Latina han crecido de forma relativamente lenta, a pesar de la fuerte presencia de Netflix en la región, pero importantes jugadores locales se están preparando para crecer en este mercado de OTT. Hay un espacio considerable para el crecimiento, especialmente en los puntos de precios más bajos. Aunque Netflix y otros competidores internacionales tendrán que llenar el vacío de contenido local, todo el mundo tendrá que enfrentarse a los retos de la infraestructura de banda ancha frágil, impulsar la sensibilización y el cambio de comportamiento de los consumidores, así como los métodos de procesamiento de pagos”⁴⁶, dijo Jon Watts, director general de la consultora de estrategia e investigación MTM.

⁴⁵ Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina*. Schulz, B. vicepresidente senior de marketing de Vindicia. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>.

⁴⁶ Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina*. Schulz, B. vicepresidente senior de marketing de Vindicia. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>.

“No hay duda de que los televidentes latinoamericanos consumirán contenido streaming, así como el resto del mundo”⁴⁷, dijo Caitlin Spaan, vicepresidente senior de marketing de Ooyala. “Por ejemplo, los participantes en la industria local esperan que los servicios de nicho van a proliferar en toda la región, lo que sugiere que en 2018 habría hasta 40 proveedores de servicios especializados con más de 50.000 suscriptores en México, 20 en Brasil y hasta 15 en Argentina. Los nichos más atractivos y lucrativos serían la programación para los niños y los deportes - especialmente el fútbol. Hay también un gran potencial para películas especializadas, música, religión y estilo de vida”⁴⁸.

Por su parte, Bryta Schulz, vicepresidente senior de marketing de Vindicia, dijo: *“Todo el mercado latinoamericano ya tiene un valor de USD 756 millones. Esto representa un crecimiento de 58 por ciento entre 2012 y 2015. Netflix por sí solo representa el 66 por ciento de este mercado. En el mismo período, hubo una proliferación de proveedores de servicios de streaming más pequeños, que a pesar de las barreras actuales, es el futuro del entretenimiento latinoamericano, así como en otras partes del mundo”⁴⁹.*

En torno a la música se está generando una creciente economía digital. Hay una enorme variedad de tiendas de descargas, servicios por suscripción y ofertas de *streaming* que permiten a los aficionados a la música acceder a millones de canciones de artistas de todo el mundo. Se observa además una rápida expansión de las redes sociales y los canales de videos en línea.

Hace tan solo dos años, los servicios digitales internacionales de mayor envergadura, como iTunes, Spotify y Deezer, tenían presencia en poco más de 20 países. Hoy día, están en más de 100, entre ellos, mercados emergentes en rápida expansión como Brasil, India y Rusia, que tienen el potencial de fomentar el crecimiento en el futuro.

⁴⁷ Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina.*). Caitlin Spaan, vicepresidente senior de marketing de Ooyala. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>. Fuente: www.pulsosocial.com.

⁴⁸ Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina.* Jon Watts, director general de la consultora de estrategia e investigación MTM. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>.

⁴⁹ Pulso social (2016). *Las claves del crecimiento del OTT en American Latina.* Schulz, B. vicepresidente senior de marketing de Vindicia. Recuperado de <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina>.

Se estima que en 2012 los ingresos de las discográficas por ventas digitales fueron a USD 5600 millones (un 9% más que en 2011), lo que representa más de un tercio de los ingresos totales de la industria (34%)⁵⁰. Los canales digitales representan la mayor parte de los ingresos en un creciente número de mercados, incluidos India, Noruega, Suecia y los Estados Unidos.

Según revela el estudio de consumo realizado por Ipsos MediaCT⁵¹ en nueve mercados, el consumo de música digital ahora pasó a ser la tendencia predominante. Dos tercios de los usuarios de Internet de entre 16 y 64 años encuestados (62%) participaron en alguna actividad legal vinculada a la música digital en los últimos seis meses. Los servicios legales de música tuvieron que competir durante muchos años con las alternativas sin licencia para atraer usuarios. Pero a pesar de la naturaleza desleal de esa competencia, ahora se puede demostrar que el nivel de satisfacción del consumidor respecto de los servicios legales es elevado. El estudio realizado por Ipsos MediaCT revela que, en promedio, el 77% de los usuarios de servicios legales a nivel internacional los considera «excelentes», «muy buenos» o «bastante buenos»⁵².

⁵⁰Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014).

⁵¹ Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014).

Los servicios por suscripción compiten con las tiendas de descargas

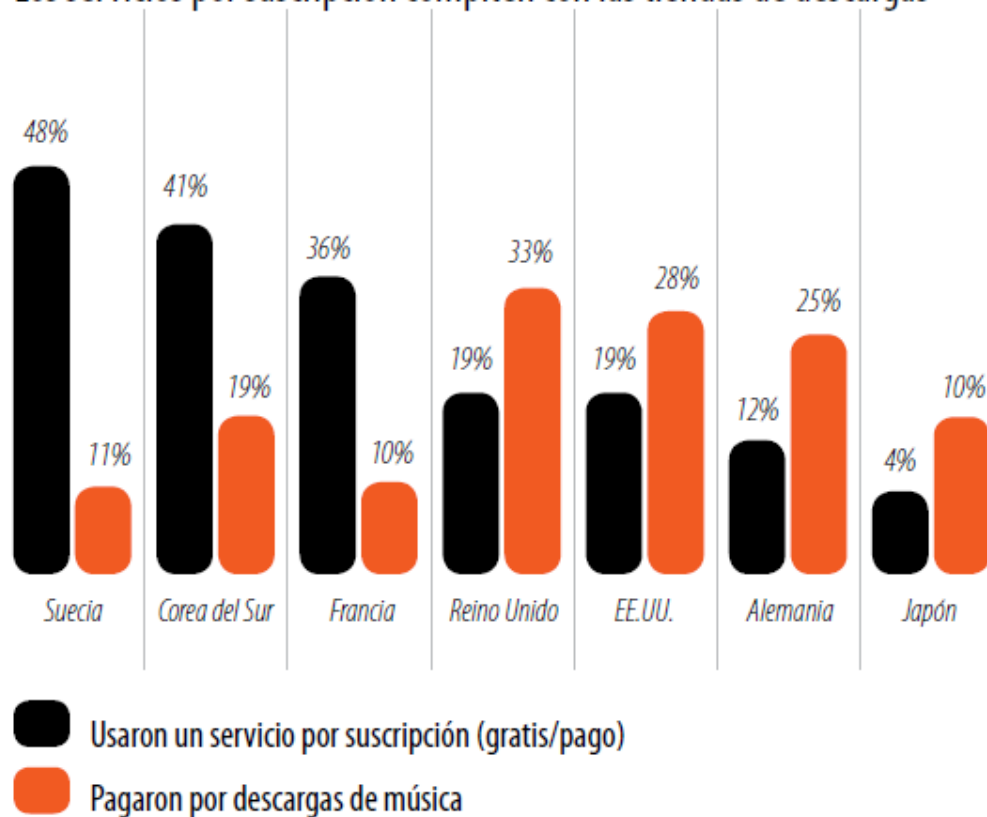


Figura 23. Servicios por suscripción y descargas. Fuente: Ipsos MediaCT (2014). Porcentaje de usuarios de internet activos en los últimos 6 meses.

En el gráfico se muestra el porcentaje de usuario que utilizaron un servicio de suscripción, ya sea pago, o en forma gratuita, siendo mayor el consumo en Suecia y Corea del Sur. En el caso de descargas de música, lidera Reino Unido y Estados Unidos, seguido por Alemania. Los aficionados a la música además están tomando conciencia de las opciones de servicios legítimos disponibles. Los resultados hallados por Ipsos MediaCT⁵³ en nueve países demuestran que hay una estrecha competencia por lograr visibilidad entre los principales servicios internacionales.

⁵³ Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014)

Elevado conocimiento de los servicios legales por parte de los consumidores

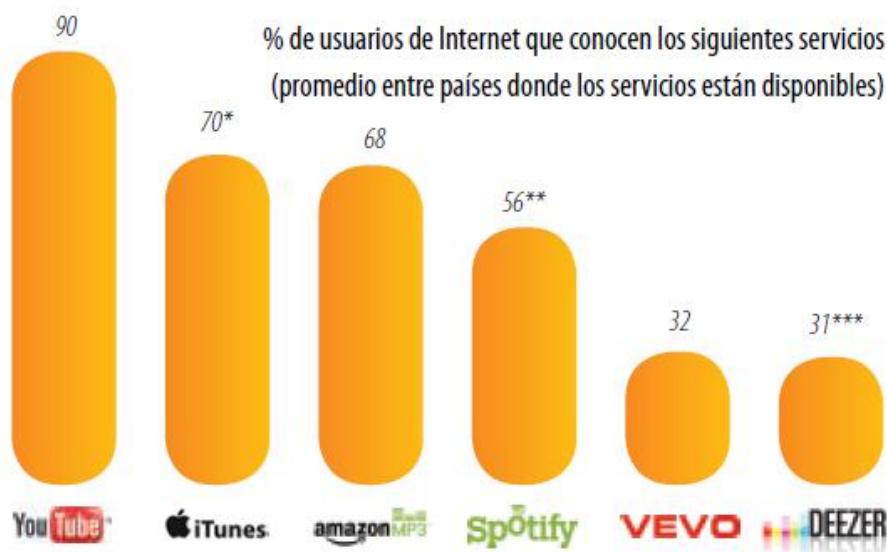


Figura 24. Conocimiento de servicios legales. Fuente: Informe The Digital Music Consumer. Ipsos MediaCT (2014)

Como muestra el gráfico, Youtube y iTunes son los servicios con mayor conocimiento en promedio entre los países analizados.

Los servicios por suscripción son el área de mayor crecimiento en el campo de la música digital: la cantidad de abonados ascendió un 44% en 2012 y los ingresos por ventas subieron un 59% en el primer semestre de 2012. Reciben impulso gracias a los contratos de paquetes de servicios con proveedores de Internet y de telefonía móvil, la mejor experiencia que se ofrece al usuario, la integración con las redes sociales y un mayor abanico de precios.

Spotify es una marca internacional en crecimiento que posee más de cinco millones de abonados, tres millones más que en 2011. Es la segunda mayor fuente de ingresos por ventas de música digital en Europa y la más grande en algunos países, como Finlandia, Noruega y Suecia. La migración de usuarios del servicio gratuito al de pago fue crucial para el éxito del servicio por suscripción. Spotify afirma que un 20% más de usuarios activos se convierten al servicio pago *premium*⁵⁴.

⁵⁴ Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014).

Escuchar música mientras se realizan otras actividades es fundamental para los usuarios de teléfonos inteligentes y tabletas. Los consumidores consideran que la música es esencial en la experiencia móvil. Según el estudio de consumo realizado por Ipsos MediaCT, los teléfonos inteligentes son actualmente el tercer dispositivo más elegido para escuchar música. Solamente los superan las computadoras de escritorio o portátiles y los equipos de música y sistemas de alta fidelidad, pero ya han superado a los reproductores portátiles, como los de mp3. El servicio por suscripción Deezer señala que el 60% de sus nuevas suscripciones se realizan desde móviles, mientras que quienes utilizan este tipo de teléfonos representan el 81% de la base total de usuarios de Pandora. Los poseedores de tabletas también las utilizan muchísimo para escuchar música⁵⁵.

En el mercado de Estados Unidos, el consumo de música digital durante el 2015 fue el siguiente:

Total consumo de música digital:

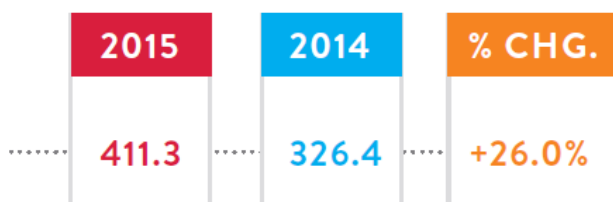


Figura 26 Consumo de música. Fuente: Informe US Music Report. Nielsen (2015)

Entre el 2014 y el 2015, el mercado creció un 26%⁵⁶. Se estima que el consumo de música digital va a crecer casi 6 veces para el 2018, mientras que el mercado de música no digital no tendrá crecimiento, como se muestra a continuación:

Consumo de música a nivel global (billones de usd):

⁵⁵ Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014)

⁵⁶ Informe US Music Report. Fuente: Nielsen (2015)

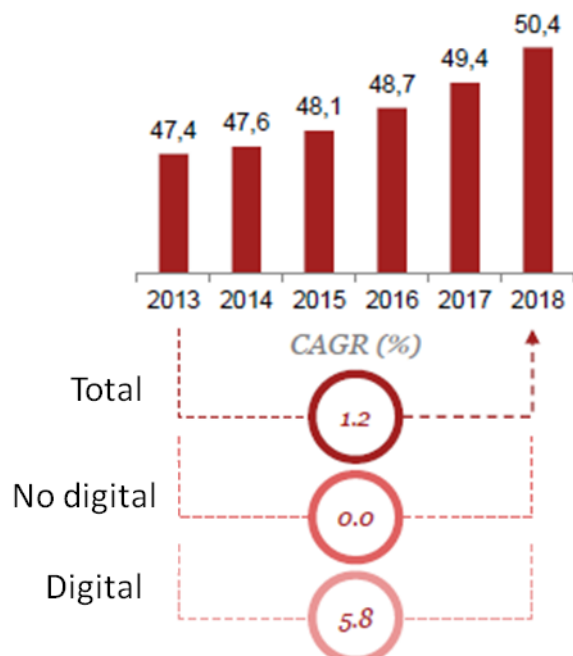


Figura 25. Consumo de música a nivel global. Fuente: Global entertainment and media outlook. PWC (2014-2018)

Indudablemente, el acceso a Internet se encuentra en pleno proceso de cambio, pasando de una red centrada en la PC a otra donde los tipos de dispositivo se multiplican, diferenciándose, por ahora, por tamaño de pantalla y portabilidad. En esta transición, el celular emerge como el claro aspirante a dominador, situación que se dará en aproximadamente un año y medio. Esta multiplicidad de dispositivos conectables exige pensar en contenidos que se adapten a distintos formatos y situaciones de consumo. Por adaptar no hay que entender solamente que puedan “verse” en pantallas de distinto tamaño, sino que sus interfaces estén preparadas para las características de cada uno de éstos.

Por el lado de los contenidos, la multiplicación de pantallas fomenta la migración de éstos a plataformas digitales. Y si bien todo contenido es digitalizable y por lo tanto plausible de ser distribuido y consumido de manera distinta a la tradicional, los más afectados en esta etapa son los contenidos audiovisuales, con el video a la cabeza. Esto encierra un profundo desafío para el negocio de la TV paga, donde operadores y proveedores de contenidos deben adaptar su oferta lo más rápido posible a hábitos cambiantes. No sólo se trata de la

posibilidad de consumir bajo demanda, sino de poder hacerlo en dispositivos de características disímiles.

En cuanto a las redes sociales, estas parecen en un período de reacomodamiento, con Facebook dominante pero quizás no ya en su punto álgido, con la presencia online repartida entre diversas redes, cada una con sus fortalezas y debilidades.

En resumen, se ha llegado en un punto en Argentina en que el acceso a Internet y sus contenidos se hace ubicuo gracias a la proliferación de dispositivos que seguirán multiplicándose. Un cambio apuntalado que viene signado por el factor generacional, lo que asegura su continuidad. Un desafío ineludible para operadores de redes y proveedores de contenidos y servicios.

2.3.7. Internet y la educación:

Hoy en día internet revolucionó también el ámbito de la educación. Si bien no podemos hablar de una sustitución, sí como herramienta complementaria y está modificando la forma en que los chicos aprenden.

Por ejemplo en el ámbito de lo conocido como “*Gamification*”⁵⁷, aprendizaje basado en el juego, consiste en la utilización de juegos como herramienta de apoyo al aprendizaje, la asimilación o evaluación de conocimientos. Mediante esta técnica los chicos aprenden mientras juegan, crean e interactúan.

Otro ejemplo son los *e-books*, libros electrónicos, una nueva forma de hacer a los chicos a la lectura por medio de libros digitales. Los medios digitales ampliaron los márgenes de la lectura. Los chicos se convierten de esta forma en “lectores digitales”, como expone Analía Segal -profesora de psicología y ciencias de la educación⁵⁸-: *"un lector digital puede pasar de un texto escrito a imágenes fijas, videos y archivos de sonido, accediendo a profundizar sobre fragmentos o aspectos del texto ampliando enormemente sus posibilidades. Estos recorridos pueden hacerse siguiendo las ventanas planteadas por los textos, pero también aquellos recorridos que el propio lector construye a partir de sus necesidades y su*

⁵⁷ Gamification es el aprendizaje basado en juegos.

⁵⁸ Infobae (2015): *Chicos 3.0 Una Nueva Generación Hiperlectora*. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2015/08/14/1748385-chicos-30-una-nueva-generacion-hiperlectora>.

interpretación de los textos. Si bien estas relaciones siempre pudieron establecerse, hoy están enormemente facilitadas".

Hoy en día los más chicos son grandes influenciadores de las decisiones de compra en el hogar y sobretodo en productos vinculados a la tecnología, ya que son nativos digitales, nacieron con la tecnología, es parte de su vida, están familiarizados con ella y muchas veces enseñan a los más grandes.

Muchas marcas buscan generar vínculos con los chicos por el poder de influencia que tienen y para generar relaciones estrechas desde una temprana edad.

Según un estudio de BBC, ChildWise⁵⁹, los chicos pasan más tiempo online que mirando televisión.

La creciente penetración de internet, ha dado lugar a estos cambios de comportamiento.

En términos de dispositivos, la tableta es la preferida por este segmento.

2.3.8. Internet y los jóvenes:

Cuando hablamos de internet, no podemos dejar de hacer un apartado sobre los *millenials* (entre 13 y 34 años). Este segmento se caracteriza por destinar gran parte de su tiempo a estar conectados, su vida transcurre en forma online (conectada).

Según un estudio de GlobalwebIndex⁶⁰ los principales usos que le asignan a internet son los siguientes:

⁵⁹ Estudio realizado por BBC, ChildWise , sobre niños entre 5 y 16 años.

⁶⁰ Informe Profiling the demographics, attitudes and digital behaviors of Millennials. Fuente: GlobalwebIndex (2015).



Figura 26. Usos de internet. Fuente: Informe Profiling the demographics, attitudes and digital behaviors of Millennials. GlobalwebIndex (2015)

Según este informe, los principales usos son para conectarse con amigos, para educación, buscar cómo hacer diferentes cosas, buscar trabajo y buscar nuevos productos. Este segmento pasa la mayor parte del tiempo en redes sociales y blogs. Por último en lo que se refiere a medios no conectados, la TV sigue liderando. El 84% posee un smartphone⁶¹ y la tendencia a utilizar multipantallas es mayor que en el promedio general.

Poseción de dispositivos por persona:

⁶¹ Informe Profiling the demographics, attitudes and digital behaviors of Millennials. Fuente: GlobalwebIndex (2015)

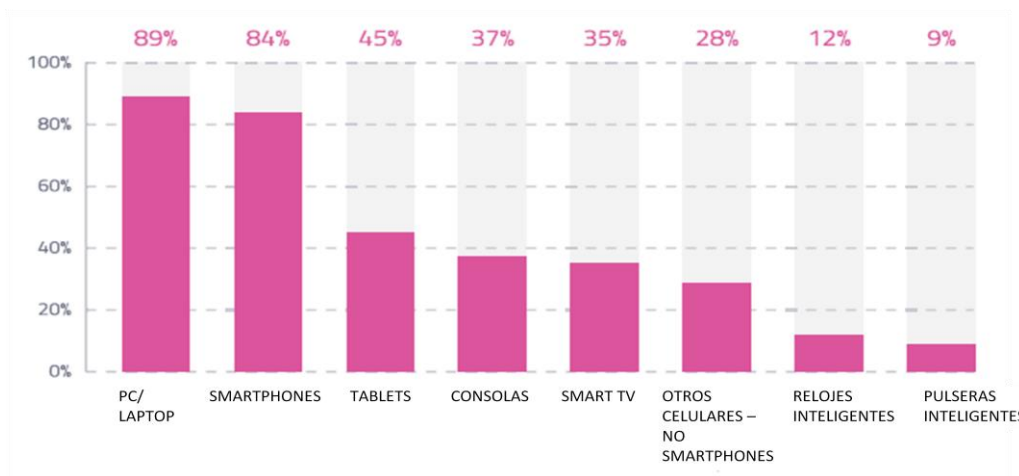


Figura 27. Consumo de medios digitales. Fuente: Informe Profiling the demographics, attitudes and digital behaviors of Millennials. GlobalwebIndex (2015)

Como muestra el gráfico, la mayor posesión de dispositivos son las computadoras, seguidas por los *smartphones*. Como se muestra en el gráfico, las diferentes pantallas conviven y su uso se da en forma simultánea en algunos casos.

2.4. CAPÍTULO 4: CASO TELEFÓNICA PROPUESTA DE VALOR DE SPEEDY

En este capítulo se hará una presentación de Telefónica Argentina, su visión y su manifiesto.

Luego se presentará su propuesta de valor, es decir su oferta comercial y los diferentes contenidos y aplicaciones que conforman hoy su portafolio de productos para sus clientes. Se estudiará como las aplicaciones y servicios de valor agregado permiten mejorar la fidelización de los clientes, es decir, reducir la tasa de cancelaciones de Speedy.

Se presentará también la valoración, satisfacción y conocimiento con cada uno de los servicios y cómo de esta forma contribuyen a mejorar la propuesta de valor.

2.4.1. Visión de Telefónica

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por capitalización bursátil y número de clientes. Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles

y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, la Compañía se está transformando en una ‘Telco Digital’.

Presente en 24 países y con una base de clientes de más de 313 millones de accesos, Telefónica tiene una fuerte presencia en España, Europa y Latinoamérica, donde concentra la mayor parte de su estrategia de crecimiento. Telefónica es una empresa totalmente privada que cuenta con más de 1,5 millones de accionistas directos.

La visión de la empresa es la siguiente:

“Todo el mundo debería tener a su alcance la tecnología para poder ser más”.

Creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esa forma, todos podremos hacer más cosas, vivir mejor, ser más.

Tres razones que lo explican:

- La tecnología digital ofrece nuevas oportunidades para las personas y tiene el poder de transformar la sociedad de forma positiva.
- Acercar la tecnología a las personas requiere unas capacidades especiales.
- La tecnología está creando una revolución imparables e irreversible en nuestra industria.

2.4.2. Manifiesto “Be More”

Telefónica en el 2015 lanzó el programa Be More que intentaba funcionar como un manifiesto de hacia dónde va la empresa y cuáles son los pilares sobre los que se debe trabajar.

El programa puede sintetizarse de esta forma:



Figura 28. Manifiesto Digital. Fuente: Telefónica Argentina. Recuperado 18 de Diciembre de 2015 de: www.telefonica.com

Teniendo en cuenta los pilares que definen el sector del mercado de Banda Ancha, Telefónica debería trabajar en las siguientes capacidades del mundo digital:

- Simplificación y mejora de la propuesta de valor: ofertas integrales.
- Mejorar las redes para mejorar el servicio al hogar.
- Ofrecer un servicio online punta a punta y de autogestión.
- Valorar a los clientes según el *Life Time Value*: gestión diferencial de los clientes.
- Trabajar en la flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Transparencia.

2.4.3. Definición de *Life Time Value*:

El valor de vida de un cliente a lo largo del tiempo. Este concepto es relevante ya que permite conocer cuán valioso resulta cada cliente para una compañía y cuán importante resulta retenerlo. Si las empresas conocen el valor de vida de un cliente, pueden determinar cuánta inversión en marketing quieren destinar sobre cada uno de ellos.

Para determinar el valor, suelen utilizarse indicadores que surgen de combinar:

- La compra media de cada cliente.
- La frecuencia de compra.
- El margen.
- El tiempo de duración del cliente como tal para la empresa.

“El Customer Lifetime Value se define como el valor actual de los futuros beneficios aportados por el cliente durante su relación con la empresa. Se trata, por tanto, de valorar a cada cliente en función de su aportación al margen neto con sus compras, la frecuencia con la que realiza dichas compras, la fidelidad prevista representada por la tasa de retención y los costes generados en la gestión de la relación con el consumidor”⁶².

Esto significa que no se deberían tratar a todos los usuarios de la misma forma, ya que se deberían otorgar mejores beneficios a aquellos que aportan más valor.

2.4.4. Definición de Satisfacción de clientes

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como *"el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"*⁶³.

Esto quiere decir que los consumidores establecen una comparación entre su expectativa con respecto a un producto o servicio y el valor real percibido del mismo.

⁶² Merchandising-Estrategia (2016). El Valor del cliente. Recuperado de:
<http://merchandisingestrategia.blogspot.com.ar/2013/01/el-valor-del-cliente-customer-lifetime.html>

⁶³ Philip Kotler (1992): Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill.

Los productos y servicios pueden satisfacer sus expectativas, estar por encima o por debajo y esto determinará el vínculo entre un cliente y una marca, su tasa de recompra, su nivel de fidelidad con la misma y la probabilidad de que los recomiende en su grupo de referencia.

Por eso es importante entender el nivel de satisfacción de los clientes, los puntos de satisfacción e insatisfacción y cómo los valoran.

2.4.5. Propuesta de valor

2.4.5.1. Definición de propuesta de valor

“Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece. Por ser una propuesta integral de cara al mercado, la propuesta de valor no debe ser reducida a un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son subconjuntos de la primera. Tampoco debe ser confundida con promociones o descuentos temporales, pues estos obedecen sólo a variaciones en los términos de intercambio, no al diseño de la oferta ni al producto”⁶⁴.

Este concepto es relevante ya que define los ejes sobre los cuales una empresa decide competir en determinado mercado.

Los pilares de Telefónica, para su producto de Banda Ancha, Speedy, en lo que refiere a su estrategia comercial y que definen el horizonte de su propuesta de valor, podrían definirse de la siguiente forma:

⁶⁴Wikipedia (2016). Propuesta de valor. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor



Figura 29. Pilares de Telefónica. Fuente: Informe Smart Bundling (informe interno Telefónica , 2015)

Por un lado el pilar de Diferenciación: correrse de la carrera por velocidad y centrarse en los contenidos y en precios competitivos.

Por otro lado la Fidelización: poder establecer relaciones con los clientes, pasar de hacer solamente transacciones a poder entrar y formar parte de su vida, especialmente de su vida digital.

Por último *Bundle y Upselling*⁶⁵: se refiere a potenciar la venta de productos en forma cruzada y de adicionar productos en función a las preferencias de los clientes.

Speedy a diferencia de sus competidores, como Arnet, Fibertel y Telecentro, decide enfocarse en una estrategia de diferenciación, mediante una propuesta de valor diferenciada. Esto quiere decir que no hablan de velocidad y precio, sino de lo que los clientes podrían hacer con la Banda Ancha, experiencias como mirar videos, escuchar música, jugar, proteger sus archivos, resguardar su información en la nube, etc.

⁶⁵ Upselling se refiere a ofrecer una propuesta superadora a la que posee actualmente el cliente.

Si analizamos los factores claves del éxito del negocio de internet, podríamos definirlos de la siguiente forma:

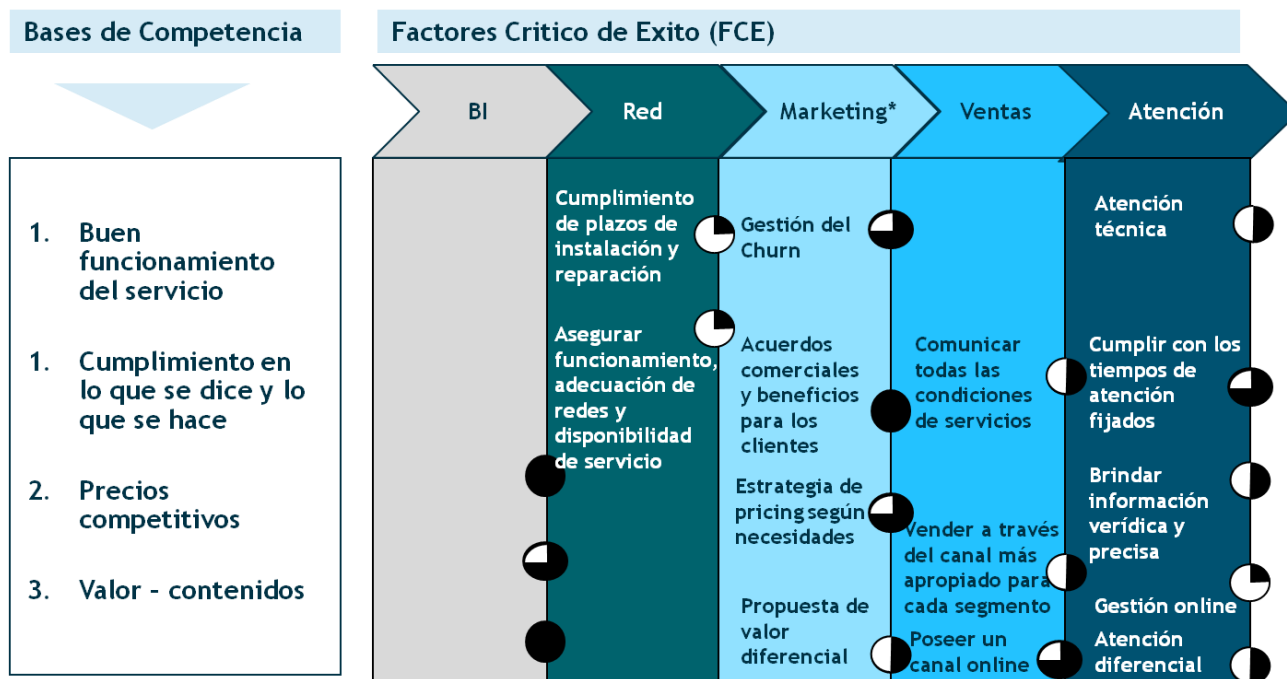


Figura 30. Factores claves de éxito. Fuente: Elaboración propia

Los clientes quieren que en una primera instancia el servicio funciones correctamente y se cumplan los plazos de instalación y reparación y que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por otro lado se debe tener precios competitivos en el mercado y por último entregar más valor, contenidos diferenciales (propuesta de valor diferencial).

En el gráfico se muestra lo que cada desafío implicaría desde las diferentes áreas de la empresa: BI (inteligencia de mercado), Red, Marketing, Ventas y Atención.

Por ejemplo para un buen funcionamiento del servicio, desde red se den cumplir con los plazos de instalación y reparación, desde marketing se debe tener una buena política de gestión de bajas y desde atención, una correcta política de atención técnica.

Los círculos indican el nivel de avance de ese proceso, donde el círculo lleno en un extremo indica que la empresa cumple con ese proceso en su totalidad y el círculo vacío todo lo contrario.

Tal como lo indica la Matriz de Ansoff⁶⁶, si analizamos la estrategia de Speedy, estaríamos hablando de una estrategia de Diferenciación, no es ni una estrategia de nicho/foco ni de liderazgo en costos como podría ser la estrategia de Telecentro.

La estrategia de Speedy está basada en una diferenciación de su propuesta de valor. Hace unos años decidió correrse de la batalla por velocidad con sus principales competidores y hacer foco en el valor. Una propuesta diferencial basada en los usos de la banda ancha a través de los contenidos diferenciales de seguridad, educación y entretenimiento (música, Onvideo), definen su estrategia comercial.

Si vemos históricamente cómo ha evolucionado la estrategia de Speedy, pasó de hacer foco en una Internet 2.0 y de ofrecer velocidad, a hacer foco en servicios de valor agregado y llamadas locales ilimitadas, dando más valor, para incorporar en el último año los servicios de Video, servicios fijo-móvil, es decir beneficios para el celular y a empezar a hablar de multipantalla y multidispositivo.

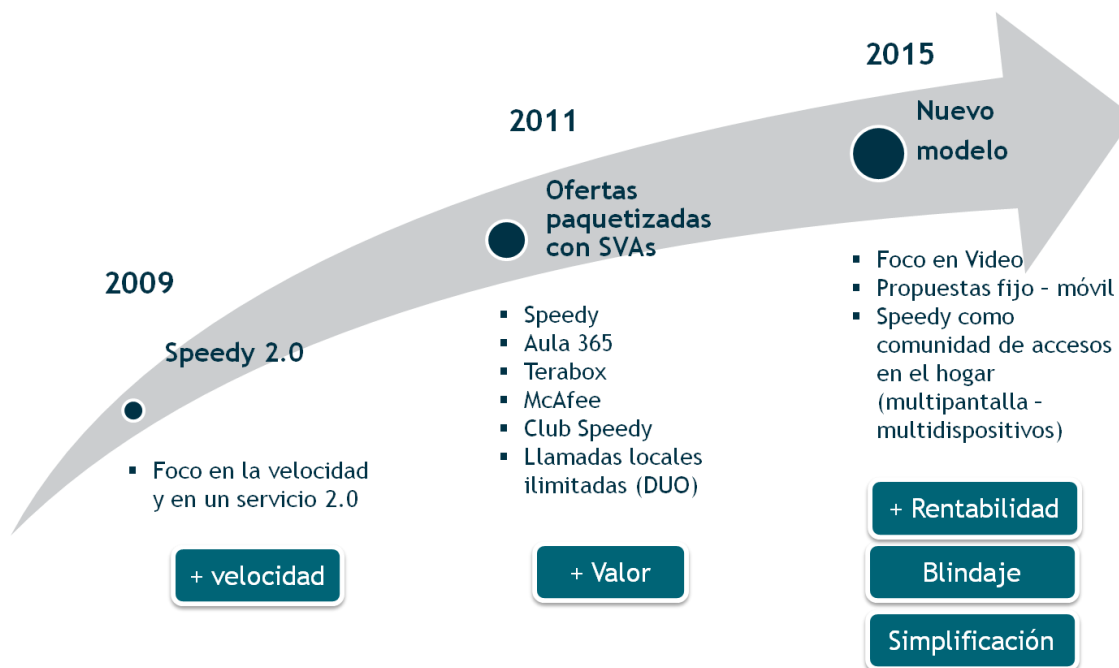


Figura 31. Evolución estrategia Speedy. Fuente: Elaboración propia basado en información interna de Telefónica Argentina.

⁶⁶ Ansoff, I (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.

Como se muestra en el gráfico, hoy en día la oferta se compone de servicios de valor agregado y se incorpora video y propuestas fijo – móvil para hacer más atractiva la oferta y poder fidelizar clientes. Speedy se transforma en el servicio que brinda conexión en el hogar para poder vivir experiencias. Esto permite simplificar las ofertas, obtener mayor rentabilidad de los clientes y blindarlos/fidelizarlos con la marca.

2.4.6. Contenidos y aplicaciones:

A continuación se presenta un detalle de cada uno de los servicios incluidos en la oferta de Speedy.

2.4.6.1. Aula365

Aula365 Speedy es la red social de educación y entretenimiento del Grupo Telefónica. Cuenta con más de 2 millones de usuarios registrados en la Argentina. El sitio ofrece más de 5.000 recursos multimedia e interactivos, en 3D y realidad aumentada y se posiciona como la red social educativa más importante de Iberoamérica. No sólo está dirigido a niños en edad escolar sino también sirve de apoyo a docentes, padres y adultos.

Es la primera red de aprendizaje social, orientada a chicos en edad escolar, principalmente entre 6 y 12 años. Su objetivo es colaborar con el aprendizaje de una forma divertida y lúdica. Está basada en la currícula escolar bajo el modelo de aprendizaje social que promueve la participación y la colaboración. Es una red social segura y moderada, un profesor virtual ayuda a los chicos a encontrar lo necesario para poder realizar sus tareas y provee, además, cursos de inglés. Aula365 intenta basarse en el concepto de *Edutainment* (educación y entretenimiento) y su lema es el aprendizaje mediante la creación propia de los chicos.

Aula365 evolucionó de ser un sitio de internet a tener hoy en día una aplicación móvil, un juego desarrollado con tecnología 3D, un período que se reparte en escuelas y un programa de Televisión: Los Creadores⁶⁷. Con el lanzamiento del programa de TV en 2014 se

⁶⁷ Los Creadores es un programa de Televisión que se emite los sábados y domingos por Telefé.

posicionó como el primer *transmedia* educativo ⁶⁸, ya que ofrece contenidos multiplataformas: TV, tabletas, PC y *smartphones*.

Hoy los chicos pueden acceder a los contenidos de Aula365 desde diferentes plataformas. El programa logró un efecto multiplicador en el conocimiento de Aula365 por parte de las familias con chicos en edad escolar, ya que el promedio de rating fue del 3% ⁶⁹ por capítulo. Esto permite generar más relación con la marca y más involucramiento. Los chicos mientras ven el programa, interactúan con la aplicación y con el sitio.

Los usuarios Speedy tienen incluido una licencia exclusiva dentro de su paquete de Speedy, es decir que no tienen ningún costo asociado. Este target es muy importante para Speedy, ya que hoy en día los chicos son grandes influenciadores de las compras que se realizan en el hogar y es importante para las marcas generar un vínculo con los chicos desde temprana edad.

2.4.6.2. Terabox

Es una herramienta de resguardo de información en la nube de gran alcance que almacena datos para que el cliente pueda acceder en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

Las principales funcionalidades son:

- Proteger: El contenido digital de los dispositivos, tanto móviles como PC, en la nube.
- Compartir: Contenido entre pares o mediante la publicación en sitios sociales.
- Sincronizar: El contenido protegido en todos los dispositivos, pudiendo acceder a ellos en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Los clientes tienen determinada capacidad gratuita con su Speedy y si desean mayor velocidad deben pagar por la ampliación.

De esta forma, los usuarios que tienen el servicio de Terabox, ya tienen un nivel de cercanía con la marca Speedy diferente, al tener información propia resguardada en este servicio, es

⁶⁸ Transmedia educativo se refiere a que ofrece contenido educativo para todas las pantallas: tv, pc, celular y tabletas.

⁶⁹ Ibope Media (2016). Rating Los Creadores. Recuperado de: <http://kantariibopemedia.com.ar/>

menos probable que quieran migrar a otro proveedor de internet, ya que tienen su vida digital subida a este servicio.

2.4.6.3. Napster

El servicio de Napster brindado por Telefónica es un servicio de *streaming* de música que permite a los clientes acceder a más de cuarenta millones de temas musicales desde su celular, PC o tableta de manera ilimitada.

La aplicación le permite al cliente, escuchar música y radios online, crear tus propias listas de canciones personalizadas, conocer rankings, disfrutar de lanzamientos exclusivos y compartirlo en redes sociales. El usuario también puede descargar música dentro de la aplicación y escuchar de forma offline.

En el mercado existen aplicaciones similares, pero Telefónica busca diferenciarse de ellas incorporando algunas características distintivas. Por ejemplo, y comparándolas con Spotify o Deezer o más recientemente Google Play o Apple Música, Napster se diferencia en el orden e indexación de artistas (hace mejores recomendaciones), no tiene publicidad, tiene un amplio abanico de contenido internacional y local, lo que genera una mejor experiencia para el cliente y se puede abonar en factura telefónica (principalmente pensado para las personas que no tienen una tarjeta de crédito disponible o no están bancarizados) y se abona en pesos.

2.4.6.4. Seguridad

El producto de seguridad que se ofrece con Speedy es provisto por McAfee, que pertenece a la unidad de negocio de Intel Security del al grupo Intel⁷⁰.

Dentro de la cartera de productos de seguridad, tradicionalmente se ofrecía un antivirus y un servicio de control parental, que permitía controlar lo que los chicos hacían en internet, mediante un sistema de alarmas y avisos y permitía bloquear el acceso a determinadas páginas.

⁷⁰ Intel Corporation es el mayor fabricante de circuitos integrados del mundo, según su cifra de negocio anual. La compañía estadounidense es la creadora de la serie de procesadores x86, los procesadores más comúnmente encontrados en la mayoría de las computadoras personales.

Hoy en día dentro de la oferta, Speedy cuenta con Seguridad Total, un servicio que brinda protección sobre diferentes dispositivos, no solo la pc, sino también el celular, tabletas, etc.

Es una solución de seguridad única del mercado donde cada cliente desde una consola central en internet puede proteger cada uno de sus dispositivos.

2.4.6.5. Dr Speedy

Dr Speedy es el servicio de asistencia técnica de Speedy. Brinda cobertura tanto para la PC como para el celular, tableta y SmartTV.

Resuelve inconvenientes relacionadas a configuración, instalación, desinstalación de aplicaciones, limpieza de virus, actualizaciones de software, inconvenientes con los navegadores y problemas relacionados al *hardware* como puede ser un cambio de la placa de la PC. Brinda soporte telefónico, remoto y en caso de ser necesario se envía un técnico al domicilio.

2.4.6.6. On Video

Es un servicio de entretenimiento que les permite a los clientes acceder a películas, series y otros contenidos, a través de internet y en cualquier dispositivo.

Los clientes que contratan Speedy tienen incluido en forma gratuito el servicio *OnVideo Lite*⁷¹, que les permite acceder a determinado contenido.

Por otro lado, para acceder al servicio Premium, los clientes deben pagar un abono mensual que incluye determinados contenidos y, además, ofrece la posibilidad de alquilar otros contenidos que no están incluidos en el precio básico.

2.4.6.7. Club Speedy

Es un programa de beneficios exclusivos para clientes que tienen Speedy.

Mediante este programa el cliente podrá acceder a descuentos en entretenimiento, shoppings, gastronomía y turismo entre otras cosas. Para poder hacer uso de los beneficios es necesario tener la tarjeta personalizada que se otorga a todos los clientes de Speedy.

⁷¹ Es un servicio básico de OnVideo con contenido limitado.

El servicio posee, en su página web, enlace directo con las redes sociales para que las personas puedan compartir los beneficios, la posibilidad de realizar reservas online en restaurantes y un detalle con las características de los beneficios.

3. MARCO EMPÍRICO: METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:

3.1. Metodología de la investigación

Se trata de una investigación descriptiva, analizando específicamente el caso de Speedy, la Banda Ancha de Telefónica, estudiando su estrategia de diferenciación y posicionamiento, para entender cómo los servicios de valor agregado influyen en la fidelización de los clientes y en la propuesta de valor y de esta forma contrastar la hipótesis.

3.2. Instrumentos de recolección de datos

Con relación a los instrumentos para recolectar datos, se utilizaron distintas fuentes:

- Por un lado se realizó un estudio sobre la base de clientes Speedy con y sin servicios de valor agregado y se estudiaron en forma combinada. Se trabajó sobre la totalidad de casos de clientes Speedy (1.600.000 clientes). Se estudiaron las bajas de los clientes con servicios y sin servicios, tomando el promedio de los últimos seis meses. El indicador utilizado es el *churn*, tasa de bajas de los clientes del servicio Speedy.
- Por otro lado, se realizó una encuesta mediante llamados telefónicos a través de un *call center*, denominado sistema *CATI*, *Computer Assisted Telephone Interview*, un sistema donde el encuestador ingresa las respuestas del entrevistado en un cuestionario que aparece en su computadora, a 300 casos de clientes Speedy, seleccionados al azar y se analizaron los resultados arrojados. Primero se realizó un módulo con datos de clasificación, edad, sexo, composición del hogar, luego se preguntó sobre el conocimiento espontáneo y guiado de los servicios y por último sobre el atractivo de cada uno. Los indicadores a utilizar en este caso son: conocimiento, asociación a la marca, atractivo e influencia en la compra.
- Estos instrumentos se complementaron con estudios de satisfacción y valoración realizados por Telefónica Argentina durante el 2015 y que permitieron complementar el análisis, sumando entonces indicadores de satisfacción con los servicios y valoración.

3.2.1. Presentación del estudio: Analisis de *churn*

En este apartado se analizará el impacto que tienen los servicios de valor agregado mencionados anteriormente, en la tasa de cancelaciones del servicio de Speedy y se va a demostrar su efecto fidelizador, tal como se planteó en la hipótesis de este trabajo.

Para realizar este análisis se tomó como base de estudio todos los clientes Speedy en el mes de febrero de 2016.

Se midió el porcentaje de bajas de clientes que poseen determinado servicios de valor agregado y sus combinaciones, versus los clientes que no poseen los servicios analizados.

Para analizar cada uno de los servicios de forma individual, se mantuvo el resto de las variables intactas, para evitar la incidencia de otras variables en el análisis. Para el análisis se tomó el promedio de tasa de cancelaciones, *churn*, de los últimos seis meses.

Como primer resultado, podemos observar cómo la tasa de cancelaciones respecto a los clientes que no poseen ningún servicio de valor agregado, versus los que poseen uno, dos, tres o cuatro:

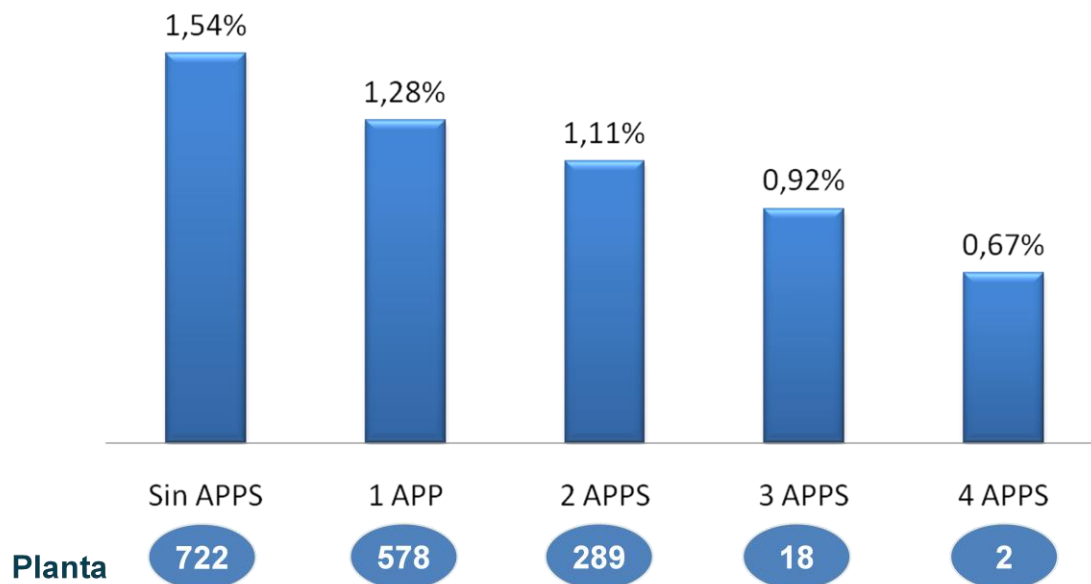


Figura 32. *Churn* por cantidad de servicio. Fuente: Información obtenida de la base de usuarios de Telefónica Argentina.

Hay 722.000 clientes que no tienen ningún servicio de valor agregado, 578.000 clientes con un servicio, 289.000 clientes con dos servicios, 18.000 clientes con tres y 2.000 con cuatro. Podemos ver que a medida que los clientes poseen más servicios, su tasa de cancelación disminuye. Un 16,8% inferior cuando tiene un servicio, un 27,9% con dos servicios, un 40,2% con tres y un 56% con cuatro. Esto tiene un impacto en los ingresos de la compañía, ya que los servicios funcionan como ancla para evitar que un porcentaje de los clientes se den de baja y de esta forma siguen generando ingresos para la compañía. Por otro lado se estudió cómo incide cada uno de los servicios, ya que algunos funcionan mejor como herramienta de fidelización que otros. Este gráfico daría cuenta de cómo los servicios logran reducir la tasa de cancelaciones.

A continuación se presenta un detalle de en qué porcentaje reducen el *churn* cada uno de los servicios.

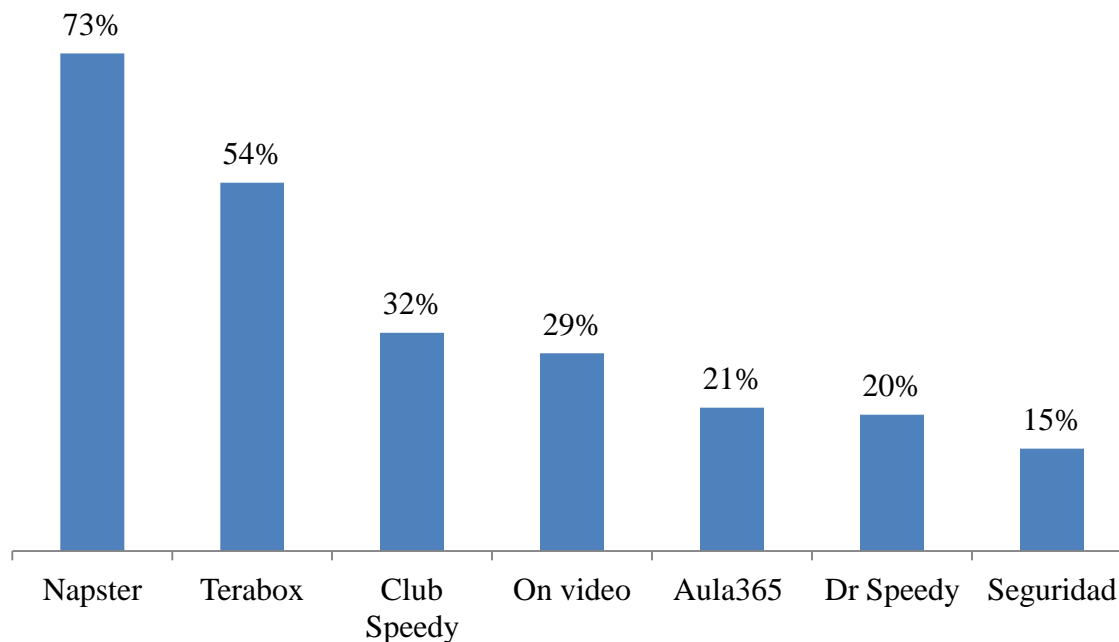


Figura 33. Reducción de churn por servicio. Fuente: Información obtenida de la base de usuarios de Telefónica Argentina.

Como se observa, Napster reduce el churn en un 73%, Dr Speedy en un 20%, Terabox en un 54%, Club Speedy en un 32%, On Video en un 29%, Seguridad en 15% y Aula365 en un 21%.

Los servicios más fidelizadores son Napster y Terabox ya que reducen la tasa de bajas de los clientes en un 73% y 54% respectivamente. Los clientes que poseen estos servicios tienen menos probabilidades de darse de baja del servicio Speedy.

3.2.2. Estudios de satisfacción

3.2.2.1. Presentación del estudio

Para completar el estudio sobre bajas, se realizó una encuesta sobre clientes Speedy, mediante el sistema CATI, encuestas telefónicas, a 300 casos en total.

El perfil de la muestra se compuso de la siguiente forma:

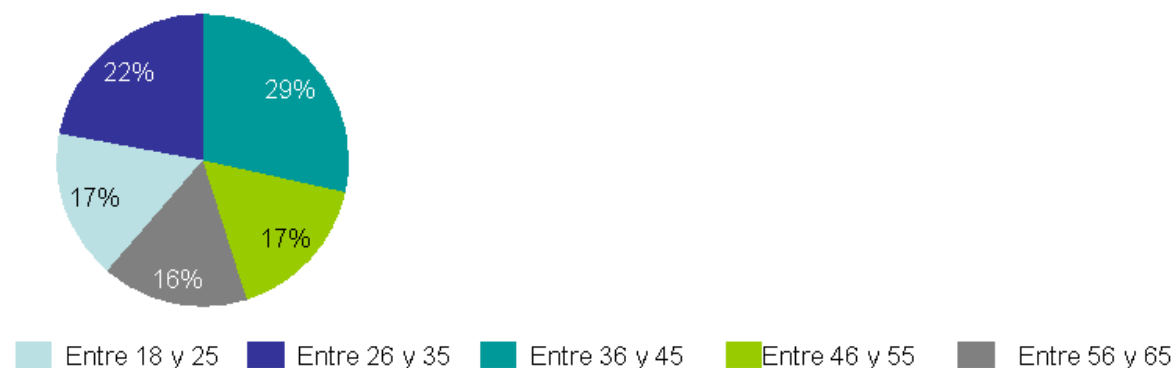


Figura 34. Distribución de edad de la muestra. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

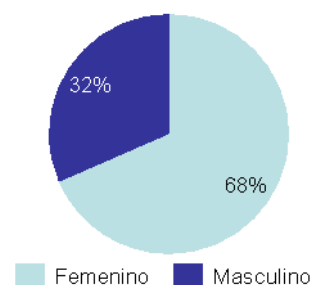


Figura 35. Distribución de sexo de la muestra. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.



Figura 36. Distribución de composición del hogar de la muestra. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

Primero se les preguntó por el nivel de satisfacción con su proveedor de internet y los resultados fueron los siguientes:

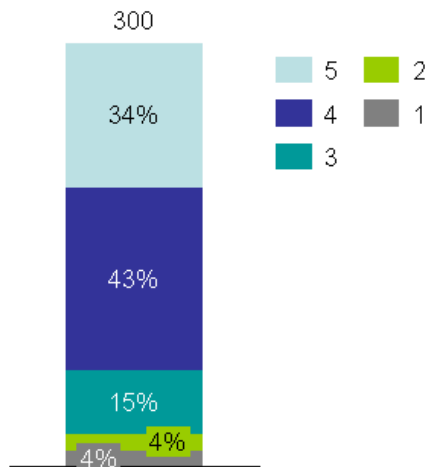


Figura 37. Satisfacción con el proveedor de internet. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

EL 77% de los encuestados posee una satisfacción por encima del promedio con el proveedor Speedy.

Se les pedía que mencionaran espontáneamente qué servicios o aplicaciones digitales de internet conocían y las menciones fueron las siguientes:

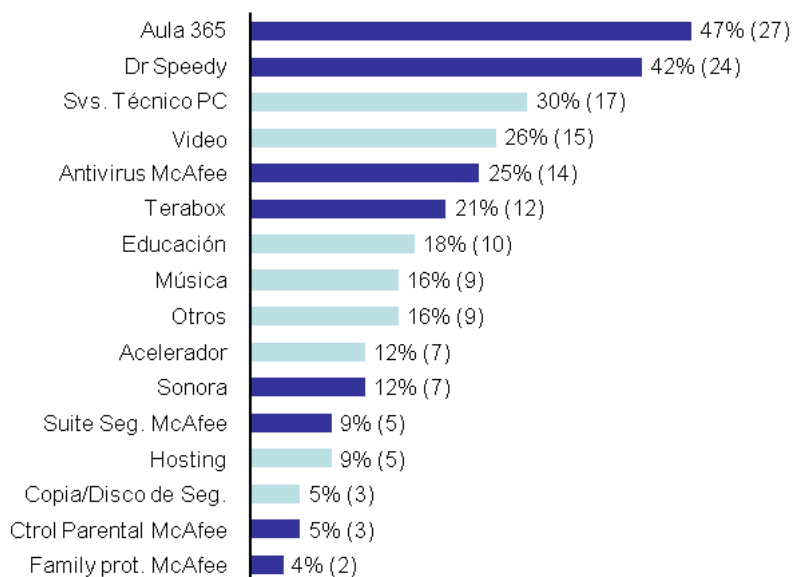


Figura 38. Conocimiento espontáneo de servicios de valor agregado. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

Es una respuesta múltiple, es decir con más de una respuesta.

Vemos como en algunos casos se menciona el nombre del producto y en otros la categoría: educación, copia de seguridad, música, servicio técnico, etc. Family protection, Control Parental, Antivirus, se engloban dentro de los productos de Seguridad, ya que hacen referencia a funcionalidades del producto de Seguridad. Los que posee mayor conocimiento espontáneo son Aula365 y Dr Speedy con un 47% y un 42% de menciones espontáneas, respectivamente.

Luego se les hacía una breve descripción de los servicios de valor agregado y se les pedía que indicaran si los conocían o no. De esta forma se logra medir el nivel de conocimiento de cada servicio. Es importante medir el conocimiento, ya que si los clientes no conocen los servicios, significa que no saben que lo poseen y por ende es muy poco probable que lo

valoren y que pueda incidir en su decisión de darse de baja o no de su proveedor de internet.

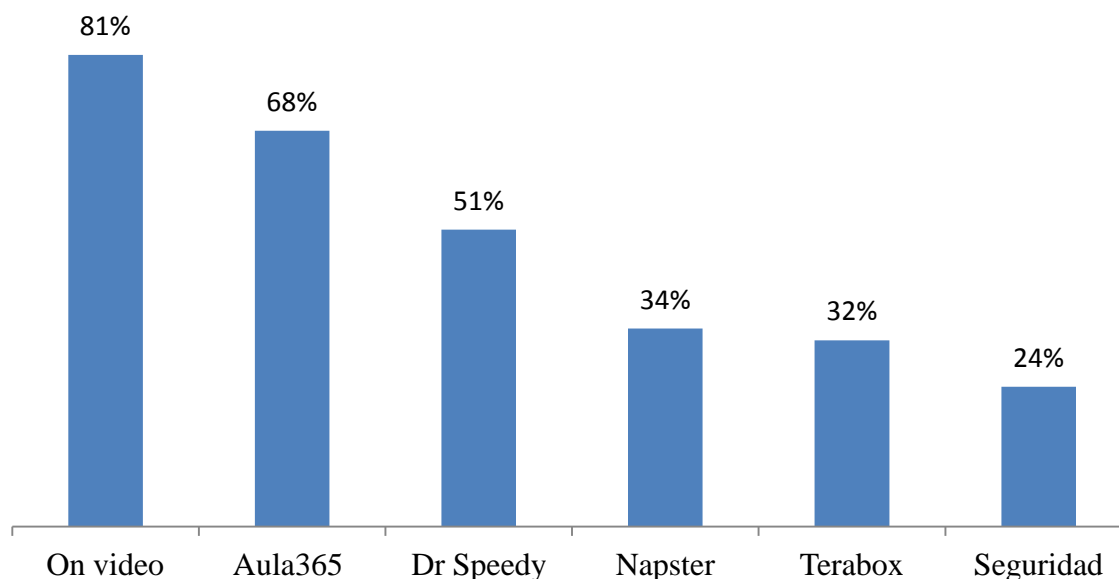


Figura 39. Conocimiento guiado. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

OnVideo tiene una tasa de conocimiento del 81%, Aula365 del 68%, Dr Speedy del 51%, Napster del 34%, Terabox del 32% y Seguridad del 24%. Esto da una pauta del impacto que tienen las comunicaciones de los servicios en los diferentes puntos de contactos con los clientes.

Se preguntó cuál era la asociación entre cada servicio y el proveedor de internet y en todos los casos la asociación fue alta, lo cual indica que los clientes establecen una relación entre Speedy y los servicios de valor agregado. De esta forma son conscientes de que Speedy brinda dichos servicios y que en caso de no continuar teniendo Speedy, no contarían más con los mismos.

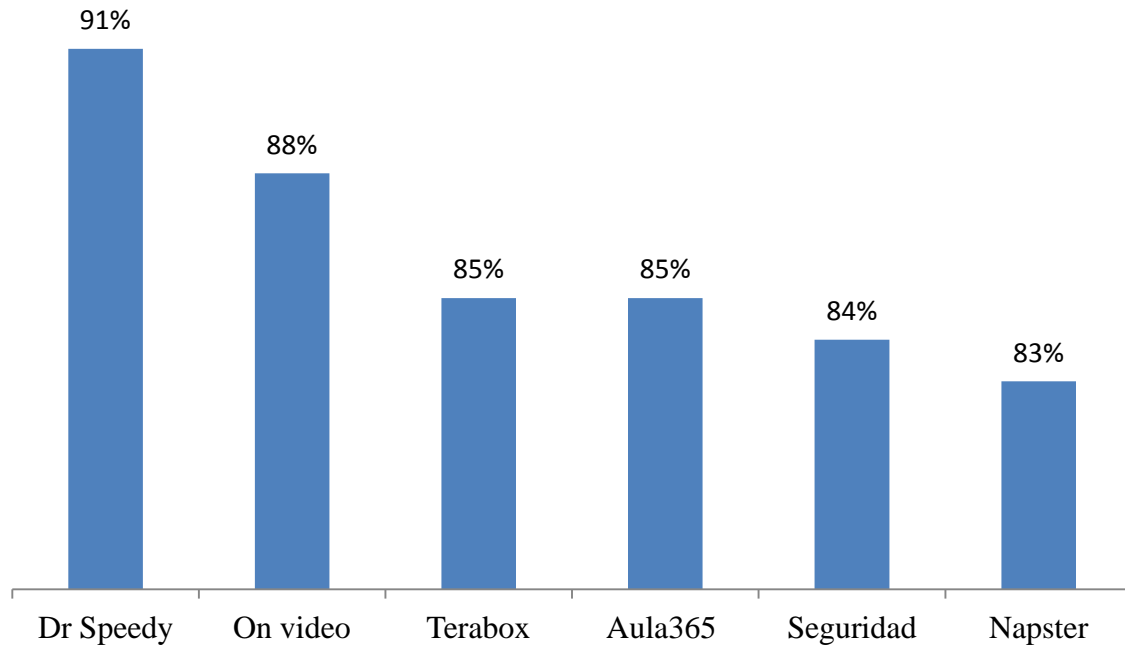


Figura 40. Asociación a la marca. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

En todos los casos la asociación a Speedy es superior al 80%, lo cual da cuenta del trabajo de vincular los servicios a la marca.

En relación al atractivo del servicio, se les preguntó cuán atractivo les resultaba un producto con las características mencionadas (se hizo una breve descripción conceptual de cada uno) y los resultados por producto fueron los siguientes:

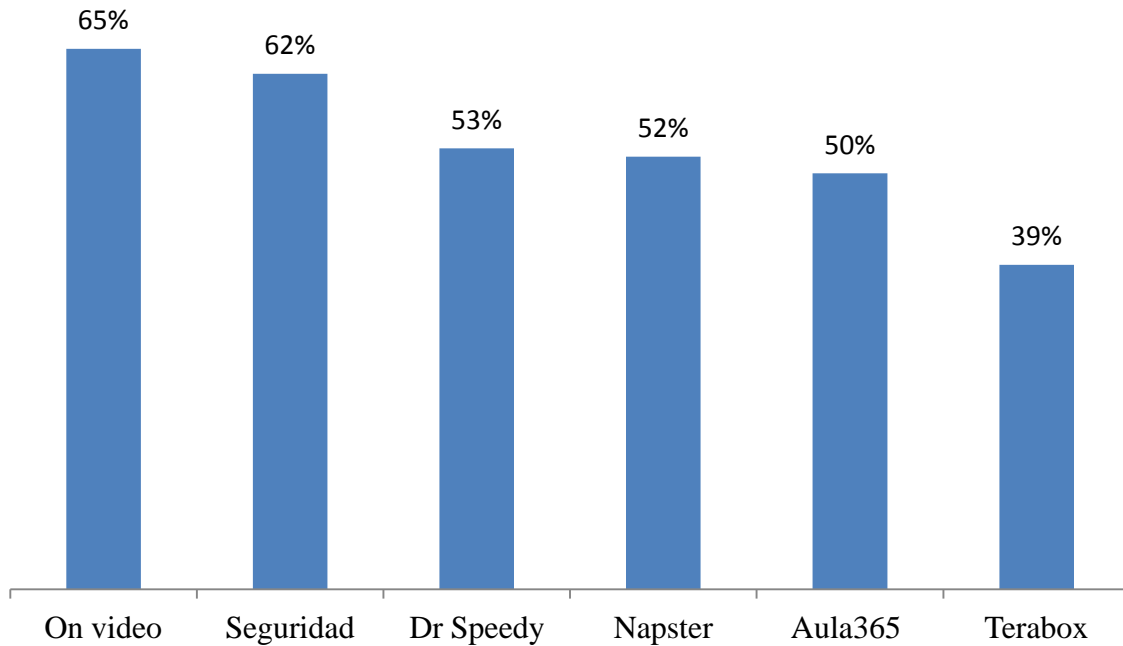


Figura 41. Atractivo del servicio. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

Los servicios que resultaron más atractivos fueron On Video y Seguridad con un 65% y 62% respectivamente. Todos los servicios representan un alto nivel del atractivo. Esto es importante, ya que si es atractivo para los clientes, es más probable que lo valoren y tenga incidencia en su elección de proveedor de internet.

También se preguntó a los encuestados cuánto influyó en su decisión de contratar un proveedor de internet, el hecho de poder contar con servicios de valor agregado.

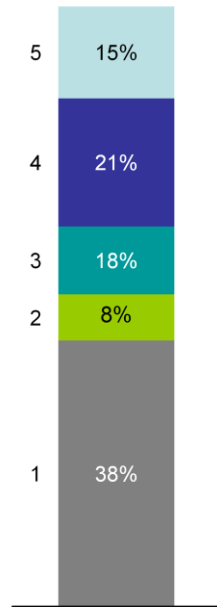


Figura 42. Influencia en la compra. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

Si tomamos los valores 3, 4 y 5 como parámetros de “influyó algo”, “influyó mucho”, “influyó totalmente”, vemos que el hecho de contar con servicios en la oferta condicionó al 54% de los encuestados.

Por otra parte, se consultó a los encuestados, si habían utilizado o se habían registrado alguna vez al Club de beneficios de Speedy y los resultados arrojados fueron los siguientes:

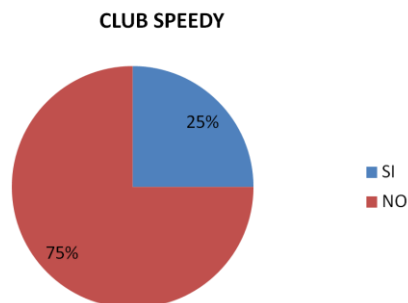


Figura 43. Utilización Club Speedy. Fuente: Estudio telefónico realizado sobre 300 casos bajo sistema CATI.

Un 25% declara haber utilizado alguna vez o registrarse en el club de beneficios, lo cual está alineado al volumen real de clientes registrados en comparación a la base total de clientes Speedy.

Esta encuesta se podría complementar con estudios realizados por Telefónica durante el 2015 de algunos servicios de valor agregado, especialmente sobre los que poseen una fuerte competencia en el mercado.

Según un estudio realizado sobre los usuarios de Dr Speedy de los últimos seis meses, un 92%⁷² declara haber utilizado el servicio.

Adicionalmente, el servicio presenta un alto índice de satisfacción con la utilización:

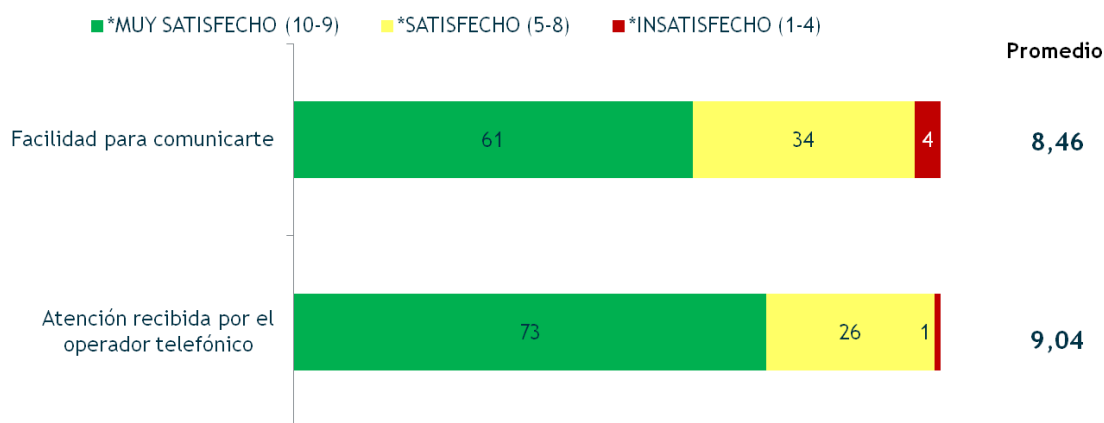


Figura 44. Satisfacción Dr Speedy. Fuente: Estudio de mercado realizado por la consultora MBC Mori, 300 casos de clientes con Dr Speedy que lo utilizaron en los últimos 6 meses.

La satisfacción promedio es del 8,46%⁷³, la cual es elevada en comparación con el nivel de satisfacción general de Speedy y Telefónica que nunca supera el 8%. Adicionalmente, un 87%⁷⁴ manifestó haber resultado el inconveniente en el primer llamado. Esto quiere decir, que frente a un inconveniente técnico, llamó y se lo pudieron resolver en una sola consulta.

⁷² Estudio de mercado realizado por la consultora MBC Mori, 300 casos de clientes con Dr Speedy que lo utilizaron en los últimos 6 meses.

⁷³ Estudio de mercado realizado por la consultora MBC Mori, 300 casos de clientes con Dr Speedy que lo utilizaron en los últimos 6 meses.

⁷⁴ Estudio de mercado realizado por la consultora MBC Mori, 300 casos de clientes con Dr Speedy que lo utilizaron en los últimos 6 meses.

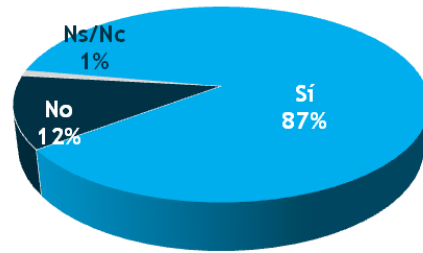


Figura 45. Resolución primer consulta. Fuente: Estudio de mercado realizado por la consultora MBC Mori, 300 casos de clientes con Dr Speedy que lo utilizaron en los últimos 6 meses.

Esto da cuenta de la importancia para Speedy de tener un servicio como Dr Speedy en su oferta, ya que los índices de conocimiento del servicio, así como de satisfacción son elevados y colaboran en la fidelización de los clientes.

Por otro lado, según un estudio realizado sobre los usuarios de OnVideo, el nivel de satisfacción de los mismos con el servicio es elevado, lo cual también tiene incidencia en la marca Speedy.

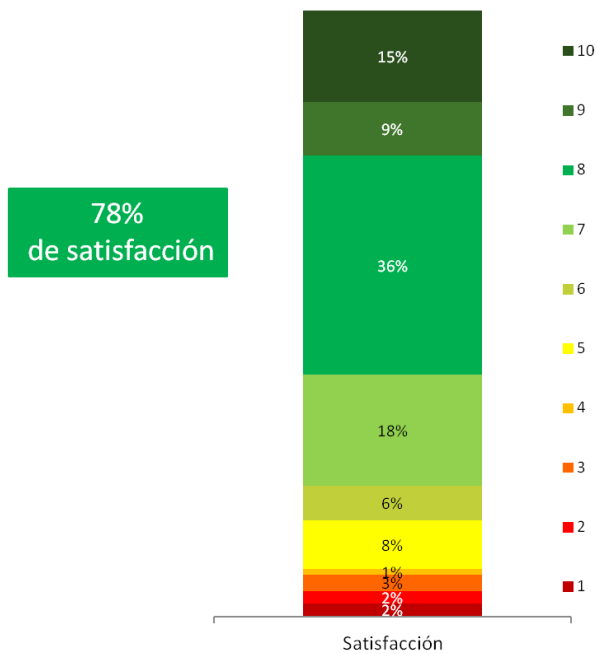


Figura 46. Satisfacción On Video. Fuente: Estudio de mercado, Conocimiento y valoración de OnVideo. Consultora MBC Mori (informe de consultoría, 2015).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del análisis realizado sobre la planta de Speedy con y sin servicios de valor agregado, se desprende cómo influye la posesión de los servicios en el *churn* de los clientes, es decir en la tasa de bajas de los últimos seis meses.

A medida que los clientes poseen más servicios, es menos probable que se den de baja de su Banda Ancha y de esta forma logran un efecto fidelizador.

Es un desafío para Telefónica que los clientes posean varios servicios de valor agregado, para que la probabilidad de perder clientes en manos de la competencia se reduzca, en un extremo en un 56% si los usuarios tienen cuatro servicios de valor agregado.

Del análisis surge que algunos servicios funcionan mejor como herramienta de fidelización que otros y es por eso que la empresa debe prestar particular atención a potenciar aquellos que permiten blindar más clientes, como Napster (música) o Terabox (resguardo de información en la nube).

Por otro lado, la encuesta sobre clientes, permitió evaluar el grado de conocimiento de cada uno de los servicios. Esto es un dato relevante ya que para que los clientes valoren los servicios, es importante trabajar primero en generar conocimiento.

Uno de los datos más significativos para este trabajo es considerar el alto nivel de asociación a la marca Speedy de cada uno de los servicios, mayor a un 80% en todos los casos. Esto quiere decir que 8 de cada 10 clientes conocen que Speedy es quien brinda esos servicios. De esta forma vemos cómo los servicios aportan a la marca y la ayudan a diferenciarse en este sentido de otros proveedores de internet.

El nivel de atractivo de los servicios permite a la marca evaluar sobre cuáles debe apalancarse a la hora de comunicar que Speedy viene con servicios de valor agregado. Los más atractivos resultan OnVideo y Seguridad y en todos los casos (exceptuando Terabox que es un producto más de nicho), el atractivo es superior al 50%.

Por último se puede observar cómo los servicios son valorados a la hora de contratar un proveedor de Banda Ancha, ya que el 50% manifestó que valoró que Speedy venga con servicios cuando seleccionó su proveedor de internet.

De esta forma los servicios presentan una estrategia relevante a la hora de competir en este mercado y funcionan como fidelizadores de la Banda Ancha.

5. CONCLUSIONES

El mercado de las telecomunicaciones sigue en proceso de cambio y evolución. Hace algunos años, el negocio principal estaba dado por la Telefonía Básica, es decir el negocio de la voz, las llamadas de larga distancia, los planes de minutos. Con la explosión de internet, las empresas empezaron a competir también por el mercado de los datos.

Los mundos de los clientes empiezan a cruzarse, ya no podemos hablar de un mundo digital separado de la vida de las personas, porque internet, el móvil, la tableta, la televisión, empiezan a ser parte de la vida de las personas y cobran un valor preponderante.

A nivel mundial y a nivel local, surgieron nuevas empresas que empezaron a competir en el mercado de Banda Ancha.

En Argentina surgieron nuevas compañías como Fibertel y Telecentro que empezaron a disputar participación de mercado con Speedy y Arnet.

Hoy en día la telefonía es un ancla para poder ofrecer servicios de internet con contenidos.

La estrategia de las empresas en el mercado de telefonía y de internet es la de cosechar y no perder clientes, disputándose cuota de mercado.

Como se vio a lo largo del trabajo y como se expuso en el marco teórico, los consumidores hoy en día buscan tener experiencias positivas con internet, ya se realizando compras, jugando, buscando información, interactuando y relacionándose mediante redes sociales, mirando videos, escuchando música o aprendiendo/estudiando.

El nuevo consumidor digital busca las marcas que mejor se adapten a estas nuevas necesidades, no son fieles a una marca, crean contenido, participan y son activos. Ya no distinguen entre pantallas, sino que las mismas conviven y buscan tener la mejor experiencia en la pc, en el móvil, tableta o *smartTV* y en este sentido las empresas deben adaptarse a este nuevo consumidor y satisfacer sus necesidades.

Las empresas a nivel mundial y local están adaptando diferentes estrategias, pero se observa a través de los datos presentados en la tesis, una aparente tendencia de la industria a la incorporación de contenidos en las ofertas. Pasamos de hablar de servicios a hablar de experiencias con el servicio.

Como hemos demostrado a lo largo del trabajo, Speedy, la Banda Ancha de Telefónica, como parte de la estrategia a nivel mundial de convertirse en una Telco Digital, apuesta a la

diferenciación basada en servicios de valor agregado, lo cual le permite mantener su liderazgo de mercado y fidelizar a los clientes.

Se ha presentado a lo largo del trabajo, cómo los servicios de valor agregado incluidos en su oferta comercial, permiten reducir la tasa de bajas de los clientes y fidelizarlos. Se comprobó que los clientes que poseen servicios de valor agregado tienen menor tasa de *churn* que aquellos que no poseen y que a medida que poseen más servicios, la tasa de *churn* disminuye.

Sumado a esto, mediante el estudio de mercado, se pudo comprobar el alto grado de conocimiento que tienen los clientes de estos servicios, el alto grado de vínculo a la marca, de valoración de los mismos y su alto grado de satisfacción con éstos, tal como se presentó en los gráficos 39, 40 y 41.

Asimismo se comprobó cómo los servicios incidirían en la elección del proveedor de internet, más de la mitad de los clientes encuestados manifestaron que el hecho de que Speedy tuviese servicios de valor agregado, influyó en su decisión de contratación frente a las ofertas de la competencia, como se observa en el gráfico 42. De esta forma se demuestra que los servicios de valor agregado inciden en la elección del proveedor de internet, ya sea para contratarlo por primera vez, como para decidir la continuidad con el mismo.

Speedy a diferencia de otros competidores, también tendría la posibilidad de ofrecer beneficios fijo – móvil porque Movistar forma parte del mismo grupo, Telefónica, y desde mi opinión, es hacia donde podría apuntar su estrategia futura, desarrollando contenidos para la Banda Ancha y para los móviles, en un contexto de usuarios multipantalla y multiplataforma.

Podemos concluir con este trabajo, que los servicios de valor agregado funcionarían como una herramienta de fidelización la hora de optar por cambiar de proveedor o darse de baja de Speedy, lo cual permite que la empresa continúe teniendo ingresos por esos clientes, que de otra forma se hubiesen ido con la competencia. De esta forma los contenidos también serían una fuente de ingresos para la compañía, porque además de fidelizar clientes, permiten incrementar el *ARPU* de los mismos.

Concluimos entonces que la hipótesis formulada al inicio de este trabajo, ha sido validada.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Accesos a Internet. Fuente: Indec (2014)
- Anekis (2016). La nueva forma de consumir contenidos. Recuperado de: <http://www.anekis.es/anekis-noticia-marketing-relacional-una-nueva-forma-de-consumir-contenidos-el-consumo-multipantalla-74>
- Ansoff, I (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill Inc.
- Consumer Barometer with Google (2016). The Consumer Barometer with Google. Recuperado de <https://www.consumerbarometer.com>
- EMarketer.com (2016). Penetración de usuarios de internet en América Latina. Recuperado de <https://www.emarketer.com>
- Evolución de Market Share. Fuente: MBC Mori (2015). (Informe de consultoría)
- Global entertainment and media outlook. Fuente: PWC (2014-2018)
- Ibope Media (2016). Rating Los Creadores. Recuperado de: <http://kantariibopemedia.com.ar/>
- Infobae (2015): Chicos 3.0 Una Nueva Generación Hiperlectora. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2015/08/14/1748385-chicos-30-una-nueva-generacion-hiperlectora>
- Informe Conocimiento y valoración de OnVideo. Consultora MBC Mori (informe de consultoría, 2015).
- Informe Connected Life. Fuente Consultora TNS (2014)
- Informe Digital Natives. Fuente ComScore (2014)
- Informe Digital, Social & Mobile Worldwide. Fuente: WeAreSocial (2015)
- Informe Distribución de aplicaciones. Fuente: Consultora TNS (2015).
- Informe Market Share BAF. Fuente: Inteligencia Competitiva Fijo-Móvil (informe de consultoría, 2015)
- Informe Profiling the demographics, attitudes and digital behaviors of Millennials. Fuente: GlobalwebIndex (2015)
- Informe Satisfacción y uso de Dr Speedy. Fuente: MBC Mori (informe de consultoría, 2015)

- Informe Smart Bundling. Fuente informe interno Telefónica (2015)
- Informe sobre la música digital. Fuente IFPI (2013)
- Informe The Digital Music Consumer. Fuente: Ipsos MediaCT (2014)
- Informe Tracking Internet, Informe trimestral, Fuente: Consultora Millward Brown (2015)
- Informe US Music Report. Fuente: Nielsen (2015)
- Jiménez, C. (2014). El consumidor Digital. Recuperado de <http://tendenciasdigitales.com/el-consumidor-digital/>
- La Nación (2016). El DNU que reforma las leyes de medios y de Telecomunicaciones. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1858359-el-resumen-del-dnu-que-reforma-las-leyes-de-medios-y-de-telecomunicaciones>
- Manifiesto Digital. Fuente: Telefónica Argentina. Recuperado 18 de Diciembre de 2015 de: www.telefonica.com
- Merchandising-Estrategia (2016). El Valor del cliente. Recuperado de: <http://merchandisingestrategia.blogspot.com.ar/2013/01/el-valor-del-cliente-customer-lifetime.html>
- Net Elearning (2016). Soluciones para el e-learning. Recuperado de <http://www.net-learning.com.ar>
- Philip Kotler (1992): Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control, McGraw-Hill
- Porter, M.(1990) The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press
- Pulso social (2016). Las claves del crecimiento del OTT en American Latina. <http://pulsosocial.com/2016/02/09/netflix-y-las-claves-de-crecimiento-del-ott-premium-en-america-latina/>
- Rafael Trucios Blogspot (2015).Características del consumidor digital. Recuperado de <http://rafaeltrucios.blogspot.com.ar/2015/01/caracteristicas-del-consumidor-digital.html>
- Universidad de Palermo (2016). La fidelización del cliente en negocios de restauración. Recuperado de

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421

- Usuario On Line Argentino. Fuente: Carrier y Asoc (investigación consultiva. Telefónica, Buenos Aires, 2015).
- Wikipdia (2016). Propuesta de valor. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor
- WOBI (2016). Michael Porter Reinventa a Trout y Ries. Recuperado de: <http://www.wobi.com/es/articles/michael-porter-reinventa-trout-y-ries>

7. ANEXOS

7.1. Publicidades de empresas de telecomunicaciones

Arnet:

Pack Spotify	Pack Total	Pack Hablamos	Pack Familia
50% DTO \$199 6 MESES comprar conocé más	50% DTO \$204 6 MESES comprar conocé más	40% DTO \$199 6 MESES comprar conocé más	30% DTO \$184 6 MESES comprar conocé más

Fuente: www.arnet.com.ar

Telecentro:

TELEVISIÓN DIGITAL
PACK HD GRATIS POR 6 MESES
INTERNET 20 MEGAS WiFi
TELEFONÍA
FINAL POR MES \$719
\$200 DE DESCUENTO En el primer mes!
¡CAMBIATE YA!

300 MEGAS
LLEGÓ LA INTERNET MÁS RÁPIDA PARA TU CASA
¡CAMBIATE YA!

Fuente: www.telecentro.com.ar