



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y  
MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**“DISEÑO DE MODELO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES  
PARA COMERCIALIZACION DE TELEVISIÓN SATELITAL EN  
SEGMENTOS C3 D”.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**CLAUDIO RICARDO MUÑOZ DIAZ**

PROFESOR GUIA:  
SR. MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISION:  
SR. OMAR CERDA INOSTROZA  
SR. RENE ESQUIVEL CABRERA

SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: CLAUDIO MUÑOZ D.  
PROF. GUIA: SR. MARIANO POLA

## **“DISEÑO DE MODELO DE EXPERIENCIA DE CLIENTES PARA COMERCIALIZACION DE TELEVISION SATELITAL EN SEGMENTOS C3 D”.**

El presente trabajo busca replantear la propuesta de valor existente en Televisión Satelital para clientes C3D de Claro Chile y encontrar nuevos factores de valor, con el propósito de generar diferenciación en la oferta agregada respecto de la competencia, para este segmento que constituye el 87% de la base de clientes de televisión de la empresa. A Diciembre del 2010 la Compañía tenía 270.000 clientes con Televisión Satelital, representando un 15% de participación de mercado en el negocio de Televisión Pagada. Para lograr dicho objetivo se conformó una mesa de trabajo multidisciplinaria en donde participaron las aéreas de Planificación, Experiencia de Clientes, Marketing, la Unidad de Negocio de Televisión Satelital y el área de Contenidos. Esta mesa tuvo el objetivo de aplicar el conocimiento de sus especialistas, para consensuar aspectos de diagnóstico y rediseño del servicio.

La metodología ocupada consta de 4 etapas: a) levantamiento de información de clientes y procesos actuales, b) análisis de clientes, c) análisis de procesos actuales y d) diseño de nueva curva de valor en base a metodología de Océanos Azules. En la primera etapa se realizó una recopilación de estudios de mercado que entregaran datos relevantes para caracterizar al segmento C3D, incluyendo un levantamiento de la cadena de servicios con la que actualmente el cliente se contacta. Esta primera etapa dio paso a la siguiente en donde se procesó esta información con el objetivo de buscar elementos no atendidos por la industria y que pudieran servir para el nuevo diseño. La tercera etapa se basó en revisar las macro actividades de cada parte de la cadena de valor y hacer consciente el nivel de satisfacción, como contexto para entender la situación actual y dar paso a la última etapa que es el trabajo de diseño, en donde se aplicó la metodología de Océanos Azules para establecer la propuesta de valor actual y plantear una nueva propuesta de diseño de curva de valor. Tanto en la segunda como en la tercera etapa, fueron quedando al descubierto necesidades explícitas nunca consideradas en la oferta actual y lo precario del funcionamiento y formalización de procesos al interior de la Compañía.

Finalmente, sobre la base de los resultados y en términos de proyectos planteados, si bien no se formularon iniciativas disruptivas, sí se hicieron sugerencias que cambian algunos paradigmas competitivos con los que hoy se opera, siendo su aplicación un nuevo desafío para la Compañía, ya que se evidenció que las prácticas del quehacer diario están lejos de la innovación.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A 17 años de haber salido de la “U”, con 46 años y una hermosa familia, habiendo trabajado ininterrumpidamente en diversas empresas, y con algunas importantes personas menos en mi vida, como mi padre, quien me inspiró y enseñó de esta carrera, y con una maravillosa madre, que durante estos 17 años en cada reunión familiar me recordaba insistentemente que no había obtenido el título, que debía cerrar este ciclo y que ella no descansaría hasta que lo obtuviese, ..es que llego hoy a entregar este documento, y en primer lugar le agradezco a ella, que a sus 72 años hoy será la más feliz con esta noticia y a mi padre que sé que me ha acompañado y guiado durante todos estos años, en todos los ámbitos de mi vida. A mis hijos y esposa que han sido tolerantes y cariñosos con mis ausencias, que no han sido pocas.*

*Además agradezco a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile por haber cambiado tanto en estos 17 años, entregando profesores que son verdaderos guías, cercanos y provocadores en su rol. En particular, agradezco a Omar quien me animó y guió para definir mi tema y siempre estuvo presente con su sensible preocupación más allá de lo que cualquiera espera.*

*También agradezco a mis jóvenes compañeros de clases que con varios años menos y casi sin experiencia laboral me enseñaron que para pensar en grande, crear nuevas ideas y arriesgarse a emprender, basta conectarte con lo que realmente te gusta hacer y darle una posibilidad a tus sueños.*

*Y finalmente le agradezco a la vida por haberme permitido tener esta experiencia tan distinta, inesperada y llena de significado.*

*Gracias Totales !!*

# INDICE

<b>I INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 CONTEXTO DE INDUSTRIA	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
<b>II MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>10</b>
2.1 CONCEPTUALIZACION DE MERCADO	10
2.2 SEGMENTACION DE MERCADOS	10
2.3 INVESTIGACION DE MERCADOS	13
2.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	14
2.5 PERCEPCION DEL CONSUMIDOR	15
2.6 EL CONSUMIDOR COMO SER HUMANO	15
2.7 EXPERIENCIA DE CLIENTES	16
2.8 ESTRATEGIA DE OCEANOS AZULES	18
<b>III METODOLOGÍA</b>	<b>21</b>
3.1 CONOCIMIENTO DEL SEGMENTO	21
3.2 RELACIÓN ACTUAL CON EL SERVICIO	21
3.3 REDISEÑO DE EXPERIENCIA	21
3.4 PROPONER PROYECTOS QUE MATERIALICEN LA NUEVA CURVA DE VALOR	22
<b>IV ALCANCES</b>	<b>22</b>
<b>V RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>23</b>
<b>VI DESCRIPCION GRUPOS SOCIOECONOMICOS</b>	<b>24</b>
6.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE SEGMENTOS SOCIOECONOMICOS	25
6.1.1 Segmento AB	25
6.1.2 Segmento C1	25
6.1.3 Segmento C2	26
6.1.4 Segmento C3	27
6.1.5 Segmento D	28
6.1.6 Segmento E	29
6.2 PROFUNDIZACIÓN EN SEGMENTOS C3D	29
<b>VII DESCRIPCION DE CADENA DE VALOR Y SUS PROCESO ACTUALES CON SUS NIVELES DE SATISFACCION</b>	<b>39</b>
7.1 OFERTA	40

7.1.1 Descripción de planes _____	40
<b>7.2 VENTAS _____</b>	<b>43</b>
<b>7.3 INSTALACIONES _____</b>	<b>44</b>
<b>7.4 USO DEL SERVICIO _____</b>	<b>46</b>
<b>7.5 FACTURACION _____</b>	<b>47</b>
<b>7.6 SERVICIO TECNICO _____</b>	<b>48</b>
<b>7.7 CALLCENTER _____</b>	<b>49</b>
<b>7.8 SUCURSALES _____</b>	<b>51</b>
<b>VIII DISEÑO DE UNA NUEVA EXPERIENCIA DE CLIENTES EN BASE A LA GENERACION DE UNA NUEVA CURVA DE VALOR PARA EL SERVICIO DE TELEVISION SATELITAL _____</b>	<b>52</b>
<b>8.1 ANALISIS CON METODOLOGIA OCEANOS AZULES PARA OBTENCION DE CURVA DE VALOR ACTUAL DE TELEVISION SATELITAL _____</b>	<b>53</b>
<b>8.2 CURVA DE VALOR ACTUAL _____</b>	<b>54</b>
8.2.1 Levantamiento de atributos _____	54
8.2.2 Curva de Valor Actual Televisión Pagada _____	56
<b>8.3 ANALISIS PARA LA CONSTRUCCION DE UNA NUEVA CURVA DE VALOR _____</b>	<b>57</b>
8.3.1 Análisis de las Seis Vías _____	58
8.3.2 Ciclo de Experiencia del Comprador _____	65
8.3.3 Los Tres Niveles de los No-Clientes _____	67
8.3.4 Matriz ERIC _____	69
8.3.5 Iniciativas y Proyectos que materializan la Curva de Valor _____	70
<b>IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b>	<b>72</b>
<b>X BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN _____</b>	<b>75</b>
<b>XI ANEXOS _____</b>	<b>76</b>

## INDICE FIGURAS Y TABLAS

1. DISTRIBUCION POR SERVICIO _____	10
2. SUSCRIPTORES TV PAGO _____	2
3. SUCRIPTORES POR ACCESO _____	2
4. PENETRACION TV PAGA POR SEGMENTO _____	2
5. PARTICIPACION DE MERCADO TV PAGA _____	3
6. TASA DE RECLAMOS POR SECTOR _____	5
7. SATISFACCION CLIENTES TV PAGA _____	7
8. EVOLUCION TASA PERDIDA DE CLIENTE _____	7
9. EVOLUCION GANANCIA NETA DE CLIENTES _____	7
10. PILARES OCEANOS AZULES _____	18
11. METODOLOGIA OCEANOS AZULES _____	20
12. METODOLOGIA GENERAL _____	<a href="#">22</a>
13. PORCENTAJE DE HOGARES POR GSE _____	24
14. ACTIVIDAD POR SEGMENTO _____	30
15. TELEVISORES POR HOGAR YB SEGMENTO _____	31
16. EQUIPAMIENTO COMUNICACIONAL HOGAR _____	31
17. USO Y FRECUENCIA DEL TIEMPO LIBRE _____	32
18. PERCEPCION ESPECTATIVAS ECONOMICAS _____	36
19. IMAGEN ICARE 2011 _____	37
20. RESUMEN CLIENTES _____	39
21. CONTENIDO POR BLOQUES _____	42
22. MAPA COMPETITIVO EN PRECIOS _____	42
23. RATING VERSUS PRECIO _____	43
24. SATISFACCION PROCESO DE VENTAS _____	44
25. SATISFACCION PROCESO DE INSTALACIONES _____	47
26. SATISFACCION EN USO DEL SERVICIO _____	48
27. SATISFACCION ATRIBUTOS DE LA CUENTA _____	47
28. SATISFACCION SERVICIO TECNICO _____	49
29. SATISFACCION CALL CENTER _____	50
30. SATISFACCION SUCURSALES _____	51

<b>31. SATISFACCION NETA DE LA CADENA</b>	<b>52</b>
<b>32. TABLA ACORDEON</b>	<b>54</b>
<b>33. CURVA DE VALOR ACTUAL</b>	<b>56</b>
<b>34. CURVA DE VALOR SOLO TV SATELITAL</b>	<b>57</b>
<b>35. TABLA ACORDEAON</b>	<b>58</b>
<b>36. RESUMEN 6 VIAS</b>	<b>64</b>
<b>37. AGRUPACION ATRIBUTOS</b>	<b>65</b>
<b>38. AGRUPACION ATRIBUTOS Y CARACTERISTICAS</b>	<b>65</b>
<b>39. MAPA DE UTILIDAD</b>	<b>66</b>
<b>40. RESUMEN OPORTUNIDADES</b>	<b>67</b>
<b>41. MATRIZ ERIC</b>	<b>69</b>
<b>42. NUEVA CURVA DE VALOR</b>	<b>71</b>
<b>43. CUADRO RESUMEN INICIATIVAS</b>	<b>74</b>

# I INTRODUCCIÓN

## 1.1 CONTEXTO DE INDUSTRIA

La industria de Telecomunicaciones representa uno de los sectores mas dinámicos y competitivos en Chile, representando un 4% del PIB Nacional, con ingresos estimados en MMUS\$7.300 teniendo 3 grandes áreas de desarrollo según tipo de cliente y tecnología:

- 1.- Servicios Fijos para Empresas
- 2.- Servicios Fijos para Hogares
- 3.- Servicios Móviles

La industria de Servicios Fijos para el Hogar generó al año 2010 ingresos por MUS\$1.815, compuestos por los servicios de Televisión Pagada, Banda ancha Fija y Telefonía Fija, en donde Televisión pagada representa el 40% del total superando a Telefonía Fija y Banda Ancha (Figura n°1).

### Distribución por Servicio

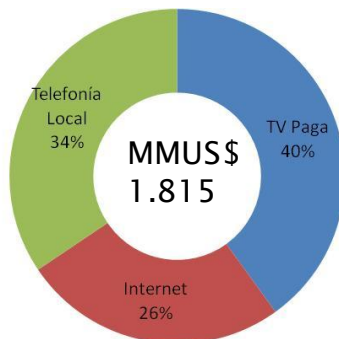


Figura n°1: Distribución por Servicio

Fuente: Marketing Claro

La industria de la televisión pagada –entendida como la distribución y entrega de contenidos audiovisuales por medio de cierta tecnología- ha tenido un importante desarrollo en el país en los últimos 5 años, transformándose junto a Internet en uno de los mercados más dinámicos de la industria de las telecomunicaciones, creciendo de 1.026.667 abonados en diciembre del 2006 a 1.928.694 a Diciembre del 2010 (Figura n°2), equivalente a un 88% de crecimiento, llegando a una penetración sobre hogares total país de un 38,8% a diciembre de 2010, que ha sido impulsado por la integración de nuevos competidores, como Movistar el año 2007 y Telmex el año 2008, en donde la oportunidad se constituyó en los segmentos menos penetrados, expandiendo esta oferta a nuevos grupos, en particular al segmento C2 inicialmente y posteriormente C3 y D.



## Suscriptores Tv de Pago

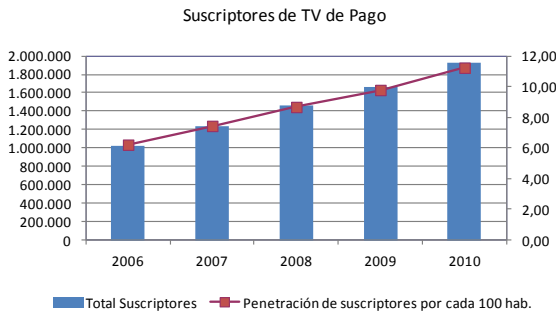


Figura n°2: suscriptores Tv paga

Fuente Subtel 2011

## Suscriptores por acceso

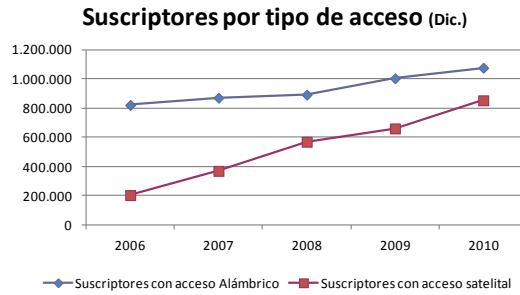


Figura n°3: suscriptores por acceso.

Fuente Subtel 2011

## Penetración Tv Paga por Segmento

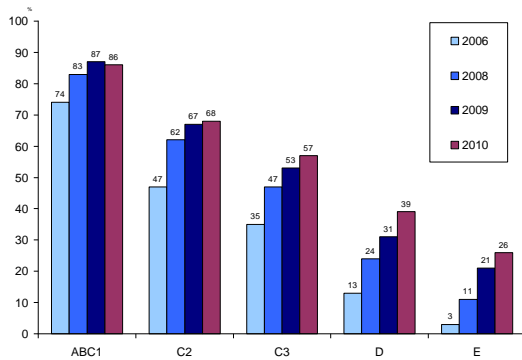


Figura n°4: suscriptores Tv paga

( Fuente: Timeibope, muestra maestra para People Meter (Establishment Survey 2010))

Básicamente en estos últimos segmentos es donde se ha sustentado el crecimiento reciente ( Figura n°4), y también se proyecta el crecimiento futuro de esta industria, el que se estima en un tasa promedio de anual de 8% en ingresos al 2015 (Fuente: Marketing Claro).

A nivel tecnológico, los servicios de TV de pago se prestan en base a 2 tipos de acceso: TV alámbrica o de cable, con 1.076.275 suscriptores representando el 55,8% del total y la TV por Satelital con 853.019 suscriptores que representan el 44,2% del total a Diciembre del 2010, en donde la conexión satelital en el período Diciembre 2006 a Diciembre 2010 ha crecido un 315%, más que triplicando la tasa de crecimiento del acceso vía cable; de acuerdo a la Subtel (2011), (Figura n°3)

Las redes de cable tienen como fortaleza el poder agregar más servicios versus la

tecnología satelital, como Banda Ancha y Telefonía Fija, así como servicios de valor agregado sobre cada uno de estos servicios, en donde los clientes, al paquetizar, obtienen descuentos por cantidad de servicios y la relación con un solo operador, la tecnología satelital sólo soporta Televisión, en donde el cliente debe incorporar el resto de los servicios utilizando la oferta de servicios móviles vigentes en el mercado, la que es más cara y de menor desempeño en el caso de la Banda Ancha. Dado lo anterior, es que en los segmentos medios y bajos, la demanda masiva de TV satelital históricamente se ha ubicado en zonas donde no existen redes de cable, es decir, en las periferias de las comunas y ciudades, y en la ruralidad principalmente.

Esta industria es poco atomizada, por más que se reconocen 8 participantes, finalmente hay cuatro que concentran el 96% de los clientes totales a Marzo 2011, en donde se observa VTR liderando esta categoría con un 46,3% utilizando tecnología de cable, Claro con un 19,2% utilizando Cable y televisión satelital, Movistar con 17,5% utilizando Televisión satelital y Directv con un 10,3% también con Televisión Satelital (Figura n°5)

### Participación de Mercado TV Paga

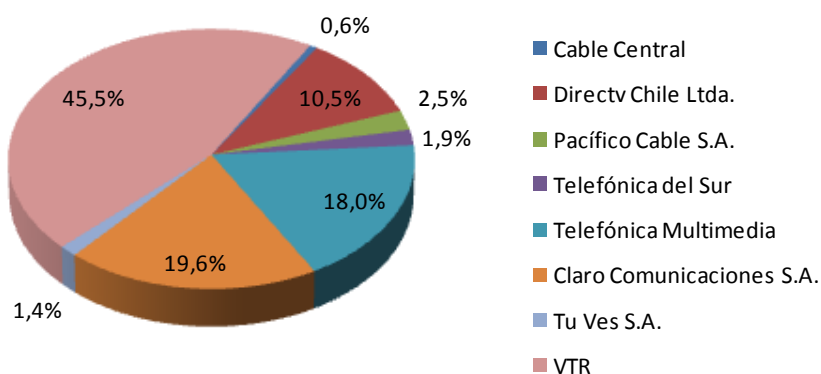


Figura n°5: Participación de Mercado TV Paga en suscriptores( Fuente: Subtel 2011)

Respecto a las fuentes de ingreso de la televisión pagada, se puede indicar que primordialmente es lo que genera a través de las rentas por abonados y los que se derivan de pagos publicitarios, siendo la audiencia televisiva una de las principales variables a la hora de analizar tanto la competitividad de los prestadores del servicio de televisión, como de su sobrevivencia a largo plazo.

Desde la perspectiva publicitaria, los operadores de Tv paga poseen distintos segmentos y volúmenes de clientes que a su vez son de interés para otras empresas de otros mercados, en donde los operadores facilitan sus medios para hacer llegar comunicación comercial de las otras compañías, En este sentido, las

propuestas más atractivas para los avisadores la presentan aquellos operadores cuya audiencia contenga el mayor número de personas posibles con las características que necesita para posicionar sus bienes y/o servicios en la mente de sus clientes y consumidores. En todo caso, no será objeto de este estudio entender las variables competitivas y de gestión de la inserción publicitaria.

La calidad del contenido de la parrilla de canales es un factor relevante dentro del negocio, ésta en gran medida determina las preferencias al momento de la venta, Straubhaar *et al.* (2004) señalan que durante gran parte de la historia de la televisión, la programación se ha adaptado a las preferencias de las masas y finalmente, a la división de las audiencias en segmentos, en grupos aparte de tipos e intereses específicos, siendo crucial en cualquiera de los dos casos, que los oferentes de TV se cercioren de los gustos y preferencias del público, sin embargo, dada la alta competitividad de la industria chilena y la homologación de programación en los operadores, han surgido diversas estrategias y tácticas destinadas a mejorar la competitividad vía la diferenciación, anexando componentes de marketing que antes no se utilizaban. Hoy la calidad de servicio, el diseño de experiencia a lo largo de la cadena de valor es parte de la propuesta de valor que cada compañía entrega a sus clientes, siendo este el factor competitivo más relevante ya que el replicar parrillas es algo relativamente simple. Por lo tanto, la experiencia de servicio, en su sentido ampliado, es una variable relevante para la satisfacción de los clientes, la cual impacta directamente en el churn o tasa de pérdida de clientes, por lo tanto, para la competitividad y crecimiento de largo plazo del negocio. Por ello, contar con un diseño de experiencia de servicio, específico para estos clientes es de vital importancia para el éxito comercial.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

La industria de Telecomunicaciones se posiciona en la parte alta de los índices de tasa de problemas, por sobre el transporte público y otras, se referencia al Transporte Público por ser una industria conocida por su mal servicio, es decir, más allá de anomalías puntuales en los procesos comerciales de algunas empresas específicas participantes de esta industria, existe una mala experiencia de servicio global y desmejorada comparativamente a otras industrias. (Figura n°6).

## Tasa de problemas por sector

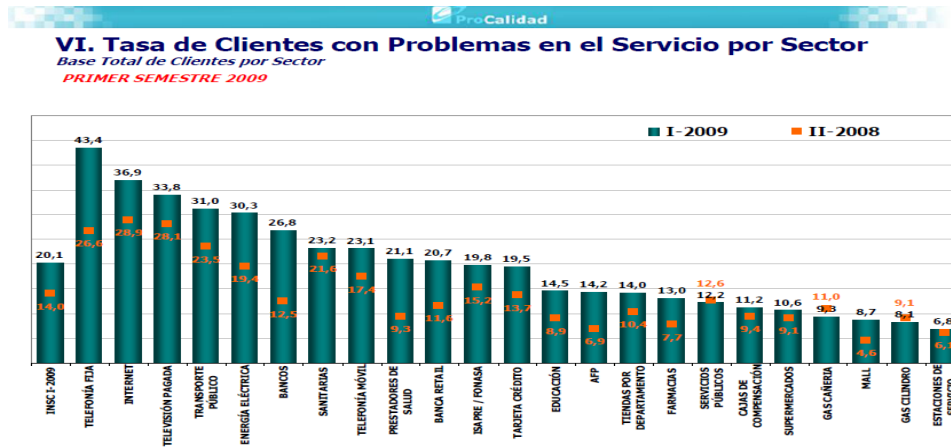


Figura n°6: Tasa de Problemas por Sector (Fuente; reporte Procalidad 2009)

Adicionalmente, en el marco de la oferta de Televisión Pagada, las empresas hoy ofrecen más o menos lo mismo, tanto a lo largo de su cadena de valor, como el diseño de experiencia en cada eslabón de la cadena, esto es en todas las empresas que participan de esta industria, en donde algunas Compañías despliegan mayores o menores competencia en etapas específicas de la cadena de valor, generando solo diferencias en la ejecución de un mismo diseño. En este sentido, la propuesta a los clientes es muy similar, teniendo bajos niveles de diferenciación y solo generando diferencias en la calidad de su ejecución.

Hasta aquí, desde la perspectiva global se tiene una industria con bajos niveles de diferenciación en su oferta o propuesta de valor y con baja calidad de la ejecución de sus procesos, que produce un alto nivel de reclamos y consecuentemente un mal posicionamiento en cuanto a servicio, respecto de otras industrias.

Adicionalmente, este proyecto se basará en la experiencia y situación actual de una de las Compañías que participan de esta industria, Claro Chile, que a lo anterior agrega su propia problemática, la que se detalla a continuación.

Claro es una Compañía de origen Mexicano, siendo su matriz la empresa América Móvil perteneciente al grupo CARSO, ligada al empresario mexicano Carlos Slim, la que en Chile participa en los negocios de Telefonía Móvil, Servicios Fijos para el Hogar y Servicios para Empresas. La Televisión pagada es un servicio que pertenece al negocio de Servicios Fijos para el Hogar, entregándose en base a tecnología de Cable y tecnología Satelital, siendo esta última, materia de estudio de este proyecto.

La Televisión Satelital de Claro en Chile, es una herencia de la gestión de la empresa Telmex Chile, también perteneciente al grupo CARSO, que en Septiembre del año 2007, adquiere el 100% de la empresa ZAP S.A., empresa de propiedad del empresario Jorge Claro y la Asociación Nacional de Fútbol. Antes de la compra de ZAP, Telmex no tenía oferta de servicios fijos para el segmento residencial, por lo que fue la primera incursión en el mundo hogar. La estrategia se basó en masificar el servicio, para lo cual el foco comercial se centró en los segmentos medios y bajos, simplificando la oferta y potenciando los canales de venta, con una propuesta novedosa dado el entorno de ese momento. La oferta se enfocó en la calidad del contenido, la simpleza y la conveniencia, lo que sumado a la amplificación de la potencia de los canales de venta en aproximadamente 6 veces lo que tenía ZAP, generando como resultado el logro de una participación de mercado al final del año 2010 de 35% sobre el universo de Televisión Satelital y un 15% sobre el universo del total de conexiones de Televisión pagada (cable y satelital, fuente Subtel y suscriptores Telmex), con una base de 270.000 clientes instalados, transformándose en uno de los negocios de mayor crecimiento y contribución de la Compañía, y a la vez un servicio muy bien evaluado por sus clientes.

Otro aspecto importante es que la entrada de Telmex al mercado abrió la posibilidad de que nuevos segmentos entraran al sistema, en particular segmentos socioeconómicos medios y bajos. De esta forma, la base de clientes de la Televisión Satelital de Claro está constituida en un **87%** por clientes del segmento socioeconómico **C3D** (Fuente Estudio de Satisfacción Diciembre 2010). Lo que define el segmento objetivo para el que se desarrolla este proyecto.

Posteriormente, en septiembre del año 2010, Telmex fue adquirida por América Móvil prevaleciendo la administración y marca "Claro" para todos los servicios, es decir, los servicios de Telmex, y en particular, los servicios Hogar se acoplaron a la operación de servicios móviles que tenía Claro. Este proceso de integración tuvo y sigue teniendo muchos problemas de operación, observándose un deterioro sistemático en la calidad de servicio de la Televisión Satelital, acercándose a Movistar, quedando clasificado como uno de los peor evaluados por sus clientes, en términos de satisfacción (cuadro 2.2).

El referente en satisfacción de esta industria es Directv, con una satisfacción neta de 77%, operando con una estrategia de nicho enfocada en los segmentos socioeconómicos altos, pero con bajo nivel de masividad, versus Claro con altos niveles de masividad pero con bajos niveles de satisfacción neta, respecto del líder en satisfacción. El menor nivel de satisfacción lo tiene Movistar.

En la Figura n° 7, se observan las brechas de satisfacción, entre los distintos competidores.

### Satisfacción de Clientes TV Paga

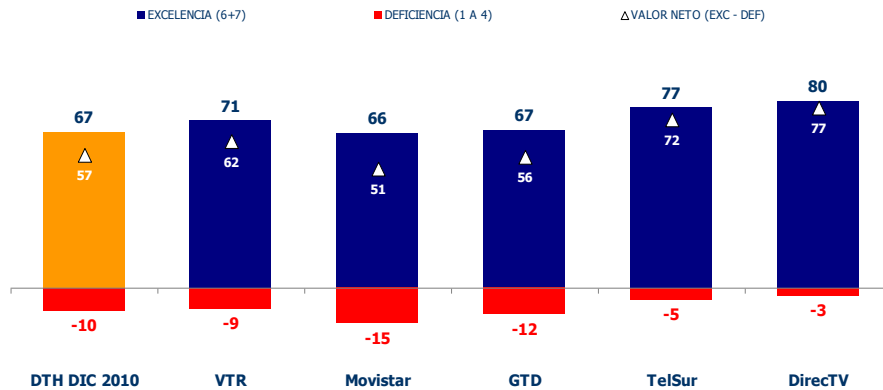


Figura n°7: Satisfacción Clientes TV Paga

( Fuente: clientes de cada compañía, estudio realizado por Adimark GFK, Septiembre 2010 )

Lo anterior se ha materializado operacionalmente en un estancamiento del crecimiento de la base de clientes, cuyo síntoma es una tasa de pérdida de clientes creciente (Figura n° 8) y la ganancia neta de clientes es negativa en los últimos meses (Figura n° 9).

### Evolución tasa de pérdida de clientes

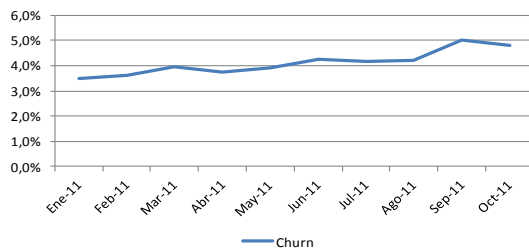


Figura n° 8: Tasa de perdida de Clientes  
Fuente: Claro Chile

### Evolución ganancia Neta de clientes

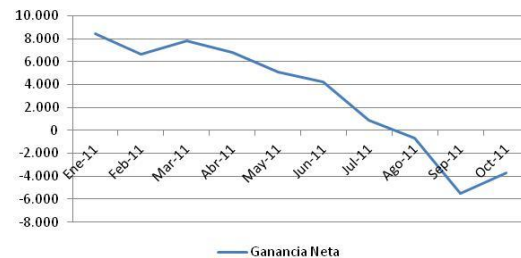


Figura n°9; Ganancia Neta de Clientes  
Fuente: Claro Chile

Hoy la Compañía, consciente de este escenario, está llevando a cabo diversas iniciativas para mejorar la calidad de servicio, invirtiendo gran parte de sus recursos en esta tarea. El foco de trabajo es la mejora de los procesos existentes, sin cambiarlos y no se está cuestionando la propuesta actual de experiencia de clientes, es decir, en el mejor de los casos, el trabajo en que se encuentra enfocada la Compañía logrará equiparar su calidad de servicio respecto del resto de sus competidores.

Resumiendo, la Televisión pagada de Claro, está inmersa en una industria mal evaluada en cuanto a la calidad de su servicio versus otras industrias, con propuestas similares de los distintos competidores, a lo que se suma el problema particular de calidad generado por el proceso de integración post fusión, pero del cual la empresa ya se está haciendo cargo. Dado lo anterior, se observa una gran oportunidad en la posibilidad de explorar y encontrar nuevas formas de llegar y servir a los clientes, mas allá de mejorar lo ya existente, dado que esto ya está siendo abordado. En este sentido es que se propone replantearse o rediseñar los valores que fundan el diseño de experiencia actual.

El beneficio de rediseñar una nueva propuesta de experiencia, implica lograr una diferencia explícita respecto del resto de los competidores y esto debe aumentar la satisfacción y por tanto la vida media de los clientes, generando una base de clientes más estable y rentable en el tiempo, al mismo tiempo que puede aumentar la preferencia de estos en el momento de la selección del operador al que le comprará el servicio de Televisión Pagada. Lo anterior manteniendo el foco comercial actual, orientado al segmento C3D.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar un nuevo modelo experiencia de clientes para el negocio de Televisión Satelital, manteniendo el foco comercial en los segmentos C3D.

Esto es identificar los factores críticos que perfilan al segmento y diseñar una nueva experiencia de clientes, en base a replantear la propuesta de valor actual para la comercialización de servicio de Televisión satelital.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Profundizar conocimiento del segmento C3D, generando perfil de este, analizando y seleccionando las variables que lo distinguen y que pueden ser de utilidad en el diseño de la nueva propuesta.

Relevar cadena de valor actual de Claro, para entender y diagnosticar la relación actual de este segmento con la categoría de Televisión pagada, con el objetivo de tener una base de conocimiento desde los procesos vigentes para entender la curva de valor actual.

En base a lo anterior y utilizando una metodología específica, analizar y proponer una nueva curva de valor para Claro, enunciando proyectos que la materializarán.



## **II MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 CONCEPTUALIZACION DE MERCADO**

Detrás de toda relación de intercambio, que es objeto de estudio del Marketing, existe un escenario donde éstas se dan, y que se denomina Mercado. Bajo este contexto, las acciones de Marketing se centran principalmente en el mercado, que simboliza el encuentro entre la oferta y la demanda de bienes y servicios, que en general se ha evaluado y analizado en función de diversas variables cuantificables, aunque durante las últimas décadas “se ha enriquecido con criterios cualitativos como el comportamiento del cliente o la respuesta a unas necesidades y a unas motivaciones” (Rouzet y Seguin, 2005, p. 19).

Para Kotler y Armstrong (2003, p. 14) “un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones (...)”. Desde esta óptica, ambos autores hacen una distinción entre lo que es mercado para economistas y mercadólogos, en orden a determinar que para el caso de los segundos, ven a los vendedores y compradores como sujetos que participan en dos estructuras distintas: los primeros en una industria y los segundos participantes en un mercado; en efecto, los economistas realizan un análisis de transacciones realizadas por vendedores y compradores, mientras que los mercadólogos, realizan dicho análisis de manera separada y en contextos distintos para ambos.

Es así que el mercado se define “en función de las personas u organizaciones actuales o potenciales que tienen necesidad o deseo de bienes o servicios, disponen de los recursos y poseen capacidad para adquirirlos” (Esteban, García de Madariaga, Narros, Olarte, Reinares y Saco, 2008, p. 88).

Para Bell (1979) se pueden encontrar diversos tipos de mercado, entre los que se encuentra el de consumidores como el más importante, y que está compuesto

“(...) por individuos y casas, puede analizarse de acuerdo a varias características, mismas que incluyen factores demográficos y económicos, consideraciones especiales y aspectos familiares. Es importante concientizarse acerca de cada una de las áreas, así como de los cambios que suceden en ellas, para entender el mercado del consumidor” (p. 153).

### **2.2 SEGMENTACION DE MERCADOS**

Según Kotler y Armstrong (2003), los mercados pueden ser considerados como entes diversificados que se encuentran integrados por personas con distintos gustos, deseos, recursos, localización geográfica, prácticas y actitudes de compra,

entre otras; bajo esta lógica, “las empresas, conscientes de la heterogeneidad de sus mercados, se dirigen con programas de Marketing específicos a subgrupos de consumidores intentando satisfacer eficazmente sus demandas” (Águeda, García de Madariaga, Narros, Olate, Reinares y Saco, 2008, p. 358), a través de un proceso denominado segmentación de mercados, y que fue introducido en el trabajo pionero de Smith (1956).

El concepto de segmentación de mercado implica por tanto, el análisis de distintos segmentos con necesidades distintas (o similares), siendo aplicado en general, por la mayoría de compañías, entre las que no escapa el mercado televisivo. Por tanto, este puede definirse como

“el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica” (Schiffman, 2005, p. 50).

En opinión de Lamb, Hair y MacDaniel (2002), un segmento de mercado está conformado por un “subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características que los hacen tener necesidades de productos similares” (p. 212), por lo que su razón de ser es precisamente la obtención de una descripción detallada que permita configurar la actitud o comportamiento de las personas que la componen.

Las estrategias de segmentación clásicas, acuerdo a Navarrete y Bourne (2004), pueden clasificarse en al menos cuatro tipos distintos:

Segmentación por Ventajas: “En base a las ventajas buscadas en el producto por los consumidores potenciales” (p. 61).

Segmentación Psicológica: “En base a los estilos de vida descritos en términos de actividades, experiencias y opiniones” (p. 62).

Segmentación comportamental: Este tipo se construye tomando como referente las características del comportamiento de compra, y que en general puede ser utilizado para diseñar experiencias de los clientes con el fin de trasladar la marca y estrategia de la compañía hacia actividades y estilos para fortalecer la lealtad del cliente con el producto o servicio (Marek y Miller, 2007).

Segmentación Demográfica: “En base a las características socio-demográficas de los consumidores” (p. 61), pudiéndose destacar aquí aquella segmentación que se realiza en Ocaña (2006), y que toma una combinación de la edad y nivel socioeconómico, identificando por lo tanto, al menos cuatro categorías o segmentos de mercado: expertos, aspiracionales, tradicionales y principiantes.

Adicional a los tipos de segmentación planteados anteriormente, Lamb, Hair y McDaniel (2002, p. 256) indican que este proceso se puede realizar por

diferentes variables:

Segmentación geográfica: se refiere a la división de mercados por región del país o del mundo, tamaño del producto, densidad del mercado o clima.

Segmentación psicográfica: similar a la segmentación psicológica antes mencionada, aunque para estos autores se deben incluir en el proceso de segmentación de mercado a la personalidad, motivos y geodemografía, además de los estilos de vida; cabe destacar que en opinión de Wells (1974), este tipo de segmentación en general es costosa y presenta ciertos niveles de dificultad con respecto a su interpretación.

Segmentación demográfica: se refiere a la división de mercado por sexo, ingresos, origen étnico y ciclo de vida familiar.

Segmentación geodemográfica: aquí la segmentación de consumidores potenciales se realiza en varias categorías de estilo de vida según el barrio.

Segmentación por beneficios: es el proceso de agrupar a los consumidores en segmentos de mercado, de acuerdo con los beneficios que buscan en el producto.

Segmentación por tasa de uso: Esta se asocia a la división de un mercado entre la cantidad de producto comprado o consumido, y aunque es utilizada como procedimiento de segmentación, algunos investigadores indican que en ciertos casos éste no ha mostrado ser suficientemente eficiente debido principalmente a que la elección de un producto o servicio no siempre depende del que lo consume finalmente (Wansink, Sonka y Burn, 2001).

Sub segmentación: Dentro del concepto de segmentación, existe el de Sub segmentación, que es el aspecto recursivo de la segmentación, es decir, dado un segmento definido, se pueden encontrar nuevos segmentos dentro de este, utilizando distintas variables de segmentación a la que definió el segmento base.

Para efectos del estudio, de lo mencionado anteriormente, el foco se centrara por una parte en la segmentación demográfica, específicamente el conocimiento de lo que define a los segmentos socioeconómicos, y por la otra, el descubrimiento de variables relevantes que podrían generar grupos o subsegmentos, teniendo en cuenta los distintos tipos de segmentaciones mencionadas.

## 2.3 INVESTIGACION DE MERCADOS

Para recolectar el conjunto de información que permita definir al mercado donde se focalizaran los esfuerzos de Marketing, se hace necesario realizar una prospección con el fin de recabar información relevante para una buena toma de decisiones; en este sentido, para Pope (2004, p. 12) la Investigación de Mercados “es una herramienta que ayuda a tomar mejores decisiones en cada paso del proceso de mercadeo”.

Ésta se puede definir como “la búsqueda y obtención de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing” (del Castillo, 2008, p. 19), e incluye un conjunto de procesos, entre los que se incluyen todos aquellos pasos relevantes para llevar adelante cualquier proceso investigativo a través del método científico.

Por lo tanto, a través de una investigación de mercados es posible identificar el tamaño potencial de éste, las tendencias de los consumidores en cuanto a sus preferencias, el perfil de la demanda y oferta de un producto o servicio determinado (incluyendo pronósticos y/o tendencias), hábitos y motivaciones que los consumidores ostentan, permitiendo además, la posibilidad de sondear la existencia de oportunidades de comercialización y/o penetración hacia nuevos nichos de mercado. En este sentido, se puede acotar que este tipo de investigación permite vincular a la compañía proveedora de bienes y servicios con su medio ambiente externo, identificando los problemas y oportunidades, además de las amenazas y fortalezas que permiten desarrollar y evaluar cursos de acción con mayor probabilidad de éxito de marketing.

Según Kinnear y Taylor (1998, citado en Acevedo, Baeza, Gómez y Medel, 2002), una investigación considera los siguientes pasos:

“Necesidad de información: Este paso es lo que da pie a una investigación de mercados. Es necesario saber cuál es la información necesaria que facilitará el proceso de toma de decisiones.

“Objetivos de la investigación y necesidades de información: Es necesario saber para qué se está investigando de modo de obtener la información específica que se requiere para el logro de los objetivos.

“Diseño de la investigación y fuentes de datos: Definido los objetivos e información necesaria, se procede a construir un plan para la recolección de datos.

“Procedimiento de recolección de datos: El procedimiento establece la forma en que serán recolectados los datos, en caso de hacer encuestas deberá existir un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas

formuladas.

“Diseño de la muestra: Se debe definir qué y quiénes deberán incluirse en la muestra, además de los métodos utilizados para definir la muestra.

“Recopilación de datos: Es importante saber el alcance de recopilación de datos de modo de manejar las variables presupuestarias.

“Procesamiento de datos: Este paso básicamente incluye funciones de edición (legibilidad, consistencia e integridad) y codificación consistente en el establecimiento de categorías para respuestas.

“Análisis de datos: Se debe ver que los datos hayan cubierto las necesidades de información definidas en un principio.

“Presentación de resultados: La investigación termina con la comunicación de los resultados en forma escrita u oral”.

Si se siguen las pautas generales que se detallaron anteriormente, entonces la Investigación de Mercados se transformará en una poderosa herramienta para la obtención de información relevante que guíen las diferentes políticas, objetivos, planes, estrategias y líneas de acción que permitan la prevalencia de la empresa a largo plazo.

## **2.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Desarrollada a partir de la década del 50, el comportamiento del consumidor se refiere al estudio de las razones y formas en que un consumidor compra y consume un producto o servicio. Mollá (2006, p. 18) indica que se refiere al “conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer sus deseos y necesidades, actividades en las que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas”.

Respecto a sus características, López-Pinto (2001) indican las siguientes:

Complejidad: El comportamiento de un individuo cualquiera esta correlacionado con un sinnúmero de variables ambientales; en efecto,

“Hay muchas variables internas y externas que influyen en el comportamiento. Además, la respuesta del mercado a los estímulos tiende a ser claramente no lineal, a tener efectos diferidos, efectos umbral (niveles mínimos de estímulo que produzcan una respuesta) y a disminuir con el tiempo, si no intervienen nuevos estímulos”

Cambia con el ciclo de la vida. “El ciclo de la vida de un producto constituye

una sucesión de etapas por las que pasa el producto desde su lanzamiento al mercado hasta su desaparición” (p. 55). Desde esta perspectiva, el consumidor va aprendiendo y alcanzando niveles de experiencia y conocimiento de los productos y/o servicios que adquiere, por lo que sus características y beneficios son asimilados.

Varía según el tipo de producto. “No todos los productos tienen el mismo interés para el consumidor ni su compra presenta el mismo riesgo. Existe un estado de motivación o interés, creado por un producto en una situación específica” (p. 55).

El comportamiento del consumidor resulta relevante a la hora de evaluar el proceso de decisión de compra que realiza, y que se hace más relevante para el caso de la industria televisiva, en el entendido que actualmente se aprecian no sólo una alta fragmentación de mercado respecto a la oferta de canales, sino que además, una relativa concentración en pocos operadores.

## **2.5 PERCEPCION DEL CONSUMIDOR**

Un consumidor cualquiera cuenta en la mayoría de los casos con un sinnúmero de opciones de compra, gracias a la existencia de una amplia gama de productos y necesidades por cubrir, por lo que es de esperar que éste pueda elegir entre varios ofertantes. En este contexto, Schiffman (2005) menciona que

"los individuos toman decisiones y realizan acciones basándose en sus percepciones de la realidad, [por lo que] es importante que los mercadólogos comprendan la noción integral de la percepción y sus conceptos relacionados para determinar con mayor facilidad los factores que influyen en los consumidores cuando éstos realizan sus compras" (p. 158).

Detrás de las decisiones y acciones a las que se alude, se encuentra el concepto de consumidor como “un procesador activo de información” (Berenguer, 2006, p. 83), por lo que a través de la publicidad (u otras estrategias similares) se puede influir las percepciones y la experiencia que vive el cliente al adquirir un producto o servicio, y potencialmente la actitud de los compradores hacia un producto, en el entendido que dichas percepciones involucran un “(...) proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo” (Schiffman, 2005, p. 158).

## 2.6 EL CONSUMIDOR COMO SER HUMANO

Para el entendimiento del cliente como ser humano, utilizaremos como base la Ontología del Lenguaje, filosofía desarrollada por Rafael Echeverría, quien propone que el ser humano es un ser esencialmente interpretativo, en donde “es lo que es según su historia, en donde los hechos no representan una realidad única, es decir, el mundo o su realidad es un complejo tejido de interpretaciones, pasando a ser un observador compuesto en una coherencia de lenguaje, emoción y cuerpo, que lo dispone a actuar o coordinar acciones. Esto es una pequeña parte de lo que plantea la “Teoría del Observador” de Rafael Echeverría (pg.40 Ontología del Lenguaje):

“No sabemos cómo las cosas son,  
solo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos.

Vivimos en mundos interpretativos”

Lo anterior se aplica a la individualidad del ser humano, pero también es aplicable a segmentos, es decir, hay historias, similares o comunes a un segmento, un ejemplo básico es que los hombres tienen una historia y distinciones similares versus lo que le puede pasar a las mujeres, lo mismo aplica en los segmentos socioeconómicos o por estilos de vida. Los espacios emocionales o de estados anímicos frente a la vida son distintos entre segmentos.

Para efectos del estudio, es importante entender que el cliente es un ser profundamente emocional, y que el segmento en cuestión se identifica con estados de ánimos específicos y actúa dada su historia, por lo que esta base teórica indica la importancia de indagar sobre aspectos psicológicos que lo identifican .

## 2.7 EXPERIENCIA DE CLIENTES

Este es un concepto moderno en terminologías de marketing, que habla de crear experiencias para los clientes más que simplemente vender o atender a un cliente, necesariamente se refiere al “como hay que hacerlo” más que al “que hay que hacer”. Relacionado con lo comentado en el último párrafo del punto anterior, está comprobado que los clientes no se comportan siempre de modo racional, es más, en el proceso de compra el componente emocional es determinante. Estas emociones se convierten en elementos que rodean los factores racionales para convertir las experiencias de uso y consumo del producto o servicio, en momentos positivos, motivadores y memorables

En la medida que los productos y servicios tienden a homologarse, en cuanto a atributos técnicos, y cada vez con mayor rapidez, como ejemplo Iphone y los

productos de sus competidores, se hace necesario crear ambientes o formas de hacer que conecten emocionalmente a los clientes, a esto le llamaremos generar experiencias positivas, o en el extremo, experiencias memorables.

Como menciona Bernd H. Schmitt, en su libro Marketing Experiencial, “La empresa que pretenda enriquecer su propia oferta, de forma que se perciba como única, tendrá que convertirse en una “creadora de experiencias”. Siendo capaz de involucrar al cliente a nivel emotivo, físico, intelectual e incluso espiritual.

Uno de los ejemplos de desarrollo del Marketing de experiencias es la cadena de cafeterías Starbucks. Starbucks no vende café, vende experiencias.”

B.H. Schmitt, propone un marco para gestionar las experiencias de clientes compuesto cinco tipos de experiencias:

- 1.- Sensaciones: Se refiere a crear experiencias que involucren alguno de los 5 sentidos, el desafío es como impactar los sensorial. El olor a café de Starbucks no es casual, no al disposición de los granos de café.
- 2.-Sentimientos: se refiere a como generar sentimientos positivos en el cliente al “ser cliente”, cuando dice que es cliente, cuando consume el servicio.
- 3.-Pensamientos: Apela a crear experiencias cognitivas, que resuelven problemas.
- 4.-Actuaciones: propone afectar experiencias en estilo de vida
- 5.-Relaciones: apela a una mezcla de los anteriores.

Estas distinciones servirán al estudio en cuanto a orientar o chequear que las nuevas iniciativas planeadas se encuentren en este marco de gestión de experiencias.

Desde la mirada de la Compañía, lo anterior es producido por la ejecución de procesos, aplicación de políticas, las competencias del personal, tanto en su ámbito técnico como adaptativo.



## 2.8 ESTRATEGIA DE OCEANOS AZULES

Esta visión plantea la existencia de Océanos rojos y Océanos Azules, entendiendo Océanos Rojos como el espacio de mercado en donde las empresas se enfrentan frontalmente utilizando las mismas variables competitivas, generando una propuesta de valor similar para los clientes, con bajos niveles de diferenciación.

En contraparte la estrategia de Océanos Azules busca generar espacios no existentes de valor para los clientes, en donde la competencia pierde relevancia y el foco único son los clientes (Figura n° 10)

Esta estrategia, que se basa en los que llaman “innovación en valor”, la que aplica a toda la cadena que afecta al cliente, no solo a la oferta del servicio, y tiene sentido en la búsqueda de generación de experiencias memorables, tal es el caso de Starbucks, Cirque Du Soleil y Virgin Air lines, que son casos emblemáticos de océanos azules. Adicionalmente el otro pilar de esta teoría es que para la empresa este tipo de innovación debe representar una reducción de costos, o en el caso extremo, no aumentar costos.

### Pilares Océanos Azules

Oceano Rojo	Oceano Azul
Competir en el espacio existente de mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la Competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo	Romper la disyuntiva entre el valor y el costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Figura n°10: Pilares Océanos Azules

La metodología se basa en proponer una nueva curva de valor, que genere una diferenciación visible de cara a los clientes, de tal forma que la nueva propuesta

se desmarca de las variables conocidas de la industria, generando un espacio de competencia no frontal a los competidores y solo se enfoca en los clientes, llamando la atención de grupos específicos de clientes y en algunos casos incorporando no clientes del servicio.

Como mencionamos, la base de esta metodología es la generación de una nueva curva de valor. Una *curva de valor* es el componente básico de un “Cuadro Estratégico” y constituye una “representación gráfica del desempeño relativo de una Compañía en lo referente a las variables de competencia en su industria” (Estrategia Océanos Azules pg.29), reflejando la gama de variables en las cuales invierte o se enfoca la industria o alguna Compañía en particular, expresando el nivel de lo que se ofrece a los compradores en cada variable.

La herramienta para graficar esta curva es el “Cuadro Estratégico” y cumple dos propósitos. El primero es capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido con el fin de arrojar luz sobre las inversiones y foco de los distintos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria actualmente, en productos, servicios y entrega, y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo ofertado por la competencia actual. (Estrategia Océanos Azules pg.27)

Parte importante de la metodología, una vez definida la curva de valor actual y teniendo clara la necesidad real de los clientes, se basa en aplicar el esquema de de las cuatro acciones, que son eliminar, reducir, crear y aumentar variables, para modificar la curva de valor existente y adicionalmente se aplica la metodología de las seis vías para complementar o incorporar nuevas análisis que nutran el esquema de las cuatro acciones, estas son:

#### 1.-Explorar industrias alternativas:

En un sentido amplio, una compañía no compite solo con las otras compañías de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Las alternativas son mas extensas que los sustitutos. Las alternativas comprendes productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito. (Estrategia Océanos Azules pg.54)

#### 2.-Explorar los grupos estratégicos:

Se refiere al estudio de grupos de compañías dentro de una misma industria que aplican una estrategia similar. Los grupos estratégicos se clasifican generalmente de acuerdo a un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño. Cada salto en precio implica un cambio en el desempeño ejemplo: vehículos de lujo. (Estrategia Océanos Azules pg.62)

#### 3.-Explorar cadena de compradores:

Hay una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra. Los compradores que pagan por el servicio o producto

pueden ser distintos de los usuarios, y en algunos casos pueden existir líderes de opinión que influyen sobre la decisión. (Estrategia Océanos Azules pg.68)

#### 4.-Explorar ofertas complementarias de productos y servicios

Son escasos los productos que se utilizan de forma aislada, habitualmente otros productos y servicios afectan su valor. Ejemplo Salas de Cine y guarderías para niños incorporadas en el servicio. (Estrategia Océanos Azules pg.73)

#### 5.-Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores

Algunas industrias compiten en base al precio y función del producto, derivados de una calculo utilitario y otros se centran solo en lo emocional, y por lo general es parte de la estrategia de las empresas. Y en lo general estas no desafían lo establecido emocionalmente. (Estrategia Océanos Azules pg.78)

#### 6.-Explorar la dimensión del tiempo

Estas oportunidades emanan de las nociones sobre la manera como la tendencia podrá modificar el valor para los clientes y el impacto en el modelo de negocio de las empresas.(Estrategia Océanos Azules pg.85)

Adicionalmente, se debe aplicar el análisis de Niveles de no clientes y Mapa de Utilidad del comprador. Aspectos que se irán explicando en la medida que se realicen los análisis. A continuación esquema de aplicación metodología de océanos azules (Figura n°11)

### Esquema de la Metodología Océanos Azules

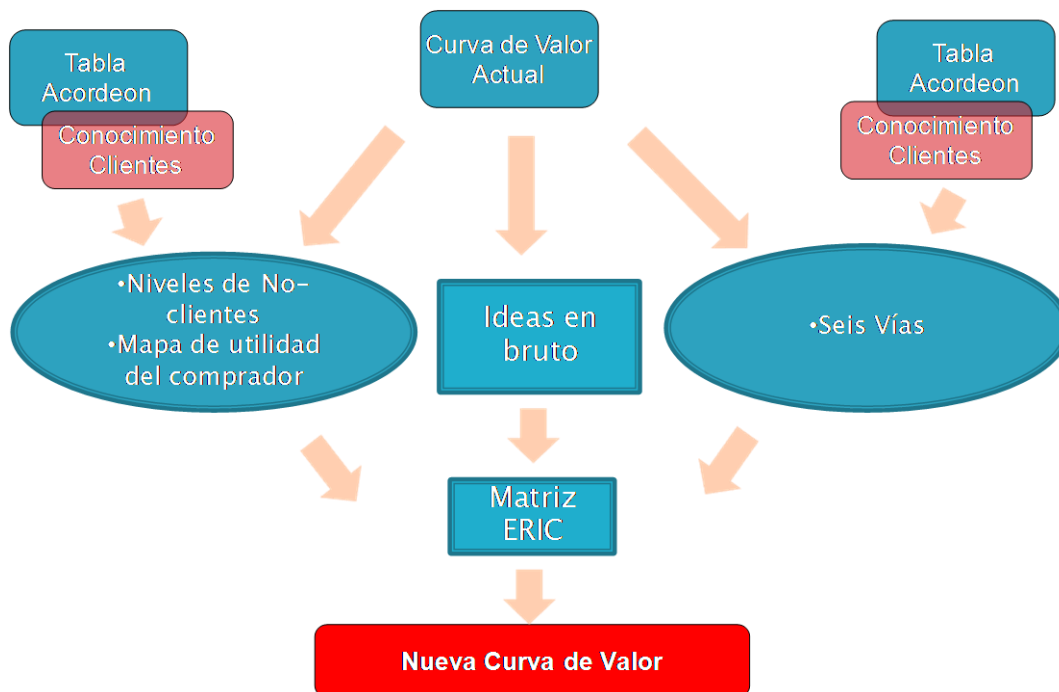


Figura n°11: Esquema Metodología Océanos Azules

## **III METODOLOGÍA**

La metodología se divide en cuatro grandes áreas:

### **3.1 CONOCIMIENTO DEL SEGMENTO**

La relación entre clientes o potenciales clientes y el servicios de Televisión Satelital, al igual que el resto de los servicios y productos del mercado en general, se ve afectada por las características de estos clientes y el entorno que los rodea, en este sentido, cada cliente plantea una relación distinta frente al mismo servicio, pero a la vez, es posible generar agrupaciones de clientes que tienen características comunes. En este caso, el objetivo del estudio plantea como foco de análisis el segmento el C3D, y del estudio detallado de sus características se podrán descubrir variables que identifican a distintos subgrupos o subsegmentos dentro de él.

Para encontrar las variables que identifican a este segmento, se analizarán los distintos estudios o publicaciones disponibles, considerando tanto estudios cualitativos como cuantitativos. Estos estudios, esencialmente describen aspectos de estilo de vida de los distintos segmentos socioeconómicos, así como aspectos psicológicos, posibilitando relevar aspectos distintivos o propios del segmento C3D.

De la misma manera, también se consideran estudios específicos, con el fin de descubrir los factores críticos que el segmento considera en su relación con la categoría de Televisión pagada y las necesidades latentes no cubiertas actualmente.

### **3.2 RELACIÓN ACTUAL CON EL SERVICIO**

Para entender la situación actual del servicio, adicionalmente se levantarán las distintas etapas de la cadena de valor y sus actividades contrastando con los estudios de satisfacción de cada una de ellas para establecer un diagnostico de la relación de estos clientes con el servicio.

### **3.3 REDISEÑO DE EXPERIENCIA**

Para el rediseño de experiencia, se utilizarán metodología de Océanos Azules, se levantarán las actividades y políticas de la cadena de valor actual, se analizarán y/o realizaran estudios cualitativos y cuantitativos de clientes del segmento para finalmente discutir y diseñar con el equipo de trabajo seleccionado una nueva curva de valor, lo cual quedará plasmado en el

planteamiento de iniciativas y proyectos.

### 3.4 PROPONER PROYECTOS QUE MATERIALICEN LA NUEVA CURVA DE VALOR

La propuesta de valor no es solo comunicacional, debe expresarse en proyectos, políticas o procesos tangibles por los clientes

A continuación resumen esquemático de la metodología general (figura n°12)

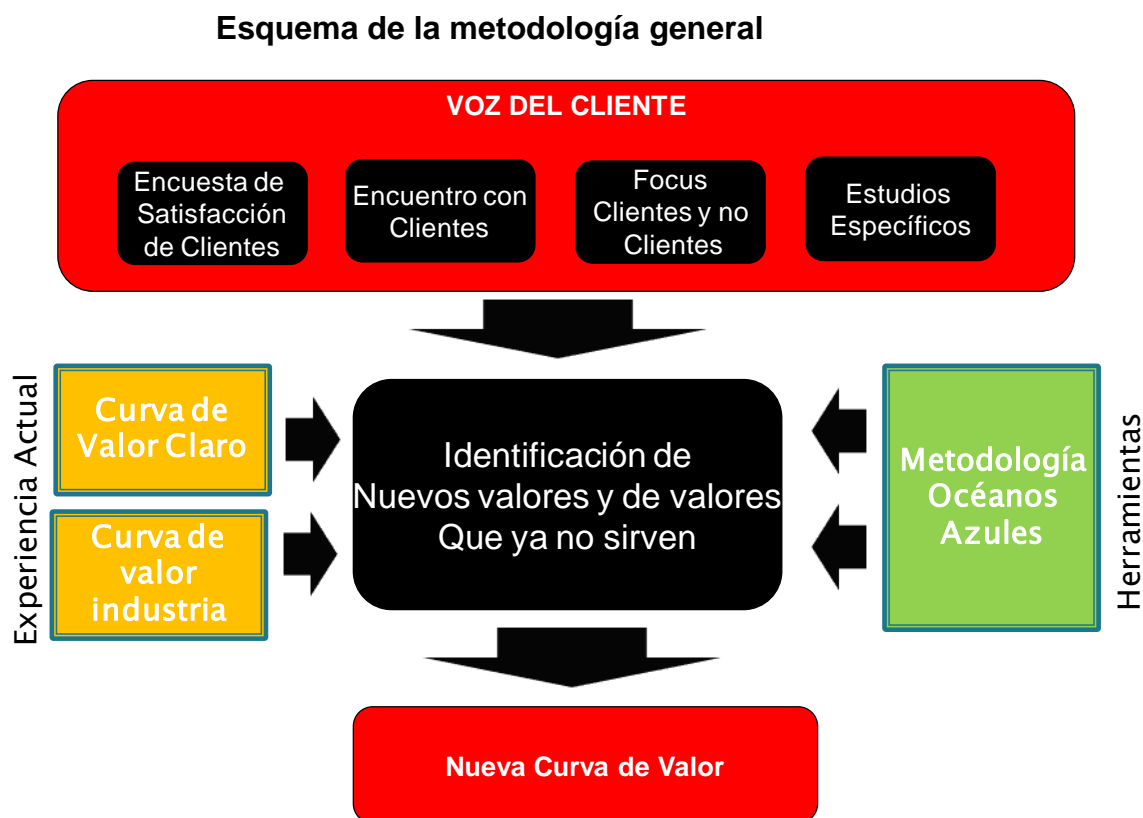


Figura n°12: Esquema general metodología

## IV ALCANCES

Dado el estudio de clientes del segmento C3D, se generará una interpretación a cerca del estilo de vida, las preocupaciones y necesidades actuales de este segmento en todas las dimensiones posibles, seleccionando aspectos relevados en el marco teórico.

Paralelamente se realizará un levantamiento de los procesos de primer nivel, asociados a la cadena de valor, para luego relacionarlos a los resultados del

estudio de satisfacción, con el objetivo de contextualizar la situación actual y complementar el conocimiento de los clientes entendiendo su relación con el servicio. No se trabajara en las posibilidades de mejora de los procesos y modelos actuales que hoy operan en la Compañía.

Posteriormente se utilizará la metodología planteada para descubrir la curva de valor actual de la industria y de Claro en la oferta de Televisión satelital, para luego plantear una nueva propuesta de valor representada por atributos específicos, sobre los que se presentará una cartera de iniciativas o proyectos que la materialicen, siendo este el entregable final.

## **V RESULTADOS ESPERADOS**

Se entregará como resultado de este trabajo, un análisis detallado con perfilamiento del segmento c3d de hoy, abordando todos sus ámbitos, se incorporará un levantamiento de procesos de primer nivel actuales, asociados a la cadena de valor y sus niveles de satisfacción de clientes correspondiente a cada etapa, para luego construir la curva de valor actual identificando los atributos de valor y los de los competidores.

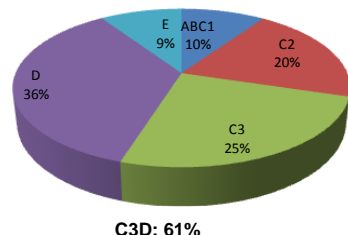
Posteriormente se entregará el resultado y lógica con que fue abordada cada etapa de la aplicación de la metodología Océanos Azules, concluyendo en la generación de la nueva Curva de Valor y una recomendación de iniciativas y proyectos que materializarán la construcción de la nueva curva de valor.

## VI DESCRIPCIÓN GRUPOS SOCIOECONÓMICOS

“El concepto de “clase” o “estrato social”, está cargado de connotaciones ideológicas, ello explica que en la mayoría de los países este tipo de clasificación no es realizado por la estadística oficial de cada país, por lo que la iniciativa para la creación del sistema se ha generado en las asociaciones del sector de investigación de mercados, y opinión pública”. Estas son palabras de AIM, la asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, en su informe sobre grupos socioeconómicos del año 2008, quedando claro que la definición de estos grupos obedece básicamente a una interpretación o estandarización convenida entre empresas asociadas a la investigación de mercados y no existe una definición emitida por estamentos asociados al gobierno.

La definición de la segmentación socioeconómica, establece 5 grupos socioeconómicos, y de acuerdo a al estudio Establishment Survey 2010 de Timeobpe, se establece la siguiente distribución de hogares, según GSE, que a su vez hace referencia a consenso vigente adoptado por la AIM:

**Porcentaje de Hogares según GSE**



C3D: 61%

Figura n°13: Hogares según GSE, (Fuente: AIM)

**Distribución GSE Santiago regiones**

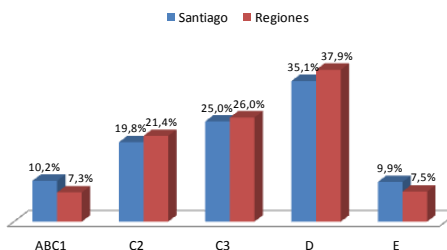


Figura n°14: Distribución Hogares Santiago - Regiones, (Fuente: AIM)

En estos cuadros se observa que la población nacional, se concentra mayoritariamente en los segmentos C3D, representando un 60,9% del total, un 63,9% si solo se considera como un universo las regiones y un 60,1% si se considera solo la Región Metropolitana, desbalance que se equipara en mayor medida en los segmentos ABC1.

A continuación se revisará una breve descripción de los distintos segmentos, según el informe de la AIM del 2008, complementado con el informe de “Descripción básica de los Niveles Sociales” del año 2007 de la consultora ICCOM que establece que las siguientes características generales en términos de tenencia de bienes y estilos:

## **6.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE SEGMENTOS SOCIOECONOMICOS**

### **6.1.1 Segmento AB**

Posee vivienda de más de 300m<sup>2</sup>, con algunas habitaciones de usos específicos, como biblioteca, sala de juegos, sala de estar, uno o más salones, recibidor,..etc.. En términos de Mobiliario y decoración, cuentan con muebles exclusivos, de estilo. Decoración artística, cuadros originales, porcelanas, platería y cristales. Lámparas finas, exclusivas alfombras y cortinajes de calidad, con todo tipo de artefactos electrodomésticos y electrónicos.

También utilizan ciertas marcas de automóviles como Mercedes Benz, BMW, Jaguar, Volvo, Rover, etc..Todos tiene al menos 2 automoviles y en algunos casos con chofer.

Respecto del servicio domestico, generalmente tienen dos o mas empleados y con bastante frecuencia mozos y chofer. Todos los empleados usan uniformes y tienen muy buena presentación y educación.

En términos de profesión o actividad son empresarios, en rubros servicios, industriales o agricultores, por lo general tienen múltiples rentas. También conforman este grupo profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión, Ejecutivos, comerciantes, funcionarios de organismos internacionales, diplomáticos.

Los barrios, generalmente homogéneos, cuidados con grandes áreas verdes, espaciosos de baja densidad, aislados del resto de la ciudad, tendiendo a la periferia de esta.

Las viviendas son de gran tamaño, aisladas con amplios jardines y/o parques muy bien mantenidos. Departamentos penthouse en edificios de lujo,

La mayoría vive en la capital y cuentan con un ingreso familiar mensual sobre \$8.000.000, no es posible acceder a ellos en forma directa en sus hogares.

### **6.1.2 Segmento C1**

Cuentan con viviendas con varias habitaciones de usos específicos: recibidor, comedor,..etc., por lo menos 2 baños, dependencias de servicios y mínimo 2 estacionamientos.

Respecto del mobiliario y decoración, cuentan con buenos muebles y alfombras y adornos de buen gusto, no industriales o en serie, no plásticos o reproducciones, con bastantes plantas de interior finas.

Poseen todos los electrodomésticos de uso corriente y otros mas sofisticados,



como lavavajillas, microondas, cámara de video y una serie de electrodomésticos menores, computador.

El 95% posee vehículos modernos, de los últimos 5 años, de marcas tales como Peugeot, Toyota, Nissan, Chevrolet, Subaru, Honda, Mitsubishi y Mazda.

El 100% posee Teléfono con más de una extensión, a veces con número privado y celulares.

El 100% posee servicio doméstico, en ocasiones, más de una persona, sus casas tienen dependencias de servicio.

Son en general, profesionales universitarios, ejecutivos, industriales medios, empresarios, comerciantes, agricultores,, empleados de alto nivel, médicos, abogados, ingenieros civiles. Muchos han realizado estudios de post grado, ya sea en Chile o en el extranjero. Promedio años de estudio del jefe de Hogar profesional: 17 a 20 años.

La mayoría cuenta con cuenta corriente bancaria (chaques), y tarjeta de crédito, los hijos estudian en colegios particulares, siempre van de vacaciones, sus compras las realizan en supermercados y grandes centros comerciales, la mayoría ha viajado fuera del país por turismo.

Los barrios donde viven, son homogéneos, con áreas verdes bien cuidadas, si pagaran arriendo este es superior a 20 U.F. y el valor de estas viviendas está por sobre U.F. 4.000 Presencia de guardias privados, poca vida social en las calles.

El exterior de las viviendas lucen amplias, no siempre aisladas o departamentos de lujo o construcciones nuevas, rodeadas de jardines, estacionamiento privado, citófonos. En general son casas de más de 150 m<sup>2</sup>.

Corresponde al nivel medio alto de la población, con ingreso familiar promedio de \$3.000.000, cubre todas sus necesidades sin problemas y gozan de casi todos los adelantos de la vida moderna.

### **6.1.3 Segmento C2**

Respecto del tipo de vivienda, generalmente estas tienen living y comedor juntos, con dos o tres dormitorios y suelen tener un baño completo y otro medio baño.

Respecto del mobiliario y decoración, cuentan con muebles modernos, de producción industrial, de buena calidad. Decoración sobria, ambiente acogedor, en un ambiente ordenado y bien aseado, con artefactos de cocina y baño modernos. Plantas de interior.

Respecto de las posesiones, tienen electrodomésticos de uso corriente, equipos modulares, lavadoras, centros de cocina,..etc. con marcas de buena calidad sin ser de alto precio.

Respecto de vehículos, el 80% posee modernos modelos no necesariamente nuevos, como Toyota, Fiat, Suzuki, Daihatsu, Nissan, Daewoo y Hyundai.

Respecto del servicio domestico, algunos tienen servicio domestico, puede ser también 2 o 3 días a la semana o puertas afuera.

Respecto de la actividad, pertenecen a este segmento algunos profesionales jóvenes, contadores, ejecutivos de nivel medio, técnicos, pequeños industriales, comerciantes de nivel medio, ejecutivos de venta.

Son de apariencia sobria, no ostentosa, sobriedad en el vestuario, de elegancia moderada. Tienen educación secundaria completa y algunos estudios de nivel superior.

Viven en sectores tradicionales de la ciudad, en caso de construcciones nuevas, son conjuntos de muchas viviendas, hay preocupación por el aseo y ornato de las calles y vereda. Si pagaran arriendo este sería de 12UF, y el valor de estas oscila entre U.F. 2.000 y U.F. 3.500.

El exterior de las viviendas se observa en conjuntos habitacionales, departamentos con fachadas de buena presentación, con jardín pequeño y entrada para un auto. Cuentan con viviendas de regular tamaño, en torno a 100 m<sup>2</sup> aproximadamente, pero bien mantenidas, en general pareadas. Habitualmente no tienen dependencias de servicio.

El segmento C2 se ubica en el nivel medio de la población, con un ingreso familiar promedio mensual \$1.000.000 pudiendo cubrir sus necesidades de alimentación, vestuario, vivienda y educación. Generalmente su capacidad de ahorro es escasa.

#### **6.1.4 Segmento C3**

Habitan casas con pocas habitaciones, generalmente dos dormitorios y un baño pequeño, con piso de flexit o madera.

En términos de mobiliario y decoración, cuentan con muebles de tipo antiguo o económico. Generalmente el Televisor se encuentra en el living comedor.

Poseen electrodomésticos de tipo económicos o antiguos. Refrigerador, lavadora corriente, enceradora, juguera, etc..

Solo el 45% tienen automóvil, estos son medianos con varios años de uso o un vehículo utilitario, siendo las marcas Citroën, Peugeot, vehículos de trabajo y taxis.

Respecto del servicio doméstico, se observa puntualmente y son puertas afuera, y del mismo barrio.

Respecto de la profesión o actividad, se encuentran empleados públicos y privados sin rango o categoría, profesores, obreros especializados, artesanos, comerciantes menores, vendedores, choferes, técnicos. Educación secundaria completa y muy pocos con nivel de estudios superiores.

Respecto de su estilo, son de apariencia sencilla, utilizando vestuario simple, sin ostentación, no son prendas de marca.

Los barrios son sectores populares, relativamente modestos, mezclados en algunos casos con C2 y en otros con D. Generalmente se agrupan en poblaciones de alta densidad, correspondiendo a sectores antiguos de la ciudad. Si pagara arriendo este sería de 5UF por mes o superior. En diferencia a los grupos adicionales se nota importante actividad social en las calles: dueñas de casa, jóvenes y niños.

En barrios modestos corresponden a los hogares de mayor progreso, las casas son de material sólido o semisólido y de 70 m<sup>2</sup>, con fachada y pintura medianamente remozada y su valor fluctúa entre U.F. 600 y U.F. 200.

Cuentan con un ingreso familiar promedio de \$600.000 mensuales, cubriendo sus necesidades de alimentación y vestuario. La vivienda es buscada con esfuerzo y la educación es generalmente en establecimientos subvencionados por el Estado.

### **6.1.5 Segmento D**

Las viviendas son de pocas habitaciones, no de usos específicos, excepcionalmente poseen calefacción.

El mobiliario es incompleto y el equipamiento es mínimo, sin sentido de decoración ni orden, por el poco espacio del que dispone, se observa exceso de adornos en los muebles, muebles con muchos años de uso.

No tienen automóvil, o si tienen corresponden a vehículos antiguos con más de 20 años, que en su mayoría se usan como herramienta de trabajo.

Son obreros no calificados, feriantes, trabajadoras manuales, algunos empleados de bajo nivel, juniors, mensajeros, aseo, empleada doméstica, lavandera, costurera, etc.

Su apariencia es modesta, vestuario de mala calidad, mezclan diferentes colores: Cabello, manos y piel, limpios pero dañados. Lenguaje muy sencillo, vocabulario reducido y popular.

Sus barrios son grande poblaciones, con pocas áreas verdes de gran densidad.

La construcción es de tipo económico con ampliaciones y agregados, son casas pequeñas de 50 m2, si es solida, carece de terminaciones y tiende a estar muy deteriorada por falta de mantenciones, el valor de sus viviendas oscila entre U.F. 100 y U.F. 600.

Corresponde al nivel bajo de la población, con un ingreso promedio familiar mensual de \$300.000. Estos hogares en su mayoría dependen del aporte de un miembro de la familia y recurren a todos los apoyos estatales en vivienda, salud y educación.

#### **6.1.6 Segmento E**

Las vivienda por lo general tienen una o dos habitaciones que funcionan como comedor, cocina, dormitorio, etc. Por lo general en una casa habitan varias familias.

Mobiliario, prácticamente no tienen, viven en hacinamiento, desorden, pobreza. Tienen cocina a leña o parafina, se cuelgan a luz, separan ambientes con cartones o géneros.

Cuentan con una baja escolaridad, considerando media incompleta en la mayoría.

La actividad está marcada por trabajos informales como cuidador de autos, cargadores, cartoneros.

Viven en barrios muy populosos, con calles sin pavimentar, sin áreas verdes y de poca iluminación.

El ingreso familiar promedio es de \$200.000 mensuales.

### **6.2 PROFUNDIZACIÓN EN SEGMENTOS C3D**

En esta parte se profundizará el perfilamiento de los segmentos objetivos de este estudio, según el informe Timeibope Establishment Survey 2010 (Figura n°14) , la actividad se concentra en empleado particular o público de nivel medio con un

44,6% y Jubilados con un 20,6%, en el caso de segmento D se tiene que la actividad se concentra en Obrero Calificado con un 38,6% y Jubilados con un 34,3%. En ambos casos es posible observar que en dos tipos de actividad se concentra más del 60% del total y es importante notar la participación del segmento de Jubilados, en donde por si mismos se configuran en un segmento específico.

### Actividad por Segmento

Actividad por segmento	C3	D
Empleado particular o publico de nivel medio	44,60%	0,00%
Jubilados	20,60%	34,30%
Propietario de negocios pequeños	17,50%	7,20%
Obrero Calificado	11,30%	38,60%
Obrero no calificado Jornalero	1,40%	9,80%
Trabajo informal, cuanta propia	2,00%	8,20%
Otros	2,60%	1,90%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Figura n°14: Actividad por segmento Fuente: TIMEIBOPE, Establishment Survey 2010, pg.30

Respecto de los niveles de educación del sostenedor del hogar, se tiene que en el segmento C3 predominan las personas que cumplieron con el 100% de la educación media, con un 61,9% y solo un 11,8% termina su educación técnica. En el caso del segmento D, media completa es solo un 34%, con un 42,2% de estudios incompletos básicos o medios. De lo anterior se concluye que el nivel de educación en estos es de media hacia abajo, con muy pocos que logran continuar estudios superiores. También se observa que solo un 1,1% de ellos no terminó su educación técnica, es decir, si bien son pocos los que ingresan a ellas, casi el 100% la termina.

Respecto de la actividad de la dueña de casa, se observa que en la medida que se baja de nivel de estrato socioeconómico, la participación de las dueñas de casa que no trabajan aumenta, salvo el segmento E en donde la participación aumenta, dado que se trata de actividades de muy bajo ingreso en donde es necesario el ingreso de ambos.

Específicamente, en el segmento c3, las dueñas de casa que no trabajan representan un 46% y en el segmento D corresponde a un 35%, es decir, hay una participación importante de personas que permanecen en el hogar todo el día, más aun considerando la importante participación de Jubilados que observamos anteriormente.

Respecto de bienes y servicios, en gran parte motivado por lo anterior, es que se explica el bajo nivel de tenencia de productos bancarios, solamente un 14,9% del segmento C3 y un 0,9% del segmento D tienen tarjetas de crédito, así mismo, solo

un 9,5% y un 0,1% de los segmentos C3 y D respectivamente tienen cuenta corriente.

Por otra parte, la tenencia de al menos un Televisor es de 99,9% en c3 y de 99,6% en segmento D, de los que el 100% son con control remoto, a la fecha de emisión del estudio, sólo un 10,3% del segmento C3 y el 9,1% del segmento D tienen Televisores LCD o plasma, y un 98,9% televisores entre 14 y 33 pulgadas. Los Televisores por Hogar tienden a ser homogéneos por segmento, Figura 15.

#### Televisores por Hogar por segmento

	ABC1	C2	C3	D	E
TV por Hogar	2,52	2,42	2,57	2,2	1,94

Figura n°15.: Televisores por Hogar

Respecto de la Televisión de pago, el segmento c3 tiene una penetración de 57,4% y el segmento D de un 39,4%, (cuadro 1.4)

Respecto de equipamiento en el hogar, relacionados con la categoría de Televisión o con elementos para el tiempo libre, se tiene:

#### Equipamiento Comunicacional dentro del Hogar

Equipamiento Comunicacional	C3	D
Equipo musica con CD	82,2%	65,8%
Filmadora de Video o Digital	12,5%	2,3%
Juegos de Video	26,6%	12,7%
DVD	74,2%	56,6%
Computador	74,7%	42,6%
Computador conectado a Internet	63,3%	30,8%

Figura n°16: Equipamiento comunicacional

Lo anterior (Figuran°16), como elementos que están dentro del hogar y que representan una opción de consumo del tiempo libre, representan una competencia directa al consumo de contenidos de Televisión, en este sentido, se observa que estos segmentos cuentan con una alta penetración de elementos que compiten por el tiempo junto a Televisión pagada.

#### Estilo de Vida, Opinión, aspiraciones y preocupaciones de los Segmentos C3D:

Respecto del uso y preferencias de “Tiempo Libre”, según el estudio “ChilescoPIO 2009”, realizado por la consultora Visión Humana, , de acuerdo al mapa de usos y frecuencias del tiempo libre, en donde gráficamente se muestra las actividades que son más afín de cada segmento, se observa que el uso del tiempo libre por

segmento es muy distinto:

### Cuadro de Uso y Frecuencia del Tiempo Libre

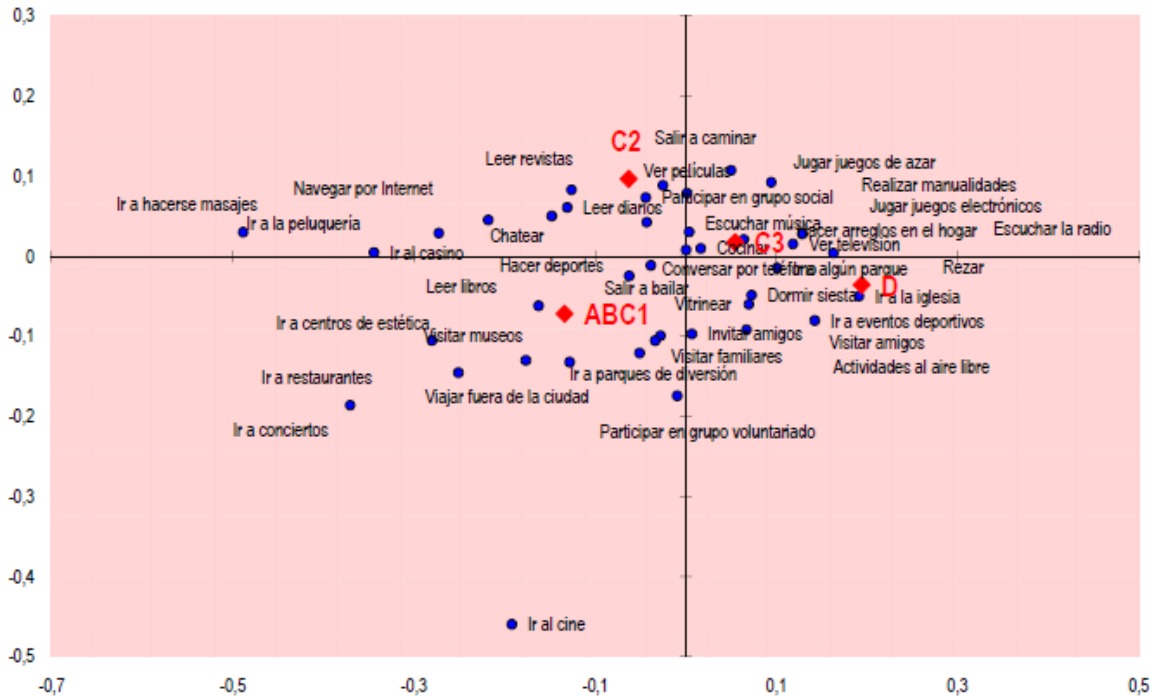


Figura nº17: Uso y Frecuencia del tiempo Libre

De este mapa se concluye que las actividades de mayor frecuencia para el segmento c3 son:

- Cocinar como Hobby
- Hacer arreglos o reparaciones en el Hogar
- Ver Televisión
- Escuchar radio
- Escuchar Música

En el caso del segmento D, las actividades que declaran con mayor frecuencia son.

- Asistir a la Iglesia o Templo
- Rezar
- Dormir siesta
- Visitar amigos en su hogar
- Ir a un parque o plaza

- Actividades al aire libre
- Ver Televisión

En el ámbito de “Temas de Interés y Gustos personales”, se observa que el segmento c3 y D son los menos interesados en:

- Bienestar, vida sana, ejercicio físico
- Naturaleza y vida al aire libre
- Viajes
- Exploración y aventura
- Culturas alrededor del mundo
- Lectura de Libros
- Artes y Cultura
- Películas y Cine, aunque sin tener una diferencia notable.
- Ciencias
- Internet
- Computación y tecnología
- Ecología
- Política y Gobierno

Y los más interesados en:

- Religión, en particular el segmento D.

Existiendo dimensiones que son de relevancia pero que no son discriminantes frente al interés de los otros segmentos como lo son:

- Mejoramiento del Hogar
- Cocinar
- Cuidado personal, belleza
- Educación y cuidado de los hijos
- Música

### **Gustos:**

Respeto de la “Comida Favorita”, estos segmentos prefieren lo conocido y nacional, teniendo muy baja preferencia por otro tipo, lo que es esperable dado el poco interés observado en “Exploración y aventura”

En la música estos segmentos discriminan favorablemente respecto del ABC1 y C2 en:

- Cumbias



- Reggaetón
- Rancheras (especialmente segmento D)
- Religiosa

Siendo la más relevante la música Romántica, pero que no lo discrimina respecto de los otros segmentos.

Respecto del tipo de contenido en Televisión, estos segmentos son los menos cercanos al “suspenso, drama y comedias” y si prefieren más que los otros segmentos, los temas de “Terror”, y en particular el segmento D, dentro de temas menos relevantes, prefiere Infantiles, Mexicanas, Vaqueros y Religiosas.

Respecto del “Deporte Favorito”, por lejos el Fútbol es el más presente en estos segmentos, siendo el deporte representativo, es a quienes más les gusta y a su vez, estos segmentos son a quienes menos les atraen otro tipo de deportes. En el mismo contexto un 47% del total C3D es hincha de Colo Colo, 22% de la Universidad de Chile y un 11% son simpatizantes de la Universidad Católica. En este aspecto ambos segmentos tienen un comportamiento idéntico.

### **Valores en la Vida**

Respecto del tema valórico, se observa que los valores “Honestidad, tranquilidad, seguridad y libertad” son los que más representan al ciudadano Chileno, las diferencias entre segmentos no son notables, si se puede decir que el valor libertad no es tan representativo del segmento C3D.

En el ámbito de los valores en la vida relacionados con la estabilidad personal, se observa que los principales y válidos para todos los segmentos son Familia, Salud, Amor, y le siguen Armonía interior y amistad, en donde estos últimos son claramente más representativos de los segmentos altos.

Respecto de los valores individualistas, el interés por el bienestar económico es una preocupación que marca al segmento C3D.

### **Motivaciones en la vida**

Respecto de estas, son transversales a los segmentos, y con frecuencia de segmento alto a bajo, se observa mayor a menor importancia en cada ítem.

### **Las principales motivaciones son:**

- Tener una Familia Unida
- Tener buena Salud
- Tener una buena relación de pareja
- Lograr que sus hijos completen su educación

- Tener un trabajo estable

### **Satisfacción Personal con la Vida**

En las distintas dimensiones, se observa que las dimensiones donde se diferencia negativamente este segmento son las siguientes:

- La educación de sus hijos
- La comuna en que vive
- Empresa o lugar en que trabaja
- Desarrollo profesional
- Posición social
- Situación económica

Es un segmento consciente de que están en la parte de menos acceso a trabajo y educación de calidad, al observar esto, considerando verdadera la tesis de que un camino para mejorar la situación social, todo lo descrito en este punto tienen que ver con la educación.

### **Los temores en la Vida:**

La muerte y la enfermedad son ámbitos que parecen con igual intensidad en todos los segmentos, sin embargo, adicción a la droga de algún ser querido, quedar sin trabajo o quedarse solo y la vejez, aparecen como temas que preocupan más al segmento c3D que al resto más alto. Gran parte de esto se explica por la importante composición de jubilados y ocupaciones de bajos ingresos.

### **Autoimagen:**

En autoimagen este segmento se autodefine más desconfiado, conservador, tranquilo, emocional, no planificado y seguidor más que líder, ahorrativo esforzado que el resto de los segmentos.

### **Opiniones y creencias:**

En estos segmentos aparece con mayor claridad, algo visto antes en el sentido de lo conservador, se observa que un discriminantes que este segmento es la tendencia a dejar todo como esta versus arriesgarse a hacer grandes cambios, consistente con ser el segmento que muestra menos disposición a confiar en las personas, es decir, la desconfianza, también vista anteriormente es una emoción que se declara con frecuencia y aparece en distintos ámbitos.

Relacionado con lo anterior, desde la perspectiva de no generar cambios en el

futuro, declaran con mayor frecuencia que el resto de los segmentos, que las personas deben buscar vivir el presente más que fijarse grandes metas en el futuro. Consistente con lo visto en preferencias de contenido, este segmento se reconoce como el que está más alejado de los temas de cultura.

Respecto de la religión, este grupo se identifica por tener una mayor participación de otras religiones a parte de la Católica, como la Protestante (c3 un 13% y D un 20%), Evangélica.

En otros ámbitos, se observa que compran en familia, el vitrinear es un panorama tipo paseo familiar, son sensibles a lo más barato, no muchos están dispuestos a pagar más por un mejor servicio y para comprar es el segmento que más consulta a conocidos antes de materializar la compra.

También prefieren más que el resto de los segmentos ir de vacaciones a lugares conocidos y cerca del lugar de origen, que es consistente con lo visto inicialmente respecto del concepto “aventura y exploración”.

La gran mayoría se utiliza diariamente el transporte público.

### Perspectivas económicas

En relación a las perspectivas económicas del segmento, en la presentación de, realizada por Roberto Méndez de Adimark, en ICARE Mayo 2011, inicia su presentación con la siguiente declaración “El consumo vuela, los chilenos están pesimistas”, en donde muestra que América Latina se ha empobrecido respecto de los países desarrollados y sólo Chile ha ido en la dirección contraria,..y a pesar de esto los Chilenos están más pesimistas, lo que apoya con una lámina en donde se muestra el índice de percepción económica (IPEC). Visto así suena un tanto inexplicable, pero posteriormente muestra el índice de percepción económica agrupada por segmento en donde aparece que los segmentos de altos ingresos tienen una percepción contraria a los de bajos ingresos:

**Figura Percepción expectativas económicas**

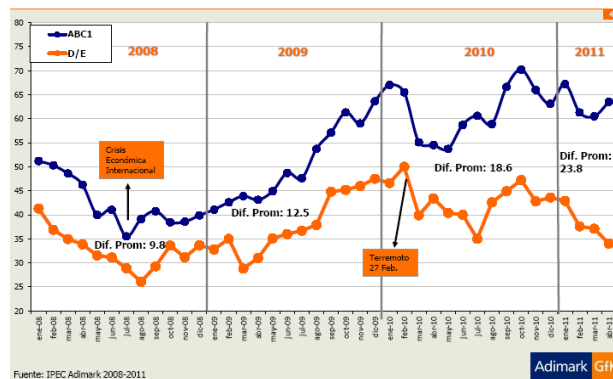


Figura 18: Expectativas económicas ICARE

Y la explicación esta en que el IPC promedio esconde las distintas realidades de los segmentos. El IPC promedio a Abril era de un 3,2%, pero el IPC asociado a los servicios básicos como alimentos, transporte, electricidad es mucho mayor, es decir, el costo de la vida de los segmentos de menores ingresos a aumentado varias veces más que el promedio. Algunas imágenes de la presentación ICARE mayo 2011 (Figura n°19)

### Imágenes ICARE mayo 2011

Consecuencia de proceso inflacionario global:  
**18 mil familias en Chile han caído en la pobreza desde 2009 por alza en precio de los alimentos**



Los comestibles se han reajustado 5,51% desde que se aplicó la encuesta Casen. Según Libertad y Desarrollo, esto ha llevado a que 79.800 personas caigan bajo la línea de la pobreza.

LAS RAZONES TRAS EL AUMENTO | B 2

“En mayo 2011, el costo mensual del transporte, para una familia de 4 personas en Santiago, que hacen 2 viajes diarios, es \$ 98.560. Esto equivale al 60% de un ingreso mínimo y es igual al valor de un televisor Sony de 19”

Variación precio real de algunos productos: Mayo 1987 a Mayo 2011 (24 años)



Figura n°19; Imágenes ICARE 2011

Lo anterior sumado a los datos de focus realizado con la consultora Lado Humano, en donde se puede explicar porque los clientes no están dispuestos a contratar servicios en donde exista riesgo de generar deuda, dado que de alguna forma están conscientes de su fragilidad económica. Esto expresa la necesidad de generar un modelo flexible.

## **Perfil Psicográfico del segmento C3D**

Con base en el estudio realizado en julio del año 2011 por la consultora Lado Humano se obtienen las siguientes características psicograficas que identifican al segmento:

### **Deseo de estabilidad y largos plazos asociados a ellos**

Los cambios se perciben para el largo plazo, el esfuerzo es la “fórmula” para concretarlos

### **Pragmatismo exacerbado**

Más que sueños, proyectos concretos

### **Confianzas institucionales vulneradas**

Incredulidad a “declaraciones y discursos”: crédito a la performance.

Mayor cercanía con interacciones cara-cara que remotas

### **Pensamiento concreto, necesidad de simpleza**

- Años de educación que son de inferior calidad, dificultad para elaborar e incorporar conceptos.
- Aprenden y registran aquello que se vincula con sus vidas cotidianas
- Uso de iconografía y reductores de la complejidad
- Sensación de que deben tomar decisiones con poca información disponible

### **Aprendizaje por aproximaciones sucesivas**

- Similar a los niños, el aprendizaje se da desde la experiencia y en etapas que van desde lo más simple a aprendizajes de mayor complejidad

### **Sentimientos de vulnerabilidad y necesidad de dignificación**

- Vivencia de experiencias negativas sobre todo en lo vinculado al trabajo y el \$
- Familiares y amigos también han pasado por lo mismo
- Alta necesidad de ser respetados y considerados sobre todo en momentos de necesidades económicas

## **Otros insight**

Del estudio etnográfico realizado en conjunto con la misma consultora se generan las siguientes conclusiones:

El segmento cuenta con presupuestos altamente rígidos. Hay restricciones en el consumo diario y temor al desempleo.

Frente a ingresos ajustados enfrentan gastos variables, cualquier gasto adicional, representa una contingencia en donde deben decidir que dejaran de pagar.

La Televisión pagada es un lujo, sustituible por otros gastos

## Resumen Clientes

A modo de resumen, lo que se extrae como puntos relevantes a considerar para el diseño lo vemos en la figura n° 20:

### Resumen Clientes

Valores	Motivaciones	Perfil Psicologico	Situacion Actual	Relacion TV
Libertad	Tener buena relación de pareja	Uso de iconografía y reductores de complejidad	Poca disponibilidad de dinero	Lujo sustituible por otros gastos
Solidaridad	Trabajo estable	sensacion de toma de desiciones con poca información	Ingresos fijos y costos variables	genera desconfianza
Familia	Familia unida	Vivencia de experiencias negativas en trabajo y dinero	No quiere mas deudas	poco flexible
Salud	Educación hijos	Rol de la mujer	gran participacion de obreros, jubilados y dueñas de casa	mal servicio
Humildad	Salud			
Amor	Amigos/Familia			
Seguridad				
Tranquilidad				
Simplicidad				
Tradición				
religión				

Figuran°20: Resumen puntos relevantes para el diseño

De lo anterior, se rescata la densidad de características emocionales por sobre la funcionales que aparecen como hitos en el perfil del segmento.

## VII DESCRIPCION DE CADENA DE VALOR Y SUS PROCESO ACTUALES CON SUS NIVELES DE SATISFACCION

La cadena de valor para el servicio de Televisión satelital, es igual para los distintos competidores de la industria y consta de las siguientes etapas:



Para entender con mayor profundidad el servicio y las distintas etapas que afectan a los clientes, se describirá cada una de ellas incorporando la percepción que los clientes tienen de ella.

### 7.1 OFERTA

La oferta de Televisión suscrita postpago, se diseñó buscando la simplicidad y conveniencia para los clientes. La simplicidad se construyó entregando parrillas con contenido separado por bloques temáticos y reducidas en números de canales, adicionalmente se generaron solo dos planes para la comercialización del servicio. La conveniencia se generó al incorporar señales alta calidad más la aplicación de un precio accesible, en términos técnicos, se buscó el precio por punto de rating levemente más económico que el de la competencia sumando canales de alto valor percibido.

#### 7.1.1 Descripción de planes

Plan Entretenido: 50 canales misceláneos de video más 10 de audio temáticos por \$26.000 mensuales IVA incluido.





Plan Sport: Se agregan 4 canales de deporte al plan entretenido, con lo que su valor queda en \$22.000 IVA incluido por mes



Canales y paquetes Premium:



Oferta HD: \$5.000 IVA incluido por mes



Oferta HD Premium: **CDF HD**

Ordenamiento de la Parrilla de canales en bloques temáticos, minimizando la existencia de señales en negro, para aumentar la experiencia de zapping, graficado en la figura n°21.:



## Contenido por Bloques



- Simplicidad para usuarios al estar los canales principales temáticos concentrados
  - Infantiles
    - Completa selección, marcación 1 dígito (2 al 9)
    - Canales adyacentes con contenido adecuado (culturales y audio)
  - Jóvenes
    - Contenido musical concentrado próximo a entretenimiento
- Dueñas de casa / adultos
- Canales nacionales junto a Películas

Figura n°21: Contenido por Bloques

### 7.1.2 Análisis de la oferta:

A continuación se presenta la situación competitiva de la oferta en sus planes base (figura 22.)

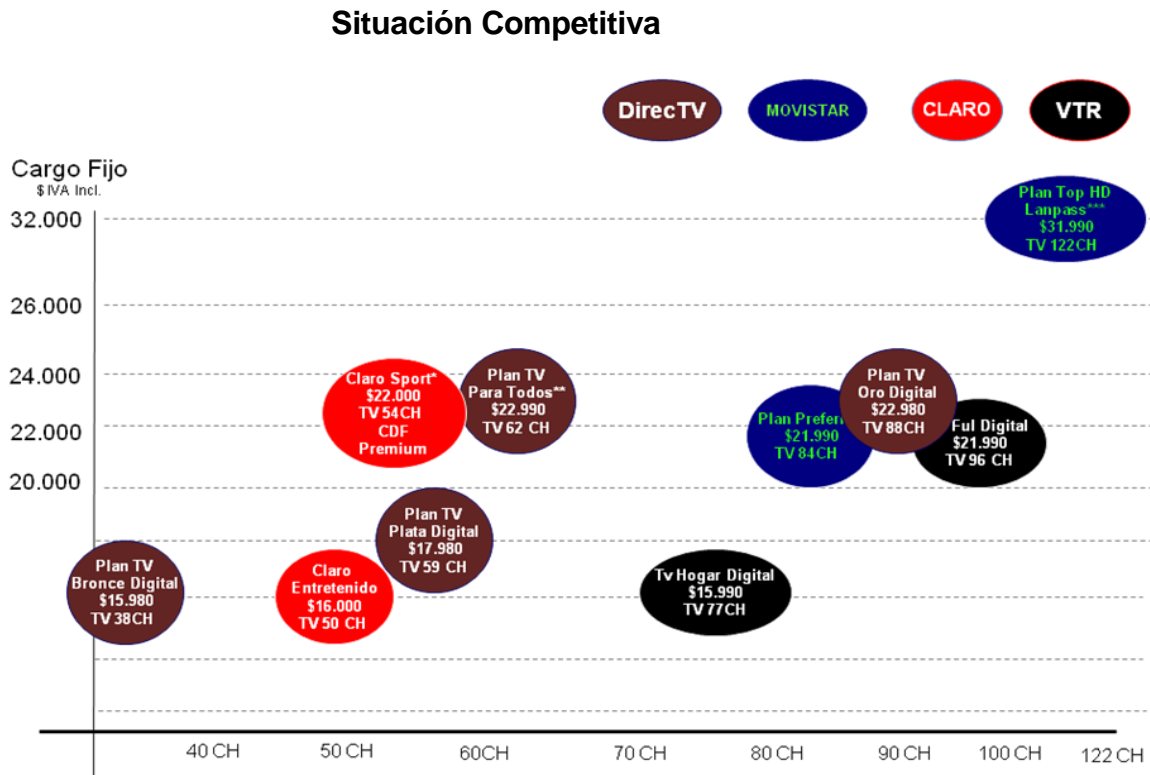


Figura n° 22: Mapa competitivo precio/cantidad de canales

Al observar el mapa de precios, se deduce que Claro participa en la gama media en número de canales y precio de planes, lo que habla del foco en los segmentos objetivos de estudio, con una leve desventaja en número de canales. Pero al analizar la tabla de Rating versus Precio y consecuentemente el precio por punto de rating, es claro que la desventaja tiende a aminorarse, quedando dentro del espacio competitivo en esta categoría de planes.

Adicionalmente, el plan Sport que contiene el canal CDF Premium más tres canales adicionales de deporte, compite en base a este diferenciador más que por el costo por rating directamente, observándose el aporte marginal al rating (figura n°23)

### Cuadro de Precio versus Rating.

	VTR			MOVISTAR			DIRECTV			CLARO	
	Mi Pack	TV Hogar	TV Full	Básico	Preferido	LANPASS	Bronce	Plata	Oro	Entretenido	Sport
Precio	\$ 27.990	\$ 15.990	\$ 21.990	\$ 15.490	\$ 21.990	\$ 31.990	\$ 15.980	\$ 17.980	\$ 22.980	\$ 16.000	\$ 22.000
Rating	35,2	41,5	41,7	38,6	41,6	41,6	35,9	37,5	37,9	38,9	39,1
\$/Rating	795	385	527	401	529	769	445	479	606	411	563

Figura n°23: Precio versus rating

En conclusión, la oferta de contenido hoy no agrega un valor muy distintivo en cuanto a costo por rating, si tiene aspectos de orden que facilitan el uso del servicio, el tener bloques de canales separados por temas, minimizando los espacios en negro, más el hecho de tener los canales de niños bloqueados por contenidos de cultura y audio, representan un valor funcional pero no muy comparable o valorado por los clientes, ya que la evaluación que los clientes hacen en términos de satisfacción referida al funcionamiento de la Televisión la calidad de la programación es de una satisfacción media, reflejándose también en la evaluación global del ítem, (cuadro satisfacción funcionamiento Televisión).

## 7.2 VENTAS

Los canales de venta son Venta Terreno puerta a puerta, Televenta Inbound, Televenta outbound y Web. Con excepción del canal Web, el resto de los canales son 100% externos, es decir, son empresas externas que tienen contratos de comercialización con Claro. El 70% de la venta es generada por la fuerza de venta terreno, y la satisfacción manifestada por los clientes es muy buena en esta parte de la cadena. A continuación en términos gruesos y a modo de resumen del proceso formal de venta detallado en la parte de anexos, a con gran parte de la venta

Pasos del proceso de venta puerta a puerta:

- 1.- Ejecutivo toca el timbre de la casa o departamento
- 2.- El Ejecutivo saluda y se identifica con su credencial corporativa
- 3.- El Ejecutivo le solicita al potencial cliente que se acerque para entregarle información sobre el servicios de Televisión Satelital

- 4.- El Ejecutivo, entrega un volante con información de la oferta vigente de Televisión Satelital.
- 5.- El Ejecutivo explica los valores centrales de la oferta
- 6.- Si el cliente no muestra interés en la oferta, el ejecutivo debe guardar dirección e informar como dirección visitada y agradecer el tiempo del cliente y despedirse.
- 7.- Si el cliente muestra interés en la oferta, el ejecutivo debe proceder a guiar al cliente para que pueda seleccionar el plan que más se adecue a su necesidad, incorporando la cantidad de decodificadores que contratará.
- 8.- El ejecutivo llama a plataforma de ingreso de ventas
- 9.- La plataforma de ingreso de ventas, valida dirección del cliente y deuda histórica del cliente, si no tiene deuda, lo clasifica en segmento y procede a crear al cliente en sistemas.
- 10.- La plataforma de ingreso de ventas procede a acordar fecha e instalación con el cliente.
- 11.- El ejecutivo procede a llenar el formulario de solicitud de servicio que forma parte del contrato.
- 12.- El vendedor le informa al cliente el ciclo de servicio y la correspondiente la fecha de facturación.
- 13.- El Vendedor se despide

Este proceso, más las características personales de los ejecutivos, generan en los clientes un muy buen nivel de satisfacción, figura n°24..

### Cuadro Satisfacción Proceso de Ventas

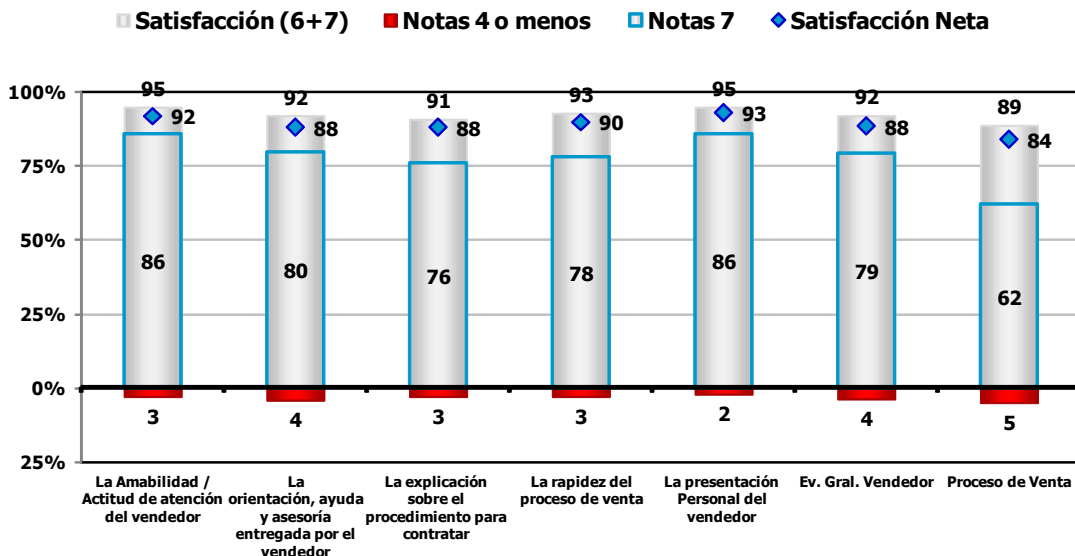


Figura n°24: Satisfacción proceso de Ventas, Adimark 2011

La evaluación de este proceso es de las más altas, observándose que si bien el proceso de ventas tiene problemas, el cliente lo refleja cuando evalúa la

facturación.

### **7.3 INSTALACIONES**

La instalación puede ocurrir de forma inmediata a la venta o de forma agendada, esto es cuando la instalación no ocurre en un momento posterior al proceso de venta. Este servicio tiene un costo de \$20.000 que debe cancelar al instalador.

-Proceso Instalación Inmediata: En este caso el ejecutivo pertenece a una canal de ventas que trabaja en esta modalidad, en donde el mismo vendedor es el instalador o el vendedor que pertenece a una célula de 5 vendedores que son acompañados por un instalador, el que anda en un móvil con todos los elementos para realizar una instalación. La modalidad de instalación agendada es más compleja en sus procesos, por lo que para un entendimiento más amplio del proceso de instalación, a continuación se describe el proceso de instalación agendada, también se encuentra el respaldo formal en la parte de anexos.

Proceso Instalación Agendada:

Una vez que el ejecutivo de ventas ha ingresado la venta y la mesa de ingreso ha traspasado al ejecutivo con la mesa de despacho, este gestiona la selección del móvil según su disponibilidad.

1.-En sistemas el despacho de agenda asigna a un móvil instalador a una dirección en particular.

2.-El despacho llama al cliente para avisar que el técnico se encuentra en camino

3.-El técnico llega al domicilio del cliente, el cliente lo atiende.

4.-El técnico saluda y se presenta

5.-El técnico chequea con el cliente la información de la Orden de Servicio (OS) y lo que el cliente contrató, por tanto, acuerda con el cliente las características del servicio a instalar.

6.- El técnico consulta al cliente donde desea instalar los servicios

7.- El técnico solicita permiso al cliente para inspeccionar junto a él, la infraestructura domiciliar para planificar la instalación.

8.- El técnico informa al cliente el detalle de la instalación, especificando lugar de instalación de antena, tendido de cables y lugar en donde quedará el decodificador.

Adicionalmente le entrega una estimación de tiempo en que se hará el total del trabajo.

9.- Acordado lo anterior con el cliente, el instalador realiza la instalación del servicio.

10.- Al término de la instalación el cliente acepta conforme el servicio firmando la Orden de Servicio.

11.- El instalador llama desde su teléfono móvil a la plataforma de validación de la instalación, y comunica directamente a la plataforma con el cliente.

12.- La plataforma verifica con el cliente que los servicios instalados efectivamente sean los que el cliente contrató, valida la conformidad con la calidad de la instalación y chequea finalmente el comportamiento del instalador.

14.- La plataforma indica al cliente ingresar al menú del decodificador y verificar

algunas métricas de calidad de señal, las que el cliente dicta por teléfono.

13.- Si existen reparos técnicos sobre la instalación o de comportamiento por parte del cliente, la plataforma solicitará al técnico corregir el problema, si no es posible el caso es escalado a su supervisor.

14.- El Técnico capacita al cliente en el uso del servicio y entrega información en relación a los procesos de facturación, pagos, cobranza y promociones.

15.- El Técnico se despide.

### Cuadro Satisfacción Proceso de Instalación

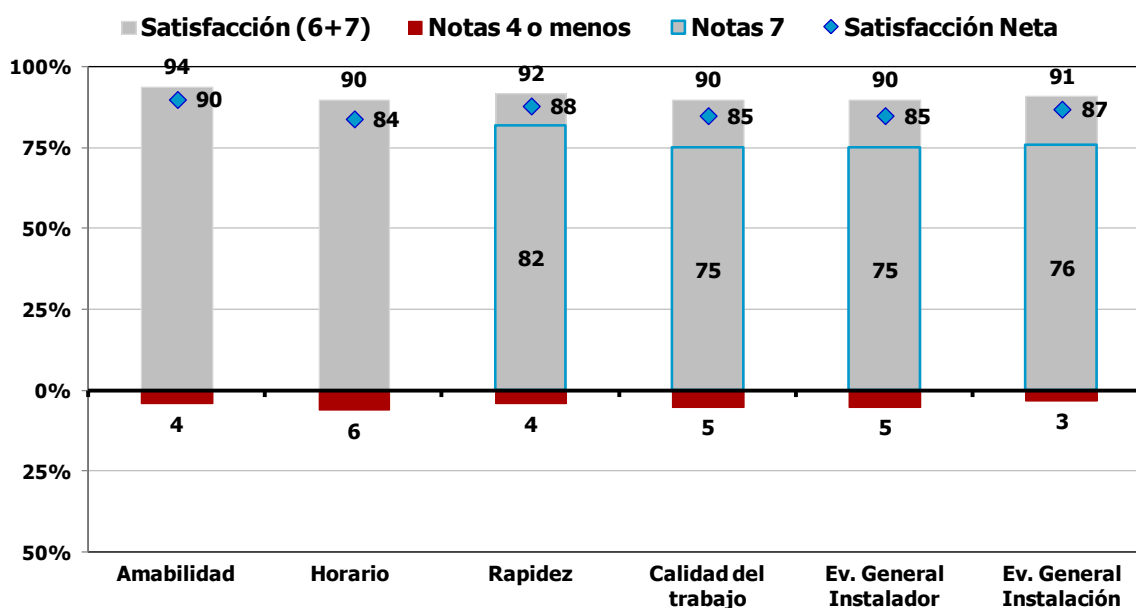


Figura 25: Satisfacción Proceso de Instalación

Adicional a la buena evaluación por parte de los clientes, este proceso considera un diferenciador importante, el 70% de las ventas se realizan en forma inmediata. Lo cual afecta positivamente la experiencia del cliente.

## 7.4 USO DEL SERVICIO

Para este capítulo el uso del servicio, se inicia desde que se prende el Televisor hasta que se apaga, no considera el concepto ampliado de servicio, en que se incluye toda la post venta.

Desde esta perspectiva hay elementos que no han sido medidos específicamente por las encuestas de satisfacción, como es la guía electrónica y el menú de contenidos. En encuentros con Clientes si se ha preguntado por este aspecto y su evaluación es media calificando muy bien su diseño y acceso por su simpleza y claridad para su uso, pero por otro lado con oportunidades de mejora en mayor

profundidad en la información de los contenidos de cada película o programa y desactualización horaria de los programas ocasionalmente.

Dicho lo anterior, los temas más relevantes de la experiencia de uso, tienen relación con aspectos técnicos relacionados a la estabilidad y claridad de la señal y a la calidad del contenido, siendo evaluadas bien en el total, pero con insatisfacción mayor la calidad del contenido y estabilidad de la señal.,

**Cuadro Satisfacción Funcionamiento de Televisión**

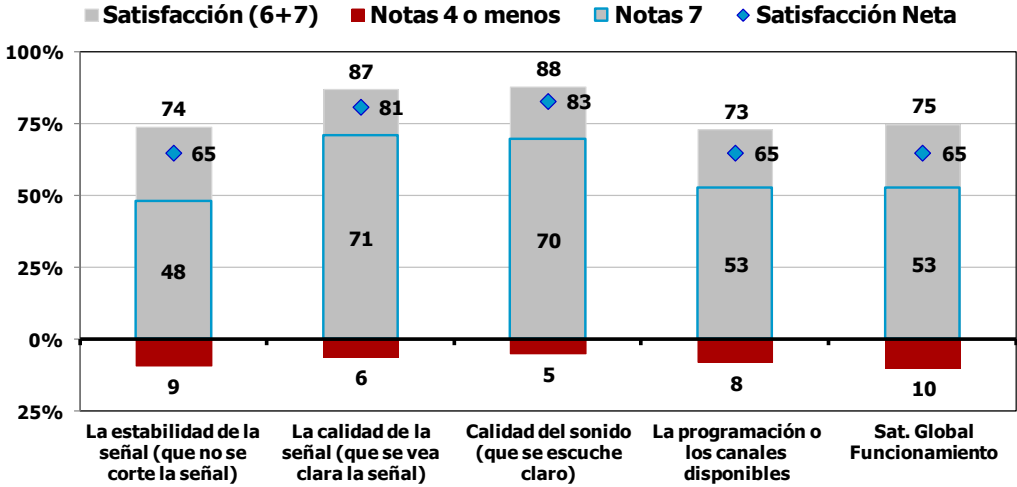


Figura 26: Satisfacción funcionamiento de la Televisión

**7.5 FACTURACION**

La facturación es por periodo adelantado, existen dos ciclos de facturación, uno con emisión el día 5 de cada mes y vencimiento el día 15 y el segundo con emisión el día 20 y vencimiento el ultimo día del mes.

El servicio esta compuesto de rentas fijas mensuales, la facturación del primer mes incluye el proporcional por el uso del mes anterior, esto también ocurre en la compra de adicionales, considerando como adicionales los canales Premium o decodificadores adicionales o paquetes HD (Alta definición),

La facturación es electrónica, el documento se debe bajar de la web de Claro y pagara en los distintos lugares de pago habilitados.

### Cuadro Satisfacción respecto de atributos de la cuenta

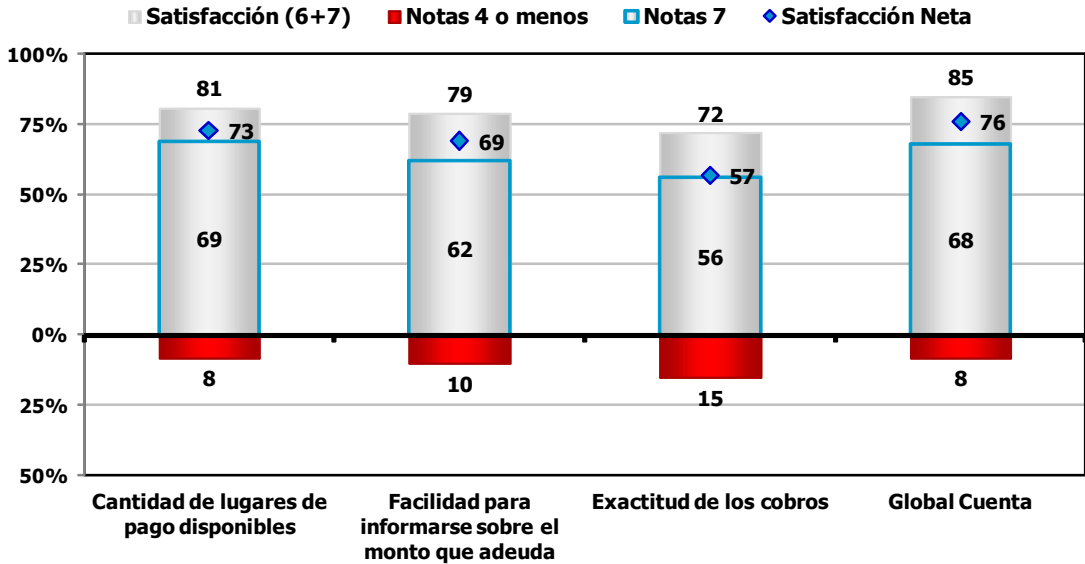
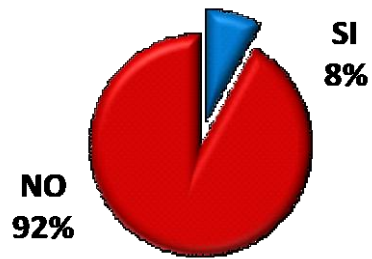


Figura n°27: Cuadro Satisfacción respecto de atributos de la cuenta

De acuerdo a la muestra consultada en la visita a la web de Claro, solo el 8% declara haber ingresado a esta en al menos una oportunidad, esto se explica porque la disciplina realmente es asistir solo con el RUT a pagar la cuenta en la red de pagos, dado que es un cargo fijo siempre.



### 7.6 SERVICIO TECNICO

El servicio técnico ocurre una vez que el cliente manifiesta algún problema con el funcionamiento del servicio, esto puede ser vía telefónica o en sucursal. El proceso considera la validación telefónica con pruebas remotas en domicilio, sólo si el problema no se resuelve se programa una visita técnica al domicilio del cliente.

La satisfacción de los clientes es media con 61 puntos, en donde se evalúa bien la gestión del técnico que finalmente va al domicilio, pero la gestión anterior de comunicación y resolución en callcenter o sucursal genera la menor evaluación del proceso total.

## Satisfacción Servicio Técnico

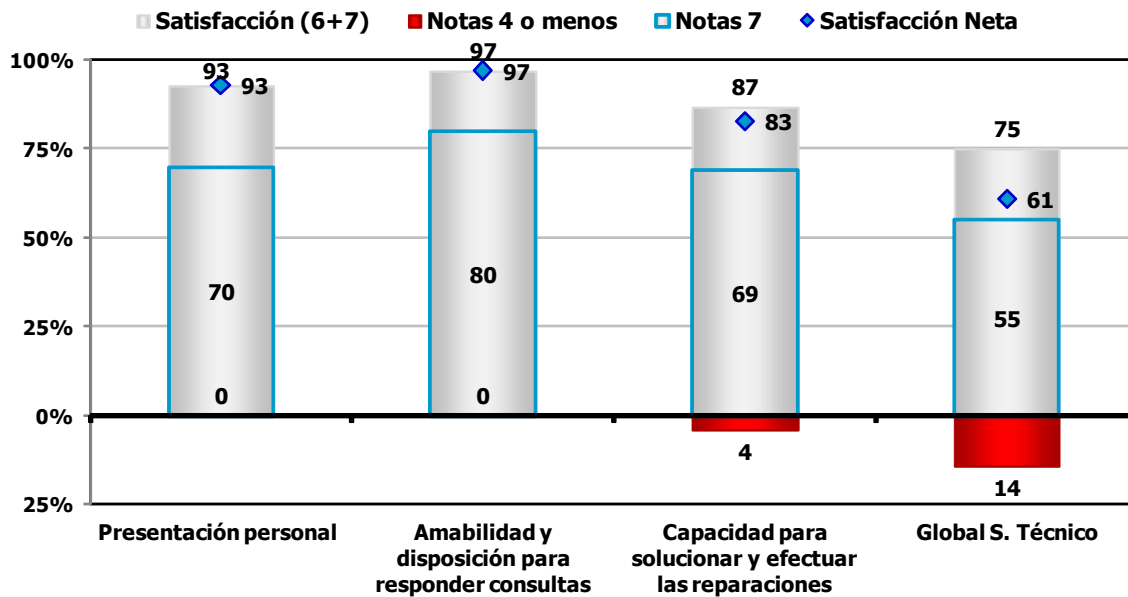


Figura n°28: Satisfacción Servicio Técnico

### 7.7 CALLCENTER

El acceso al Callcenter es único para todos los servicios de la Compañía, por lo que el IVR es amplio y cambia frecuentemente buscando su mejor diseño.

La atención en Callcenter es totalmente externa, son empresas que suscriben contratos de proveedores con la Compañía acordando niveles de servicios adecuados a los distintos eventos posibles en la gestión de atención, estos son definidos según rangos que se manejan a nivel de industria.

Las actividades que ocurren en la atención de Callcenter son:

- 1.- Cliente llama a número único de acceso gratuito
- 2.- Si el cliente debe ingresar RUT, si no debe apretar ir a opción “\* “ .
- 3.- Si es cliente, el IVR ofrece elegir entre servicios móviles o servicios hogar
- 4.- Dentro de la opción de Servicios Hogar, se abre en tres opciones:
  - 4.1.- Para Contratar marcar 1
  - 4.2.- Para Asistencia Comercial marcar 2
  - 4.3.- Para Asistencia Técnica marcar 3
- 5.- Al marcar “contratar servicios”, es atendido por un ejecutivo de ventas multiproducto.
- 6.- al marcar asistencia Técnica o Comercial aparece un nuevo menú:
  - 6.1.- Para servicios de Televisión marcar 1, y posteriormente, si es Satelital marcar 1 o si es por cable marcar 2
  - 6.2.- Para servicios de Internet marcar 2
  - 6.3.- Para servicios de Larga Distancia marcar 3



6.4.- Para servicios de Telefonía Fija marcar 4

6.5.- Para volver al menú principal, marcar 5

Al marcar alguna de las opciones anteriores, finalmente el cliente es atendido por un ejecutivo de servicio.

Posterior a esto, el cliente es ingresado al sistema de gestión de reclamos, articulando internamente distintos flujos según el tipo de problema del cliente.

El general la gestión de callcenter es de las peor evaluadas por los clientes, satisfacción neta de 18 puntos, versus las otras partes de la cadena de atención, esto pasa tanto a Claro como el resto de la industria, siendo las variables más importantes son facilidad en el acceso, amabilidad y capacidad de resolución.

En relación a la capacidad e resolución, existe una variedad de casos en las que el callcenter no tiene atribuciones ni la posibilidad de resolver en línea, como los son reclamos de tipo administrativos en donde deben realizarse exhaustivos levantamientos de la cuenta corriente del cliente, o reclamos técnicos en donde en ocasiones es necesario enviar un técnico al domicilio para evaluar la situación y posteriormente dar solución.

### Cuadro satisfacción callcenter

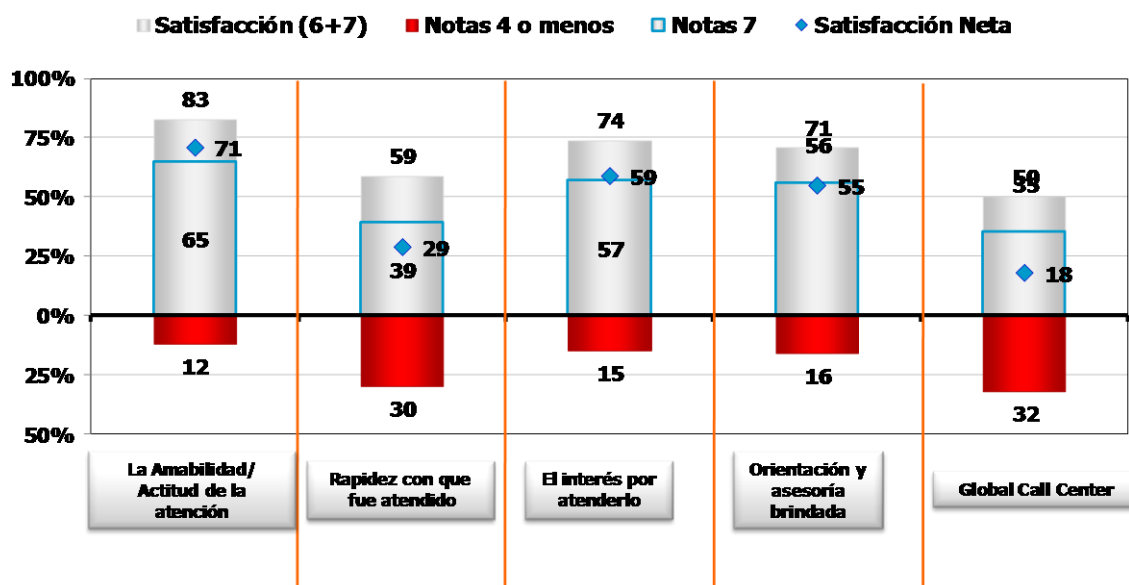


Figura n° 29: Cuadro satisfacción callcenter

En conclusión, la atención en Callcenter no genera diferenciación, al contrario, aporta una experiencia para el cliente de baja satisfacción, la que está marcada principalmente por los tiempos de atención, un flujo largo de entrada al IVR para poder llegar a contactar un ejecutivo, complejizando el acceso a la Compañía.

## 7.8 SUCURSALES

Las sucursales tienen tan mala evaluación como el callcenter, en donde el tiempo de espera es determinante en la nota final, a continuación las actividades por las que el cliente debe pasar en este punto de atención:

- 1.- Cliente ingresa a la sucursal
- 2.- Cliente es recibido por un anfitrión, quien tiene la función de orientar a los clientes dentro de la sucursal
- 3.- El anfitrión consulta el motivo de la visita, si es para consultar, reclamar o comprar servicios hogar, le entrega un ticket de llegada y le indica la fila a la cual debe sumarse. (fila única para servicios Hogar)
- 4.- El cliente hace la fila, espera
- 5.- el cliente llega al mesón y expone su inquietud
- 6.- el ejecutivo de atención resuelve consultas o solo si es un problema administrativo simple (notas de crédito de hasta \$5.000 o reemplazo de control remoto), otro tipo de problema es resuelto en back office, con un contacto telefónico al cliente. Si el problema es técnico, el ejecutivo debe hacer pruebas remotas con los equipos instalados en el hogar, por lo que el cliente debe tener a alguien en su domicilio para hacer las pruebas. Si las pruebas no resuelven el problema el ejecutivo llama a mesa de despacho de vistas técnicas y coordina una visita a terreno. En todas estas últimos casos el cliente sale de la sucursal sin resolver su problema.

El juicio que los clientes hacen en términos de satisfacción es similar a la del callcenter, en donde el tiempo de espera y validez de atención del ejecutivo generan una mala evaluación del proceso general.

**Cuadro Satisfacción Sucursales**

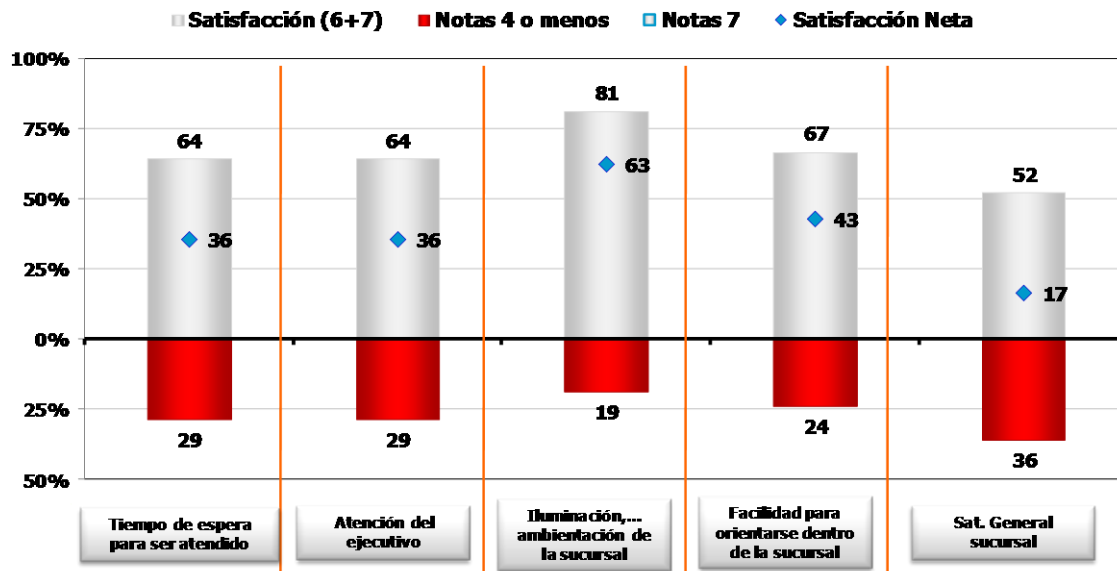


Figura nº30: Cuadro Satisfacción Sucursales

Como conclusión del capítulo de procesos y percepción de los clientes, se obtiene que la venta y la instalación es lo mejor evaluado, sobre 80 puntos y lo peor evaluado de la cadena es lo que el cliente asocia a la gestión de Callcenter y Sucursales.

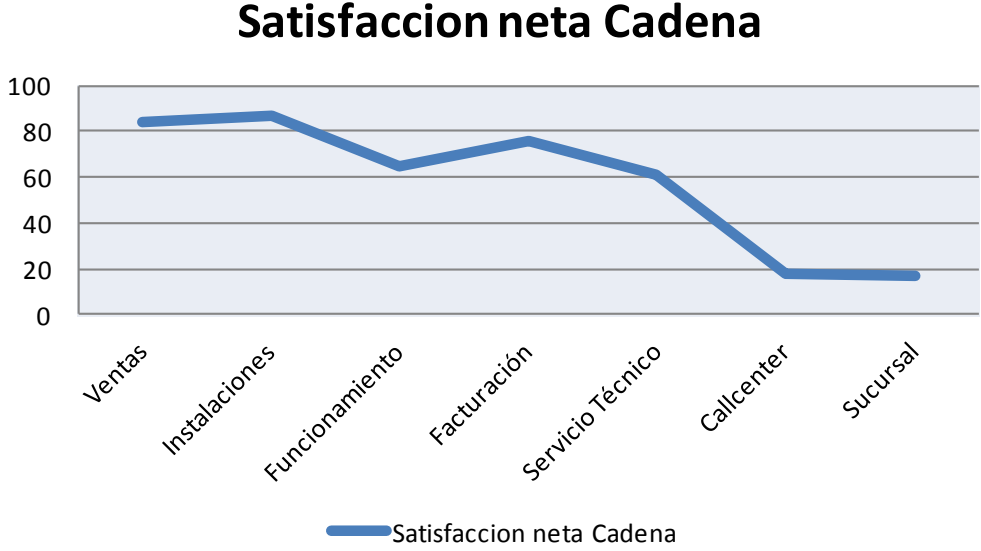


Figura n°31: Cuadro Satisfacción neta global

Con este análisis se confirma a detalle lo expuesto en el capítulo de descripción y justificación del proyecto: el sistema de Televisión de pago se configura de forma estándar sin diferenciación y por sobre esto la calidad de servicio en cada una de sus etapas no destaca o carece de evaluaciones positivas por parte de los clientes, en cuanto a satisfacción, salvo los procesos de instalación y ventas. Para efectos del estudio, conforma que el proceso de instalación tiene un valor en la simplicidad e inmediatez, hito que debe mantenerse en el diseño. La oferta de contenido, si bien tiene argumentos para competir ha dejado de ser diferenciadora, pues la competencia ya trabaja con los mismos argumentos.

## **VIII DISEÑO DE UNA NUEVA EXPERIENCIA DE CLIENTES EN BASE A LA GENERACION DE UNA NUEVA CURVA DE VALOR PARA EL SERVICIO DE TELEVISION SATELITAL**

Para generar un nuevo diseño de curva de valor, definición expuesta en el marco teórico, se utilizará la metodología de Océanos Azules planeada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, en donde plantean la posibilidad de generar nuevos espacio de mercado o la generación de nuevos clientes al replantearse el valor que la Compañía le entrega a sus clientes, abarcando toda la cadena de valor sobre la cual se brindan los servicios y que afectan la experiencia de los clientes, produciendo que la competencia pierda relevancia y finalmente la energía comercial se centre solo en los clientes.

En líneas generales, la metodología exige el conocimiento previo de los clientes, de los procesos comerciales actuales de la Compañía, que afectan a estos clientes, trabajo realizado en los capítulos anteriores, e incorpora el conocimiento de los no clientes como parte de la metodología misma que será abordada más adelante.

Para abordar los diversos tópicos de la metodología se generó una mesa de discusión y trabajo, tomando integrantes de las comisiones de Experiencia de Clientes, Comisión de Calidad, Marketing y Planificación Estratégica.

### **8.1 ANALISIS CON METODOLOGIA OCEANOS AZULES PARA OBTENCION DE CURVA DE VALOR ACTUAL DE TELEVISION SATELITAL**

La metodología fue construir una base de contenido y posteriormente disponerla para la discusión en la mesa de experiencia y calidad. Esta base de contenido esta fue formateada e integrada a este informe.

Para analizar en que industria se inserta el servicio de Televisión Pagada, y como parte inicial de la metodología de Océanos Azules, se aplicó la metodología del Acordeon, esta etapa tiene por objetivo ampliar el horizonte del mercado partiendo desde lo que se entiende hoy es.

Hacia la derecha se define el negocio en los términos más precisos posibles y hacia la derecha en los términos más amplios posibles, es decir, lo de la derecha contiene lo que esta hacia la izquierda. En este sentido, el servicio de Televisión pagada, en su menor grado entrega acceso a una selección determinada de canales, dependiendo del plan que el cliente contrate.

**Tabla Acordeón**

	(7)	(6)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1) Nuestro negocio hoy:
Definición del negocio	Alternativas de uso del tiempo	Alternativas de uso del tiempo libre	Acceso a contenido como alternativas de entretenimiento e información	Acceso a Contenido audiovisual	Acceso a una selección de canales de TV	Acceso pagado a una selección de canales de TV	Acceso pagado fijo a una selección de canales de TV
Competidor	(7) = (6) + - Trabajo - Estudio - Cesantía	(6) = (5) + - Descanso - Vacaciones - Vida Social - tiempo en familia - Shopping - Dormir	(5) = (4) + - Video Juegos - Diarios - Libros - Eventos, seminarios - Música en Vivo	(4) = (3) + - Cine - DVD - Internet - Radio	(3) = (2) + - TV Abierta - Video sobre Internet	(2) = (1) + Móviles	(1) = - Claro - Movistar - VTR - DirecTV

Qué Destacamos	Interacción con otros	Participación Activa	Complementos / Experiencia	Contenido Local	Ubicuidad	Es un medio de Transporte
----------------	-----------------------	----------------------	----------------------------	-----------------	-----------	---------------------------

Figura n°32: Tabla Acordeón Metodología Océanos Azules

Al examinar los distintos datos del perfil del segmento C3D, específicamente en el mapa del “Uso y Frecuencia del tiempo libre”, se observa que la Televisión aparece como una alternativa de uso del tiempo libre y es parte importante en la distribución del tiempo, dado esto se concluye que en el grado más amplio, el negocio de la Televisión de pago compite por el uso del tiempo libre de las personas, y en consecuencia, la Televisión de Pago también. Lo anterior, marca los espacios posibles para la generación de nuevas propuestas e ideas.

## 8.2 CURVA DE VALOR ACTUAL

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, bajo la metodología de Océanos Azules, la Curva de Valor refleja la gama de variables en las cuales invierte o se enfoca la industria o alguna Compañía en particular, expresando el nivel de lo que se ofrece a los compradores en cada variable. Para su construcción es necesario seleccionar y definir los atributos en que se enfoca la industria de la Televisión Pagada.

### 8.2.1 Levantamiento de atributos

Se hicieron 2 brainstorming para levantar atributos que parecían relevantes de la industria de Televisión de pago, y de otras industrias relacionadas con el acordeón que se definió.

Una vez que se tuvo la lista completa, se escogió los que parecían más críticos

para construir la curva de valor (marcados con (\*)).

### **Atributos otros vs Claro TV**

- Personalización
- Inmediatez y actualidad en contenido del Cine.
- Conocimiento del contenido del Cine
- Sentido de “Localidad” de algunos lugares de entretención o vacaciones,
- **Infinita Variedad, como Internet (\*)**
- Libertad de Elegir, como un restaurante
- Manejo de ventana de Tiempo, como un grabador de imagen
- Ayuda a elegir, como un garzón en un restaurante
- Experiencia Emocional / Contexto, contenido vivo vs envasado
- Profundidad de contenido, como una librería o internet
- Interactividad como un juego o internet
- Sentirse acompañado / Intimidad, una comunicación telefónica
- Actividad vs Pasividad, como los juegos electrónicos, el jugador construye la historia.
- Multiplicidad de servicios, como una mal.

### **Atributos TV paga**

- Reúne / Aglutina
- Acompaña (TV vs otros)
- Anima, entrega alegría
- Educa, informa
- Amplía horizontes
- Diversidad (algo para todos) → poco segmentado
- **Simplicidad de uso (\*)**
- Inmediatez
- **Calidad de señal (\*)**
- Inicio invasivo
- **Cobertura (industria DTH) (\*)**
- Es fijo, no tiene movilidad
- Tenerla entrega status.
- Necesita de instalación

### **Atributos Industria**

- **Precio**
- **Tecnología servicio, productos (\*)**
- **Marca / Imagen corporativa (\*)**
- **Calidad de Servicio, cadena de valor (\*)**
- **Empaquetamiento nuevos servicios (\*)**
- Necesita de Instalación, incluye auto instalación.
- **Capilaridad / Inmediatez (\*)**
- **Variedad (\*)**

Se reducen a 8, siendo algunas subconjunto o similar a otro concepto.

### 8.2.2 Curva de Valor Actual Televisión Pagada

Para la construcción de la curva de valor, se considera una escala de 0 a 3, en donde 0 significa que no existe ese atributo, 1 es que existe en un grado menor, 2 en un grado medio y 3 el atributo en cuestión existe en un alto grado.

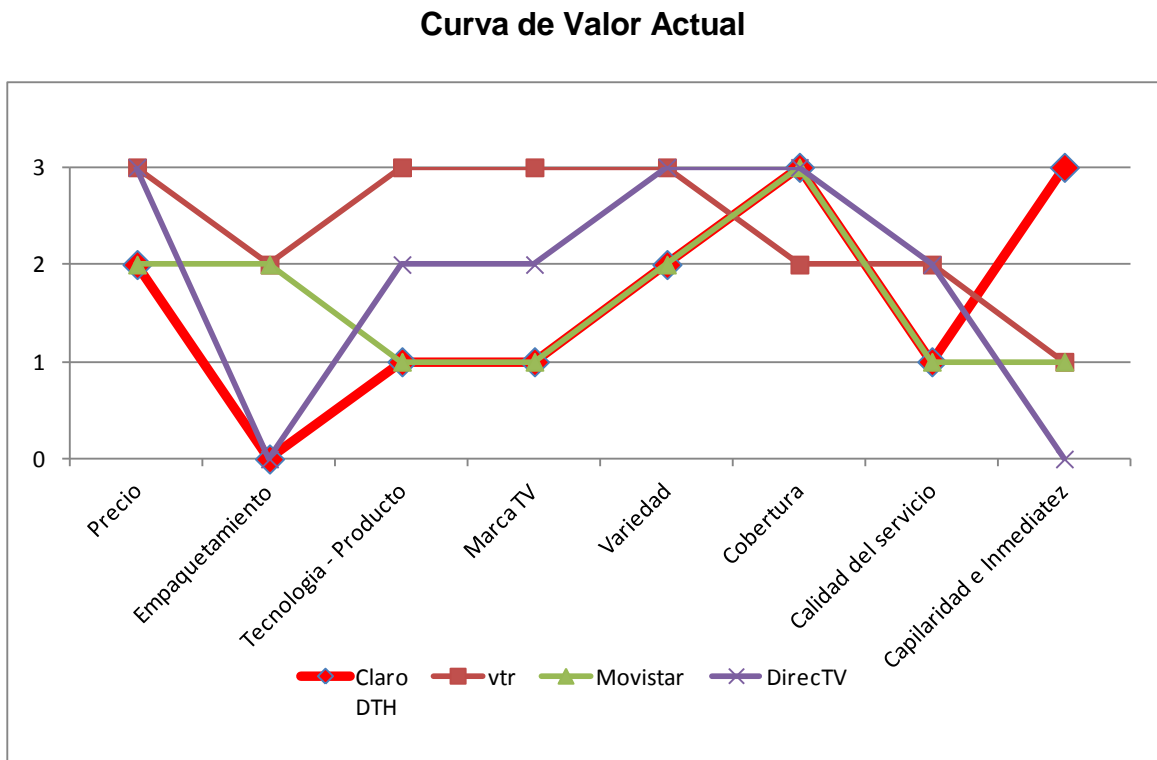


Figura n°33: Curva de Valor Actual Total

Se concluyó que en este mercado funciona como un océano rojo, pero en el caso de DTH fuera de la red de cable de VTR, hay un océano azul para Claro, lo que se observa al ver el grafico con solo las operadoras de Televisión Satelital:

### Curva de Valor solo TV Satelital

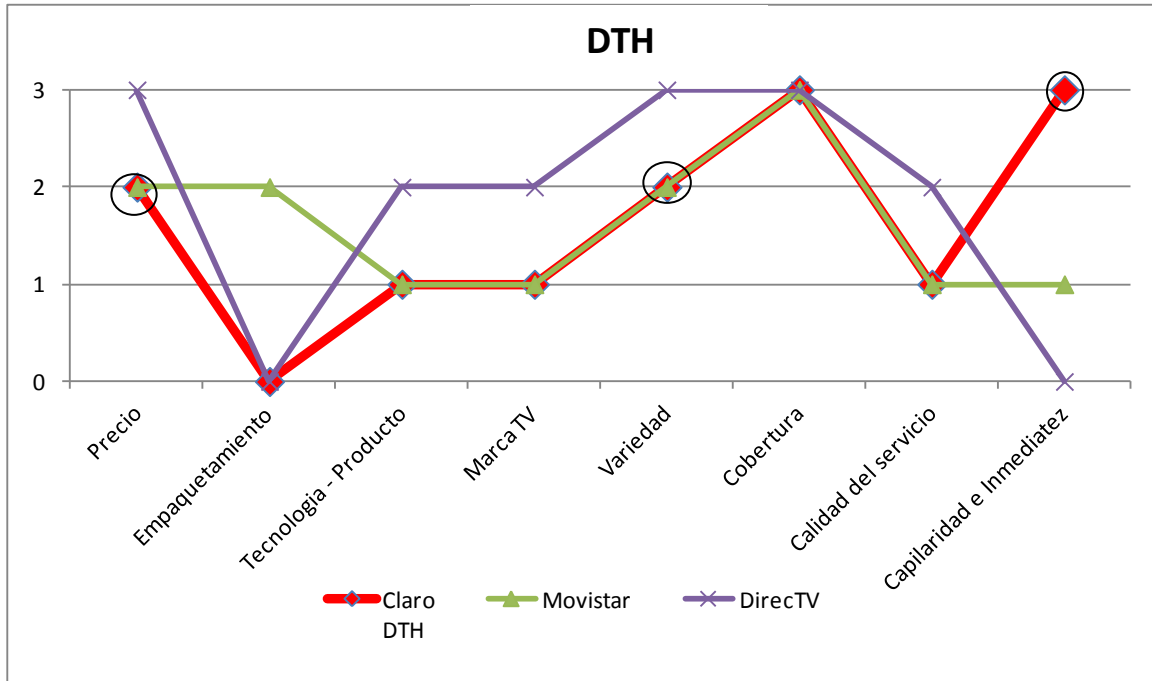


Figura n°34: Curva de Valor solo TV Satelital

Al inicio del negocio, de televisión Satelital, año 2008, la variable “precio bajo” en relación a lo ofrecido, “poca variedad” versus mucha variedad que ofrecían los competidores y “alta capilaridad e inmediatez” en la entrega del servicio fueron grandes palancas del crecimiento, hoy la competencia a igualado las variables precio y variedad, manteniéndose la ventaja competitiva de Capilaridad e inmediatez,.

De la curva actual, se observa un espacio demandado por los clientes, que es la calidad de servicio y es un espacio posible ya que ningún competidor se destaca.

### 8.3 ANALISIS PARA LA CONSTRUCCION DE UNA NUEVA CURVA DE VALOR

El primer principio de la metodología de Océanos Azules es reconstruir las fronteras del mercado, a fin de separarse de la competencia, esto deberá verse reflejado en la nueva curva de valor.

Para orientarse en la búsqueda de la nueva Curva de Valor, la metodología plantea los siguientes análisis, basados en el conocimiento de los clientes, de los procesos actuales.



- 1.- Análisis de las 6 Vías
- 2.- Niveles de no clientes
- 3.- Mapas de utilidad del comprador

Lo anterior arrojará nuevos posibles atributos de la curva, los que serán contrastados con lo relevante que pueden ser para los clientes y la divergencia que genera con la curva del resto de los competidores, analizado lo anterior, la comisión debe decidir cuales serán los nuevos atributos.

### 8.3.1 Análisis de las Seis Vías

Para contextualizar las posibilidades, se examina nuevamente el Acordeon, para identificar los atributos que parecían importantes de rescatar en cada paso, para buscar ideas que se pudiesen asociar a esos atributos.

**Cuadro Acordeón**

Definición del negocio	Alternativas de uso del tiempo	Alternativas de uso del tiempo libre	Acceso a contenido como alternativas de entretención e información	Acceso a Contenido audiovisual	Acceso a una selección de canales de TV	Acceso pagado a selección de canales de TV	Acceso pagado fijo a selección de canales de TV
	(7) = (6) +	(6) = (5) + - Descanso	(5) = (4) + - Video Juegos	(4) = (3) + - Cine	(3) = (2) + - TV Abierta - Video sobre Internet	(2) = (1) + Móviles	(1) = - Claro
	- Trabajo	- Vacaciones	- Diarios	- DVD			- Movistar
	- Estudio	- Vida Social	- Libros	- Internet			- VTR
	- ¿?	- tiempo en familia	- Deportes	- Radio			- DirecTV
Competidores		- Shopping	- Hobbies				
		- Dormir?	- Música en Vivo				
Atributos Asociados		Interacción con otras personas, compartir intereses	VJ: Participación, interacción social, competencia Diario: Informar, imaginación Deportes: Fan, pasión, emoción, experiencia	Oportunidad Facilidad de Selección Complemento Oferta en BB, Calidad, Repetición, Radio: Compañía, Credibilidad	Simplicidad, instantáneo, variedad, hábito	Ubicuidad	Pasión, Hábito
No Clientes TV Paga					Simplicidad (DTH) – Variedad (HFC)		

Figura n°35: Cuadro Acordeón

## 1. Industrias Alternativas

La referencia de W. Chan Kim y Reéne Mauborgne (pg 54) en relación a este punto es “En un sentido amplio, una Compañía no compite solo con las otras empresas de su rubro, sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Las alternativas son mas extensas que los sustitutos. Los productos o servicios que tienen formas diferentes pero que ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad de fondo suelen ser “sustitutos”, las “alternativas” comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito”. Dado esto, como marco referencial para este análisis se utiliza el Acordeon revisado anteriormente.

- a. Canales Abiertos: La ventaja de canales abiertos es que están disponibles siempre desde cualquier televisor, no necesita ser instalada, por tanto elimina complicaciones de agenda, riesgos de no cumplimiento en la entrada de los clientes al servicio y elimina cables y aparatos de instalación. La otra ventaja es que el contenido está hecho para el televidente local, es decir, su contenido es de mayor valor para el cliente versus el promedio de los canales pagados, hoy más del 50% del rating de una parrilla pagada se concentra en los canales abiertos.
- b. Movilidad y acceso: la posibilidad de acceso al contenido desde un dispositivo móvil, también la posibilidad de acceso desde internet acentúa su facilidad de acceso, como una página de internet, a la que se le suma el acceso por Televisión, generando un contenido de acceso universal.
- c. La posibilidad de educación vía remota de internet, conteniendo temas de mayor interés para los clientes, Como ejemplo aparecen los cursos de inglés en internet (e-learning).
- d. Interactividad de los juegos: juego de Bingo Nacional sobre TV en el canal de servicio, el primer viernes de mes, los clientes compran los cartones vía web o prepago, se registran. Como sabemos quiénes son y quienes participaron, podemos decir (al aire) quién va ganando y el cliente se sentirá extraordinariamente atendido por que lo nombran, es crear un movimiento social a partir de un contenido único sujeto al azar.
- e. En la cadena de valor, la función de ventas puede ser “multipropósito”: ventas de otros servicios y cobradores, brindando un servicio integrado en el hogar, como ejemplo se propone extender el diseño de lo que hace la Compañía de Distribución de Gas Gasco con sus flotas repartidoras, en donde portan un POS y los clientes pueden pagar sus cuentas electrónicamente desde su hogar.
- f. La industria de la telefonía de prepago, asegura una cuenta única y fija

aceptada por el cliente y no genera deuda.

## **2. Grupos Estratégicos:**

Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo a dos dimensiones; Precio y Desempeño, variables que se adecuan al diseño del servicio para un grupo específico.

a. Faenas transitorias: Un ejemplos son los campamentos mineros, cuya necesidad es tener servicio temporalmente, por el periodo que se extienden las faenas. Lo anterior se posibilita dada la tecnología del servicio de Televisión Satelital, ya que no tiene problemas de cobertura y es de simple instalación.

b. Instituciones y ruralidad (FFAA, escuelas, Juntas Vecinales): En la ruralidad los centros mencionados son de alta actividad y las tecnologías de cable no cubren. La posibilidad de llegara a través de estos grupos a la comunidad es un canal no explorado y nadie se identifica con ellos. Esto se puede lograr con contenido espacial de Televisión para ellos, Rural, Educación, etc..

c. Mercados de Nicho:

De los estudios del segmento C3D aparecen grandes grupos de clientes que hoy no encuentran una oferta de contenido ni una adecuación de la cadena de valor que consideren sus intereses y estilo de vida, estos son:

- i. Religiosos (Evangélico, Católico)
- ii. Jubilados
- iii. Dueñas de casa
- iv. Peruanos : Este grupo no aparece de forma importante en los estudios, pero es una masa de nuevos consumidores que pertenecen a este segmento en su mayoría. Emol publica el 5 de junio del 2011, que existen 60.000 Peruanos con posibilidad de voto, esto no considera los ilegales.

## **3. Cadena de Compradores**

Se considera a los clientes como una “cadena de compradores”, formada por los compradores y los que administran la relación con la Compañía, los usuarios y los influenciadores, cada uno tiene una diferente definición de valor.

a. Niños como usuario e influenciador del servicio: De la parrilla de canales pagados, los canales de niños son los que se llevan la mayor audiencia (Rating ), adicionalmente de los estudios revisados anteriormente, en el

segmento C3D, existe un sentido mayor, ya que la Televisión es utilizada para evitar que los niños salgan a la calle, en donde se pueden enfrentar con escenarios de peligro (Droga, Delincuencia)

- b. Adultos Mayores / Jubilados como usuario del servicio: representan el 21% y 35% del segmento C3 y D respectivamente, y sus necesidades de entretenimiento, uso de su tiempo libre y acercamiento a la tecnología es distinto al resto del segmento.
- c. El usuario en su Rol comprador y administrador del contrato: Más allá de las características programáticas del servicio, la compra del servicio incluye obligaciones que para este segmento son complejas hoy. En este punto es necesario recordar lo expuesto en términos de las expectativas económicas pesimistas del segmento, sumado a los hallazgos realizados en distintos focus en donde se confirma que los clientes en su rol comprador, buscan no “amarrarse” a costos fijos, que los pueda exponer a generar deudas en caso de no pago, declarado como un evento con gran posibilidad de ocurrencia, dado el temor sobre su bienestar económico futuro y el alza en sus costos diarios.

#### **4. Oferta Complementaria**

Una pregunta para motivar el desarrollo de esta etapa, es ¿Qué pasa antes, durante y después del uso del servicio por parte de los clientes?

- a. Banda Ancha y Telefonía: La Televisión Satelital, de los operadores orientados a los segmentos C3D, de forma natural se comercializa en zonas donde no existe oferta de red de cable, en donde el foco es la paquetización con Banda Ancha y Telefonía Fija. Actualmente estos servicios fijos complementarios se brindan a través de las redes de cable, para los cual se debe buscar una alternativa tecnológica distinta, posiblemente en base a las redes móviles disponibles.
- b. La Televisión, incluye varios elementos, como un sofá, un buen equipo de sonido, un lugar donde poner los bebestibles y acompañamientos. Estos elementos también son parte del ecosistema que se necesita para disfrutar del servicio.
- c. Tienda TV, en la misma línea de lo expuesto anteriormente, la oferta puede extenderse aun más, al incorporar el concepto de entretenimiento, en donde se podría potenciar el club de beneficios, que ya existe para el mundo móvil, adecuado a las necesidades de los clientes de Televisión C3D
  - i. Alimentos y bebidas
  - ii. Merchandising

- iii. Beneficios asociados al segmento

## **5. Atractivo Funcional o emocional**

### **a. Administrador Abundancia o Conserje**

- i. Recomendaciones: la abundancia de contenido y el desconocimiento de este, hace complejo el proceso de elección al momento de encender la pantalla, aunque la baja cantidad de canales y al existencia de canales de alta preferencia facilitan este proceso, es algo en lo que se puede profundizar.
- ii. Canal Servicio, que ayude continuamente al cliente a capacitarse en el servicio total de la cadena de valor, informando de las promociones vigentes.
- iii. Implementar un menú de Favoritos, como se usa en internet, en donde se minimizan los tiempos de búsqueda,
- iv. Aviso SMS programación, del conocimiento del cliente, en términos de sus preferencias en tipos de contenido, se podría implementar un sistema que avise cuando se programen contenidos de su interés específico.

b. Nicho Tercera Edad. Control remoto con botones simplificados, Crear un nuevo control remoto, que facilite la búsqueda: pocos y grandes botones iluminados, más contenido específico.

c. Medio Educativo. Una de las mayores preocupaciones del segmento tiene relación con asegurar una mejor vida para sus hijos, lo que se ve reflejado en la preocupación por entregar la mejor educación a sus hijos. El contenido dirigido a los jóvenes y niños debe ser orientado al Colegio, Preuniversitarios y de forma interactiva.

d. Comunicación centrada en el cliente y el impacto que los servicios tienen en sus vidas. La emoción se genera en la forma que se hacen las cosas y en la forma en que se comunica.

## 6. Tiempo y tendencias

La pregunta que motiva la discusión de este punto es ¿Cuáles tendencias son decisivas para el negocio, irreversibles y con una trayectoria clara?

Al investigar y discutir al respecto, solo aparecen tres posibilidades:

- a. La movilidad, al observar a los niños y el uso de su aparato móvil se llega a la conclusión de que esta ventana de contenido es una ventana cada día más usada. Los niños y jóvenes hoy casi no usan relojes, la hora la ven en el dispositivo móvil.
- b. El contenido de Televisión por Internet, en donde no es necesario instalar nada específico de televisión, solo tener acceso a internet, y la compra por evento es parte importante del modelo, tipo Video en demanda.
- c. La tendencia al comercio electrónico, es otra que afecta a la cadena de valor, en el sentido de que hoy nada es virtual y la tendencia es la contraria
- d. La comunicación a través de las redes sociales, se dá cada día mas, los clientes hoy se concentran en este medio y opinan de sus experiencias, y se organizan a través de esto.

El segmento C3D es uno de los menos cercanos a internet, pero como tendencia el uso de este medio para comunicarse, entretenerse, informarse es una realidad.

### **Elección de variables a considerar en la nueva curva de valor**

Finalmente se ordenaron los temas más relevantes en cada una de las vías y se asoció un atributo para proceder a la elección:.

### Cuadro Resumen Análisis 6 Vías

Industrias Alternativas	Atributo	Grupos Estratégicos	Atributo	Cadena de Compradores	Atributo
TV Abierta, simple, contenido de interes	Simple, contenido de interes local (cercanía)	Grupos Socioeconómicos	distintas ofertas, flexibilidad	Influenciadores: Niños, Jubilados. Contenido y cadena	distintas ofertas, flexibilidad, contenido local, cadena valor
Movil	Acceso en cualquier lugar	Ruralidad,	Contenido de interes local, cadena de valor adaptada (cercanía)	Rol comprador, administrador contrato	flexibilidad en pagos, factura flexible, sin deuda, sin contrato., Ampliar acceso / Cercanía
Internet, Educación	Contenido de interes local,	Hijos estudiantes	Contenido de interes local.(cercanía)		
Videojuegos,	Interactividad, entretenición	Segmentación Nicho: 3ra edad / Etnico / Religioso / dueña de casa..etc	cadena de valor adaptada (cercanía), contenido de interes		
Industria Prepago	No deuda, simpleza				

Oferta Complementaria	Atributo	Atractivo Funcional o Emocional	Atributo	Tiempo y Tendencia	Atributo
3 play	simpleza, todo en un lugar	Administrador Abundancia	simpleza en la busqueda, asesoría	Movilidad	acceso siempre
Sistema que lo rodea, sofa, equipo de audio.,etc..	simpleza, todo en un lugar. Asesoría.	Nicho 3ra edad	cercanía	Televisión por Internet	acceso simple, en cualquier lugar
Club - Tienda, C3D	Cercanía	Educación	cercanía	Virtualidad	simple
		Comunicación centrada en el cliente y sus quiebres	cercanía	Redes Sociales	inmediatez

Figura n°36: Cuadro Resumen Análisis 6 Vías

Se concluyó que habían algunos elementos que aparecían en todo el análisis, que se debían considerar para la construcción de la curva “To Be” y la búsqueda de una nueva curva de valor, agrupando por atributos son:

### Agrupación Atributos / Características

<b>CERCANIA</b>	<b>SIMPLEZA</b>
Contenido de interes local Educación Religion Cadena valor para Rural y 3ra edad Sin amarras, sin deuda Club	Paquetización Admiinistrador de contenido Sin instalación (por Internet)
<b>ACCESO</b>	<b>INTERACTIVA</b>
TV Internet TV Movil	Juegos TV

Figuran°37: Agrupación atributos versus características

### 8.3.2 Ciclo de Experiencia del Comprador

La experiencia de un comprador, por lo genera, se pude separa en una serie de etapas definidas, según el tipo de negocio. En el “Mapa de utilidad” del comprador se definen en las etapas por las que pasa el cliente dentro de su historia con la empresa que provee el servicio o producto. En cada etapa se evalúan los obstáculos que tiene el cliente dentro de la misma. Se definen “Palancas de Utilidad” que forman la experiencia del cliente dentro de cada etapa. Es decir, son factores en donde el cliente es sensible al servicio y ayudan a evaluar los obstáculos específicos dentro del Ciclo de la Experiencia del Comprador, para lo cual se utiliza todo el conocimiento adquirido en el levantamiento de procesos y experiencia que los clientes viven a los largo de la cadena de valor vista en capítulos anteriores, en donde se analiza la cadena por cada parte.

Las etapas por las que pasa el cliente son:

- 1) Conocimiento de la empresa y producto
- 2) Etapa de Compra: selección
- 3) Etapa de Compra: entrega (instalación)
- 4) Uso (funcionamiento)
- 5) Oferta complementaria: upselling : venta adicional de servicios digitales, etc
- 6) Servicio a Cliente (mantenimiento) y atención
- 7) Eliminación : deja de ser cliente



Se ha denominado “Palancas de Utilidad” a los elementos comunes presentes en las distintas etapas de experiencia del cliente. Son los medios por los que las Compañías pueden generar utilidad para sus clientes. Los mayores obstáculos que afectan la utilidad, por lo general representan oportunidades importantes para desencadenar un nuevo valor de mayor utilidad.

**Palancas de utilidad:**

- 1) Productividad: qué tanto tiempo le consume al cliente cada una de las etapas?
- 2) Simplicidad: cuántos pasos o procesos son necesarios para el cliente?
- 3) Conveniencia: qué tan problemático es cada etapa?
- 4) Riesgo: hay algún factor de riesgo para otros ámbitos en la vida del cliente, salud?
- 5) Diversión / Imagen : incrementa / reduce la imagen propia y aspiraciones del comprador
- 6) Impacto Ambiental

Al combinar las etapas con las palancas de utilidad, se forma la siguiente matriz o “Mapa de Utilidad”:

**Mapa de Utilidad**

	Conocimiento Empresa / Producto	Compra: Selección	Compra: Entrega	USO	Oferta Complementaria	Servicio al Cliente	Eliminación
Productividad	A Claro no se relaciona a Televisión				J No hay ofertas complementarias, a parte de	L Es complejo el IVR y su arbol	
Simplicidad				H Periodo de búsqueda necesario (zapping)		M Procrsos complejos	P El cliente pasa por varias etapas antes de renunciar
Conveniencia			D Necesidad de estar pendiente en casa			N En varias etapas vuelbven a consultar el problema y el nombre	Q El cliente debe enviar carta de renuncia
Riesgo		C Que el vendedor no le explique los cobros, cliente no alcanza a leer el contrato	E Cables dentro de casa	I Los cobros incluyen proporcionales con fact adelantada	K Es venta telefonica y el cliente no reconoce contrato	O Si el cliente llama desde movil puede salir caro	
Diversión e Imagen			F No se utiliza, oportunidad		K Son aspiracionales, son poco comunicados y ausentes	P En casos reduce la imagen de la empresa y del cliente por mala atención	
Amabilidad con el Medio Ambiente	B contaminación visual de cables en vía pública y antenas		G Cables en casa, radiación antenas				

Figura n°39: Mapa de Utilidad

En general los procesos de venta, instalación, uso del servicio y facturación revisados en capítulos anteriores no revisten mayor riesgo que el expuesto en la matriz del mapa de utilidad, como también queda claro los mayores inconvenientes se encuentran en la post venta reflejado en los índices de satisfacción.

Las oportunidades que aparecen en este análisis se resumen de la siguiente manera:

### Cuadro Resumen Oportunidades

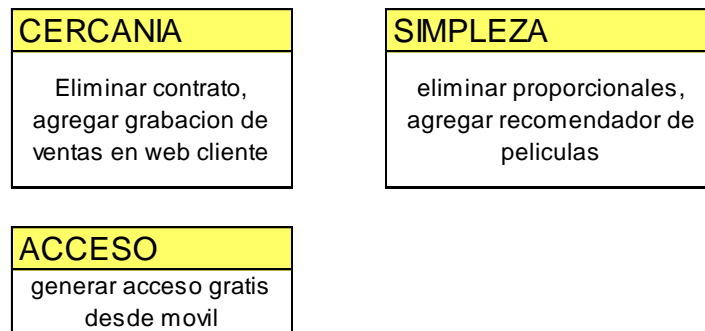


Figura n°40: Cuadro Resumen Oportunidades

### 8.3.3 Los Tres Niveles de los No-Clientes

Representa la distancia relativa al mercado actual.

Categorías:

- 1) Clientes Actuales
- 2) Primer Nivel
- 3) Segundo Nivel
- 4) Tercer Nivel

#### a. Primer Nivel (pronto a ser)

Utilizan mínimamente lo que el mercado les ofrece, cuando identifican algo mejor, abandonan. Ejemplo restaurantes comida rápida fresca, nutritiva y barata (ver libro)

- Opción 1
  - Clientes en zonas con “pocas” alternativas de TV Paga
  - Clientes en plan básico
- Opción 2
  - Usuario de TV que quiere ver “mejor” la TV Abierta
  - Clientes 2ª casa Verano
  - Clientes intermitentes dependiendo de contenido
    - Por contenido atractivo de forma temporal,( campeonato nacional)
    - Por temporalidad (verano / invierno)
    - Por educación (control de contenido)
  - Clientes con sustitutos: internet, DVD, etc.

#### **b. Segundo Nivel (negación)**

Se niegan a utilizar lo que su industria ofrece, “la TV no ofrece nada bueno”

- Negación por percepción: No lo adquiere porque “cree” que es caro o representa riesgos futuros de no pago, cree que el contrato lo “amarras”, visto en el estudio de Lado Humano para el segmento C3D, realizado en Julio del 2011.....Seguro de Cesantía para los servicios puede generar una diferencia.
- Negación por necesidad: Usuarios que sienten que no lo necesitan y por lo tanto no quieren pagar por el servicio.
- Negación por incapacidad adquisitiva: Servicio caro para el nivel de renta percibido y si no paga genera deuda.

#### **c. Tercer Nivel (sin explorar)**

Nunca lo han explorado

- Clientes que viven en la ruralidad extrema que no conocen y el atractivo del servicio.

- Clientes “étnicos” potenciales: extranjeros en Chile y Chilenos en el extranjero

En este capítulo, vuelve a aparecer el temor de contratación y obligaciones con el servicio como un tema relevante.

### 8.3.4 Matriz ERIC

De los análisis anteriores, se desprenden atributos que aglutinan actividades generadas en el ejecución de la metodología. Los atributos a acentuar en la propuesta de valor que marcan un estilo particular son “Simpleza, Cercanía y Acceso”.

Las variables a eliminar se eligen porque son parte natural de la forma de operar, el tener cobertura en la Televisión Satelital o el tener mas o menos planes en términos de variedad o tener una mayor variedad de servicios tecnológicos es parte de lo que el mercado hoy exige. En la búsqueda de innovación en valor los proyectos que se plantean bajo los nuevos atributos hoy pueden representaran un argumento distinto al confrontarlo con los de los competidores. Tomando como base los atributos de la Curva de Valor original, se propone generar las siguientes adecuaciones:

#### Matriz ERIC

ELIMINAR	CREAR
Variedad Cobertura	Cercanía Simpleza Acceso global
REDUCIR	INCREMENTAR
	Calidad Precio Empaquetamiento

Figura n°41; Matriz ERIC

A modo de comentario, el aumento del precio es una oportunidad de rentabilizar dado el mejor servicio, por el mejoramiento de la calidad y la incorporación de valores que generen diferencia.

La materialización de pasa por la implementación de distintos proyectos o cambios en las políticas comerciales asociados a cada uno de los atributos, estos son:

### 8.3.5 Iniciativas y Proyectos que materializan la Curva de Valor

1.-Eliminar Contrato y crear Convenio: El segmento se distingue por la desconfianza, el no tener contrato es un Generadores de Confianza en la entrada, crea transparencia. Eliminar contrato y crear convenio con pocas clausulas, algo legible por el cliente al adquirir el servicio. **(Proyecto que apoya la Cercanía y simplicidad)**

2.- Asegurar cobro único siempre: Generar ciclos de facturación intermedios al ciclo total, con el objetivo de eliminar proporcionales y asegurar una cuenta única siempre. **(simpleza)**

3.- No generar deuda: Adelantar los procesos de corte de servicio al no pago de los clientes y eliminar este cobro, que en si no existe ya que el cliente queda sin servicio, no generando deuda. El corte debe ser parcial, por bloques de canales dejando los canales de niños para el final. El objetivo es que el cliente pueda volver al sistema fácilmente si no puede pagar versus que busque posibilidades en la competencia. Lo anterior se sustenta desde los clientes en la existencia de una mala percepción económica, no quieren empeorar y la necesidad de tener Televisión para sus hijos en barrios peligrosos . **(cercanía)**

4.- Cuenta única: eliminar elementos variables de las cuentas, corte y reposición, esto se puede lograr cobrando un valor mensual adicional que cubra este efecto, el valor para los clientes de una cuenta única igual siempre es mayor. **(simpleza)**

5.-Incorporar canales de bajo valor opcionales de interés local, como canales de Religión o rurales o de localidades específicas.**(cercanía)**

6.-Incorporar contenidos de Educación: Es un elemento crítico para los clientes de este segmento, esta iniciativa se relaciona con la cercanía y también con la emocionalidad, ya que la aspiración del segmento por una mejor educación para sus hijos es un tema central. **(cercanía)**

7.-Desde la comunicación, la conexión con la protección de los hijos ante el peligro de la droga en barrios de alto riesgo y el concepto de la unión familiar, ya que la Televisión en estos segmentos junta a la familia ya que el aparato esta en el living es de gran significación. **(cercanía)**

8.-La paquetización con Telefonía fija y Banda Ancha es una necesidad manifestada por ellos, esto se relaciona con la simpleza ya que hoy solo tienen opción de comprar estos servicios por separado sin aplicación de descuentos por paquetización y en su mayoría se complementa con servicios móviles que son de mayor precio. Esto es específico para las zonas en donde no hay red de cable. **(simpleza)**

9.-Realizar juegos interactivos por la Televisión, e incorporar un medio de

recomendación de contenidos. **(simpleza y cercanía)**

10.-Abrir posibilidad de que el contenido de Televisión pueda ser accesible desde un teléfono móvil o desde internet **(acceso)**

11.- Adecuar el club de telefonía móvil existente al requerimiento de los clientes de Televisión, incorporando beneficios que sean de valor real para ellos, como descuentos en farmacias rurales o periféricas, etc.. **(cercanía)**

12.- Seguro de cesantía para los servicios, genera cercanía y da tranquilidad en la entrada al sistema a los nuevos clientes. **(cercanía)**

### 8.3.7 Nueva Curva de Valor:

Del análisis y resumen presentado anteriormente, se concluye en la siguiente nueva curva de valor, representada en la figura n°41

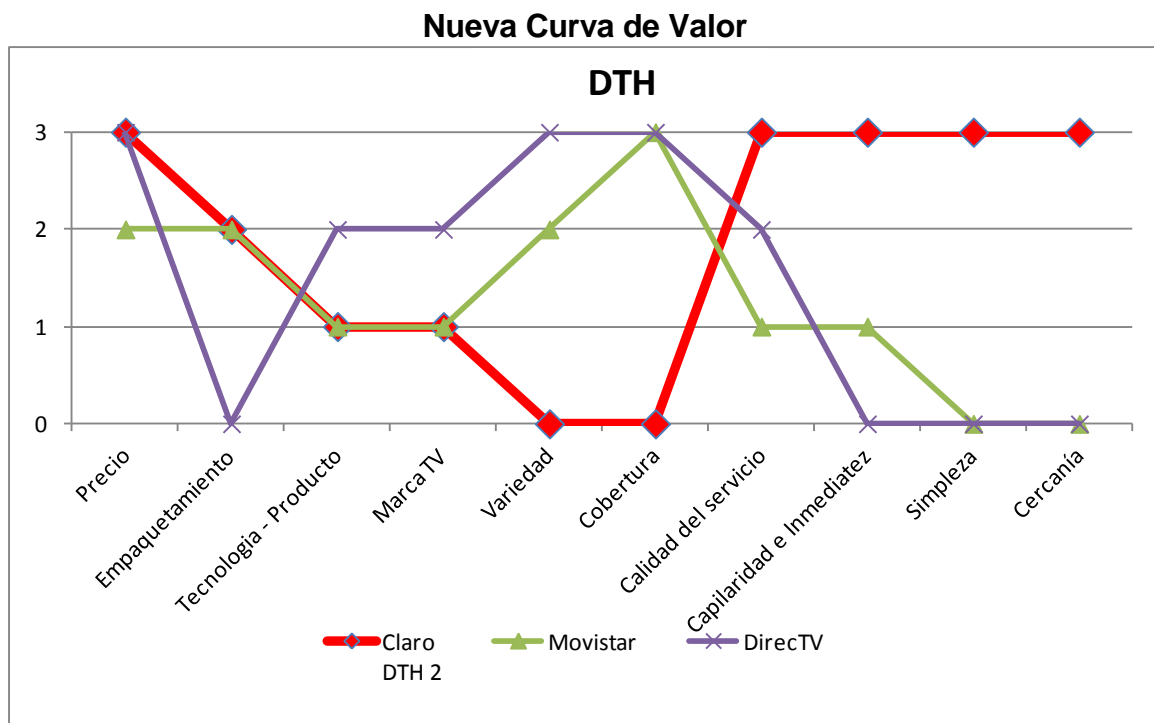


Figura n°42: Nueva Curva de Valor

La curva tiene un espacio divergente nítido respecto de las que representan a los competidores, lo cual cumple con las exigencias de la metodología para considerarlo como nuevo valor.

## IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo presentado ha finalizado con la propuesta de una nueva Curva de Valor y las iniciativas que la materializan, basado en la utilización de la metodología de Océanos Azules.

Para desarrollar el tema fue necesario recabar antecedentes de mercado, perfil de clientes, procesos operacionales y procesos comerciales, desde las gerencias de Marketing y de la Unidad de Negocio de Televisión Satelital de la empresa. Posteriormente, y utilizando la información recopilada, se realizó un extenso análisis del perfil de clientes sobre el cual trata el estudio, que permitió en primer lugar conocer en profundidad la realidad del segmento y en segundo lugar extraer elementos relevantes que ayudaron a expandir el diseño de una nueva propuesta, encontrando elementos y conceptos relevantes no existentes en la oferta actual.

Adicionalmente se realizó un análisis de los procesos actuales y la relación con los clientes, llegando a la conclusión de que es una industria altamente competitiva con tasas de crecimiento relevantes; siendo complejo el escenario actual para Claro, dado que pasa por una etapa muy precaria en calidad de servicio con índices de satisfacción bajos a nivel de la industria y con una oferta sin elementos de diferenciación importantes respecto de la competencia. Por esta razón, la Compañía no solo debe mejorar sus procesos en cuanto a calidad (agenda que ya está en curso), sino que debe incluir en su trabajo la búsqueda de elementos de diferenciación, que traducidos en el lenguaje de los clientes y enfocados en los distintos planos de su perfil, puedan generar vínculos y distinciones particulares para así transformarse en una alternativa valiosa entre las propuestas existentes en la industria.

Además, la empresa debe gestionar internamente sus capacidades para innovar, pues el trabajo en la mesa de discusión se dio de una forma muy “trabada”, donde el pensamiento de los especialistas se anclaba recurrentemente en los paradigmas actuales, es decir, en lo conocido y probado, lo cual de alguna forma también impidió el hallazgo de propuestas más radicales. Posiblemente esto es solo el reflejo de la forma de hacer de la empresa, lo que en si es un quiebre importante, del cual la empresa debe hacerse cargo para avanzar de mejor forma al logro de sus objetivos de crecimiento.

Aun así, la utilización de la metodología de Océanos Azules implicó extensos debates, argumentados desde la experiencia de los especialistas y con datos de estudios de clientes entre otros, que tuvieron el valor de obligar a ir más allá del plano conocido. Al ejecutar rigurosamente la metodología, empezó a aparecer el pensamiento más expansivo, demostrando el valor de esta herramienta para provocar la innovación y ordenar las iniciativas resultantes en el equipo.

Con la aplicación de la metodología de Océanos Azules se identificaron claramente los atributos de la propuesta actual y posteriormente, en base a los hallazgos sugeridos desde el análisis de perfil de los clientes, se construyó una nueva propuesta; en este sentido, se concluye que el servicio brindado hoy no contiene mayores valores distintivos respecto de la competencia, salvo lo relacionado a la inmediatez en la instalación. Si el contenido en algún momento también fue un elemento diferenciador, hoy ya no lo es.

En el resto de la cadena de servicio de la empresa se hace lo mismo que en la competencia, pero con menores estándares de calidad, reflejados en la menor satisfacción de clientes y aumentos en las tasas de pérdida de clientes, generado por un deficiente proceso de integración entre Telmex y Claro, lo que es el foco del trabajo actual de la empresa.

La posibilidad de plantear un nuevo modelo de experiencia, que genere diferenciación y que a la vez esté alineado con lo que los clientes necesitan, existe y se enfoca en atributos que surgen desde el centro de la descripción del segmento objetivo, en su parte más emocional, como lo son la Cercanía, la Simpleza y el Acceso, dimensiones hoy ausentes de la propuesta de valor de la industria, que se enfoca principalmente en aspectos funcionales. Gran parte de este diseño debe hacerse explícito para los clientes a través de la aplicación de políticas y procesos asociados al ciclo comercial, inicialmente expresados en la cartera de iniciativas propuestas para implementar. Naturalmente, la comunicación con la que la empresa llegue a los clientes es determinante en expresar la relevancia de estos nuevos atributos.

Para finalizar, el trabajo realizado se considera satisfactorio, pues ha permitido generar un quiebre importante al interior de la Compañía, cuestionando la forma y variables en que la empresa se ha enfocado para competir y ganar clientes.

La innovación en la forma de hacer las cosas ahora está en el lenguaje de algunos ejecutivos, observándose la generación de nuevas conversaciones. A juicio de la mesa de trabajo, se concluye que no es ni será fácil sostener esta disciplina en el tiempo, dado el peso de la historia y la obsesión por los resultados de corto plazo, que llevan a actuar en base a las variables de siempre. Claramente para que el pensamiento innovador que busca la diferenciación perdure y se potencie, es necesario contar con la aceptación y compromiso de la alta dirección y de la administración central, lo cual escapa del alcance de este proyecto.

En lo inmediato se recomienda enfocarse en la profundización de los atributos resultantes, evaluando e implementando las iniciativas propuestas, esquematizadas en el siguiente cuadro (figura n°42):



## Resumen Iniciativas

Cercanía	Simpleza	Acceso
Eliminar contrato y crear convenio	Eliminar proporcionales, siempre una cuenta fija	Contenido accesible desde Telefono Movil
Eliminar deuda por no pago, y acortar brecha de ciclos de facturación	Eliminar cobro variables (corte y reposición), y subir precio renta	
Agregar contenido de nicho	Paquetización con Telefonía y Banda Ancha Movil	
Agregar contenido educación		
Agregar juegos interactivos		
Seguro de Cesantía		
Club de beneficios adecuados al segmento		

Figura n° 43: Resumen Iniciativas

## X BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL. 2001: W. Chan kim / Renee Mauborgne, Grupo Editorial Norma, 8° edición.
- MARKETING: Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). México, D. F.: Pearson Education de México, S. A., de C. V.
- MARKETING EXPERIENCIAL: Bernd H. Schmitt, editorial Deusto
- ONTOLOGIA DEL LENGUAJE: Rafael Echeverría, editorial Granica 2001
- COYUNUTURA Y TENDENCIAS ICARE, Mayo 2011 Roberto Méndez
- ESTABLISHMENT SURVEY 2010: TIMEIBOPE
- ESTUDIO DE SATISFACCION CLIENTES TV SATELITAL: Diciembre 2010, Adimark GFK
- ESTUDIO DE SATISFACCION CLIENTES TV SATELITAL VENTA Y POST VENTA: Junio 2011, Adimark GFK
- DESCRIPCION GRUPOS SPOCIECONOMICOS 2008, AIM, Asociación Chilena de empresas de Estudios de Mercado
- CHILESCOPIO, Informe de resultados según GSE 2009, Visión Humana.
- CHILESCOPIO, Informe de resultados según GSE 2010, Visión Humana.
- DESCRIPCION BASICA DE NIVELES SOCIALES 2007, ICCOM
- ESTUDIO ETNOGRAFICO TELMEX IN LIFE C3D 2009, Lado Humano – Telmex.
- ESTUDIO TOP LINES OFERTA TELEVISION PARA SEGEMTO C3D, 2011 Lado Humano.
- LEBANTAMIENTO DE PROCESOS COMERCIALES, UNIDAD DE Negocio Claro.

## XI ANEXOS

a.- Imágenes clientes del segmento, en Estudio Etnográfico, C3D, realizado con Telmex y Lado Humano.



### FAMILIA DÍAZ VALENCIA

Familia Nuclear Biparental  
Dueña de casa: Valerie Valencia(años)  
Ella: Asistente de dueña de colegios Jorge Prieto Letelier  
El: tiene un kiosko en el colegio donde trabaja ella  
Vive con su marido y su hijo 22 años  
La Florida  
Telmex

### FAMILIA GARCÍA DEL CANTO

Familia Nuclear Biparental  
Dueña de casa: Marisa Del Canto( 51 años)  
Ella: dueña de casa  
El: jefe de servicios generales, Metrogas  
Vive con su marido y su hijo 17 años  
Ñuñoa  
VTR



### FAMILIA MOLINA FLORES

Familia Monoparental  
Dueña de casa: Jacqueline Flores  
Contadora, trabaja en una empresa (Jorge Pino) en  
Providencia.  
Vive con su hijo de 14 años  
Ñuñoa  
Telefónica,

### FAMILIA DÍAZ JOFRÉ

Familia Nuclear Biparental  
Dueño de casa: José Luis Díaz Nuñez  
El: trabaja en la producción de alimentos en la empresa  
Cia Alimentos.  
Ella: cuida niños en forma particular en Maipú  
Vive con su señora y sus hijos (3) de 8, 17 y 21 años.  
Maipú  
Telmex



## Anexo B: Parte de metodología de trabajo grupal para obtención de conclusiones en estudio etnografico Telmex In Life



### COLLAGES ESTILOS DE VIDA GSE C3



## Anexo C: Composición por grupo socioeconómico de clientes Tv satelital


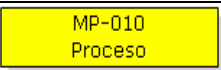
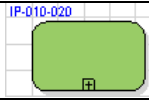
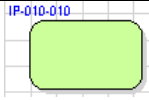


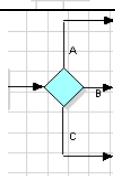
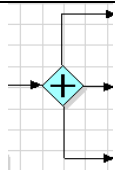
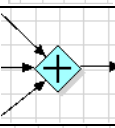
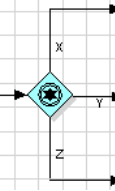

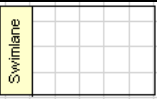

DICIEMBRE '10		
GSE	%	FREC
ABC1	2	11
C2	12	61
C3	28	130
D	59	198
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>400</b>
C3D	87	328

## Anexo D: Descripción formal de procesos relevantes

### Nomenclatura

Business Process Modeling Notation (BPMN)

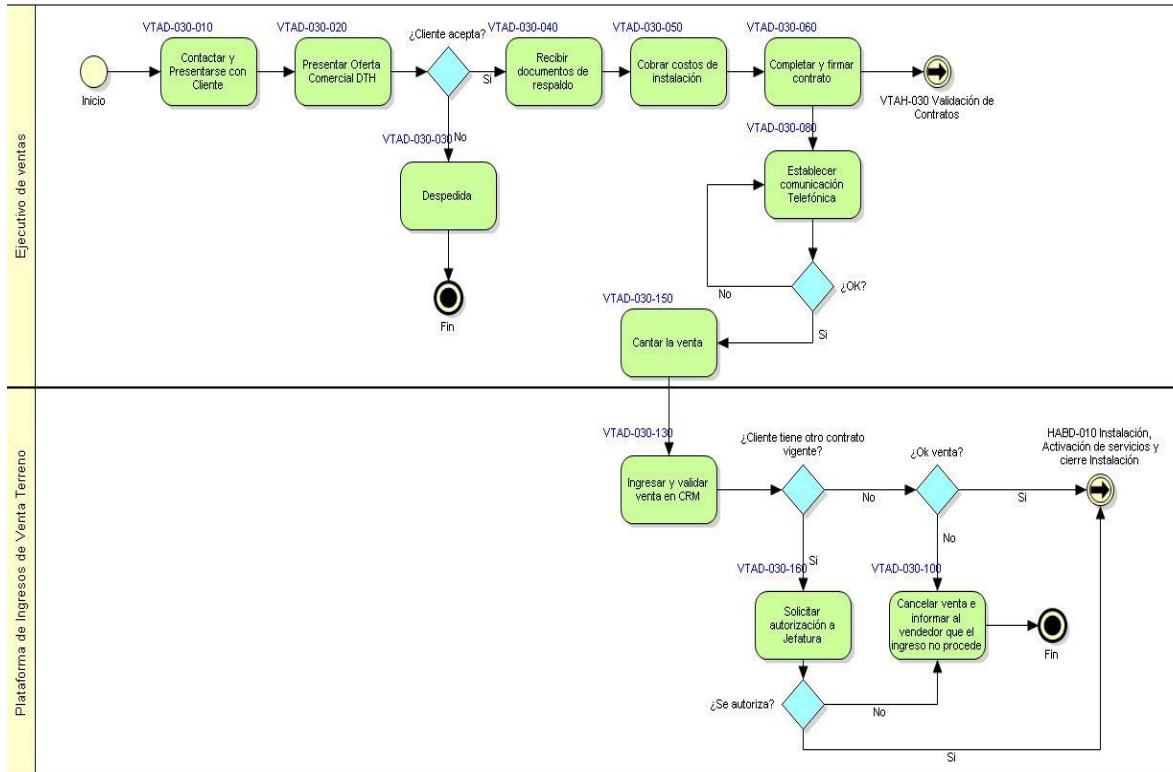
Notación utilizada para el diseño de Procesos

	<p>Macroproceso: agrupación de 2 o más procesos</p>
	<p>Proceso: actividades realizadas en un orden lógico que, en conjunto, permiten brindar uno o más productos o servicios de valor para un cliente interno o externo a la organización.</p>
	<p>Subproceso: agrupación de actividades que tiene un objetivo particular en el proceso.</p>
	<p>Actividad: conjunto de pasos que, a partir de una entrada, genera una salida que permite la ejecución de 1 o más actividades.</p>
	<p>Inicio: indica el comienzo del flujo de actividades del proceso.</p>
	<p>Fin: finaliza el flujo de actividades del proceso.</p>
	<p>OR: nodo de decisión. El flujo continúa por el camino cuya respuesta (totalmente excluyente entre ellas) es verdadera frente a la pregunta realizada. También puede tomar una respuesta binaria (ej.: SI/NO) dependiendo del cuestionamiento que condiciona la continuidad del flujo.</p>
	<p>AND: nodo de paralelismo. El flujo continúa por todos los caminos que emergen del nodo, no necesariamente en forma temporal.</p>
	<p>Join: nodo de unión. La continuación del flujo depende de Todos los flujos entrantes en el nodo deben finalizar para seguir con la secuencia de actividades.</p>
	<p>Evento: nodo que permite discriminar entre los eventos presentes del proceso.</p>
	<p>Link: Actividad a ejecutar que pertenece a otro proceso. Puede o no el flujo retornar al proceso original.</p>
	<p>Carril: Encierra todas las actividades que realiza un área o cargo.</p>
	<p>Artefacto: Representa un documento y/o producto que sirve como entrada para la actividad, o es resultante de su realización.</p>

↓	Transición: Representa el cambio desde una actividad hacia otra.
---	------------------------------------------------------------------

## Proceso de Venta Presencial

### VTAD-030 Venta Presencial



Objetivo:	Generar la venta en terreno de los servicios DTH de manera correcta, íntegra y oportuna.
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------

Descripción de actividades:

#### VTAD-030-010: Contactar y Presentarse con Cliente

Descripción:	El Ejecutivo de venta debe presentarse y saludar cordialmente al potencial Cliente ciñéndose al protocolo de contacto y presentación de Venta presencial.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### VTAD-030-020: Presentar Oferta Comercial DTH

Descripción:	<p>El ejecutivo de Venta presenta al cliente la Oferta Comercial DTH, es decir, los planes sport y entretenido con sus correspondientes costos asociados.</p> <p>Además debe informarse los requisitos de contratación, los cuales se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para clientes nuevos (Planes Sport – Entretenido) se debe acreditar la identificación a través de la fotocopia del C.I y huella dactilar y la capacidad de pago a través de servicios básicos o dividendo bancarios o servicios financieros (cuenta corriente, tarjeta de crédito, multitiendas, etc.) o extracto escritura (o acta de entrega legalizada ante notario).</li> <li>• Para clientes de la competencia (Planes Sport – Entretenido) se debe acreditar la identificación a través de la fotocopia del C.I y huella dactilar y el comprobante de la competencia cuya boleta debe estar pagada sin saldo anterior o pagada con convenio PAT/PAC con fecha de vencimiento menor o igual a 30 días desde la fecha de contrato.</li> </ul> <p>Todos los documentos deben ser originales y deben incluir la dirección, la cual debe coincidir con la dirección de instalación del servicio.</p>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-030: Despedida

Descripción:	Si el Cliente no acepta la oferta comercial el ejecutivo de venta finaliza el contacto con el Cliente despidiéndose cordialmente.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-040: Recibir documentos de respaldo

Descripción:	<p>El Ejecutivo de venta le solicita la documentación de respaldo que detallo en la presentación de la Oferta Comercial (requisitos de contratación).</p> <p>Cuando el cliente viene de la competencia, el ejecutivo solicita la boleta de respaldo, que debe estar cancelada en el mes de la venta o en el mes anterior y debe estar asociada al mismo domicilio de la instalación. Solo de esa forma el vendedor le cobrará el 50% de los costos de instalación.</p> <p>Todos los documentos deben ser originales y deben incluir la dirección, la cual debe coincidir con la dirección de instalación del servicio.</p>
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-050: Cobrar costos de instalación

Descripción:	El Ejecutivo de venta debe cobrar los costos de instalación en el momento del contrato.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-060: Completar y firmar contrato

Descripción:	El Ejecutivo de venta solicita al cliente que complete y firme el contrato.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-080: Establecer comunicación Telefónica

Descripción:	Una vez firmado el contrato, el Ejecutivo de venta realiza una llamada telefónica para informar a la Plataforma de Ingresos de Venta Terreno la siguiente información:  - Los datos del cliente - Los datos de la venta
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-150: Cantar la venta

Descripción:	Una vez que el Ejecutivo de Venta establece la comunicación telefónica con la Plataforma de Ingresos de Venta Terreno "Canta la venta" informando tanto los datos del cliente como de la venta.
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-100: Cancelar venta e informar al vendedor que el ingreso no procede

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de Ingreso de Venta informa al Ejecutivo de venta que la venta no es factible, entregando las razones correspondientes (deuda con Claro, clientes con contrato vigente no autorizado por la Jefatura) para que se le informe al cliente.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-030-130: Ingresar y validar venta en CRM

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de Ingreso de Venta procede a ingresar los datos del Cliente en el Sistema Esac, se ingresa la siguiente información:  Datos del cliente: - Nombre completo - Rut - Selecciona el vendedor que realiza la transacción
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

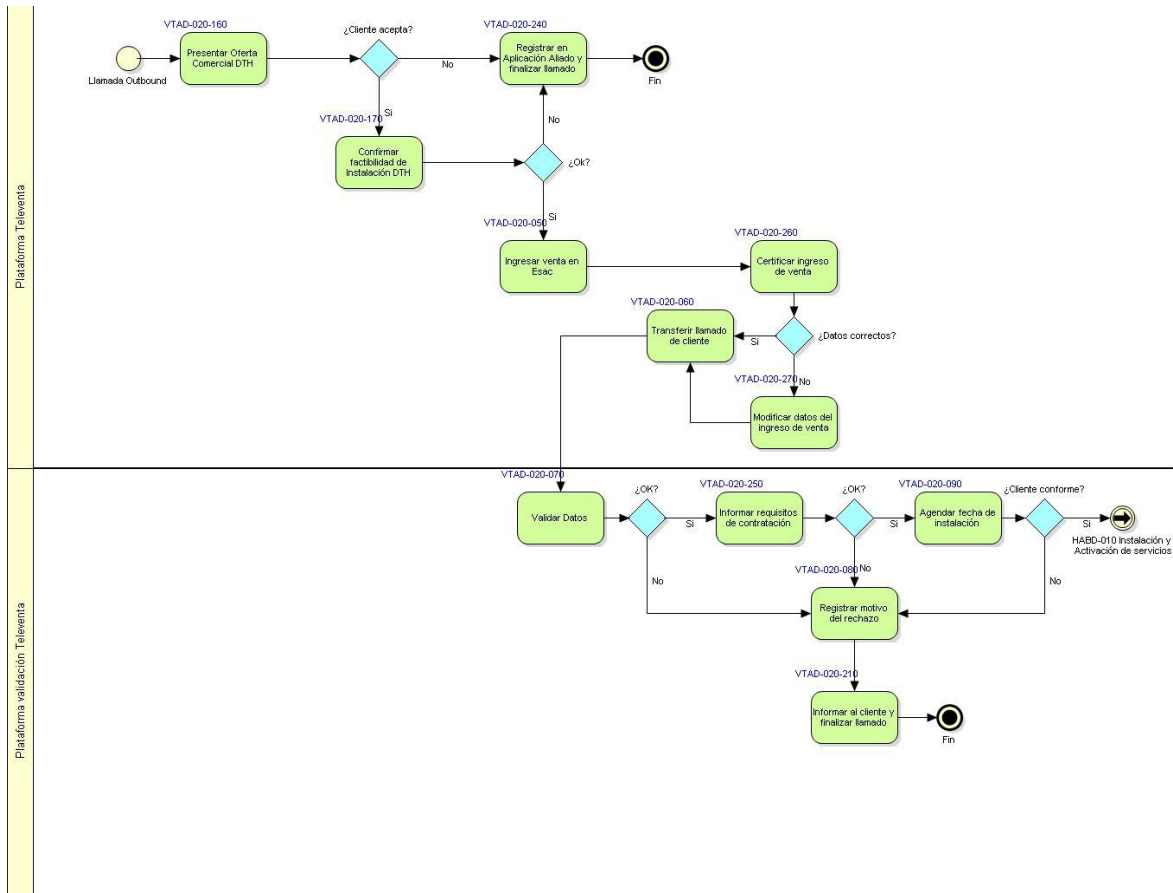


	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecciona tipo de calle</li> <li>- Selecciona región y comuna</li> <li>- Ingresar dirección completa del titular y dirección de instalación</li> <li>- Ingresar teléfono diferenciando código de área</li> <li>- Cliente de contacto</li> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Seleccionar documento y tipo de envío</li> </ul> <p>Datos del Contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar forma de pago (solo efectivo)</li> <li>- Seleccionar Plan (Sport – Entretenido) y costo mensual</li> <li>- Seleccionar Otros canales Premium</li> <li>- Costo Instalación</li> </ul> <p>Datos equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcar tipos, cantidades y valores de equipos.</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**VTAD-030-160: Solicitar autorización a Jefatura**

<p>Descripción:</p>	<p>El Ejecutivo de la Plataforma de Ingreso de Venta en el caso que el cliente tiene un contrato vigente solicita la autorización a la Jefatura.</p> <p>En el caso que no se autorice por parte de la Jefatura, se le informa al cliente.</p> <p>En el caso que se autorice por parte de la Jefatura, continua el proceso normal, es decir, instalación y cierre.</p>
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## VTAD-020: Televenta y Validación Televenta Outbound



Objetivo:	Realizar ventas de calidad de cara a los clientes.
Descripción:	Describir las actividades asociadas al proceso de Televenta outbound.

Descripción de actividades:

VTAD-010-160: Presentar Oferta Comercial DTH

Descripción:	En el caso que el cliente no tenga factibilidad HFC, el ejecutivo de Televenta le presenta la oferta comercial DTH.
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-010-170: Confirmar factibilidad de Instalación DTH

Descripción:	Si el cliente acepta la oferta comercial DTH, el ejecutivo verifica la factibilidad DTH en el domicilio (orientación departamento, permisos edificio de antenas en la azotea, etc.).
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-010-240: Registrar en Aplicación Aliado y finalizar llamado

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de Televenta registra en la Aplicación del Aliado los rechazos de las ventas por no aceptación de la oferta comercial DTH o porque no existe factibilidad de instalación DTH.
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VTAD-010-050: Ingresar venta en Esac

Descripción:	<p>El ejecutivo procede a ingresar los datos del Cliente en el Sistema Esac, se ingresa la siguiente información:</p> <p><u>Datos del cliente:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre completo</li><li>- Rut</li><li>- Selecciona el vendedor que realiza la transacción</li><li>- Selecciona tipo de calle</li><li>- Selecciona región y comuna</li><li>- Ingresar dirección completa (verificar permisos y factibilidad instalación)</li><li>- Ingresar referencia para llegar al domicilio</li><li>- Ingresar teléfono diferenciando código de área</li><li>- Cliente de contacto</li><li>- Correo electrónico</li><li>- Seleccionar documento y tipo de envío</li></ul> <p><u>Datos del Contrato:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seleccionar forma de pago (solo efectivo)</li><li>- Seleccionar Plan (Sport – Entretenido - Prepago)</li><li>- Seleccionar Otros canales Premium</li></ul> <p><u>Datos equipos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marcar tipos, cantidades y valores de equipos.</li></ul>
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VTAD-010-210: Informar al cliente y finalizar llamado

Descripción:	En el caso que el domicilio del cliente no tenga factibilidad técnica DTH, el ejecutivo le informa al cliente y finaliza llamado.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VTAD-010-260: Certificar ingreso de venta

Descripción:	La Plataforma de Televenta antes de transferir el llamado del cliente a Validación Televenta certifica el ingreso de la venta.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VTAD-010-270: Modificar datos del ingreso de venta

Descripción:	En el caso que se detecten errores en el ingreso de la venta, el Ejecutivo de Televenta modifica los datos en el sistema Esac.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### VTAD-010-060: Transferir llamado de cliente

Descripción:	El Ejecutivo de Televenta transfiere el llamado a la Plataforma de validación de venta y en el caso que la línea esté ocupada, queda pendiente la validación con el cliente hasta una nueva llamada.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-010-070: Validar Datos

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de Validación Televenta valida: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos catastrales</li> <li>- Oferta Comercial</li> <li>- Datos del Contrato</li> <li>- Equipos</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-010-080: Registrar motivo del rechazo

Descripción:	Se cancela una venta en los siguientes casos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el Cliente no está de acuerdo con la información detallada en el momento de la llamada de validación (Rut, dirección):</li> <li>-Si existen problemas con respecto a deuda del cliente o factibilidad de dirección.</li> <li>- Si el cliente no queda conforme con el agendamiento de la instalación.</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

VTAD-010-250: Informar requisitos de contratación

Descripción:	El ejecutivo de validación Televenta informa los requisitos de contratación, los cuales se detalla a continuación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para clientes nuevos (Planes Sport – Entretenido) se debe acreditar la identificación a través de la fotocopia del C.I y huella dactilar y la capacidad de pago a través de servicios básicos o dividendo bancarios o servicios financieros (cuenta corriente, tarjeta de crédito, multitiendas, etc.) o extracto escritura (o acta de entrega legalizada ante notario).</li> <li>• Para clientes de la competencia (Planes Sport – Entretenido) se debe acreditar la identificación a través de la fotocopia del C.I y huella dactilar y el comprobante de la competencia cuya boleta debe estar pagada sin saldo anterior o pagada con convenio PAT/PAC con fecha de vencimiento menor o igual a 30 días desde la fecha de contrato.</li> <li>• Para clientes prepago (normal) se debe acreditar la</li> </ul>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>identificación a través de la fotocopia del C.I y huella dactilar y el comprobante de domicilio a través de servicio financiero, servicios básicos, etc.; para clientes prepago (retail) se debe acreditar la identificación a través de la huella dactilar y el comprobante de domicilio a través de servicio financiero, servicios básicos, etc.</p> <p>Todos los documentos deben ser originales y deben incluir la dirección, la cual debe coincidir con la dirección de instalación del servicio.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

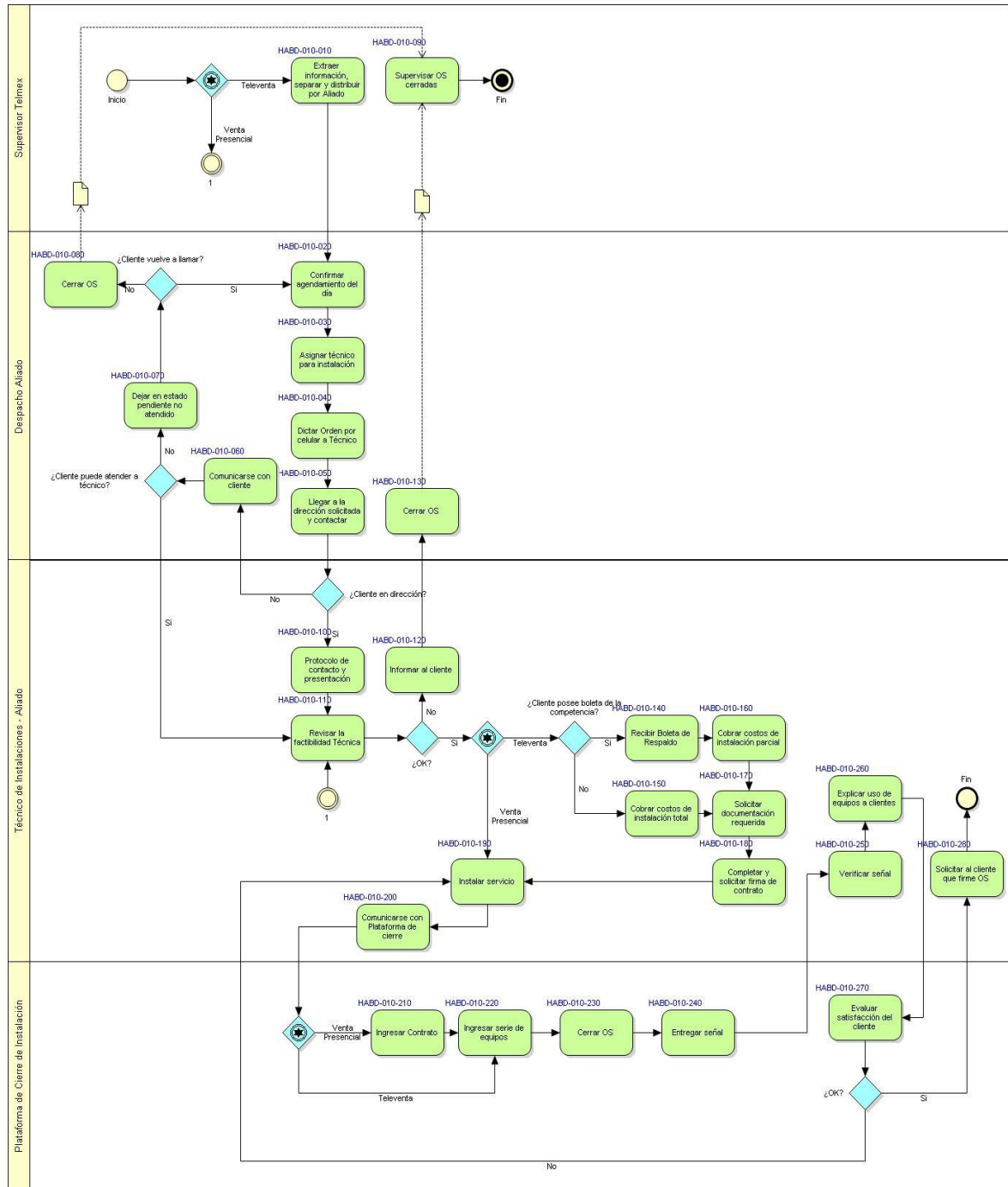
VTAD-010-090: Agendar fecha de instalación

Descripción:	En el caso que la validación de datos esté correcta, el ejecutivo de validación Televenta agenda con el cliente la fecha de instalación.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Instalaciones:

## HABD-010: Instalación y Activación de servicios

HABD-010 Instalación y Activación de servicios



## PROCESO INSTALACIONES

Objetivo:	Habilitar en oportunidad y calidad, los servicios prestados por Claro en las dependencias del cliente.
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Descripción de actividades:

HABD-010-010: Extraer información, separar y distribuir por Aliado

Descripción:	El Supervisor de Claro extrae la información de las instalaciones la separa y distribuye por Aliado a través de correo electrónico.
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-020: Confirmar agendamiento del día

Descripción:	El Despacho Aliado, confirma el agendamiento del día antes de asignar el técnico. En el caso de instalación inmediata no se realiza esta actividad ya que el vendedor ya acordó con el cliente despacho la realización de la instalación.
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-030: Asignar técnico para instalación

Descripción:	Una vez confirmado el agendamiento, el Despacho Aliado asigna al técnico para la instalación.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-040: Dictar Orden por celular a Técnico

Descripción:	El Despacho Aliado dicta al Técnico a través de celular la orden de instalación.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-050: Llegar a la dirección solicitada y contactar

Descripción:	El Técnico llega a la dirección solicitada y contacta para verificar que el cliente esté en el domicilio.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-060: Comunicarse con cliente



Descripción:	En el caso que el cliente no se encuentre en el domicilio, el técnico gestiona a través del Despacho Aliado contactar al cliente.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-070: Dejar en estado pendiente no atendido

Descripción:	Si no logra contactarse con el cliente, el Despacho Aliado deja la OS en estado pendiente no atendido.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-080: Cerrar OS

Descripción:	Si al cabo de 3 días (en promedio) el cliente no se contacta nuevamente para gestionar la instalación, el Despacho Aliado cierra la OS correspondiente.
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-090: Supervisar OS cerradas

Descripción:	El Supervisor Claro recibe reportes diarios del Despacho Aliado en donde supervisa cada OS cerrada.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-100: Protocolo de contacto y presentación

Descripción:	En el caso que el cliente se encuentre en el domicilio, el Técnico saluda cordialmente, identificándose con Claro y se presenta con su nombre: Buenos días / Tarde: Mi nombre es ....., mostrando la credencial, vengo de Claro, se encuentra el Sr./ Sra. (Nombre del cliente), el motivo de mi visita es para realizar la instalación de los servicios por usted solicitados. Si no se encuentra un mayor de edad en el domicilio deberá retirarse y solicitar al despacho el reagendamiento de la instalación.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-110: Revisar la factibilidad Técnica

Descripción:	Antes de proceder con la instalación el técnico debe verificar la factibilidad técnica.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-120: Informar al cliente

Descripción:	De no ser factible el técnico debe informar al cliente que no podrá instalar los servicios.
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-130: Cerrar OS

Descripción:	Si no existe factibilidad técnica del domicilio, el Despacho Aliado cierra la OS en el sistema Esac.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-140: Recibir Boleta de Respaldo

Descripción:	Para la Televenta, si existe factibilidad técnica del domicilio, el técnico recibe la boleta de respaldo para los casos de clientes de la competencia, cuyo documento debe coincidir la dirección con la instalación. Para la venta presencial, esta actividad la gestiona el vendedor cuya descripción es descrita en el proceso de Venta Presencial.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-150: Cobrar costos de instalación total

Descripción:	Para la Televenta, en el caso que el cliente no posea boleta de la competencia, el técnico le cobra el costo de la instalación total. Para la venta presencial, esta actividad la gestiona el vendedor cuya descripción es descrita en el proceso de Venta Presencial.
--------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-160: Cobrar costos de instalación parcial

Descripción:	Para la Televenta, en el caso que el cliente posea boleta de la competencia, el técnico le cobra el costo de la instalación parcial. Para la venta presencial, esta actividad la gestiona el vendedor cuya descripción es descrita en el proceso de Venta Presencial.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-170: Solicitar documentación requerida

Descripción:	<p>Para la Televenta, el Técnico le solicita al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huella Dactilar</li> <li>• Fotocopia C.I.</li> <li>• Servicios Básicos, debe coincidir dirección y/o RUT (Agua, Luz, Gas, Teléfono y Celular), para cliente nuevos que no vengan de la competencia o dividendos bancarios o extracto escritura o del acta de entrega legalizada ante notario (viviendas nuevas, o servicios financieros el que debe coincidir al menos la dirección con la instalación (cuenta tarjeta de crédito, multitiendas, etc).</li> </ul> <p>Para la venta presencial, esta actividad la gestiona el vendedor cuya descripción es descrita en el proceso de Venta Presencial.</p>
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-180: Completar y solicitar firma de contrato

Descripción:	<p>Para la Televenta, una vez que está todo ok, el Técnico completa el contrato y solicita la firma del cliente.</p> <p>Para la venta presencial, esta actividad la gestiona el vendedor cuya descripción es descrita en el proceso de Venta Presencial.</p>
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-190: Instalar servicio

Descripción:	<p>El Técnico instala los servicios previamente contratados. El técnico debe efectuar la instalación de la manera menos invasiva posible.</p> <p>Una vez finalizada la instalación, el técnico debe dejar el lugar limpio y sin rastro de los trabajos efectuados.</p>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-200: Comunicarse con Plataforma de cierre

Descripción:	<p>Una vez instalado el servicio DTH, el Técnico se comunica con la Plataforma de cierre.</p>
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-210: Ingresar Contrato

Descripción:	<p>Para la Venta Presencial, el Ejecutivo de la Plataforma de cierre, ingresa el contrato de la venta.</p>
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ingresar serie de equipos

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de cierre ingresa los números de serie de los equipos entregados al cliente.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-230: Cerrar OS

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de cierre luego de ingresar la serie de los equipos, cierra la OS.
--------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-240: Entregar señal

Descripción:	El Ejecutivo de la Plataforma de cierre, entrega la señal del servicio DTH.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------

HABD-010-250: Verificar señal

Descripción:	Una vez habilitados los equipos, el técnico procede a verificar el estado de la señal de los equipos instalados.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-260: Explicar uso de equipos a clientes

Descripción:	Una vez terminado el trabajo de instalación, el técnico muestra y capacita al cliente en el uso de los servicios (por ejemplo, control remoto).
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-270: Evaluar satisfacción del cliente

Descripción:	Finalmente, el Ejecutivo de la Plataforma de cierre consulta al cliente por la conformidad de la instalación y de los servicios habilitados. De no estar conforme, el técnico procede a reparar las no conformidades expresadas por el cliente.
--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

HABD-010-280: Solicitar al cliente que firme OS

Descripción:	Antes de retirarse, el técnico solicita la firma del cliente en la Orden de servicio y deja una copia de ésta en donde se deja registrado los equipos instalados con sus números de serie asociados.
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------