



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

“CARACTERIZACION DE LA LEALTAD DE LOS CLIENTES DE  
UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN CHILE”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL

JUAN JOSÉ FERNÁNDEZ KOCH

PROFESOR GUÍA:  
RICARDO MONTOYA MOREIRA

MIEMBROS DE LA COMISION:  
ALEJANDRA PUENTE CHANDÍA  
ROLANDO CARO ABELLO

SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2013

## Caracterización de la lealtad de los clientes de una empresa de telecomunicaciones en Chile

Compañías en distintos rubros tienen como una de sus metas el fidelizar a sus clientes. Sin embargo, para poder llevar a cabo esta acción de la mejor forma posible primero se debe entender qué es la lealtad y cuáles son sus principales componentes. Dentro de los rubros donde cobra importancia esta temática se encuentra la industria de las telecomunicaciones, ya que al tener una fuerte componente contractual, no se sabe realmente si los clientes son leales o están “atados” a las empresas (si bien el pre-pago también tiene mucho peso muchas veces éste trae asociadas barreras de salida muy altas, como por ejemplo minutos diferenciados a otras compañías para el caso de telefonía móvil). Esta industria presenta también la necesidad de determinar qué elementos deben ser considerados como los generadores de lealtad en los consumidores (*drivers*).

Para poder resolver la problemática antes expuesta se plantea el objetivo de determinar y caracterizar los principales componentes de la lealtad de los clientes de una empresa de telecomunicaciones, el que se pretende llevar a cabo mediante el desarrollo de un modelo y una métrica que permitan caracterizar la lealtad de los consumidores.

Para cumplir los objetivos de este trabajo se desarrolló un esquema que explicara la lealtad a través de cuatro elementos principales; la imagen, la satisfacción, el club de fidelización y la personalización en el trato. Los diferentes ejes se analizaron con el desarrollo de un modelo jerárquico en el que se tomaron los ejes como *drivers* directos de la lealtad agregándose sub-elementos para cada uno. La percepción de los consumidores con respecto a los ejes se obtuvo mediante encuestas que comparaban los distintos elementos entre pares, las que posteriormente se evaluaron con la metodología *Analytic Hierarchy Process* (AHP), permitiendo generar un modelo que caracterizara la lealtad de los consumidores y posteriormente una métrica que la cuantificara.

Para el modelo de lealtad se encontró que de los *drivers* propuestos el más importante era la “satisfacción global” (satisfacción en los productos, atención y procesos de cobro/precio), con un peso de 41,9%, seguida por “recibir un trato personalizado” (en productos y atención), con un 22,17% y muy de cerca la “existencia de un club”, con un 21,89%, finalmente el atributo de menor importancia sería la “imagen de la compañía”, con un 14,05%. Para la construcción de la métrica se utilizó un modelo de lealtad resumido, obteniéndose así ponderadores solo para la “imagen”, “satisfacción” y el “club de fidelización”.

Dentro de las principales conclusiones que se obtuvieron se descubrió que el mercado de las telecomunicaciones debería orientarse al funcionamiento y estabilidad de los servicios por sobre la atención. También se obtuvieron resultados que apoyarían a los clubes de fidelización como un elemento generador de lealtad, por lo que se recomienda el evaluar su estructuración, sobretodo en materias de canjes y descuentos óptimos.

Con respecto a la metodología utilizada, ésta posee las ventajas de trabajar con jerarquías, permitiendo así que el desarrollo del modelo jerárquico conceptual y la metodología a utilizar se encontraran alineados, además permite cuantificar la importancia de los atributos a través de comparaciones entre pares.

*“Una lección sin dolor no tiene sentido, eso es porque no se puede ganar algo sin sacrificar algo a cambio. Sin embargo, una vez que hayas soportado el dolor y lo hayas superado, ganarás un corazón que es más fuerte que todo lo demás...  
Así es...  
Un corazón de acero...”*

Edward Elric  
Fullmetal Alchemist (Hiromu Arakawa)

# Agradecimientos

Se advierte al lector que esta página escapa de cualquier lógica o seriedad que pretenda tener el presente informe, es una especie de mundo paralelo dentro de este (no tan) extenso texto.

Primero quiero recurrir al “agradecimiento cliché” dándole gracias a toda mi familia. Gracias a mi papá, Juan Eugenio, a mi mamá, Ximena, a mi hermana, Ximena, a mi sobrino, José Joaquín, y a mi perro Duque (si, le estoy agradeciendo a un perro, si aún no lo entiendes vuelve al primer párrafo, ojo no vayas a entrar en un loop). Simplemente, gracias por todo.

Ahora, transportándonos hacia el departamento de Ingeniería Civil Industrial, quisiera agradecer al centro de investigación en inteligencia de negocios (CEINE para los amigos), grupo de personas brillantes que me dio la oportunidad de desarrollar mi tema de memoria y ser parte de ellos durante el año que duró esta odisea. Gracias a cada uno de sus integrantes, especialmente al director del centro, el profe Seba y a Luciano, quien fue la persona que trató de reformarme e industrializarme durante todo el año, alegando en contra de mi informalidad. Como olvidar agradecer a quien fue mi profesor guía, el profe Montoya, gracias por darme libertad para desarrollar el tema, pero sobre todo gracias por cada comentario y feedback que facilitó el desarrollo de mi memoria.

Agradezco a mis amigos (solo a los de la U, los otros no comprenden el sufrimiento de hacer una memoria en esta facultad), especialmente a “aprieto”, “raul” y tomases varios (“Tomay”, “Thomas”), por aguantarme durante estos años y soportar mis extrañas fotos en las presentaciones. Agradezco también al dota y la zona D por esas largas horas de (des)stress cuando tenía “ventanas” oficiales y no “tan” oficiales (cuando escribía esto curiosamente miré para atrás).

No puedo concluir sin darme las gracias a mí mismo, puesto que sin mí no existe este texto, no estarías leyéndolo ahora, no es egocentrismo es simplemente realismo. También te agradezco a ti, que lees estas páginas en este momento (para que no veas que soy tan desconsiderado).

Finalmente le doy las gracias a Blind Guardian por existir (si, ahora estoy agradeciendo a un grupo de música integrado por gente que no me conoce y probablemente nunca lea este texto), por crear tan maravillosas obras que se transformaron en el soundtrack de mi memoria (gracias también a Onmyo-za, Galneryus, ambos Princess Ghibli y X Japan), no hay nada como escribir una memoria al ritmo de...Valhalla!!!!

# Tabla de contenido

1. Introducción .....	1
2. Descripción del problema .....	3
2.1 Antecedentes industria telecomunicaciones .....	3
2.2 Lealtad .....	5
2.2.1 Definición lealtad .....	5
2.2.2 Net Promoter Score (NPS) .....	8
2.2.3 Definición satisfacción .....	9
2.3 Descripción y justificación del proyecto.....	10
2.4 Objetivos .....	11
2.5 Resultados esperados.....	11
2.6 Alcances.....	12
2.7 Metodología .....	12
3. Marco teórico .....	15
3 Analytic Hierarchy Process (AHP).....	15
3.1 Construcción jerarquías .....	15
3.2 Establecimiento prioridades.....	16
3.3 Evaluación consistencia de las respuestas y cálculo de prioridades ....	16
4. Desarrollo esquema lealtad .....	18
4.1 Análisis exploratorio .....	18
4.1.1 Entrevistas.....	18
4.1.2 Análisis estudios.....	21
4.2 Hipótesis planteadas.....	25
4.3 Esquema de lealtad.....	27
5. Desarrollo encuesta .....	29
5.1 Estructuración encuesta.....	29
5.2 Aplicación de la encuesta.....	30
5.3 Transformación de datos.....	31
5.4 Limpieza de los datos.....	32
5.5 Análisis descriptivo.....	34

6.	Modelamiento de la lealtad .....	39
6.1	Resultados generales AHP .....	39
6.2	Modelo general de la lealtad .....	45
6.3	Modelo lealtad para promotores y detractores .....	49
6.4	Modelo lealtad por segmentos .....	51
6.4.1	Segmentación por género .....	51
6.4.2	Segmentación por rango etario.....	51
6.4.3	Segmentación por nivel de gasto.....	55
6.4.4	Segmentación por grupo socioeconómico.....	57
6.5	Síntesis de resultados .....	59
6.6	Métrica lealtad.....	62
7.	Conclusiones .....	64
7.1	Conclusiones.....	64
7.2	Trabajo a futuro .....	66
8.	Bibliografía.....	68
9.	Anexos.....	70

## Referencia de tablas

Tabla 1: Movimiento neto de clientes entre empresas .....	4
Tabla 2: Participación mercado sector telecomunicaciones en Chile .....	5
Tabla 3: Escala de Saaty.....	16
Tabla 4: Escala ISC.....	21
Tabla 5: Sub-elementos lealtad.....	28
Tabla 6: Transformación escala .....	32
Tabla 7: Porcentaje respuestas consistentes por sub-sección.....	33
Tabla 8: Respuestas consistentes totales .....	33
Tabla 9: Porcentaje misma compañía que personas cercanas .....	36
Tabla 10: Net Promoter Score .....	37
Tabla 11: Probabilidad de re-contratación.....	38
Tabla 12: Pesos ponderados.....	46
Tabla 13: Ponderaciones AHP resumido .....	81
Tabla 14: Comparación criterio unificado promedio simple .....	82
Tabla 15: Pesos Detractores .....	82
Tabla 16: Diferencia medias detractores .....	83
Tabla 17: Pesos Detractores .....	84
Tabla 18: Diferencia medias promotores.....	85
Tabla 19: Pesos género .....	85
Tabla 20: Diferencia medias género.....	86
Tabla 21: Pesos rango etario .....	87
Tabla 22: Diferencia medias rango etario.....	88
Tabla 23: Pesos gasto en telecomunicaciones .....	89
Tabla 24: Diferencia medias gasto en telecomunicaciones.....	90
Tabla 25: Pesos GSE.....	91
Tabla 26: Diferencia medias GSE .....	92

## Referencia de gráficos

Gráfico 1: ISC promedio .....	22
Gráfico 2: Net Promoter Score .....	23
Gráfico 3: Distribución encuestados por comuna .....	34
Gráfico 4: Distribución encuestados por grupo socioeconómico .....	35
Gráfico 5: Distribución encuestados por gasto promedio mensual.....	35
Gráfico 6: Distribución encuestados por rango etario.....	36
Gráfico 7: Resultados AHP (Lealtad) .....	40
Gráfico 8: Resultados AHP (Imagen) .....	41
Gráfico 9: Resultados AHP (Satisfacción global) .....	41

Gráfico 10: Resultados AHP (Satisfacción producto) .....	42
Gráfico 11: Resultados AHP (Satisfacción atención) .....	43
Gráfico 12: Resultados AHP (Satisfacción precios/cobros).....	43
Gráfico 13: Resultados AHP (Club).....	44
Gráfico 14: Resultados AHP (Personalización) .....	44
Gráfico 15: Resultados ponderados AHP .....	45
Gráfico 16: AHP resumido (Lealtad).....	47
Gráfico 17: AHP resumido.....	48
Gráfico 18: Modelo General versus detractores .....	49
Gráfico 19: Modelo General versus promotores.....	50
Gráfico 20: Modelo General versus género.....	51
Gráfico 21: Modelo General versus rango etario.....	55
Gráfico 22: Modelo General versus gasto en telecomunicaciones.....	56
Gráfico 23: Modelo General versus GSE .....	59

### **Referencia de figuras**

Figura 1: Proceso generador de lealtad .....	6
Figura 2: Metodología .....	14
Figura 3: Evolución satisfacción clientes.....	23
Figura 4: Ciclo de vida marca.....	24
Figura 5: Esquema de lealtad.....	27
Figura 6: Imagen percibida.....	70
Figura 7: Satisfacción global .....	70
Figura 8: Satisfacción producto .....	71
Figura 9: Satisfacción atención .....	71
Figura 10: Cobros/precios .....	71
Figura 11: Club fidelización .....	72
Figura 12: Valor agregado.....	72



# Capítulo 1

## Introducción

A medida que la competitividad y la madurez de algunos mercados va creciendo, varios autores proponen que el retener clientes se hace más rentable que captar nuevos, entre ellos Frederick Reichheld (1996) argumenta que, “el costo de crear un consumidor es cinco veces más grande que el de retener a uno ya existente”. Lo anterior se debería a que los clientes que son leales generalmente consumen más que aquellos que son nuevos, además que se hace menos costoso el atenderlos, debido a que la compañía tendría suficiente información sobre ellos para saber de mejor forma que es lo que buscan de los productos o servicios y como brindárselos.

El hecho que se proponga el fidelizar en vez de captar clientes como una estrategia a seguir, trae asociado que muchas empresas partidarias de esta postura, se planteen el objetivo de fidelizar a sus clientes, sin embargo para cumplir este objetivo primero se debe entender qué es y cómo funciona la lealtad de los consumidores, surgiendo así las preguntas ¿Qué es lealtad?; ¿Cuáles son los principales elementos que la componen?; ¿Es posible generar lealtad desarrollando estos elementos?

En el contexto anterior se debe comprender que existen diversas definiciones de lealtad, y que el enfoque que se tomará para describir esta variable dependerá de los objetivos que se planteen, así a grandes rasgos puede decirse que la lealtad tiene dos principales enfoques; comportamental, evaluándola desde el punto de vista del comportamiento y la interacción directa con la empresa de el/los individuo(s) a estudiar y el actitudinal que busca ligar conceptos que no se ven solo con el análisis de las transacciones que ha tenido el cliente con la empresa, este último concepto trata de internalizar el “compromiso” que se generaría por parte del cliente hacia la empresa. Desde el punto de vista del presente trabajo se tomará como enfoque a seguir el segundo.

Una de las industrias donde se hace atractivo el medir la lealtad de los consumidores es la de las telecomunicaciones, debido a que al trabajar con contratos entre clientes y la empresa, no se tiene la certeza de si los clientes que permanecen con las empresas están precisamente porque son leales a la empresa o simplemente porque se encuentran “atados” a ésta por medio de los contrato, además se presentan otras barreras de salida que apuntan a lo mismo como por ejemplo la factibilidad técnica de instalar ciertos servicios o el hecho de mantenerse en una compañía de telefonía móvil solo porque las personas cercanas la tienen por lo que los costos (acumulados) por cambiarse serían altos.

En este contexto se pretende trabajar con una empresa dedicada al rubro de las telecomunicaciones en Chile, que presenta la problemática de no tener bien definidos cuáles son los *drivers* o elementos generadores de la lealtad, en otras palabras, esta compañía desea conocer cuáles serían los diferentes componentes que llevarían a poder “construir” lealtad en los consumidores. Con este conocimiento se espera generar un entendimiento de los clientes más completo y saber si los diferentes esfuerzos que apuntan a la fidelización de los clientes, como lo son el club de fidelización por ejemplo, cumplen su propósito. A pesar de trabajarse solo con una compañía de telecomunicaciones se espera obtener resultados generalizables a la industria.

Se debe acotar que, aunque lo que se busca entender es la lealtad de los consumidores en la industria chilena de las telecomunicaciones, existe otro concepto con el que se deberá trabajar también como lo es la satisfacción del consumidor. Lo anterior se debe a que la interacción entre ambos conceptos ha sido estudiada en más de una ocasión, proponiéndose mayoritariamente que la satisfacción sería una variable higiénica de la lealtad, es decir, habría que suplir primero los niveles básicos de satisfacción de los clientes para, posteriormente, poder desarrollar lealtad y fidelizar a los consumidores, siendo la satisfacción un *driver* directo solo cuando se manifiesta en grandes niveles. Tanto el concepto de lealtad como el de satisfacción serán abordados con más detalle en la sección 2.2.

# Capítulo 2

## Descripción del problema

El problema que se abordará consiste en la falta de cuantificación por parte de una empresa de telecomunicaciones chilena para definir qué es la lealtad de los consumidores. En consecuencia se desea comprender los principales elementos que componen la lealtad y de qué forma se encuentran ligados con ella.

Para entender la importancia de este problema, en la presente sección se hará una revisión de los antecedentes del mercado de las telecomunicaciones en Chile, posteriormente se revisarán los diferentes enfoques existentes en materias de lealtad y se definirá cuál es el que se utilizará. Luego se realizará una breve descripción del proyecto justificando porqué es relevante, además de plantearse los objetivos resultados esperados y alcances de éste. Finalmente se describirá la metodología a seguir para lograr la resolución del problema.

### **2.1 Antecedentes industria telecomunicaciones**

A partir del año 2010 el sector de las telecomunicaciones en Chile ha estado inmerso en una serie de cambios importantes dentro de su estructuración, cambios promovidos fuertemente por la subsecretaría de telecomunicaciones del gobierno de Chile para regular las operaciones de las diferentes empresas que componen el sector y otorgarles mejores condiciones a los consumidores de estos servicios, además de eliminar las asimetrías existentes y buscar una modernización completa del sector.

Dentro de los cambios más importantes que se han ido desarrollando se encuentra el proceso de implementación de la neutralidad de red con lo que las compañías no pueden bloquear aplicaciones ni discriminar servicios que fluyan a través de internet, promovido durante el 2011. Otro punto relevante durante este mismo año fue la eliminación gradual de la larga distancia lo que reduce las 24 zonas primarias locales a solo 13. Durante el 2012 uno de los puntos que tuvo mayor importancia fue la ley de portabilidad numérica (móvil), hecho que a pesar de causar un fuerte impacto mediático no ha significado grandes movimientos de clientes entre las diferentes empresas, tal como se puede ver en la tabla 1:

Tabla 1:  
Movimiento neto de clientes entre empresas

<b>Al 5 de Noviembre 2012</b>	<b>Nuevos compañía</b>	<b>Abandono compañía</b>	<b>Neto</b>
<b>Netline</b>	39	5	34
<b>Nextel</b>	5744	1047	4697
<b>Movistar</b>	166810	254751	-87941
<b>Telsur</b>	825	93	732
<b>Claro</b>	241125	138904	102221
<b>Entel</b>	190505	231046	-40541
<b>VTR</b>	9804	1305	8499
<b>Virgin</b>	13877	1578	12299
<b>Total (porcentaje con respecto al total de clientes de la industria )</b>	<b>628729 (2% aprox.)</b>	<b>628729 (2% aprox.)</b>	<b>0</b>

Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones

También entró en vigencia (junio 2012) la ley de infraestructura para torres de antenas y se espera que este mismo año este zanjada la discusión con respecto a la ley de televisión digital y la ley de la superintendencia de telecomunicaciones. Todos estos proyectos dejan en manifiesto que actualmente el mercado de las telecomunicaciones en Chile posee un gran dinamismo dentro de su estructuración y modo de funcionamiento, que apunta hacia cambios en sus bases y por ende traería cambios asociados al comportamiento de sus consumidores, sin embargo estos cambios en los consumidores probablemente se verán al largo plazo cuando ya hayan internalizado las implicancias de las diferentes modificaciones que se están llevando a cabo.

Durante el 2011 la inversión sectorial alcanzó los US\$ 2.408 MM, marcando un crecimiento del 25% con respecto al periodo anterior. Este crecimiento fue principalmente impulsado por los servicios móviles, tanto de voz como de internet, y por las mejoras en capacidad, cobertura y calidad de servicio en las redes, pudiéndose notar así cuales son los subsectores dentro de esta industria a los cuales se les está dando mayor relevancia, siendo éstos los que se han ido vuelto más competitivos dentro de la última década.

En cuanto a los participantes de este mercado también se ha visto un incrementado dinamismo en los últimos meses, esto debido al ingreso de nuevos operadores (principalmente en telefonía), como son VTR y Nextel, además de la incorporación de operadores móviles virtuales (OMV). Según la Subtel, lo anterior ha significado un aumento en la competitividad del mercado, ocasionando que algunas empresas busquen apuntar hacia nichos específicos en vez de optar por la transversalidad, como es el caso de Virgin Mobile que orienta sus esfuerzos hacia el segmento más joven del mercado. Las participaciones de mercado se encuentran divididas de la siguiente forma:

Tabla 2:  
Participación de mercado empresas sector telecomunicaciones en Chile

Cuotas de mercado (Marzo 2012)	Telefonía fija	Telefonía móvil	Televisión	Internet	Internet móvil
<b>Movistar</b>	56%	39%	17%	43%	30%
<b>VTR</b>	20%	(Próxima- mente)	41%	38%	(Próxima- mente)
<b>Claro</b>	9%	24%	27%	11%	14%
<b>Entel</b>	5%	38%	(Próxima- mente)	1%	56%
<b>Otros</b>	10%	0%	15%	7%	0%

Fuente: Telefónica/Movistar

## 2.2 Lealtad

La siguiente sección tiene por objetivo el presentar algunas definiciones ligadas al concepto de lealtad (incluyendo a esta misma), que serán utilizadas a lo largo del desarrollo del presente trabajo. Para ello se procederá haciendo una revisión de bibliografía relevante asociada a cada concepto, para luego definir qué camino se tomará y entregar la definición a utilizar.

### 2.2.2 Definición lealtad

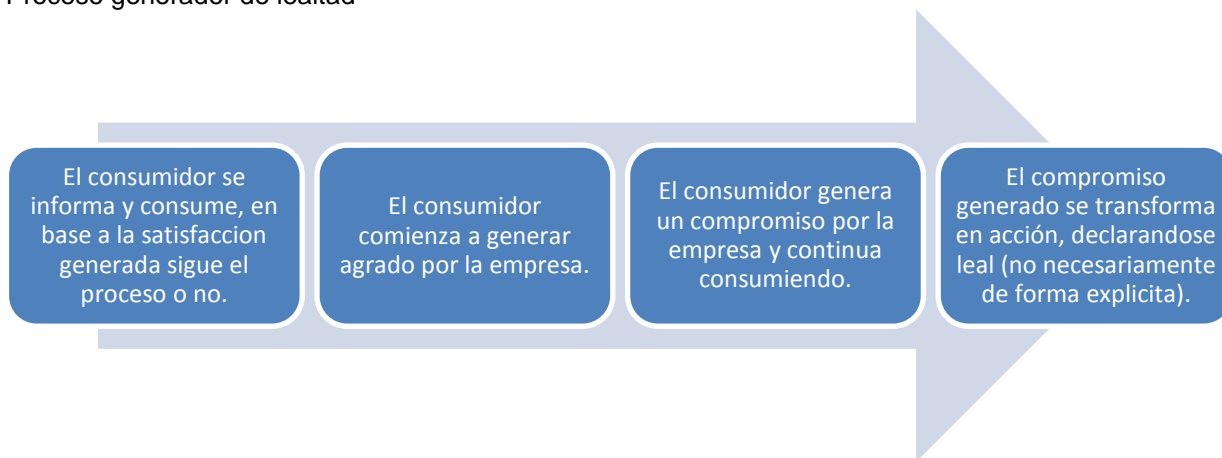
Antes de describir la definición que se utilizará es conveniente revisar algo de los diferentes enfoques y definiciones que se han formulado sobre esta temática. Hay que tener en cuenta que cuando se habla de lealtad se tienen, principalmente, dos enfoques diferentes, la lealtad comportamental y la lealtad actitudinal. El primer término, tal como su nombre lo sugiere, se refiere a estudiar la lealtad de los consumidores por medio de su comportamiento perceptible, en otras palabras se analizan las acciones que realizan los individuos y en base a eso se determina si estos son o no leales. Por otro lado, el segundo término apunta a ligar la lealtad a las actitudes que manifiesta el consumidor con la empresa proveedora, siendo ahí donde radica la dificultad de medirla puesto que se entra en el campo de las percepciones individuales. Las principales limitantes de cada una son que, para la primera, no se sabe realmente si los consumidores son leales o no, ya que muchas veces existen clientes que permanecen consumiendo simplemente por inercias del mercado o por altas barreras de salida, mas no significa que sean leales. En cuanto a la segunda definición, su principal limitante es el hecho de tangibilizar procesos psicológicos de los consumidores para llevarlos a explicar su comportamiento de consumo.

En cuanto a algunas definiciones propuestas se tiene por ejemplo a Oliver (1999) quien menciona que usualmente la lealtad ha sido definida como la repetición consecutiva (o aumento de frecuencia de compra) por parte de los consumidores. Sin embargo, este tipo de definiciones falla al no considerar el verdadero significado psicológico que existe detrás de la lealtad. Por otro lado en el mismo artículo se da la siguiente definición de lealtad: “compromiso profundamente sostenido de comprar de nuevo o frecuentar de nuevo un producto o servicio, de la misma organización, preferido coherentemente en el futuro”.

En la declaración anterior se puede ver que la definición de Oliver no niega directamente que la lealtad sea vista como repetición de consumo, sin embargo agrega que esta repetición se debe a la elección coherente del cliente, descartando el consumo por inercia. Otro punto a ser considerado dentro de los postulados de este autor es el hecho de considerar que la lealtad se desarrolla una vez que el consumidor está satisfecho con lo que le ofrece la empresa, y todo esto mediante el desarrollo de un proceso de interacción entre los individuos, donde además de las propias percepciones también influye el ambiente en el cual se está inmerso.

El proceso de generación de lealtad que se propone consta de cuatro fases; Lealtad Cognitiva, es la primera fase y consiste básicamente en que el consumidor reúne información sobre el producto/empresa, si la compra genera satisfacción en el cliente se pasaría a la siguiente fase; Lealtad Afectiva, en esta segunda fase se desarrolla un sentimiento de agrado por la marca; Lealtad Conativa, esta fase involucra el desarrollo de un “compromiso” de compra por parte de los consumidores, se generan motivaciones para seguir consumiendo; Lealtad de Acción, finalmente las motivaciones e intenciones son convertidas en acción, siendo fidelizados los clientes. En la figura 1 puede verse gráficamente como se plantea que funciona este proceso:

Figura 1:  
Proceso generador de lealtad



Fuente: Elaboración propia

Una manera más simple de ver el proceso anterior es el modelo que proponen Boora y Singh (2011), donde adaptando el modelo de Costabile (2001), explican que el acto de compra genera satisfacción en el cliente, lo que a su vez lleva a aumentar la confianza de éste por la marca, para después aumentar el compromiso y finalmente generar lealtad.

Otra definición de lealtad que es bastante cercana a la primera es la que da Frederick Reichheld (2003) en: “La lealtad es la disposición de alguien –un cliente, un empleado o un amigo– de hacer una inversión o un sacrificio personal para fortalecer una relación. Para un cliente, eso puede significar permanecer con un proveedor que lo trata bien y le brinda suficiente beneficio a largo plazo, aunque no ofrezca el mejor precio en una transacción particular. También se recalca que las compras repetitivas no implican lealtad, sino que esto se puede deber simplemente a la inercia, indiferencia o barreras de salida muy altas. Concepto relevante que surge de esta publicación es el de *Net Promoter Score* (el cual será explicado a detalle más adelante), que busca aproximar el grado de lealtad a través de la respuesta a la pregunta “¿qué tanto recomendaría el servicio/producto a un amigo suyo?”.

Para definir la lealtad también se hace interesante repasar algunas teorías motivacionales, debido a que la lealtad como se revisó anteriormente pareciera tener una alta correlación con las motivaciones del individuo para consumir cierto producto/servicio, generadas por medio de la interacción entre las empresas y sus clientes. Teorías relevantes dentro de este campo serían la de Maslow (1943) en la cual se describe que lo que motiva a los seres humanos a realizar ciertas acciones se encuentra alineado con el nivel de necesidad que estos tengan. Para describir esto Maslow estableció un sistema jerárquico de necesidades (representado en forma de pirámide) donde se plantea que el orden en que los hombres suplen sus diferentes necesidades va de la siguiente forma; (1) necesidades fisiológicas; (2) necesidades de seguridad; (3) necesidades de afiliación; (4) necesidades de reconocimiento; (5) necesidades de autorrealización. Así mismo como propone Herzberg (1959) existen ciertos comportamientos dados por las características del sistema en que se está inmerso (Herzberg lo evalúa en el contexto de lugar de trabajo pero es extrapolable a otros ambientes). Para esto define dos tipos de factores; los de higiene y los de motivación, dándose que la falta de los primeros generaría insatisfacción en el trabajo y que al suplirlos se llega a un estado de no-insatisfacción. El segundo tipo de factores, motivacionales, dicen que, una vez que un individuo se encuentra en un estado de no-insatisfacción, si se cumple con los factores de motivación se llegará a un estado de satisfacción si se cubren estos factores, en caso contrario se estará en un estado de no-satisfacción.

Llevando estas dos teorías al contexto de la lealtad y basándose en lo propuesto por los autores mencionados en los primeros párrafos, se plantea la lealtad como un

proceso psicológico que se genera solamente cuando se cumplen ciertos factores higiénicos, los cuales por si mismos no tiene ninguna repercusión en la lealtad al largo plazo. En otras palabras el lograr que los clientes suplan estos factores no lograría dar el paso hacia la fidelización de éstos, simplemente los tendría satisfechos.

A modo de síntesis se puede acotar que existen básicamente dos grandes posturas en materias de lealtad una la que la define como la repetición de compra por parte de un cliente, y por otro lado la que define la lealtad como el compromiso que se genera entre el cliente y la empresa al momento de elegir un producto/servicio.

Finalmente, debido a que el mercado en que se trabajará es el de las telecomunicaciones, el cual es en gran parte contractual, parece ser más adecuado el segundo enfoque, ya que con el primero se pueden tener clientes leales falsos, esto se daría debido a que se tiene clientes que están “amarrados” a la compañía por medio de un contrato por lo que no pueden cambiarla aunque no les agrada. Así, se definirá lealtad como el resultado de un proceso (psicológico) de interacción cliente-empresa, donde esta variable sería la manifestación de un compromiso (informado) por parte del cliente hacia la empresa, que generaría la preferencia de cierto producto/servicio frente a los similares ofrecidos por la competencia. Además para generar lealtad deben suplirse ciertas variables higiénicas que cimentarían la relación cliente-empresa.

### **2.2.2 Net Promoter Score (NPS)**

El Net Promoter Score es una métrica introducida por Reichheld en el artículo "One Number You Need to Grow" (2003), que busca cuantificar el concepto de lealtad. Para esto Reichheld propone que para saber el grado de lealtad que tiene un consumidor con una empresa bastaría con preguntarle con que probabilidad recomendaría la empresa “X” a un amigo o persona cercana, argumentando que valores altos en la respuesta a esta pregunta apuntarían hacia clientes leales.

En base a la pregunta principal en torno a la cual gira el NPS, también surgen los conceptos de promotores y detractores, siendo los primeros aquellas personas que promueven (son leales) la empresa, mientras que los segundos son quienes critican y desalientan el consumo de la empresa.

En cuanto al NPS mismo se refiere, éste se define como el porcentaje de promotores, de la empresa menos el porcentaje de detractores de la misma. Usando una escala de 0 a 10, los promotores son aquellos que responden con 9 o 10 a la pregunta “¿qué tanto recomendaría el servicio/producto a un amigo suyo?”, mientras que los detractores serían aquellos que responden del 0 al 6. Aquellos con 7 y 8 son considerados consumidores pasivos, es decir que se encuentran satisfechos pero siempre están buscando la mejor oferta sin sentir compromiso por la marca.

Se debe mencionar también que este indicador es conveniente utilizarlo para cada producto ofrecido por una empresa y para cada segmento de clientes, formando



así una matriz con los NPS para cada par (segmento, producto), esto puede generar que se sepa en qué producto se está fallando y enfocar los esfuerzos solo en ese sin necesidad de generar cambios globales para toda la empresa.

El NPS busca simplificar al máximo las encuestas para realizar estudios de mercado, sin embargo, también es recomendable cruzarlo con alguna otra pregunta para extraer información adicional, ya que se puede utilizar como un *proxy* de la lealtad.

### **2.2.3 Definición satisfacción**

Para entender que es la lealtad también se hace necesario definir que es la satisfacción, esto debido a que es ampliamente aceptado que ambos conceptos están sumamente ligados, sin embargo el grado de correlación que tienen no está definido de forma precisa. Bennett y Rundle-Thiele (2004) mencionan que la satisfacción y la lealtad son dos conceptos distintos, pero que están altamente relacionados, obteniendo dentro de sus principales implicancias que la satisfacción sería una aproximación de la lealtad, sin embargo, altos niveles de satisfacción no siempre llevarían a la lealtad. Además los autores mencionan que la relación entre estos conceptos no está definida totalmente y que dependería de ciertos factores, como por ejemplo la industria.

Como se puede apreciar en la publicación de Oliver (1999), uno de los enfoques más aceptados es que la satisfacción es un paso previo necesario para generar lealtad, sin embargo, más que ser un *driver* directo de la lealtad, la satisfacción es una variable higiénica de la lealtad. Por otro lado hay autores que complementan lo anterior (Rust et al 2000) proponiendo que la relación entre satisfacción y lealtad es positiva, argumentando que a mientras más satisfecho está un cliente más leal es. Algunas variantes de lo anterior proponen que solo altos niveles de satisfacción generarían lealtad.

A pesar de tenerse una idea general bastante aceptada en cuanto a que sería la satisfacción, aún existen ciertas discrepancias que no permiten materializar una definición definitiva. Giese y Cote (2000) presentan variadas definiciones de satisfacción donde se puede ver que hay autores que la definen como una emoción, mientras que otros como un juicio, además algunos consideran que se manifiesta durante el consumo, cuando otros argumentan que sería después de consumir. Lo importante de este contraste de definiciones es que se encuentran tres elementos comunes a todas las definiciones; la satisfacción es una respuesta (ya sea emocional o cognitiva); esta respuesta se debe a un foco en particular (expectativas, producto, experiencia de consumo, etc.); la respuesta ocurre en un periodo de tiempo particular (durante el consumo, después del consumo, basada en la acumulación de consumo, etc.).

Así, la satisfacción será definida como el nivel o grado de conformidad que tiene un cliente con respecto a un servicio, producto o marca, con esta definición se podría

dar que un cliente esté satisfecho con algún producto determinado, mas no con la marca que lo produce. Además, alineado con lo anteriormente expuesto, un cliente leal necesariamente deberá estar satisfecho, sin embargo el recíproco no será considerado correcto. También se debe aclarar que la satisfacción estará ligada a diferentes ejes como por ejemplo, el funcionamiento del producto/servicio, la atención recibida, la gestión de reclamos, etc., por lo tanto puede haber un cliente satisfecho en un eje pero no en los otros.

Por otro lado también se definirá la satisfacción global como el nivel de satisfacción agregado de todos los ejes relevantes, y serán altos niveles en esta satisfacción los que pueden generar lealtad.

### **2.3 Descripción y justificación del proyecto**

El proyecto desarrollado fue llevado a cabo con el apoyo de la empresa de una empresa de telecomunicaciones posicionada en Chile y consiste en determinar cuáles son los principales *drivers* que explican la lealtad de los consumidores, además del desarrollo de una métrica que permita la cuantificación de esta variable. Éste surge con motivo de responder a las preguntas ¿qué es la lealtad?; ¿de qué se compone? Y ¿cómo interactúan sus componentes?, para así lograr completo entendimiento de la lealtad de los consumidores. Para esto se trabajará principalmente con el área de blindaje de la empresa en cuestión.

La importancia de responder estas preguntas es que entendiendo como se caracteriza la lealtad de los consumidores, se puede entender de mejor forma su comportamiento y el cómo fidelizarlos, el conocer cómo se estructura la lealtad permite una comunicación más fluida entre empresa-cliente.

Debe tenerse en cuenta que como se vio en la sección 2.2 el concepto de lealtad ha sido estudiado en numerosas ocasiones, sin embargo se trabajará con un concepto que aún no tiene una definición exclusiva a la que se haya llegado a consenso, por lo que se podrá

Se debe considerar además que se tratará un problema actual que se vuelve interesante, puesto que no solo afecta en específico a la industria de las telecomunicaciones en Chile, sino que es transversal a la mayoría de los rubros en general. Lo anterior genera la posibilidad de que algunos resultados puedan ser extrapolables a otras industrias

## 2.4 Objetivos

### Objetivo General

“Determinar y caracterizar los principales componentes de la lealtad de los clientes de una empresa de telecomunicaciones”.

### Objetivos específicos

- Definir una nueva métrica que permita cuantificar la lealtad de los clientes de una empresa de telecomunicaciones.
- Caracterizar los distintos elementos que componen la lealtad, para entender cuáles son los aspectos relevantes para fidelizar clientes.
- Formular un modelo que caracterice la lealtad de los clientes de la empresa de telecomunicaciones, para entender cómo cambia ésta.
- Entregar propuestas de fidelización, relacionadas a los elementos generadores de lealtad encontrados.

## 2.5 Resultados esperados

Los resultados que se espera obtener con este trabajo de título son:

- Definición de lealtad, con sus principales componentes (*drivers* de la lealtad) y como se relacionan con ella.
- Métricas que permitan cuantificar la lealtad de los clientes de la empresa de telecomunicaciones.
- Modelo estático que permita explicar cómo se estructura la lealtad de los consumidores.
- Propuestas cualitativas de mejoramiento para la fidelización de clientes, por medio de que *drivers* se deberían considerar con mayor importancia.

## 2.6 Alcances

Si bien se trabajará con el apoyo de una sola compañía de telecomunicaciones, se busca encontrar resultados generalizables a todo el sector.

Se busca obtener una métrica con los principales *drivers* de la lealtad, que pueda utilizar como *input* los distintos índices que se manejan en el mercado, o proponer una nueva forma de medirlos.

Solo se trabajará con clientes “personas”, tanto hogar como móvil, dejando de lado las empresas que contratan servicios de telecomunicaciones con la empresa. Los servicios serán considerados “productos” al momento de hablar con los consumidores, pero ambos conceptos se referirán a lo mismo. Además se trabajará con las 5 familias de productos (telefonía fija, telefonía móvil, tv cable, internet, banda ancha móvil) como si fueran productos en sí mismos, sin entrar al detalle de packs o distintos formatos

Se trabajará con el apoyo de encuestas para medir la percepción de los consumidores, si bien el muestreo no es probabilístico, se obtuvo la muestra a utilizar como si lo fuera.

No se establecerán políticas comerciales en base a los resultados, sólo se entregarán recomendaciones y directrices de forma cualitativa en materias de fidelización de clientes. Tampoco se establecerán políticas de retención de clientes. Se realizará el estudio tanto para clientes directos como consumidores de telecomunicaciones.

## 2.7 Metodología

Lo que se busca obtener tras el desarrollo del presente trabajo es básicamente el entendimiento de que es la lealtad y de que elementos está compuesta, para eso se propone la siguiente metodología de trabajo (figura 2, forma resumida):

**Consultas bibliográficas:** lo primero que se debe realizar es internalizarse con el concepto de lealtad y ver que posturas existen actualmente sobre su significado, si bien esto se propone como lo primero a realizarse dentro de la metodología, en estricto rigor esta etapa es transversal a todo el tiempo de desarrollo de la memoria.

**Análisis exploratorio:** a modo de entender que es lo que esperan los clientes del mercado de las telecomunicaciones se realizará un análisis exploratorio por medio de entrevistas breves con diferentes clientes de la empresa con que se trabajará.

**Análisis información:** por la misma razón del punto anterior, se revisarán los diferentes estudios e información transaccional entregada por la empresa, para de esta forma tener una idea más clara de que factores son relevantes al momento de entender la lealtad en el mercado de las telecomunicaciones.

**Desarrollo de hipótesis:** los tres puntos anteriores tienen como principal objetivo el desarrollar un conjunto de hipótesis, enfocadas en dar una explicación a la forma en que interactúan los diferentes elementos que “giran” en torno a la lealtad de los consumidores.

**Desarrollo esquema conceptual:** teniendo las diferentes hipótesis planteadas se estructurará el “esqueleto” del trabajo a realizar, en otras palabras se definirá un mapa que muestre las diferentes interacciones de elementos planteadas en las diferentes hipótesis. Este proceso es iterativo, puesto que el esquema final debería ser el resultado de varias revisiones.

**Formulación encuesta:** una vez que se tiene definido un esquema conceptual se hace necesario comprobar si realmente los elementos que lo conforman tienen relevancia. Para lograr esto se plantea utilizar la metodología AHP (ver marco teórico) obteniendo información a partir de los clientes, es por esto que se plantea la formulación de una encuesta basada principalmente en la comparación entre pares de elementos.

**Análisis consistencia respuestas:** ya teniendo las respuestas de la encuesta formulada se debe revisar que las respuestas de los encuestados sean consistentes, para esto se revisará la consistencia en dos ámbitos; transitividad (si A es mejor que B y B es mejor que C, implica que A es mejor que C) y proporcionalidad (si A es 2 veces mejor que B y B es 3 veces mejor que C, entonces A es 6 veces mejor que B) de las respuestas. Aquellas respuestas que no sean consistentes serán eliminadas puesto que solo generarían ruido.

**Determinación de los drivers más importantes:** utilizando la metodología Analytic Hierarchy Process (AHP), la cual se basa en comparar diferentes elementos para luego definir los pesos de cada uno con respecto a los demás, se agregarán todas las respuestas que presenten consistencia para luego determinar los diferentes pesos de los elementos propuestos de esta forma se sabrá cuáles son más relevantes.

**Modelamiento:** ya teniendo los pesos de los diferentes *drivers*, se utilizarán para modelar la lealtad de los consumidores. Además se realizarán diferentes segmentaciones para ver cómo cambia en diferentes grupos.

**Desarrollo de la métrica de lealtad:** para la construcción de la métrica de lealtad se utilizará como *input* los resultados obtenidos con el modelamiento de la lealtad. Luego se definirá el cómo se deberá aplicar la métrica.

**Análisis resultados:** finalmente se procederá a realizar un análisis de los resultados y determinar las respectivas conclusiones para cada punto de interés y objetivo mencionado.

Figura 2:  
Metodología



Fuente: Elaboración propia

# Capítulo 3

## Marco teórico

El presente capítulo tiene por objetivo el dar a conocer la teoría que hay detrás de la metodología que se ha escogido para el desarrollo del trabajo. Se debe agregar que con esta sección no se busca explicar a detalle el funcionamiento de la metodología escogida, sino que más bien el contextualizar al lector de forma básica para que este comprenda en qué consiste, cuáles son sus bases y como se utilizan en general.

### 3 Analytic Hierarchy Process (AHP)

La metodología Analytic Hierarchy Process (de ahora en adelante AHP) fue creada para la toma de decisiones, puesto que a partir de un árbol causa-efecto permite conocer que elemento de este árbol es más probable de ocurrir. A pesar de lo anterior esta metodología puede ser extrapolada a otros casos puesto que las probabilidades que entrega son los “pesos” de cada elemento del árbol. Debido a esto se propone utilizarla para evaluar los “pesos” de cada elemento propuesto como *driver* de la lealtad, ya que se considera necesario para evaluar lealtad debido a que en muchos casos estos *drivers* se evalúan con “notas”, luego si uno tiene una nota muy baja se invierten esfuerzos en subirla, pero lo que no siempre se mide es la importancia de ese elemento con respecto a los otros, cosa que se puede obtener con esta metodología. A continuación se presenta de forma general como funciona, frente a cualquier duda consultar el “manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos” (sección bibliografía).

#### 3.1 Construcción jerarquías.

Lo primero que se debe realizar para la aplicación de AHP es la construcción de una jerarquía. Esta se construye en torno a un foco u objetivo, que representa el problema que se quiere resolver, además este foco es definido por criterios que representarían los diferentes campos que deben cubrirse para solucionar el problema (también se pueden tener subcriterios para definir los criterios), finalmente se tiene las alternativas que representan los cursos de acción.

En el contexto de lealtad se plantea como foco la lealtad en sí misma, luego los criterios serían los *drivers* de la lealtad, por último se tiene como el análogo a las alternativas los diferentes elementos que componen cada *driver*.

### 3.2 Establecimiento de prioridades.

Para el establecimiento de prioridades se realizan comparaciones entre pares (al mismo nivel jerárquico, ya sea criterios o alternativas). Para esto se forma una matriz y se pregunta ¿Cuánto supera este elemento (o actividad) al elemento con el cual se está comparando- en la medida en que posee la propiedad, contribuye a ella, la domina, influye sobre ella, la satisface, o la beneficia? (pregunta genérica propuesta en manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos en la bibliografía). Se debe agregar que esta metodología está pensada para ser preguntada a expertos, sin embargo bajo el supuesto que el consumidor es el real experto cuando se trata de sus preferencias se utilizará de forma generalizada, sin la necesidad de contactar ningún “experto” en el área.

Para la cuantificación de las diferentes comparaciones se utiliza la escala de Saaty, la cual entrega intensidades de preferencias (prioridad) para cada juicio de los individuos encuestados:

Tabla 3:  
Escala de Saaty

Juicio	Intensidad
De igual importancia	1
Moderada importancia	3
Importancia fuerte	5
Importancia muy fuerte	7
Extrema	9
Valores intermedios	2,4,6,8
Recíprocos	$a_{ij}=1/a_{ji}$

Fuente: Thomas Saaty, 1997. Toma de decisiones para líderes

Así se puede ver que esta escala tendría nueve criterios de comparación (por la inclusión) de los recíprocos, es por esto que para la realización de este proyecto se propone utilizar solo la parte “positiva” de la escala y agregar primero la pregunta ¿qué elemento prefiere?, para de esta forma simplificar confusiones y tiempo de resolución.

### 3.3 Evaluación de la consistencia de las respuestas y cálculo de prioridades.

Para que el estudio tenga validez, solo se pueden dejar encuestas cuyas respuestas sean consistentes. Para determinar la consistencia de las respuestas se utilizan dos criterios:



- a) Transitividad de preferencias: si C1 es mejor que C2 y C2 es mejor que C3 entonces se espera que C1 sea mejor que C3.
- b) Proporcionalidad de preferencias: si C1 es 3 veces mejor que C2 y C2 es 2 veces mejor que C3 entonces se espera que C1 sea 6 veces mejor que C3.

El criterio de proporcionalidad se mide de forma relajada, por ejemplo si C1 es 3 veces mejor que C2 y C2 es 2 veces mejor que C3 sería aceptable que C1 fuera 5 veces mejor que C3, puesto que dadas las características de la formulación de la escala de Saaty y la racionalidad humana no se puede esperar una perfecta proporcionalidad.

Ya teniendo respuestas consistentes individualmente, se pueden agregar para formar una única matriz de comparaciones que explique el comportamiento general de los individuos, para esto se calcula el promedio geométrico de cada una de las comparaciones y se forma nuevamente la matriz.

Para el cálculo de prioridades simplemente se normaliza la matriz y se calcula el vector de prioridades para cada uno de los criterios que se tenga, solo hay que hacer hincapié que deben tenerse los datos agregados, para que así refleje el valor promedio.

La forma numérica para el cálculo de las prioridades puede ser revisada en el manual citado anteriormente, por otro lado el cálculo de la consistencia puede ser revisado en la publicación "Consistency in the Analytic hierarchy process: a new approach" (2006). El objetivo de escoger esta forma de evaluar consistencia, y no la propuesta originalmente, es que permite utilizar una escala diferente a la escala de Saaty para medir las comparaciones, además de permitir la utilización de distintos niveles de aceptación de inconsistencia.

# Capítulo 4

## Desarrollo esquema lealtad

El desarrollo de un esquema que modele la lealtad tiene por objetivo formar una jerarquía de diferentes elementos que se consideren relevantes al momento de entender el concepto de lealtad. Para lograr esta meta se procederá a realizar un análisis exploratorio de la industria y las percepciones de los consumidores y luego se revisará literatura relacionada que de sustento para elegir determinados elementos dentro del esquema a utilizar. Finalmente se presentará el esquema resultante.

### 4.1 Análisis exploratorio

#### 4.1.1 Entrevistas

Se realizó un análisis exploratorio de los clientes de la empresa de telecomunicaciones, para poder entender, “desde la gente”, cuales son los aspectos que tienen mayor relevancia para cimentar una buena relación consumidor-empresa. Lo anterior va en pos de formular diferentes hipótesis que apoyen la estructuración del esquema de trabajo que lleve posteriormente a la configuración de una métrica para evaluar la lealtad. Así se plantea como objetivo del análisis exploratorio el “generar diferentes hipótesis a partir de lo que las personas buscan de un servicio de telecomunicaciones, para complementar los estudios realizados por la empresa y posteriormente identificar los elementos principales de la lealtad de estos consumidores”.

El análisis exploratorio se desarrolló por medio de entrevistas breves a diferentes clientes de la empresa con que se trabajó, donde se les preguntó qué elementos eran relevantes para sentirse en confianza con la empresa y no cambiarse a otra, básicamente se les preguntó por los principales aspectos que hacen que una empresa tenga a gusto a sus consumidores generando que estos no la cambien por otra. Además para complementar el trabajo se les pregunto que entienden por lealtad entre un cliente y una empresa. Estas fueron llevadas a cabo en diferentes puntos de servicio al cliente de la empresa en la ciudad de Santiago. Los lugares visitados fueron las sucursales ubicadas en:

- Carlos Ossandón 1301, local 2, La Reina.
- Irarrázaval 2831, Ñuñoa.
- Providencia 1936, Providencia.
- Huérfanos 623, Santiago.
- Teatinos 335, Santiago.

- Huérfanos 1332, Santiago.

Dado que las entrevistas se llevaron a cabo en puntos de atención al cliente solamente existe el sesgo que gran número de respuestas estén enfocadas hacia resaltar lo negativo de la empresa puesto que estos lugares congregan un gran número de clientes dispuestos a reclamar. Sin embargo se decidió continuar con este estudio puesto que, pese a ver mayoritariamente el lado negativo, esto da un buen punto de partida para entender como razonan los clientes al enfrentarse a diferentes problemáticas, además de entregar información cualitativa relevante en cuanto a satisfacción de los clientes se refiere.

Se conversó con aproximadamente 60 clientes sobre cuáles eran los puntos fuertes y débiles de la compañía y que según ellos aumentaban o disminuían la confianza de los consumidores, se debe aclarar que se preguntó por confianza puesto que las opiniones sobre lealtad no eran siempre iguales y en muchos casos las personas no sabían cómo asociar este concepto a una relación comercial. Se realizó entre los días 13 y 20 de Agosto del 2012.

De acuerdo a la información comentada por los entrevistados, se agruparon las respuestas más comunes. Estas fueron “estandarizadas” (en base al tema central de la respuesta), puesto que la pregunta que se realizó era abierta, así se decidió considerar como respuestas relevantes aquellas que se repitieran más de 10 veces. Así se generaron los siguientes ejes:

- Calidad de Servicio/producto:

- Baja probabilidad de fallo (“que no se caiga”).
- Estándares de calidad mínimos (canales de TV lo suficientemente atractivos, velocidades de internet ofrecidas aceptables, buena imagen TV, etc.).
- Variedad (varios planes y *bundles*).

- Calidad de Atención:

- Soporte técnico adecuado (que no se caiga el sistema y que se cuente con las respuestas).
- Rapidez (“se demoran en solucionar problemas o en instalar algún producto”).
- Cliente quiere sentirse escuchado (“que cuando reclame no solo se archiven sus reclamos”).

- Centros de atención cercanos.
- Personal adecuado (que el personal maneje toda la información relacionada a su puesto de trabajo, call center sin extranjeros).

- Precio y cobros:

- Precios bajos (sin embargo probablemente no se refiere necesariamente a precios bajos, sino que a precios más bajos que la competencia).
- Planes engañosos.
- Cobros extra (llamadas “fantasma”).

- Factores Sociológicos/Psicológicos:

- Tendencias (moda).
- Percepción de la marca por parte de los clientes.
- Interacción entre las diferentes comunidades.

El resultado obvio que salta a la vista es que al igual que en la literatura los principales ejes en los que se deben llevar a cabo acciones son la calidad de servicio, la calidad de atención y el precio. Sin embargo si se analiza cada eje a mayor profundidad se genera la idea que dentro de un mismo eje puede haber tanto variables que funcionen como drivers de la satisfacción y otras como drivers de la lealtad, así tomando el eje precio por ejemplo, se puede pensar que los precios bajos apuntan hacia la satisfacción y no generarían realmente lealtad al largo plazo, en cambio dentro del mismo eje todas aquellas acciones orientadas a las políticas de cobranza que resulten en una interacción más amena con el cliente, probablemente, si serían elementos a tratar para construir lealtad.

Otro punto que surge de este análisis son las siguientes pre-hipótesis:

(1) Es necesario satisfacer cierto número de variables (variables base) para generar lealtad, se debe tener un “piso” a partir del cual construir la lealtad.

(2) Las diferentes variables deben ser medidas con respecto a la competencia (variedad, precio, probabilidad de fallo) ya que el cliente generalmente compara los servicios.

(3) La lealtad depende del segmento en el cual se encuentre el individuo, por lo tanto, la métrica, debe ser ajustada por segmento.

(4) Existen factores psicológicos que inducen a que un cliente sea más leal sin que este sea consciente de esa influencia.

(5) Cada eje puede tener tanto elementos que ayuden a desarrollar la satisfacción como elementos que hagan lo mismo con la lealtad, no siendo exclusivos para ninguno de estos conceptos y haciéndose necesaria la segregación de ellos.

Si bien las pre-hipótesis planteadas anteriormente son en base a una muestra relativamente pequeña de clientes, se utilizarán estos resultados como una guía para determinar los *drivers* de la lealtad. La idea es analizar las similitudes de los resultados encontrados con los diferentes estudios con que se cuenta a modo de establecer hipótesis que posean un sustento real y no elegir elementos por intuición. Dado lo anterior no se pretende testear las pre-hipótesis antes mencionadas.

#### 4.1.2 Análisis estudios

Dentro de la información provista por la empresa se encuentran diversos estudios de las percepciones de sus clientes, para esta sección se analizarán los que se consideraron más relevantes para el desarrollo del proyecto.

#### Estudio índice satisfacción consumidor (ISC)

El índice de satisfacción del consumidor es un indicador que refleja el nivel de bienestar de los clientes, esto tanto para la empresa con que se está trabajando como para la competencia. El ISC busca medir la satisfacción tanto global como la asociada a cada proceso relevante de la empresa (basada en la experiencia de los últimos 6 meses). Utiliza la siguiente escala para evaluar que tan satisfechos están los clientes:

Tabla 4:  
Escala ISC

ISC	
0.0-1.9	Totalmente insatisfecho
2.0-4.2	Insatisfecho
4.3-5.9	Indiferente
6.0-8.2	Satisfecho
8.3-10.0	Totalmente satisfecho

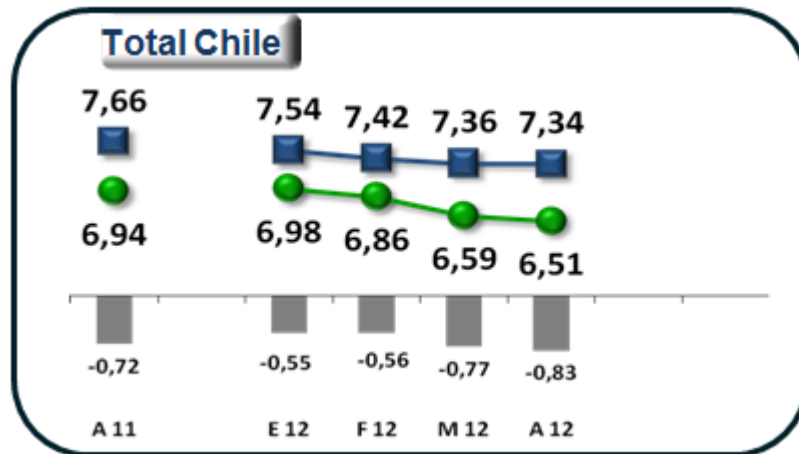
Fuente: Metodología ISC (Telefónica/movistar)

Este se construye realizando un promedio simple entre el resultado de las siguientes tres variables; satisfacción general, cumplimiento de expectativas y proximidad de la compañía al ideal.

La información es obtenida por medio de encuestas a los clientes, escogiéndose una muestra aleatoria del parque total de individuos de Telefónica/Movistar y la competencia.

En cuanto al índice en si mismo se ha visto una caída sostenida durante los primeros meses del año, además de esto la brecha entre Telefónica/Movistar y la competencia ha aumentado de forma importante:

Gráfico 1:  
ISC promedio

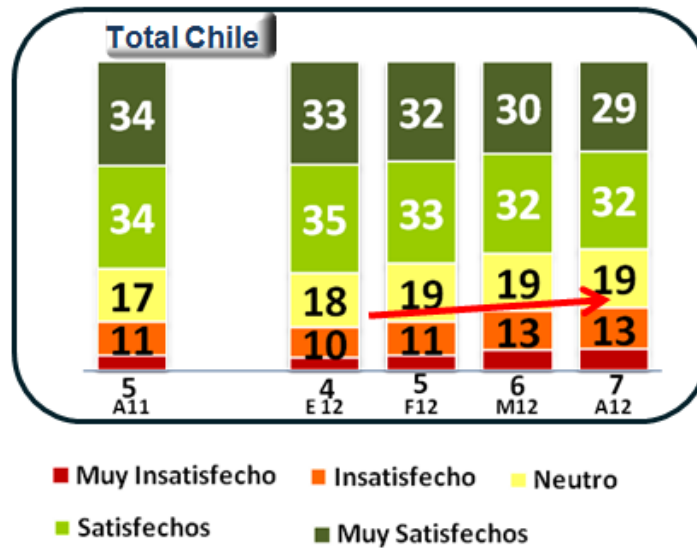


Fuente: Estudio ISC abril 2012

Lo relevante de esto es que muestra que ha habido un descontento generalizado por parte de los clientes de la empresa, lo que hace pensar que la “construcción” de lealtad por parte de la empresa está teniendo un retroceso.

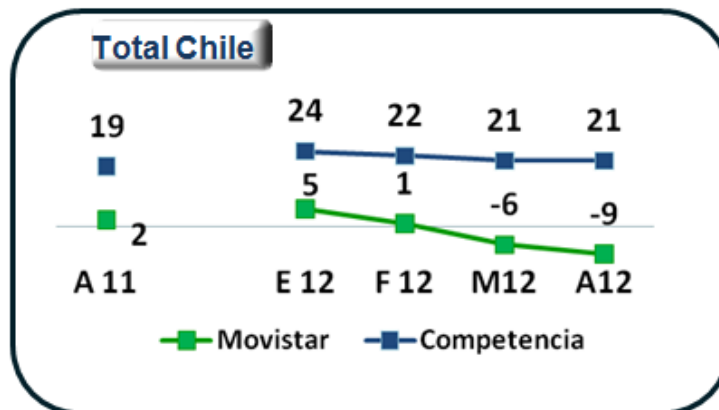
Además se puede ver que, en promedio, no existen clientes totalmente satisfechos con los servicios de la compañía y de hecho estos se acercan rápidamente a la indiferencia. Otro punto aspecto relevante se puede ver en la figura 2, donde se aprecia que la baja promedio se debe a un aumento de clientes insatisfechos y una disminución de clientes totalmente satisfechos, existiendo una clara tendencia hacia la insatisfacción de clientes, esta idea se reafirma en el gráfico 2, donde se ve que no solo hay un aumento de clientes insatisfechos, sino que también ha aumentado el número de clientes detractores de la empresa:

Figura 3:  
Evolución satisfacción clientes



Fuente: estudio ISC abril 2012

Gráfico 2:  
Net Promoter Score



Fuente: estudio ISC abril 2012

Según el estudio la baja vista en los meses en que se llevó a cabo el estudio se deben principalmente a la imagen de la empresa, precio de los servicios y la oferta comercial que posee. Dentro de la imagen se evalúan tres aspectos y se calcula el promedio simple, estos son; cercanía a los clientes, innovación y reputación, descendiendo los tres ejes y representando un descenso de 0,208 al ISC. Dentro del precio se evalúa relación servicio/precio y precio en relación a la competencia, descendiendo también ambos elementos y significando un descenso, en promedio, de la satisfacción de los clientes en 0,066 puntos. Finalmente, para la evaluación de la

oferta comercial se considera la claridad de las ofertas, concordancia entre lo ofrecido y entregado, adaptación de los servicios a las necesidades y la facilidad de conocer promociones y descuentos, viéndose una baja en todos los ejes, exceptuando la concordancia entre lo ofrecido y lo entregado, significando un descenso de 0,065 puntos en el ISC.

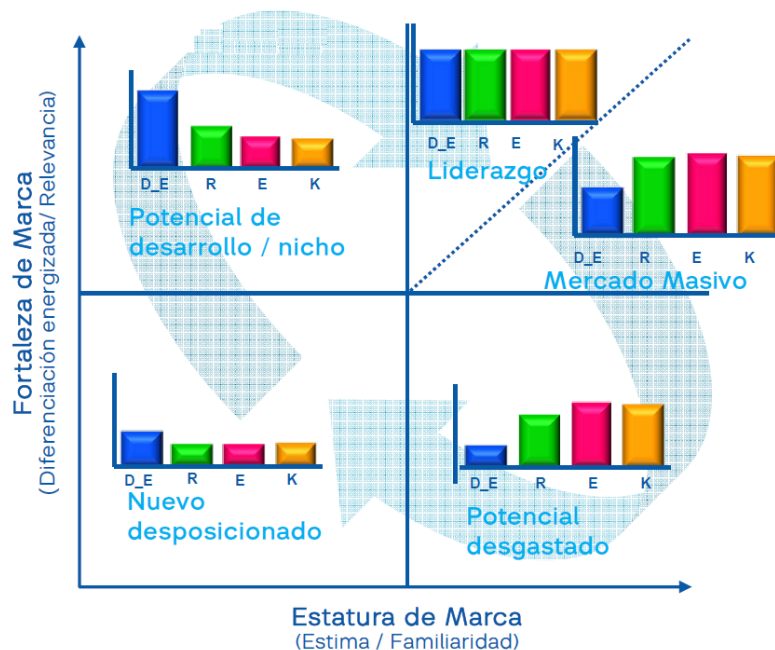
### Estudio Brand Asset Valuator (BAV) 2011.

El Brand Asset Valuator (desde ahora BAV) es una herramienta de valoración de marca estandarizada y utilizada en todo el mundo. Este se basa en cuatro pilares:

- a) Diferenciación energizada: es el sentido único de una marca.
- b) Relevancia: que tan apropiada es una marca para el individuo.
- c) Estima: cuán apreciada es la marca por las personas.
- d) Familiaridad: conocimiento intimo con la marca.

Luego se puede determinar el ciclo de vida de una marca y posicionarla en algún cuadrante de los presentados en la figura 3:

Figura 4:  
Ciclo de vida marca



Fuente: Estudio BAV 2011

Dentro de los resultados importantes que se pueden obtener de este estudio, uno de los más relevantes es el hecho que la única compañía de telecomunicaciones que



se encuentra en el ranking top 100 BAV 2011 es Entel, lo que indica que Telefónica/Movistar pareciera ser una marca que está desgastada. De hecho las compañías de telecomunicaciones se encuentran, en general, en una posición de liderazgo cansado. Lo anterior se debe a que se ha visto una caída en cuanto a diferenciación desde el 2001, desde este año hasta el 2011 se ha pasado de un perfil de marca de prestigio a uno de marca masiva para la categoría en general.

Con respecto al club de fidelización, éste también se ubica en la zona de liderazgo cansado, manteniéndose cuarto lugar en el ranking de clubs, sobrepasado por “mi club Lider”, “Nectar” y “Zona Entel”. Lo otro relevante con respecto al club es que este ha tenido un descenso leve pero consistente desde el 2007 en adelante. De esta forma el club Movistar se muestra como una marca instalada en la opinión pública pero que a su vez se encontraría en un proceso progresivo de desgaste. Entre los puntos débiles que generan este desgaste se encuentra, al igual que la empresa a la que pertenece, una pérdida de diferenciación.

#### 4.2 Hipótesis planteadas

Para establecer que elementos sería interesante revisar como *drivers* de la lealtad se utilizaron los resultados del análisis exploratorio y los estudios provistos por la empresa de telecomunicaciones, además se complemento con la revisión de algunos artículos que entregaron información relevante.

**Imagen percibida:** como menciona Oliver (1999) en la formación de la lealtad tendría una componente social que variaría dependiendo del individuo. Sin embargo como proponen algunos autores (Shankar, Smith, Rangaswamy, 2000) esta componente no reflejaría el tener mucha importancia en los estudios realizados debido a que es sumamente compleja de evaluar para usarla de *input* al momento de evaluar lealtad es por eso que no debe ser descartada *a priori*. Luego se plantea como hipótesis que efectivamente la influencia del entorno social es un elemento que determina cierta parte de la lealtad de los individuos, luego utilizando el supuesto que la imagen percibida de una empresa, producto, servicio, etc. se forma por medio de las experiencias pasadas de los individuos (con la misma empresa o con la competencia) y con la influencia de otros (principalmente en el caso de no conocerla), se plantea usar como aproximación a la influencia social la imagen percibida de la empresa de telecomunicaciones, planteándose así como hipótesis resultante H1: “la imagen que se forman los individuos sobre alguna empresa, producto o servicio afecta directamente (tanto positiva como negativamente) la lealtad de éstos”.

**Satisfacción global:** como ya se mencionó en la sección 2.2.1, sólo altos niveles de satisfacción producirían lealtad a largo plazo, esta idea ya ha sido propuesta por otros autores (Reichheld, 1996). Sin embargo, lo que se plantea es que no bastaría con tener altos niveles de satisfacción en cualquier proceso asociado a la empresa que evalúe lealtad, sino que es necesario tener altos niveles de satisfacción en cada uno, a modo

que los niveles de satisfacción globales (“promedio” de todas las componentes) sean altos, en otras palabras se busca tener un promedio de satisfacción alto con una baja desviación estándar. Se plantea así la siguiente hipótesis H2: “solo niveles altos de satisfacción generan utilidades altas para los clientes, lo que condiciona que solo sea percibido como un elemento potenciador de la lealtad bajo dicha condición”.

**Club de puntos:** como mencionan Dowling y Uncles (1997) el hecho de tener un programa para fidelizar clientes, sea cual sea su estructura, no implica que este esté cumpliendo su objetivo. Dado lo anterior se hace necesario incluir el club de puntos de la empresa como un *driver* de la lealtad, debido a que en un principio este fue creado como un “club de fidelización”, por lo que debe ser revisado cuanto “pesa” éste dentro de la lealtad de los clientes. Luego se plantea la hipótesis H3: “el club de puntos de la empresa tiene un efecto positivo en la fidelización de sus clientes”, se debe agregar que si bien se considera que tiene un efecto positivo, existe la posibilidad de que la magnitud de ese efecto sea cercana a cero.

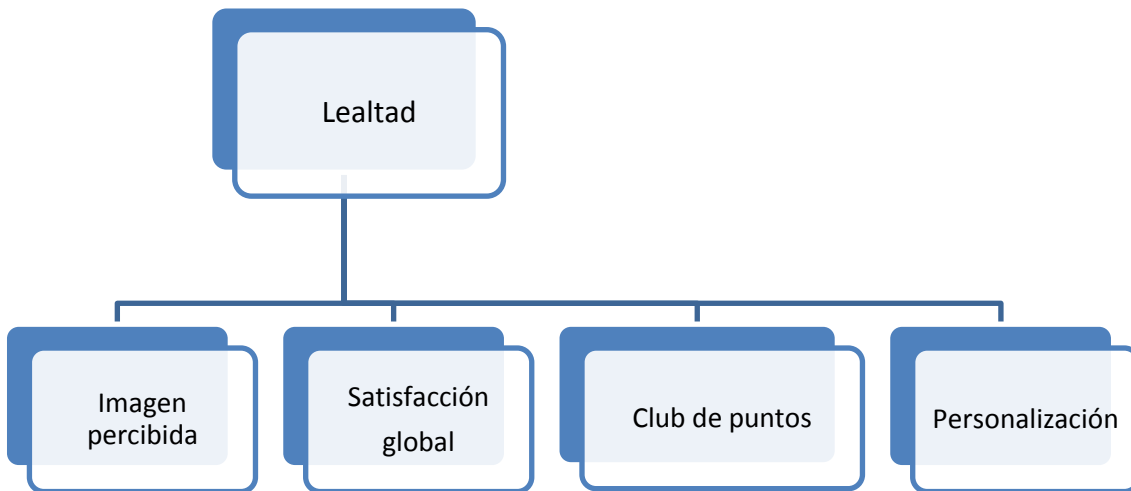
**Personalización:** Mientras más diferenciada sea la propuesta de valor (y más aceptada) ofrecida por una empresa, menos incentivos tiene los clientes para abandonar la compañía producto de la pérdida de algo que nadie más ofrece. Ya lo menciona Peter Wilton (2012), cuando se tiene una diferencia marcada con respecto a la competencia se comienzan a captar nuevos clientes (y retener los que ya se tienen). Un aspecto que llama la atención tras la realización del análisis exploratorio es que a los individuos les importa el ser vistos como personas individuales, en contraste a ser tratados como un cliente genérico, esto repercute tanto en los productos que se les ofrece como en la atención que se les entrega, de hecho Shankar, Smith y Rangaswamy (2000) proponen que la customización en la experiencia llevaría a aumentar la satisfacción global, sin embargo se propone abordar como un *driver* directo de la lealtad ya que el tener trato diferenciado con los clientes no es algo que se considere como una base para la industria sino que sería más bien valor agregado que apuntaría a la diferenciación. Luego se postula H4: “el nivel de personalización que ofrece la empresa es un elemento fidelizador de clientes”, de esta hipótesis se desprende que en el momento que pierde la oferta de algo distinto (personalizado) y se “commoditiza” el mercado (no se tiene valor exclusivo que ofrecer), se perdería el efecto fidelizador.

Un elemento que fue descartado, pero sería interesante incluir en trabajos futuros es la confianza que entrega la empresa, ya que, si bien la intuición indica que está correlacionada con la imagen percibida, pareciera ser un buen indicador para evaluar la lealtad. Lo anterior se debe a que la lealtad implica compromiso y para establecer un compromiso se requiere primero establecer confianza entre las partes, el problema de su inclusión radica en que se debería crear un indicador que midiera el grado de confianza de los consumidores de forma efectiva (a diferencia de los otros elementos que ya tiene indicadores asociados que pueden ser utilizados).

#### 4.4 Esquema de lealtad

Utilizando las hipótesis planteadas en la sección anterior se construye el siguiente esquema:

Figura 5:  
Esquema de lealtad



Fuente: Elaboración propia

El esquema de la figura 4 muestra los elementos que generarían lealtad en base a las hipótesis de la parte 4.3, sin embargo, cada uno de estos elementos se compone a su vez de elementos que los conforman, así se puede ir desglosando cada punto del “árbol” hasta llegar a las “raíces” de éste.

El desarrollo de los diferentes elementos a incorporar como raíces de la jerarquía se llevó a cabo escogiendo los elementos más representativos de para explicar cada uno de los nodos padre correspondientes mediante el apoyo de los diferentes análisis exploratorios y conversaciones con personal de la empresa de telecomunicaciones con que se trabajó. En la tabla 5 se explican cada uno a detalles mientras que en la sección anexos las figuras 5-11 muestran que elementos se incluirían en cada uno.

Tabla 5:  
Sub-elementos lealtad

<b>Imagen</b>		<b>Influencia cercanos</b>	
		Experiencias directas	Se refiere a las experiencias que ha tenido el consumidor dentro de la industria.
		Identificación con la marca	Se refiere a la identificación que tiene el consumidor con determinada marca.
<b>Satisfacción global</b>	Satisfacción producto	Funcionamiento	Se refiere al buen funcionamiento de los servicios contratados.
		Variedad	Se refiere a la variedad de servicios ofrecidos.
		Fácil entendimiento	Se refiere a qué tanto se entiende el funcionamiento de los servicios.
	Satisfacción atención	Servicio técnico	Se refiere al buen desempeño del servicio técnico.
		Servicio al cliente	Se refiere al buen desempeño de servicio al cliente
		Claridad información entregada	Se refiere a la existencia de claridad en la información entregada por el personal de la compañía.
	Satisfacción Cobros/precios	Precios más bajos que la competencia	Se refiere a tener precios más bajos que la competencia.
		Adecuada relación precio/calidad	Se refiere a que exista una correcta relación entre el precio del servicio y su calidad.
		Claridad y transparencia en los cobros	Se refiere a que existe claridad y transparencia en los cobros de la compañía.
<b>Club</b>		Canjes	Se refiere al poder realizar canjes por medio de un club.
		Descuentos	Se refiere al recibir descuentos por ser parte de un club.
		Sentirse parte de una comunidad	Se refiere a sentirse parte de una comunidad por ser parte de un club.
<b>Personalización</b>		Atención personalizada	Se refiere a recibir una atención personalizada por parte de los empleados.
		Productos personalizados	Se refiere a recibir servicios personalizados por parte de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

# Capítulo 5

## Desarrollo encuesta

Dado que se trabajó con percepciones de los consumidores se hizo necesario obtener nueva información que permitiera desarrollar de forma cuantificable el esquema propuesto en el capítulo anterior. Es así que el presente capítulo tiene como principal objetivo explicar cómo se estructuró la encuesta utilizada para el levantamiento de la información a utilizar, además de presentar el análisis descriptivo de los datos y criterios que se utilizaron para su pre procesamiento.

### 5.1 Estructuración encuesta

El instrumento utilizado para obtener información de las preferencias de los consumidores se divide en tres partes principales, con el objetivo de estructurar la encuesta de forma ordenada y que posea cierta lógica para guiar mejor a los encuestados.

La primera parte busca obtener información sobre la relación del individuo con el sector de las telecomunicaciones, además de ser la contextualización e introducción para que se comprenda de qué tratará la encuesta. Esta sección de la encuesta consta de tres preguntas principales (las que a su vez se pueden desglosar en varias sub-preguntas), en la primera se le pregunta al encuestado por los productos que posee, con qué compañía los tiene contratados y cuál es la compañía más usada, para cada producto, por sus cercanos. La idea es saber que productos (o combinaciones de productos) poseen los individuos y además analizar si existe alguna tendencia a contratar las mismas marcas que los círculos sociales más cercanos, esto último cobra mayor importancia de ser revisado para la telefonía móvil. Luego se pregunta si recomendaría “x” compañía a un amigo o familiar cercano, donde las compañías por las que se preguntan corresponden a Telefónica, Claro y Entel, si el entrevistado no posee contrataciones con alguna se omite la pregunta para esa compañía en específico. Para finalizar se pregunta si recontrataría o contrataría un nuevo servicio con “x” compañía, donde “x” nuevamente hace alusión a Telefónica, Claro o Entel, y se procede de forma análoga a la pregunta explicada anteriormente, para ambas preguntas la escala a utilizar va del 0 al 10.

La segunda parte está estructurada por medio de comparaciones entre diferentes atributos, para de esta forma lograr obtener información que permita aplicar la metodología propuesta para la resolución del problema. Estas comparaciones son realizadas entre los elementos propuestos en el esquema desarrollado en el capítulo 4, por lo tanto se dividen en ocho sub-secciones de comparaciones; lealtad, siendo ésta la sub-sección principal, donde se busca determinar qué es lo más importante para los

consumidores al momento de decidir mantenerse en alguna compañía; imagen, se pretende saber que elementos tiene mayor relevancia al momento de formarse una imagen de alguna compañía; satisfacción, busca determinar que busca un cliente para estar satisfecho; satisfacción con el producto, análogo a la sub-sección satisfacción, pero aplicado a productos; satisfacción en la atención, análogo a la sub-sección satisfacción, pero aplicado a atención; satisfacción con el proceso de cobros y precios, análogo a la sub-sección satisfacción, pero aplicado a cobros y precios; club de fidelización, donde se evalúa que es lo que más le importa a los consumidores sobre los clubes; personalización, sección en la cual se pregunta sobre en qué niveles es deseado recibir un trato personalizado. Se debe acotar que para la comparación entre atributos se utilizó una escala del 1 al 7, donde 1 significa máxima preferencia por un atributo, 7 máxima preferencia por el otro y 4 indiferencia de uno frente a otro.

Finalmente, la tercera parte consta de seis preguntas breves y de poco análisis (para el encuestador) que básicamente buscan rescatar información demográfica de los encuestados. Las preguntas en cuestión son, género, rango etario, comuna donde vive, nivel de educación del principal sostenedor del hogar, profesión o trabajo del principal sostenedor del hogar y el nivel de gasto en telecomunicaciones al mes. La idea de que esta sea la última sección a preguntar se debe a que, en general, la gente no se siente cómoda respondiendo este tipo de preguntas, es así que se plantea hacerlo al final cuando ya se haya establecido cierta “confianza” encuestador/encuestado, además así se aumenta el número de respuestas efectivas. Por la misma razón anterior las preguntas rango etario y gasto en telecomunicaciones se formularon en base a rangos en vez de preguntar directamente por el valor.

Para mayor detalle sobre cualquiera de las partes de la encuesta recién mencionada se puede revisar en la sección anexos.

## 5.2 Aplicación de la encuesta

Una vez desarrollada la encuesta se procedió a definir la muestra necesaria y a aplicarla de forma presencial. Para la definición de la muestra, dado que la población es mayor a 1.000.000 se utilizó la fórmula para determinar el tamaño de una muestra con poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 S^2}{e^2} \quad (1)$$

Siendo  $Z$  nivel de confianza, para el cual se utilizó un 90% (1,645);  $S^2$  varianza de la población, para calcular la varianza se tomaron como preguntas principales las de la sub-sección lealtad que tiene una escala de siete puntos, luego como proponen

Bartlett, Kotrlik y Higgins (2001), se obtuvo la desviación estándar dividiendo el número de puntos de la escala por seis, número que corresponde a la cantidad de desviaciones estándar que capturan el 98% de las respuestas, así se utilizó  $s$  igual a 1,167;  $e$ , error muestral, para el que se tomó un 5%, se debe acotar que si bien el muestreo no es probabilístico se calculó el tamaño de la muestra como si este lo fuera.

Reemplazando los valores se obtiene una muestra necesaria de 1474 individuos aproximadamente, sin embargo debido a que existen posibles inconsistencias en las respuestas se amplificó esta muestra en un 10%, obteniéndose así una muestra final de 1621 individuos. Solo se corrigió por inconsistencia debido a que, al ser presencial, no existen casos con respuestas omitidas y no se consideró la tasa de respuestas puesto que se encuesta en terreno hasta conseguir la muestra.

Ya definida la muestra se procedió a elegir los puntos para llevarla a cabo, fue así como se definieron 8 puntos que captaran la mayor cantidad de heterogeneidad posible:

- Centro comercial Apumanque (Las Condes).
- Estación de metro Tobalaba (Providencia).
- Centro comercial Mall Florida Center (La Florida).
- Avenida Providencia (entre Los Leones y Pedro de Valdivia, comuna de Providencia).
- Paseo Ahumada (Santiago Centro).
- Centro comercial Plaza Ñuñoa (Ñuñoa).
- Parque de la reforma (La Cisterna).
- Centro Comercial Plaza La Reina (La Reina).

Se debe acotar que estos puntos no fueron escogidos de forma aleatoria, sino que se eligieron después de la realización de una serie de pre-test para validar las encuestas, donde se buscaron puntos con una gran afluencia de individuos de distintos estratos sociales, edades, profesiones, comunas, etc.

### **5.3 Transformación de datos**

Con respecto a la transformación de datos se realizaron solo dos operaciones. Primero, dado que no se tenía el grupo socioeconómico (GSE) de los encuestados, se generó por medio del cruce de las preguntas nivel de estudio y trabajo o profesión del principal sostenedor del hogar. Para poder obtener el GSE en base a las preguntas antes descritas se utilizó una matriz de grupo socioeconómico (en sección anexos), que para cada par (nivel de estudio, trabajo) asigna un GSE, teniéndose como posibles respuestas ABC1, C2, C3, D y E.

La segunda operación de transformación de datos necesaria fue la normalización de la escala de 1 a 7 utilizada en las comparaciones de la segunda parte de la encuesta. Esto debió realizarse debido a que la metodología propuesta requiere una escala donde el valor neutral (indiferente) sea 1 y las preferencias por un atributo sean el recíproco de las preferencias por el otro, quedando así la siguiente escala:

Tabla 6:  
Transformación escala

	Escala encuesta	Escala transformada
<b>Máxima preferencia por A</b>	1	4
<b>Considerable preferencia por A</b>	2	3
<b>Leve preferencia por A</b>	3	2
<b>indiferencia entre A y B</b>	4	1
<b>Leve preferencia por B</b>	5	1/2
<b>Considerable preferencia por B</b>	6	1/3
<b>Máxima preferencia por B</b>	7	1/4

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Limpieza de los datos

Tras revisar la información obtenida por medio de la encuesta se pudo notar, tal como se mencionó anteriormente, que no existían problemas en cuanto a campos sin respuesta, así mismo tampoco hubo campos con valores fuera de rango, por lo que solo se procedió a eliminar datos utilizando como criterio la consistencia de las respuestas. Además se debe aclarar que se aplicó la evaluación de consistencia para cada sub-sección de la segunda parte de la encuesta y luego se interceptaron los conjuntos eliminando del total todas aquellas muestras que tuvieran al menos un ítem inconsistente, la única sub-sección a la que no se le midió consistencia es a la “personalización”, puesto que se construye con solo una pregunta.

Se aceptó un 25% de inconsistencia en las respuestas según la regla descrita en el capítulo “Marco teórico” y se trabajó en base a una muestra total de 1244 respuestas. Los porcentajes de respuestas consistentes sobre el total y por cada sub-sección (aceptando como máximo un 25% de inconsistencia) se pueden ver en la siguiente tabla:



Tabla 7:  
Porcentaje respuestas consistentes por sub-sección

<b>Sub-sección</b>	<b>Porcentaje de respuestas consistentes</b>
<b>Lealtad</b>	92.44%
<b>Imagen</b>	97.99%
<b>Satisfacción</b>	97.03%
<b>Satisfacción producto</b>	97.99%
<b>satisfacción atención</b>	97.67%
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	97.83%
<b>Club</b>	97.75%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior la sub-sección que tiene mayor nivel de inconsistencia en sus respuestas es la de lealtad, siendo esta de un 92%. Lo anterior se debe a que está sub-sección posee seis preguntas de comparaciones, mientras que todas las otras solo tres, siendo más fácil perder la concentración y por ende aumentando la probabilidad de responder de forma inconsistente en la sub-sección en cuestión.

Una vez interceptados los conjuntos de respuestas inconsistentes se elimina aproximadamente un 10% de las respuestas totales quedando con una muestra de 1104 respuestas, la que utilizando la formula (1) vista en 5.2, pero ahora utilizando la varianza propia de la muestra (aproximadamente 1) y nuevamente asumiendo que el estudio es probabilístico, tendría un error asociado de 5% aproximadamente, reduciendo la muestra propuesta en 5.2, a 1189.

Tabla 8:  
Respuestas consistentes totales

	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentaje del total (aprox.)</b>
<b>Consistentes</b>	1104	88.75%
<b>Inconsistentes</b>	140	11.25%

Fuente: Elaboración propia

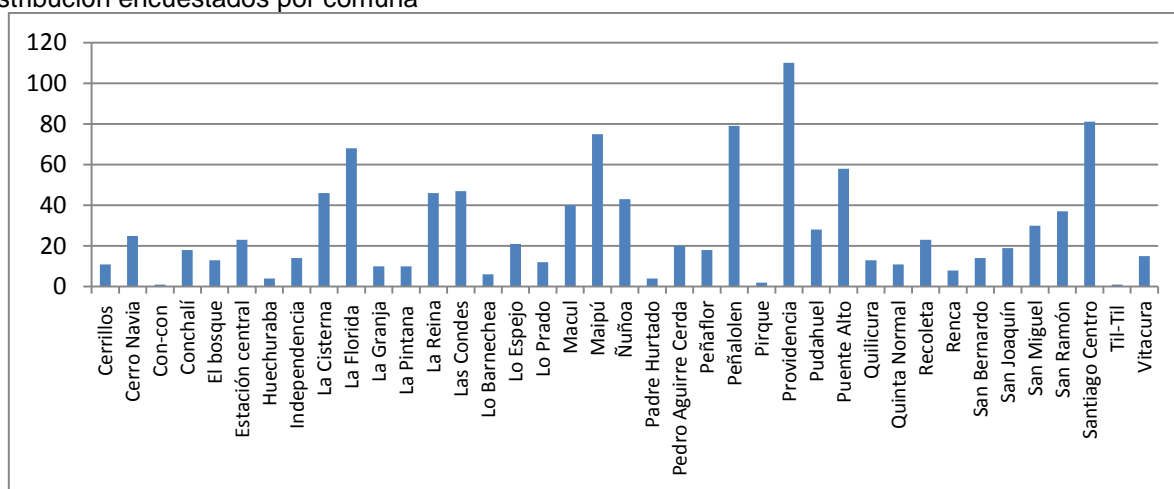
Se debe agregar que existe la posibilidad de aumentar el nivel de inconsistencia aceptado, sin embargo se descartó el realizarlo debido a que a medida que éste se va aumentando el número de respuestas inconsistentes no decrece en gran medida por punto porcentual.

## 5.5 Análisis descriptivo

El llevar a cabo un análisis descriptivo de la información obtenida sirve para entender como está distribuida la muestra final y así evaluar si hay posibles errores en la muestra o que esta no sea lo suficientemente heterogénea y por ende no aplicable a la situación.

En cuanto a género se refiere la muestra está compuesta por 497 mujeres y 607 hombres. Ahora con respecto a la distribución geográfica de los individuos que componen la muestra se puede apreciar en el gráfico 3 que se concentran principalmente en las comunas de La Cisterna, La Florida, La Reina, Las Condes, Macul, Maipú, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Puente Alto y Santiago Centro. Los niveles de respuesta de estas comunas se deben principalmente a los puntos donde se realizó la encuesta viéndose que estas comunas calzan con las comunas aledañas a los puntos escogidos, es por eso que puede existir un sesgo producto de los lugares donde se encuesta y se hace necesario ver otras características de la población.

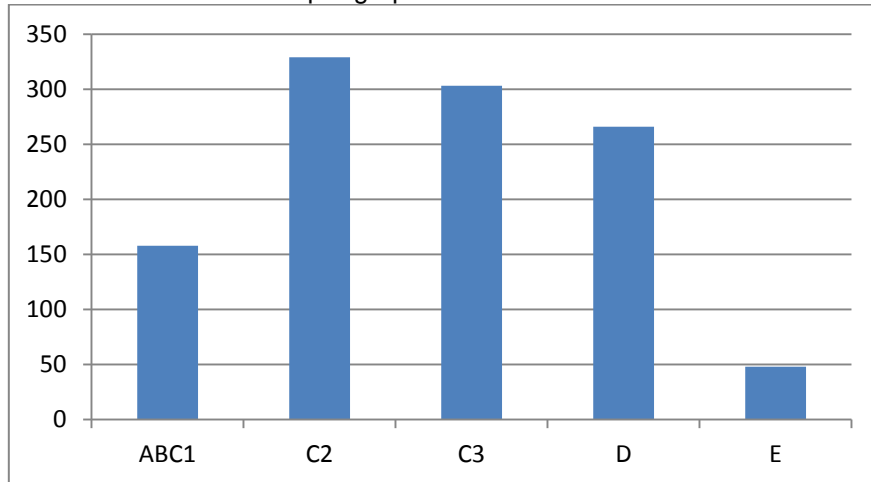
Gráfico 3:  
Distribución encuestados por comuna



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en la sección 5.3 cruzando las preguntas nivel de educación y trabajo o profesión del principal sostenedor del hogar, y en base a la matriz de nivel socioeconómico (adjunta en sección anexos), se pudo obtener la distribución de GSE que presenta la muestra, notándose que ésta se concentra en los grupos C2, C3 y D correspondiendo a los grupos que la empresa de telecomunicaciones con que se realizó el trabajo declara como el núcleo de sus clientes:

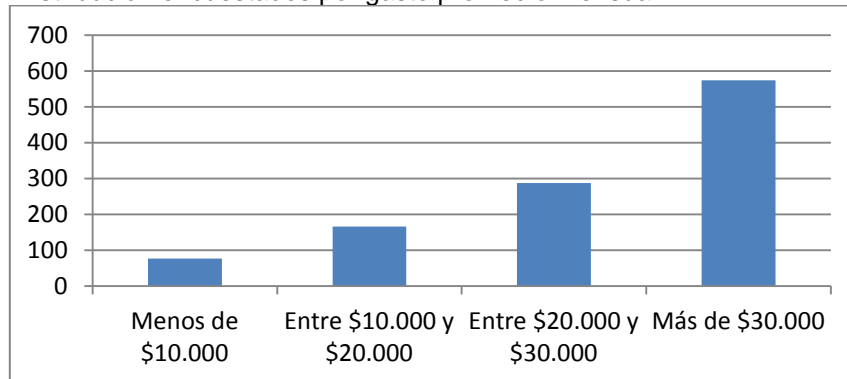
Gráfico 4:  
Distribución encuestados por grupo socioeconómico



Fuente: Elaboración propia

Ahora analizando el gasto en telecomunicaciones puede apreciarse que más del 50% de los encuestados declara gastar más de \$ 30.000 en telecomunicaciones al mes, en contraste son solo un 7% los que gastan menos de \$ 10.000 notándose como principal característica que estos individuos, en su mayoría, le dan preferencia a la telefonía celular (un 65%). En el siguiente gráfico se puede ver la distribución del gasto en telecomunicaciones:

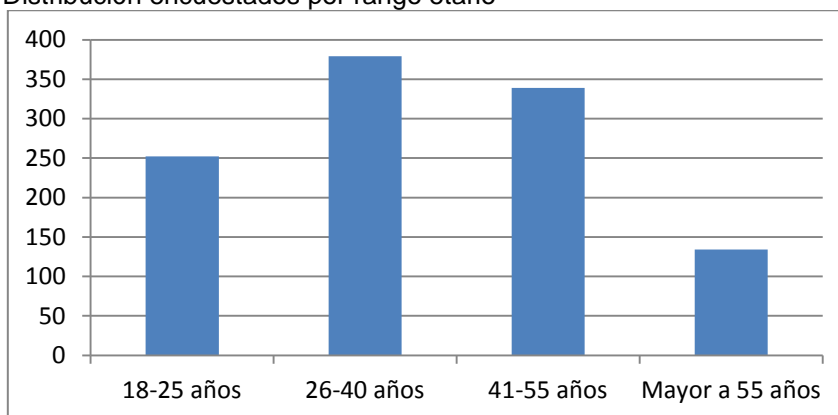
Gráfico 5:  
Distribución encuestados por gasto promedio mensual



Fuente: Elaboración propia

Otro punto que puede verse de la información de la data es la distribución de los individuos por rango etario, notándose que la muestra se encuentra bien distribuida en los diferentes rangos con preponderancia del segmento de individuos entre 26 y 40 años:

Gráfico 6:  
Distribución encuestados por rango etario



Fuente: Elaboración propia

Un punto interesante que se puede ver en la tabla 9 es que, como es de suponer, existe una gran cantidad de clientes que poseen la misma compañía de telefonía móvil que sus cercanos, en los otros servicios se ven porcentajes elevados pero probablemente no es intencional sino que se debe a la concentración de mercado, en cambio para telefonía móvil los clientes eligen deliberadamente tener la misma compañía que sus cercanos por motivos tarifarios entre llamadas de la misma compañía.

Tabla 9:  
Porcentaje misma compañía que personas cercanas

Servicio	Porcentaje misma compañía que cercanos
Teléfono fijo	44.59%
Teléfono móvil	73.06%
TV cable	41.09%
Internet	43.31%
Banda ancha móvil	61.33%

Fuente: elaboración propia

En base a la pregunta “¿Recomendaría los servicios ofrecidos por su compañía actual a algún familiar, amigo o persona cercana?” es posible calcular el valor del Net Promoter Score, para las tres principales compañías de telecomunicaciones del país, viéndose reflejados los resultados en la tabla 10:

Tabla 10:  
Net Promoter Score

	<b>Movistar</b>	<b>Claro</b>	<b>Entel</b>
<b>Detractores</b>	59.84%	55.41%	33.33%
<b>Promotores</b>	15.93%	28.84%	28.63%
<b>Neutrales</b>	24.22%	15.75%	38.03%
<b>NPS</b>	-43.91%	-26.57%	-4.70%

Fuente: Elaboración propia

Si bien todas las compañías presentan valores de NPS negativos, llama la atención de sobremanera que Movistar presenta un NPS sobre el -40% representando que cuatro de cada diez clientes serían detractores de la marca. Con Claro ocurre un fenómeno similar (más de la mitad de sus clientes son detractores), sin embargo obtiene un NPS muchísimo menor debido a que a pesar de tener un buen número de detractores también posee una mayor cantidad de promotores de la marca. Finalmente Entel puede verse como la mejor posicionada con un porcentaje similar entre detractores y promotores, empresa que a pesar de tener casi los mismos promotores que Claro posee un grupo de detractores mucho menor y un gran número de clientes neutrales.

Otro punto interesante de ser revisado son los niveles promedio de recontractación o contratación de un producto nuevo para cada marca. Para obtener esta información se le pregunto directamente a los encuestados “¿Re-contrataría o contrataría un nuevo servicio de su compañía actual? Utilice una escala del 0 al 10”, es por eso que se reajustó la escala para poder interpretarla como probabilidad de recontractar, para lo cual se tomó el 0 como probabilidad 0 de recontractar y el 10 como probabilidad 1.

Según la muestra de encuestados la empresa con mayor probabilidad de ser recontractada o que se adquiriera un nuevo producto en ella es Entel notándose que esta respuesta estaría alineada en cierta forma con el NPS calculado anteriormente:

Tabla 11:  
Probabilidad de re-contratación

	<b>Movistar</b>	<b>Claro</b>	<b>Entel</b>
<b>Probabilidad re-contratar/ contratar nuevo producto</b>	0.508	0.604	0.672
<b>Desviación estándar</b>	0.285	0.248	0.237

Fuente: Elaboración propia

Así se nota que existe una tendencia que indicaría que a mayor NPS existiría una mayor probabilidad de recontractar o contratar un nuevo servicio, esto se debe probablemente a que a mayor NPS generalmente hay una mayor cantidad de promotores de la marca y por ende consumidores que están a gusto y desean seguir con ésta (de forma análoga pasaría con los detractores y NPS bajos).

# Capítulo 6

## Modelamiento de la lealtad

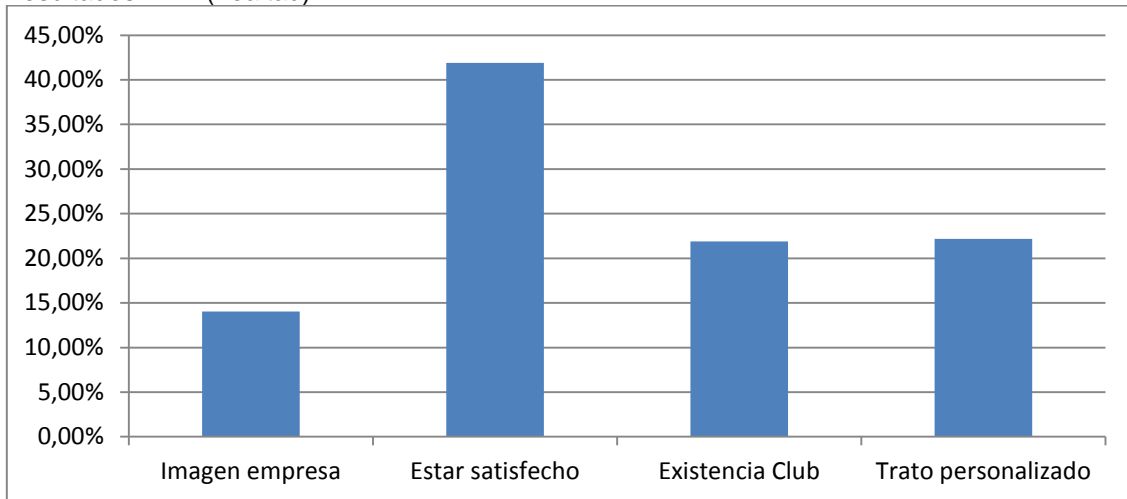
El presente consiste en la presentación de los resultados del estudio, que llevan al desarrollo de un modelo que caracteriza la lealtad de los consumidores y a la posterior construcción de una métrica que tiene por objetivo cuantificar la lealtad de éstos. Para llevar a cabo el objetivo antes presentado se desarrollará primero el modelo a utilizar, analizando si es generalizable a todos los segmentos, para luego en base a sus coeficientes construir una métrica segmentada o general (según como se comporte el modelo). Se debe acotar que cuando se hable de empresa en términos generales no se referirá a ninguna en particular, sino que hace alusión a la empresa hipotética por la que se pregunta en la encuesta.

### 6.1 Resultados generales AHP

Ya habiendo normalizado la escala y limpiado la data de respuestas inconsistentes por parte de los encuestados, se procede a aplicar la metodología AHP. Ésta entrega los pesos de cada uno de los atributos jerarquizados, pudiéndose ver cuáles son los que tiene mayor importancia para explicar el nodo superior al que converjan. Para llevar esto a cabo se generaron las matrices de comparaciones con los resultados de la segunda parte de la encuesta, cada sub-sección corresponde a una matriz de comparaciones relacionada a la temática correspondiente dentro de la encuesta. Primero se presentan los resultados de la aplicación de AHP para la muestra agregada, teniendo de esta forma el modelo general para explicar la lealtad de los consumidores.

Como se puede ver en el gráfico 7, en promedio, la variable que más relevancia tiene para generar lealtad en los consumidores es el “estar satisfecho con la compañía” (41,90%), siendo muy superior al resto de los atributos medidos, este resultado se encuentra dentro de lo esperado, puesto que como se pudo ver en la sección 2.2 la relación entre la lealtad y la satisfacción es sumamente fuerte, además es coherente con el mercado de las telecomunicaciones (orientado a servicios). Puede verse que el atributo que le sigue es el “recibir un trato personalizado por parte de la compañía de telecomunicaciones” (22,17%), aunque es prácticamente la mitad del peso de la satisfacción. Destaca también la importancia alcanzada por la “existencia de un club de fidelización” (21,89%, siendo prácticamente igual a recibir un trato personalizado), puesto que contradice la hipótesis planteada originalmente que los clubes prácticamente no generaban lealtad, por otro lado este resultado reafirma la importancia que tendrían este tipo de mecanismos en su labor fidelizadora. Por último, llama la atención la poca importancia que tendría la “imagen de la empresa” (14,05%), siendo éste el elemento menos relevante, de los medidos para describir la lealtad:

Gráfico 7:  
Resultados AHP (Lealtad)



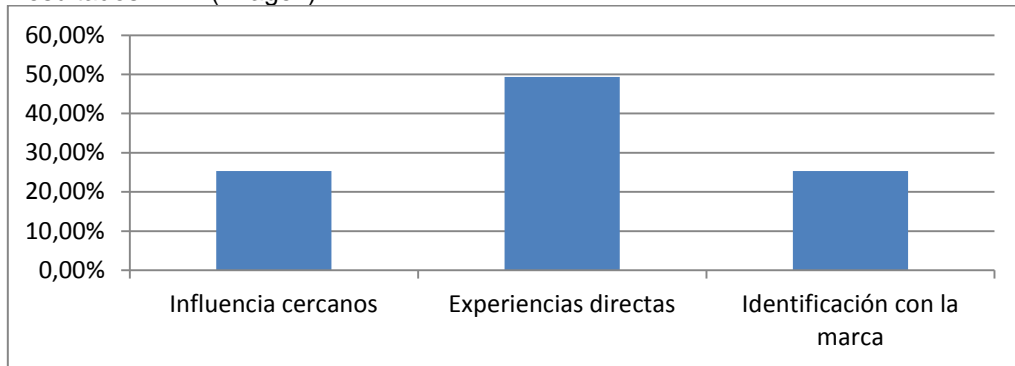
Fuente: Elaboración propia

Ahora revisando los elementos relevantes para cada uno de estos cuatro ejes (imagen, satisfacción, club y personalización), se aprecia que para formarse una imagen de la compañía, la variable más relevante sería las “experiencias directas” que ha tenido el individuo (49,38%) con la industria en general. Así mismo se nota que la “identificación con la marca” (25,33%) y la “opinión de cercanos” (25,29%) juegan un rol relativamente importante y muy similares en magnitud.

Lo que destaca de estos resultados es que ponen en manifiesto que, al momento de formarse una opinión sobre alguna empresa de la industria de las telecomunicaciones, los individuos le dan considerablemente mayor importancia a los elementos que proviene desde su propia racionalidad y experiencia (74,71%) frente a la influencia de otros, sin embargo, no puede decirse que la influencia de otros sea despreciable, sino que solamente tiene una magnitud menor (aproximadamente un cuarto del total). Hay que tener en cuenta que estos resultados son solo con respecto a formarse una imagen, para hablar en términos de lealtad debe verse la resultante ponderada.



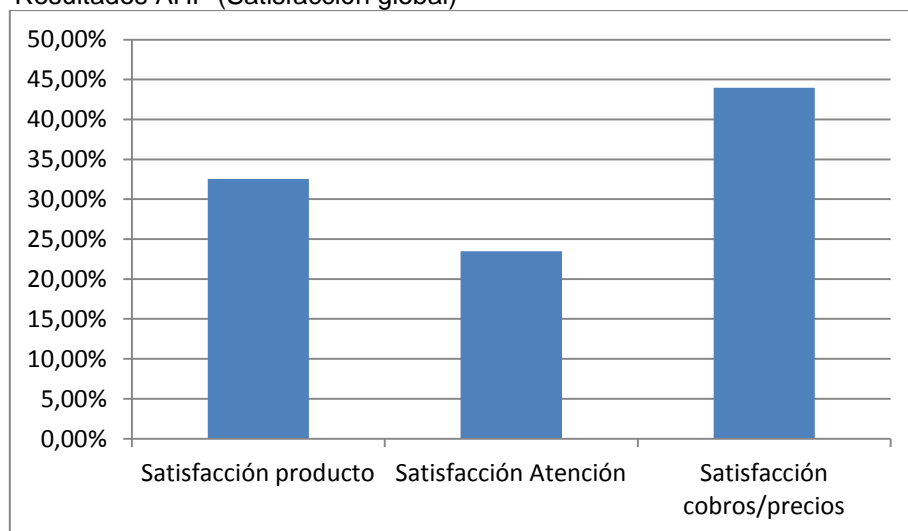
Gráfico 8:  
Resultados AHP (Imagen)



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los elementos principales para sentirse satisfecho con una compañía dentro de la industria en cuestión, se ve que a los consumidores les preocupa en mayor medida el “estar satisfechos con los procesos de cobranza y precios” (43,99%) y “estar satisfechos con el servicio contratado” (32,52%), llamando la atención que, dentro de un mercado como el de las telecomunicaciones, donde la atención del personal (call centers, servicio técnico, contratación, etc.) tiene tanta relevancia, sea el “estar satisfecho con la atención del personal” (23,49%) el eje que cobre menor importancia dentro de la satisfacción global:

Gráfico 9:  
Resultados AHP (Satisfacción global)



Fuente: Elaboración propia

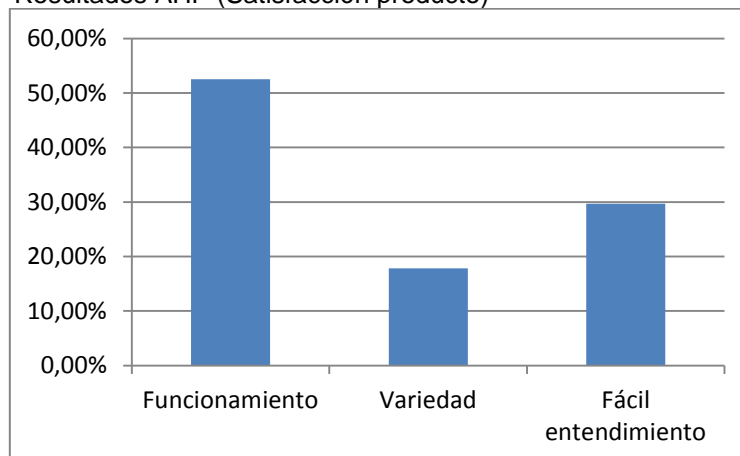
Ahora analizando los tres ejes anteriores (“satisfacción producto”, “satisfacción atención” y “satisfacción cobros/precios”) y tal como se aprecia en los gráficos 10, 11 y 12 respectivamente, con respecto al producto lo que los consumidores buscarían es esencialmente un “buen funcionamiento” (52,49%), siendo el menos relevante la “variedad de servicios y productos ofrecidos” (17,83%).

Ahora con respecto a la “satisfacción en la atención”, puede verse que el eje de mayor importancia sería la “claridad en la información entregada” (37,95%). Por otro lado la “buena atención del servicio técnico” (33,22%) y la “buena atención de servicio al cliente” (28,83%) tendrían relevancias similares siendo mayor (aproximadamente un 5%) la “buena atención del servicio técnico”

Finalmente, en cuanto a “cobros y precios” se refiere, se puede apreciar que lo que más le importa a los individuos son los ejes de una “adecuada relación precio/calidad” (35,18%) y que exista “claridad y transparencia en los cobros” (37,69%), sacrificando el tener “precios más bajos que la competencia” (27,12%).

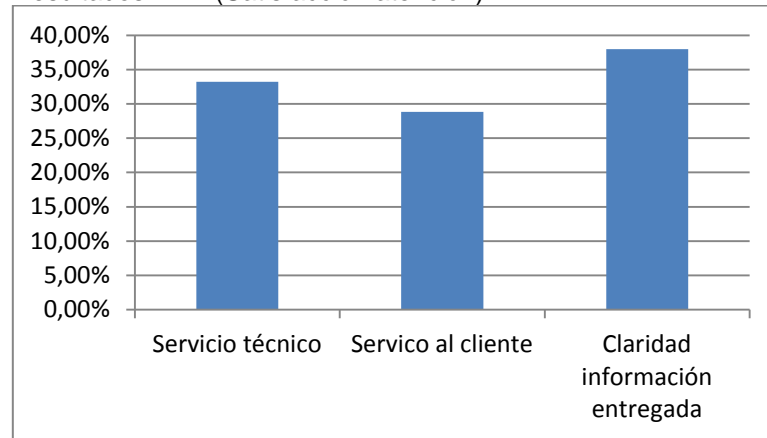
Al revisar los tres ejes dentro de la dimensión de “satisfacción global” puede verse que tanto la “satisfacción del producto”, como la “satisfacción con la atención” y como la “satisfacción con el proceso de cobros/precios”, apuntan hacia una preferencia por la funcionalidad antes que la atención, indicando que lo que buscan los consumidores dentro de la industria son servicios que posean buena calidad y estabilidad, más que tener la mejor atención existente. Así mismo se ve que cobra importancia la claridad en la información.

Gráfico 10:  
Resultados AHP (Satisfacción producto)



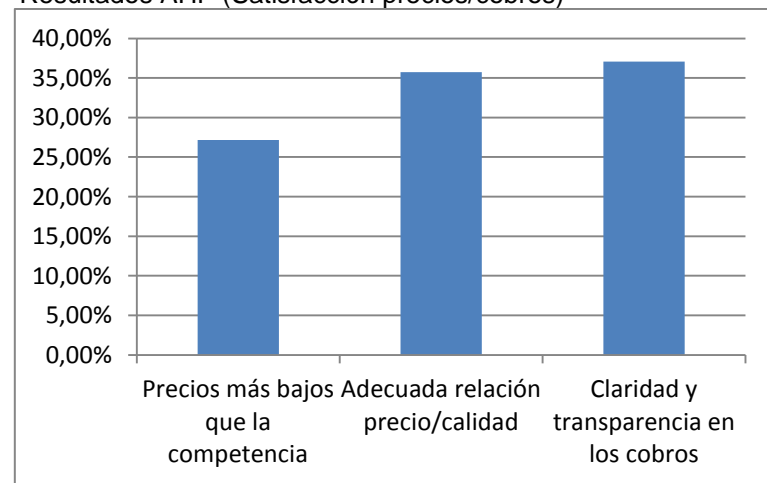
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11:  
Resultados AHP (Satisfacción atención)



Fuente: Elaboración propia

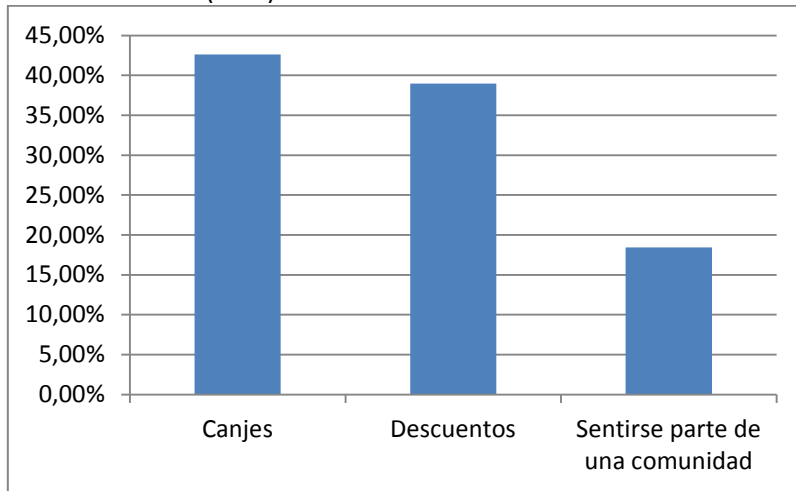
Gráfico 12:  
Resultados AHP (Satisfacción precios/cobros)



Fuente: Elaboración propia

Ahora analizando los resultados con respecto a los “clubes de fidelización”, se ve claramente que la gente los valora solo por los “canjes” (42,62%) y “descuentos” (38,95%) que pueden ofrecer, mas, estos clubes, no son generadores de “identificación con la comunidad” (18,44%) compuesta por el club. Lo anterior indica que efectivamente a los consumidores les atrae el concepto de acumular puntos para luego canjearlos por premios, por el lado de los descuentos, la motivación para los consumidores provendría del hecho de tener menores precios en lugares específicos solo por ser parte de un club sin un costo directo.

Gráfico 13:  
Resultados AHP (Club)



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en cuanto a “recibir un trato personalizado”, los consumidores no se inclinan con demasiada preferencia hacia un eje, sino que son más bien similares, destacando el querer recibir una atención personalizada (52,63%), frente a un producto personalizado (47,37%):

Gráfico 14:  
Resultados AHP (Personalización)



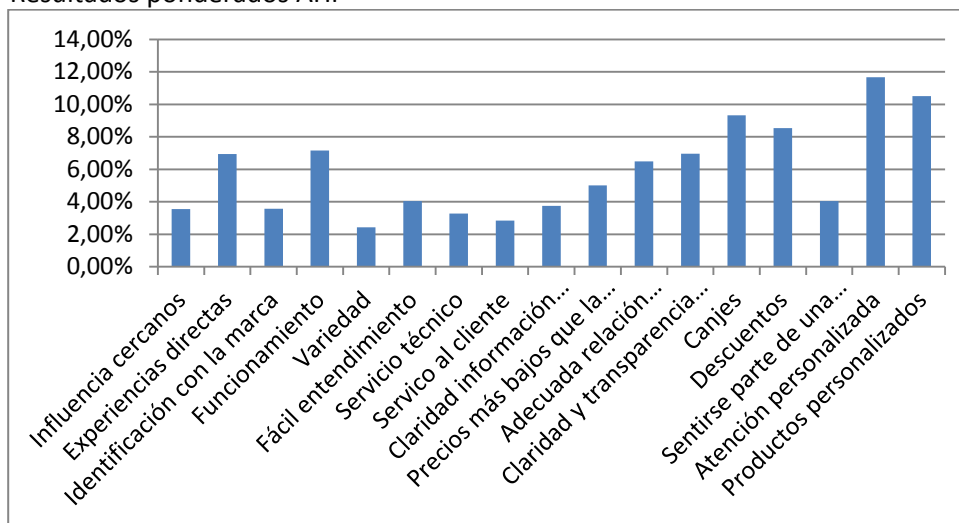
Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Modelo general de la lealtad

En la sección anterior (6.1) se revisaron a detalle los resultados para cada uno de los diferentes grupos que componen el esquema de lealtad propuesto en el capítulo 4. Sin embargo, las proporciones en que cada uno de estos elementos afectan a la lealtad depende a su vez del nodo padre respectivo, luego para ver qué consecuencias tendría en la lealtad alguno de los elementos se hace necesario ponderar cada valor por el de su nodo padre, por ejemplo para ver cómo afecta el funcionamiento de un producto a la lealtad se debe multiplicar su valor por el valor del nodo satisfacción con el producto, resultado que a su vez debe multiplicarse por el nodo satisfacción global.

Aplicando el proceso descrito en el párrafo anterior para cada uno de los nodos terminales se obtiene un modelo general que caracteriza la lealtad de los consumidores en el mercado de las telecomunicaciones. Ahora al evaluar los nodos terminales en conjunto puede verse que los elementos más relevantes serían (gráfico 15), las propias “experiencias de los consumidores” (6,94%) con la industria, desde el punto de vista de la imagen que se formarían sobre una empresa, el “adecuado funcionamiento de los servicios” (7,15%), la “adecuada relación precio/servicio” (6,48%), la “claridad y transparencia en los cobros” (6,95), los “canjes” del club (9,33%), los “descuentos en comercios asociados” (8,52%) por ser parte del club y el “recibir trato personalizado” en la atención y en los productos (11,67% y 10,50% respectivamente):

Gráfico 15:  
Resultados ponderados AHP



Fuente: Elaboración propia

Como puede notarse lo más importante para los clientes tendría relación con el funcionamiento de los servicios, el precio (pero asociado al funcionamiento) y la posibilidad de obtener premios por consumir. Es también importante para los

consumidores el recibir un trato personalizado, sin embargo este es el único elemento que no existe en la industria actualmente, por lo que los altos valores pueden deberse al deseo momentáneo de tener algo que no se tiene al instante de responder la encuesta. A continuación se presenta el peso de cada elemento dentro de su propia categoría y el peso ponderado con el que afectaría directamente a la lealtad:

Tabla 12:  
Pesos ponderados

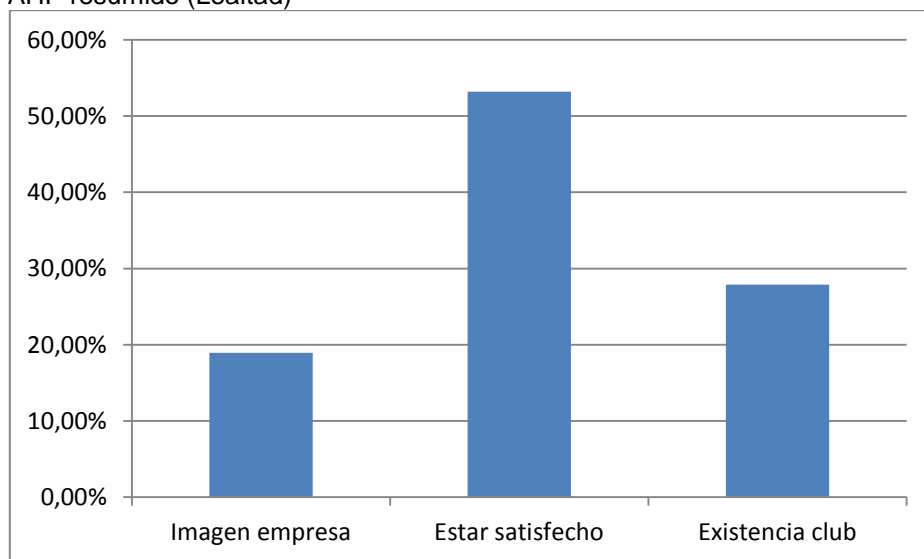
			<b>Peso dentro categoría</b>	<b>Peso directo sobre la lealtad</b>
<b>Lealtad</b>	Lealtad	Imagen empresa	14,05%	14,05%
		Estar satisfecho	41,90%	41,90%
		Existencia Club	21,89%	21,89%
		Trato personalizado	22,17%	22,17%
	Imagen	Influencia cercanos	25,29%	3,55%
		Experiencias directas	49,38%	6,94%
		Identificación con la marca	25,33%	3,56%
	Satisfacción Global	Satisfacción producto	32,52%	13,63%
		Satisfacción Atención	23,49%	9,84%
		Satisfacción cobros/precios	43,99%	18,43%
	Satisfacción producto	Funcionamiento	52,49%	7,15%
		Variedad	17,83%	2,43%
		Fácil entendimiento	29,68%	4,04%
	Satisfacción Atención	Servicio técnico	33,22%	3,27%
		Servicio al cliente	28,83%	2,84%
		Claridad información entregada	37,95%	3,74%
	Satisfacción proceso precios/cobros	Precios más bajos que la competencia	27,12%	5,00%
		Adecuada relación precio/calidad	35,18%	6,48%
		Claridad y transparencia en los cobros	37,69%	6,95%
	Club	Canjes	42,62%	9,33%
		Descuentos	38,95%	8,52%
		Sentirse parte de una comunidad	18,44%	4,04%
	Trato personalizado	Atención personalizada	52,63%	11,67%
Productos personalizados		47,37%	10,50%	

Fuente: Elaboración propia

Como se explica en el párrafo anterior, la personalización en la atención y en los productos no existe como concepto instaurado en el mercado de las telecomunicaciones, principalmente por la masividad de los clientes. Dado lo anterior se revisarán los resultados sin incluir esa variable. En cuanto al sesgo que puede generar el sacar una variable, dada la metodología, es prácticamente nulo debido a que las comparaciones de personalización se extraen de las tres últimas preguntas de la primera sub-sección (lealtad). Luego, el encuestado nunca tuvo noción de su existencia hasta el final de dicha sub-sección por lo que se puede trunca la encuesta hasta antes de introducir el tema, ahora con respecto a las preguntas y sub-secciones siguientes, tampoco influye el sacar las preguntas de personalización ya que cada sub-sección trae una breve introducción sobre el concepto que tratará, sin embargo, si se debe eliminar por completo la sub-sección personalización.

Con las modificaciones respectivas para eliminar la variable personalización, los resultados siguen siendo similares. Los consumidores le dan, nuevamente, la mayor importancia a la “satisfacción global” (53,18%), mientras que la “existencia del club” (27,89%) y la “imagen de la empresa” (18,93%) conservan sus posiciones manteniendo una brecha entre sus resultados aproximadamente igual:

Gráfico 16:  
AHP resumido (Lealtad)



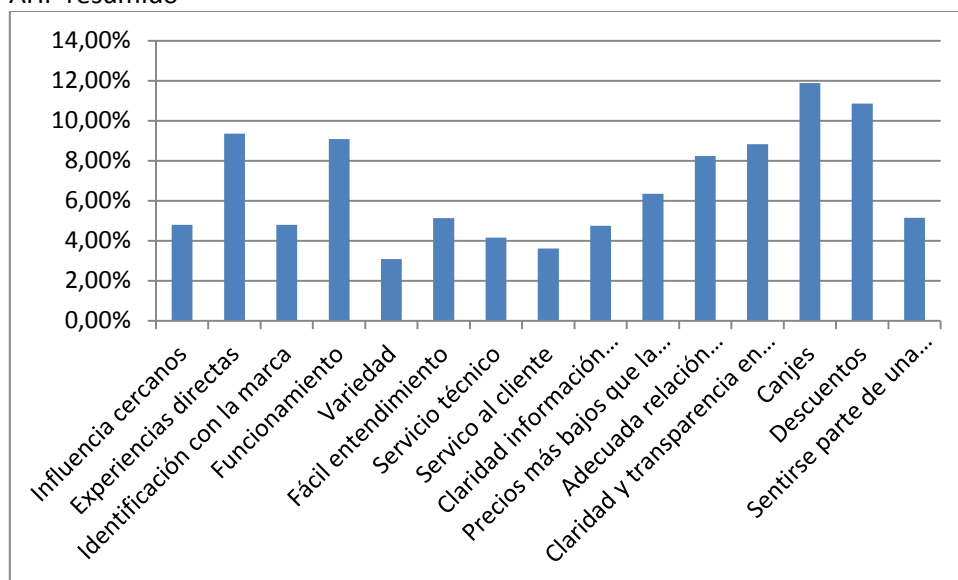
Fuente: Elaboración propia

Al revisar los pesos ponderados de cada uno de los elementos se ve como las proporciones se mantienen similares, siendo los más importantes los mismos elementos, “experiencias directas” (9,35%), “funcionamiento” (9,08%), “adecuada relación precio/calidad” (8,23%), “claridad y transparencia en los cobros” (8,82%),

“canjes” por medio del club (11,89%) y “descuentos” por medio del club (10,86%). Como es de esperarse el sacar o no la personalización no cambia los resultados (y sus proporciones, ver gráfico 17) viéndose que se siguen manteniendo resultados orientados hacia la funcionalidad de los servicios.

Por otro lado la ventaja que se obtiene al eliminar la personalización del modelo es que se reduce la incertidumbre de no saber si el porcentaje alto en algún elemento se debe al deseo de tener algo que no se tiene, se pasa a tener un resultado en base a elementos que si se encuentran presentes en la industria de las telecomunicaciones. En la sección anexos (tabla 13) puede verse el resumen de los pesos en mayor detalle.

Gráfico 17:  
AHP resumido



Fuente: Elaboración propia

Se hace necesario mencionar que si bien la metodología propone que, una vez comprobada la consistencia de las respuestas, se obtenga un criterio unificado de todos los encuestados, se procedió calculando los valores para cada encuestado por separado. Lo anterior, para tener modelos individuales y poder segmentar y verificar diferencias entre grupos. Destaca el hecho que al calcular el promedio de los resultados individuales y compararlo con la unificación de criterios propuesta por la metodología los valores cambian en un 2,83% promedio, notándose que el proceder de esta forma alternativa no invalida el estudio (comparación resultados en tabla 14, sección anexos).

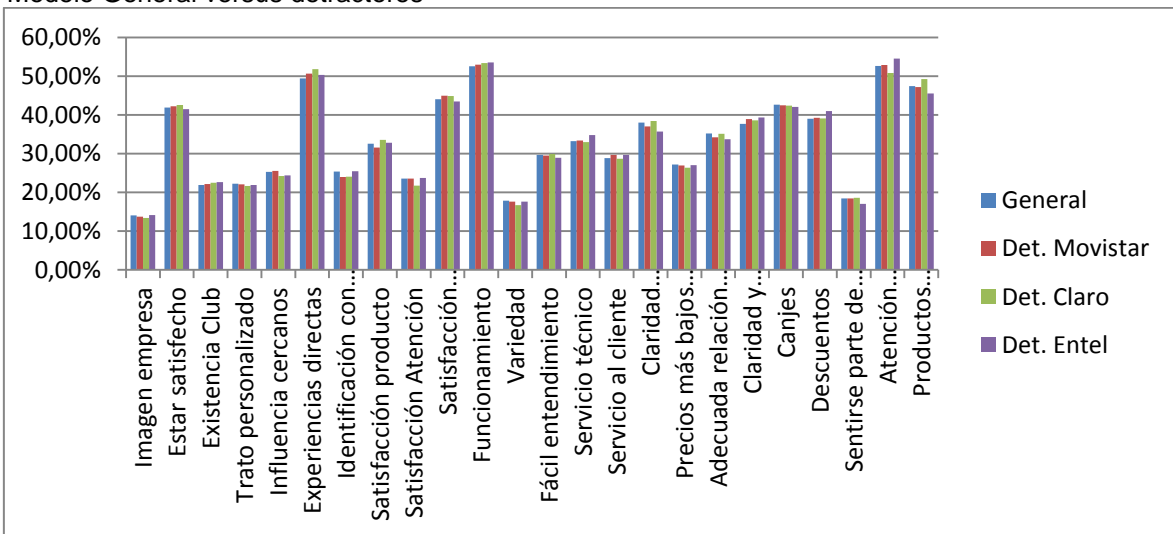


### 6.3 Modelo lealtad para promotores y detractores

Uno de los objetivos del instrumento formulado para medir las preferencias de los consumidores es que el encuestado responda en base a una compañía hipotética y así se pueda reflejar que es lo que realmente le interesa. Para comprobar que la representación de la lealtad recién presentada no posee algún sesgo producto de la disconformidad de los individuos se evaluará como resulta ésta para clientes promotores y detractores (según la definición del NPS revisada en la sección 2.2.2) de Movistar, Claro y Entel.

Al utilizar la metodología en los segmentos de detractores, los modelos generados para los individuos que son detractores de cada una de las compañías, se mantienen aproximadamente igual al modelo general (gráfico 18 y tabla 15, la tabla en sección anexos), sin embargo al aplicar un test de diferencia de medias (resultados en tabla 16 sección anexos), se rechaza la hipótesis nula para dos casos, correspondientes a las “experiencias directas con la industria” y a la “satisfacción en la atención” con valores -2,29 y 2.03 respectivamente, ambos contrastes son con respecto a los detractores de Claro y el modelo general, sin verse diferencias significativas con las otras marcas. Al comparar los valores puede verse que para los detractores de Claro se tiene valores levemente mayores para las “experiencias directas” (51,78% contra un 49,38%), mientras que para la “satisfacción en la atención” se tiene valores levemente menores (21,67% contra un 23,49). Lo anterior deja en manifiesto que el modelo general y los diferentes modelos para detractores son prácticamente iguales (incluso para los casos en que se presentan diferencias de media), notándose que el ser detractor de una compañía no sesgaría los resultados del instrumento aplicado.

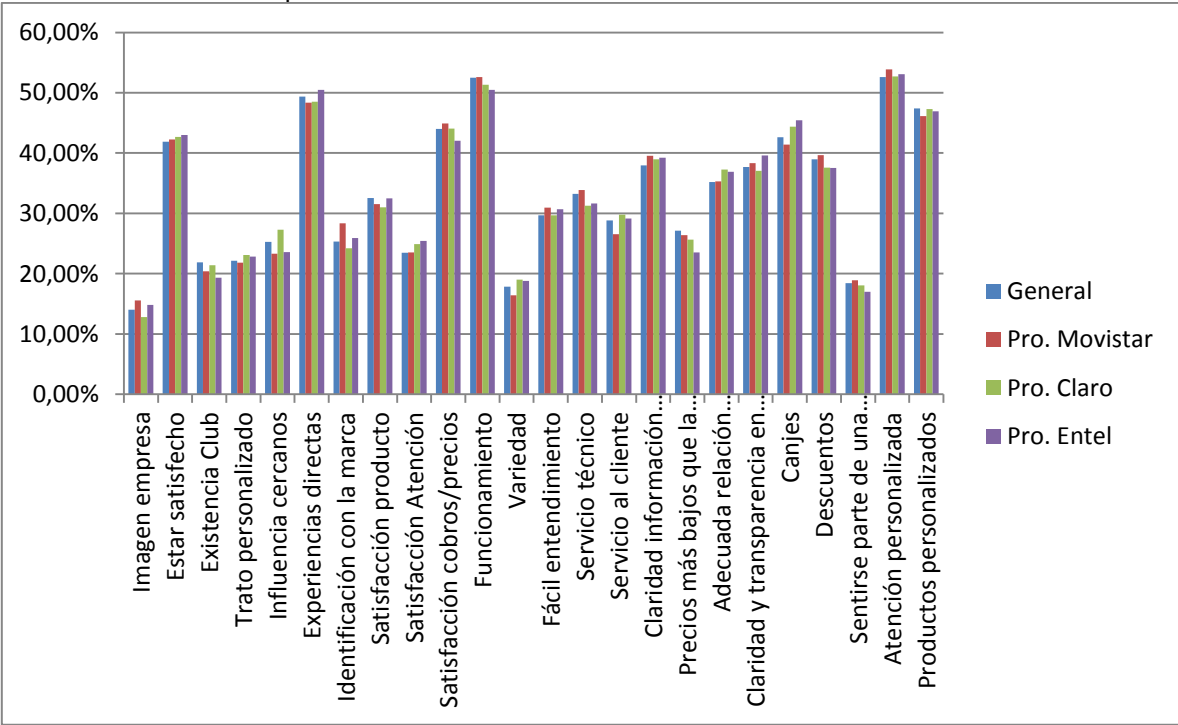
Gráfico 18:  
Modelo General versus detractores



Fuente: Elaboración propia

Ahora generando una comparación análoga para los clientes que son promotores de las diferentes compañías, nuevamente se ven similitudes al graficar los modelos (gráfico 19, tabla 17 con detalles, sección anexos), sin embargo, al evaluar la diferencia de medias entre los modelos se ve que se rechaza la hipótesis nula para los promotores de Entel en las dimensiones de “existencia de un club” y “precios más bajos que la competencia”, con valores del test de 2,57 y 2,41(respectivamente) para las diferencias entre el modelo general y el construido en base a los promotores de Entel (detalles en tabla 18, sección anexos). Revisando el resultado de la “existencia de un club” se ve que el valor para los promotores de Entel es levemente menor que el modelo general (19,35% contra un 21,89%). Ahora para el caso de “precios más bajos que la competencia” si se puede apreciar una diferencia más considerable con respecto al modelo general, tomando para el caso de los promotores de Entel un valor más bajo (23,52 contra 27,12), esto podría deberse a que Entel no compite por precio, luego sus cliente tendrían internalizado que esa variable no es tan relevante si se escoge esa compañía. A pesar del caso anterior, y al igual que con los detractores, se puede apreciar que no existen grandes diferencias entre el modelo general y los modelos para detractores y promotores de las diferentes compañías.

Gráfico 19:  
Modelo General versus promotores



Fuente: Elaboración propia

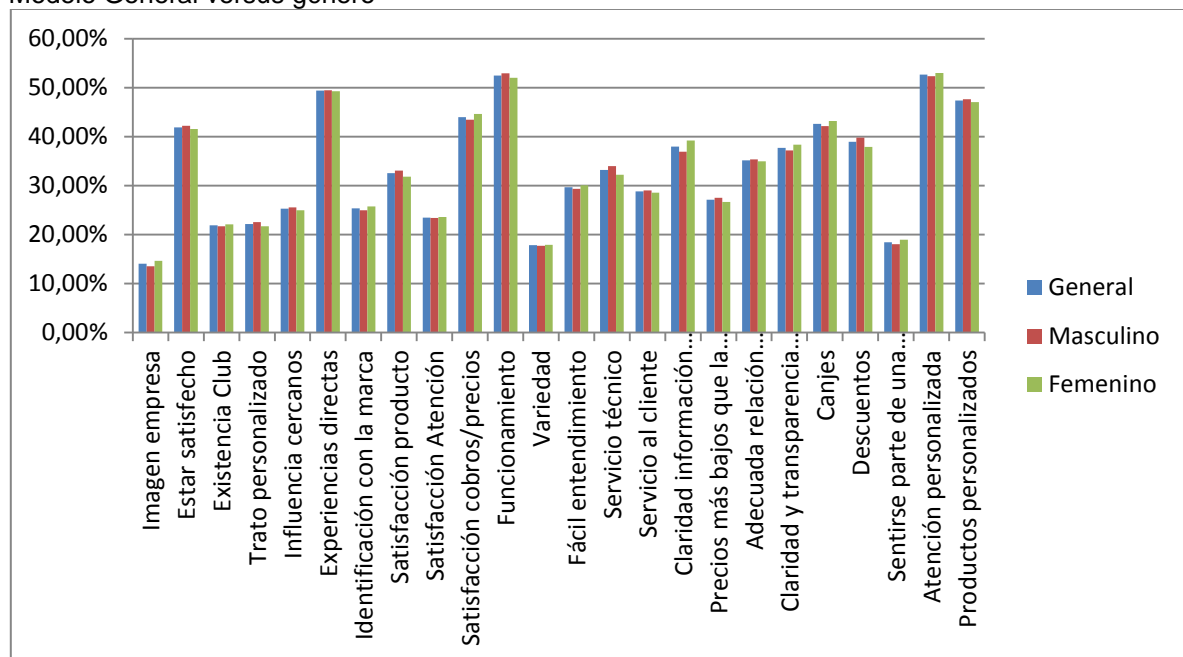
## 6.4 Modelo lealtad por segmentos

La caracterización de la lealtad revisada en la sección 6.2 es una representación del promedio de los consumidores. Es por eso que se hace necesario evaluar nuevamente la situación anterior para segmentos de clientes específicos y así poder ver como se comportaría la lealtad para ciertos grupos de consumidores.

### 6.4.1 Segmentación por género

La primera segmentación que se realizó para el modelo fue por género. Tras testearse la diferencia de medias se ve que no se rechaza la hipótesis nula para ningún caso dándose que las medias sean iguales para cada variable tanto para hombres como para mujeres, tal como se puede ver en el gráfico 20 (detalles de los valores y el test de diferencias de media en anexos, tablas 20 y 21 respectivamente) no habría diferencias por género en cuanto a los pesos de las diferentes variables se refiere:

Gráfico 20:  
Modelo General versus género



Fuente: Elaboración propia

### 6.4.2 Segmentación por rango etario

Ahora al segmentar por medio de rango etario, y realizando la misma evaluación anterior, se puede ver que existen diversas variables que no permiten rechazar la hipótesis nula (detalles en tabla 22, sección anexos), sin embargo lo que más llama la atención es que existe un segmento, personas mayores a 55 años, que difiere en casi

todas las variables con el resto, se representa gráficamente en el gráfico 21 (detalles de los valores del gráfico en tabla 21, sección anexos).

Con respecto a la “imagen de la empresa” se obtiene valores para el test de diferencia de medias de -8,097 para el contraste entre el modelo general y el modelo generado con el segmento de individuos mayores a 55 años, así mismo al evaluar las diferencias entre los modelos con sus respectivos rangos etarios se obtiene un rechazo de la hipótesis nula para todas las comparaciones entre el rango etario mayor a 55 años y sus pares (detalles en tabla 22, sección anexos). El peso que arroja este modelo para la variable imagen es de un 22,46% que al compararlo con el modelo general (13,47%) se ve que es claramente mayor. Lo anterior puede ser explicado porque, en general, mientras mayor edad tiene los individuos son más tradicionales y se preocupan de la reputación de las empresas en mayor medida, ocasionando así que para ellos tenga mayor importancia la imagen de las empresas. El otro grupo que difiere significativamente con el modelo general es el de personas entre 18-25 años, sin embargo al compararlo con los otros grupos solo difiere con el grupo mayor a 55 años. El peso que obtiene este segmento es de 12,16% que al ser comparado con el modelo general (14,05%) es levemente menor, esto se puede deber a que en general los segmentos jóvenes son menos tradicionalistas y se preocupan más del producto que de la empresa que hay detrás. Destaca que la imagen, siendo la variable menos importante para el modelo general, es la segunda más importante para el segmento mayor a 55 años.

Analizando el caso de la “existencia de un club” se presenta un caso similar al anterior donde el segmento de individuos mayores a 55 años presenta un valor del test de diferencia de medias de 7,99, rechazando la hipótesis nula. Al revisar a detalle el valor éste es de 15,21% siendo menor al modelo general (21,89%). Esto se debe, probablemente, a que el formato en que se desarrollan los clubes de fidelización apunta principalmente a segmentos de menor edad, generando así que no exista una mayor motivación para los individuos de edades avanzadas. Lo anterior se complementa con el hecho que para el segmento de 18-25 años también se rechaza la hipótesis nula presentándose diferencias de medias significativas (valor del test de -2,35), pero a diferencia del segmento mayor a 55 años, aquí la importancia que se le da es mayor (23,71% contra un 21,89% del modelo general).

Para las variables “recibir un trato personalizado”, “influencia de los cercanos para formarse una imagen” y las “experiencias directas con la industria para formarse una imagen” nuevamente se encuentran diferencias de medias significativas para el segmento mayor a 55 años con respecto al modelo general (valores 2,34, 3,48 y -2,02 respectivamente), siendo este el único segmento en el cual se rechaza, así mismo presenta diferencias significativas al contrastarlo con cada segmento por separado. Para “recibir un trato personalizado” se obtiene un valor de 19,79% levemente menor que el 22,17% del modelo general, esto se explica debido a que el segmento en

cuestión “traspasaría” importancia de esta variable a la imagen (segunda variable más importante). Con respecto a la “influencia de cercanos” y las “experiencias directas”, ambas para formarse una imagen, se obtiene un peso de 21,48% para la primera, menor que el 25,29% del modelo general, y un 52,28% para la segunda, valor mayor que el 49,38% del modelo general. Lo anterior se debe a que los individuos de mayor edad tienden a guiarse por sus propias experiencias más que por la influencia de otros, es así como le dan mayor importancia a su propia interacción con la industria y menos a lo que le pueda decir un amigo o familiar cercano.

Para la “satisfacción con el producto” y “funcionamiento del producto”, nuevamente se presentan diferencias de medias significativas entre el segmento mayor a 55 años y el modelo general (con valores de 2,41 y 2,52 respectivamente), además se presentan diferencias al contrastar éste segmento con cada uno de los restantes. Los pesos obtenidos son de 28,9% para la “satisfacción con el producto” y 48,6% para el “funcionamiento del producto”, ambos menores que el modelo general (23,49% y 52,49% respectivamente). Lo anterior se debe, probablemente, a que este segmento en general contrata servicios más básicos por lo que le preocupa más la atención que recibe que la estabilidad del producto.

Evaluando las variables “variedad” de los servicios ofrecidos y “fácil entendimiento del producto” los segmentos de individuos entre 18-25 y mayores a 55 años presentan diferencias de medias, con un valor de -3,14 y 3,49 respectivamente para los test del primero (contrastando con el modelo general) y 5,74 y -4,5 para el segundo, así mismo ambos presentan diferencias significativas al contrastarlo con cada uno de los diferentes segmentos por separado. Los pesos obtenidos para la “variedad” ofrecida son de 20,53% para el de 18-25 años y 14,59% para el de mayores a 55 años, siendo el primero mayor que el modelo general (17,83%) mientras que el segundo menor. Por otro lado los pesos obtenidos para el “fácil entendimiento del producto” son de 26,5% para el de 18-25 años y 36,81% para el de mayores a 55 años, siendo el primero menor que el modelo general (29,68%) mientras que el segundo es mayor. En este caso el resultado también pareciera ajustarse al modo de vida de los segmentos en cuestión, debido a que el segmento de menor edad busca una gran oferta de productos con diferentes características para elegir realmente lo que más le acomoda, además este se encuentra plenamente informado de las nuevas tendencias y tecnologías por lo que tampoco requiere mucha información sobre los productos y servicios, por otro lado el segmento de mayor edad busca cosas simplificadas, no necesitando una gran variedad de oferta y requiriendo más información (y de forma clara) acerca de lo que está contratando.

Para el “adecuado servicio técnico” el segmento mayor a 55 años presenta diferencias de media significativas con respecto al modelo general (2,2) y los demás segmentos. El valor del peso obtenido es de 29,71%, menor que el 33,22% del modelo general. Si se analizan los otros pesos de esa dimensión se ve que, a pesar de no

presentar diferencias significativas de media, este segmento presenta valores mayores para el “adecuado servicio al cliente” y la “claridad en la información proporcionada por el personal”, con esto se muestra que, el segmento en cuestión, le da mayor importancia a la atención que a los productos, resultado alineado con el de las variables “variedad” y “fácil entendimiento del producto”.

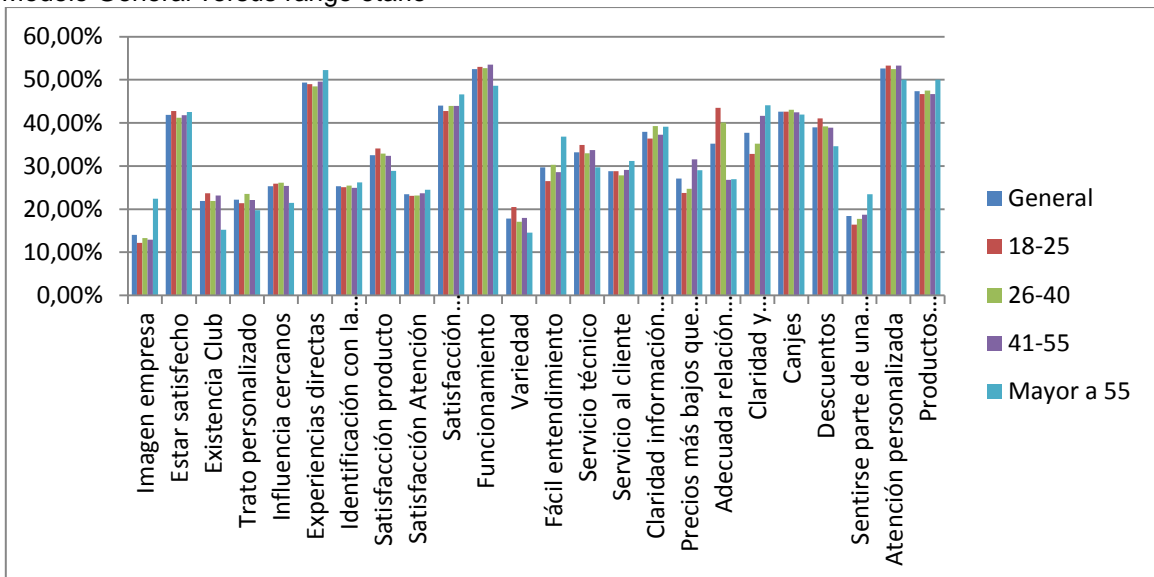
Para las variables relacionadas con el proceso de cobros y precios, “precios más bajos que la competencia”, “adecuada relación precio/servicio” y “claridad y transparencia en los cobros” se presentan diferencias significativas para todos los segmentos (detalles en tabla 22, sección anexos). Sin embargo dado su comportamiento pueden agruparse los segmentos 18-25 y 26-40 años en uno y 41-55 y mayores de 55 en otro. Para “precios más bajos que la competencia” puede verse que el segmento “18-40” tiene pesos menores que el modelo general (23,74% y 24,74% contra un 27,12%), mientras que el segmento “mayores de 41” tiene pesos mayores (31,57% y 29% contra un 27,12%). Con respecto a la “adecuada relación precio/servicio” el segmento “18-40” tiene pesos mayores que el modelo general (43,48% y 40,06% contra un 35,18%), por otro lado el segmento “mayores de 41” tiene pesos menores (26,82% y 26,93% contra un 35,18%). Por último para “claridad y transparencia en los cobros” el segmento “18-40” tiene pesos menores que el modelo general (32,78% y 35,19% contra un 37,69%), mientras que el segmento “mayores de 41” tiene pesos mayores (41,62% y 44,07% contra un 37,69%). El comportamiento puede explicarse por la edad de los individuos que componen estos segmentos, en general, los segmentos más jóvenes se enfocan en la eficiencia del producto (como por ejemplo estabilidad en un servicio de internet móvil), mientras que los segmentos de mayor edad le dan mayor importancia a que el precio relativo sea bajo y que exista claridad en los cobros, sin fijarse si realmente la eficiencia se encuentra alineada con estas variables.

Finalmente, las variables “descuentos en comercios asociados” y “sentirse parte de una comunidad”, ambas de la dimensión “club de fidelización” presentan diferencias significativas de media. Para la primera es solo el segmento mayor a 55 años el que presenta una diferencia con el modelo general (valor del test 3,196) y con los otros segmentos. El peso asignado por este grupo para los “descuentos” es de 34,57% valor menor al modelo general (38,95%). El resultado de la variable “descuentos” se debe, probablemente, a que el segmento mayor a 55 años está familiarizado con el concepto de canjes al hablar de un club y no así con los descuentos asociados a éste, valorando menos estos últimos. Con respecto a “sentirse parte de una comunidad” se ven diferencias significativas por segmento 18-25 (valor test 2,66) y mayores a 55 (valor test -3,78), a su vez estos segmentos presentan diferencias entre sí y con los otros segmentos. Los valores obtenidos son un peso de 16,39% para los individuos entre 18 y 25 años (menor que el 18,44% del modelo general) y un 23,45% para los mayores de 55 años (valor mayor que el 18,44% del modelo general). Viéndose que a los individuos

más jóvenes les importa los clubes, principalmente, para aprovechar las promociones, mientras que los de mayor edad se consideran para de ellos.

Puede notarse que al segmentar por rango etario no existen grandes cambios con respecto al modelo general, exceptuando el grupo de individuos mayores a 55 años, esto podría deberse a que la industria ha sufrido cambios rápidamente generando que los grupos de menor edad se adapten, mientras que los de mayor edad sigan con una visión más tradicional de la industria.

Gráfico 21:  
Modelo General versus rango etario



Fuente: Elaboración propia

### 6.4.3 Segmentación por nivel de gasto

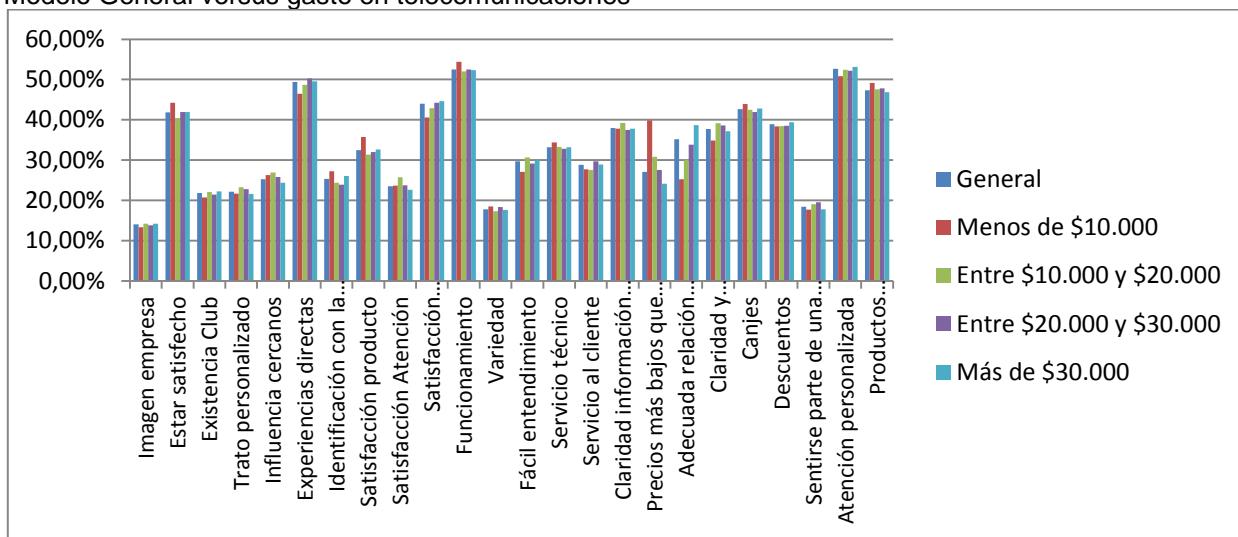
Al revisarse las respuestas para segmentos definidos por el nivel de gasto en telecomunicaciones, resaltan dos variables que difieren significativamente del resto, estas son “precios más bajos que la competencia” y la “adecuada relación precio/servicio”, las similitudes se pueden ver en el gráfico 22 (detalles de los valores del gráfico en tabla 23, sección anexos).

Para “precios más bajos que la competencia” se ve que todos los segmentos difieren con el modelo general y entre sí (detalles en tabla 24, sección anexos). Con respecto a la importancia que le dan los diferentes segmentos, ésta se encuentra ordenada de forma decreciente a medida que aumenta el nivel de gasto teniéndose así el mayor valor para el segmento que gasta menos de \$10.000 (39,87% con respecto a un 27,12% del modelo general) y el menor valor para aquellos que consumen más de

\$30.000 (24,13% con respecto a un 27,12% del modelo general). Lo anterior se explica debido a que el gasto en telecomunicaciones (servicio básico) de un individuo, está generalmente correlacionado con los ingresos de este, luego el gastar poco viene asociado a recibir menores ingresos y por ende a tener una mayor sensibilidad al precio.

Por otro lado, la “adecuada relación precio/servicio” se presentan resultados análogos a los del “precio más bajo que la competencia, solo que en este caso, a medida que aumenta el nivel de gasto también aumenta la importancia de la variable en cuestión. Así se obtiene el mayor valor para el segmento que gasta más de \$30.000 (38,66% con respecto a un 35,18% del modelo general), mientras que el segmento que gasta menos de \$10.000 le otorgaría la menor importancia (25,3% con respecto a un 35,18% del modelo general). Como se menciona anteriormente, el nivel de gasto estaría fuertemente relacionado a los ingresos que reciben las personas, en consecuencia aquellos los individuos con menores ingresos potenciales (menor gasto en telecomunicaciones) no pueden darse el lujo de discriminar un servicio simplemente de acuerdo a como es la funcionalidad de éste, sino que optan por aquel que les salga más barato, por el contrario aquellos con mayores ingresos potenciales (mayor gasto en telecomunicaciones) se comportarían de forma contraria.

Gráfico 22:  
Modelo General versus gasto en telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia



#### 6.4.4 Segmentación por grupo socioeconómico

Al utilizar una segmentación por grupo socioeconómico para evaluar como son los diferentes pesos del modelo se encuentran 5 variables relevantes a ser analizadas, que poseen uno o más segmentos que se comportarían de forma distinta. En este caso distan del promedio las variables “servicio técnico”, “servicio al cliente”, “precios más bajos que la competencia”, “adecuada relación precio/servicio” y “claridad y transparencia en los cobros”. Comparación gráfica de los modelos en gráfico 23 (detalles de los valores del gráfico en tabla 25, sección anexos).

Para los segmentos compuestos por los grupos socioeconómicos C3 y D, el servicio técnico presenta un valor del test de diferencia de medias de 2,74 y -4.09 (detalle de ambos test en tabla 26 sección anexos) respectivamente con respecto al modelo general, también se rechaza la hipótesis nula al comparar con los otros segmentos. Los pesos que ambos segmentos le otorgan a esta variable son de 30,26% para los individuos del grupo C3, valor menor que el modelo general (33,22%), y 38,46% para los del segmento D, valor mayor que el modelo general. Ahora al comparar con la variable “servicio al cliente” se ve que el segmento D nuevamente presenta diferencias con respecto al modelo general, con un valor de 4,74 para el test de diferencia de medias (detalles tabla 26, sección anexos), obteniendo un valor menor que el modelo general (24,23% contra un 28,33%). Lo que se puede deducir del comportamiento del segmento D, para este par de variables, es que los individuos del estrato D parecen “transferir” importancia del servicio al cliente al servicio técnico, con respecto al promedio de los consumidores. Luego se puede asumir que este segmento prefiere tener una buena atención por parte del equipo técnico de la empresa por sobre la atención general de call centers, departamentos de venta, informaciones, etc. por otro lado el segmento C3 parece darle una menor importancia al servicio técnico, sin que esto signifique una gran diferencia con el modelo general.

Revisando ahora la variable “precios más bajos que la competencia”, se tiene que todos los segmentos difieren del modelo general (detalles en tabla 26). Se tiene que a medida que el segmento avanza hacia ABC1 la valoración que se le otorga a la variable “precios más bajos que la competencia” va disminuyendo, así se tiene para el segmento D un peso de 44,02%, considerablemente menor que el 27,12% del modelo general, siendo este el segmento que mayor valoración le otorga, por el contrario el segmento ABC1 es el que menor valoración le da, teniendo un peso de 21,26%. Esto se debe a que mientras más cercano al grupo socioeconómico E los individuos reciben menores ingresos y mientras más cercano al ABC1 mayores, así se puede argumentar de forma análoga a la segmentación por gasto para la misma variable.

Para el caso de la variable “adecuada relación precio/servicio” los grupos socioeconómicos ABC1, D y E se comportan de forma distinta al modelo, teniendo valores de -5,382, 4,950 y 7,06 respectivamente para los test de diferencia de medias con respecto al modelo general, con respecto a las comparaciones entre segmentos

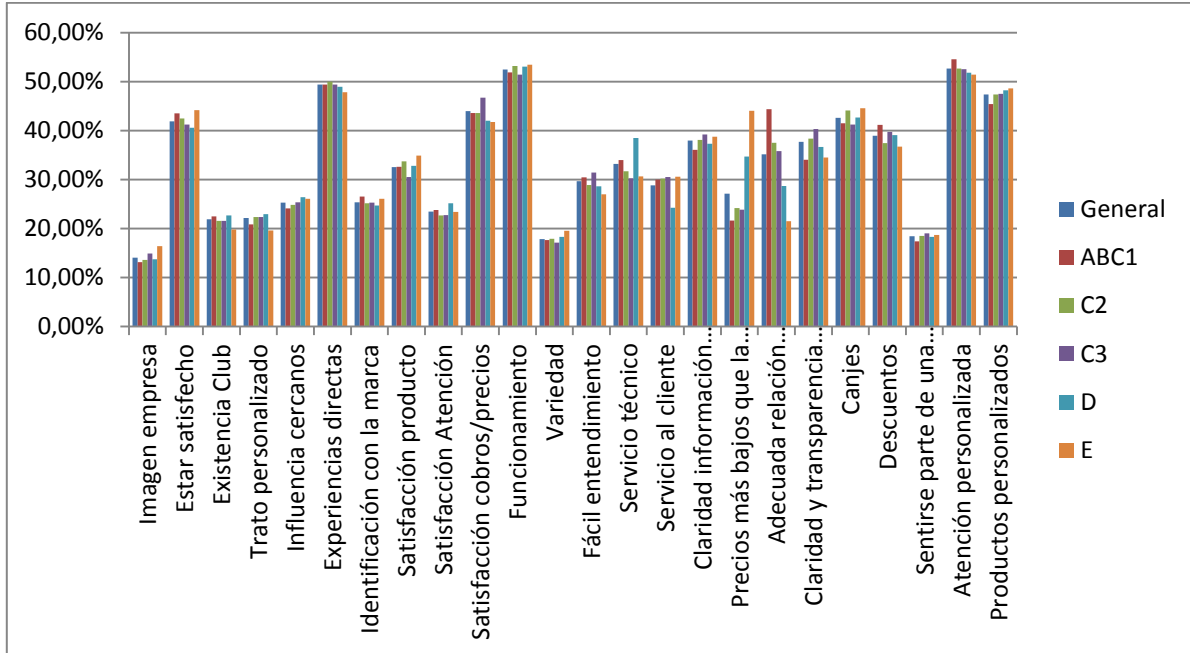
(detalles en tabla 26, sección anexos), presentan diferencias individualmente con cada uno, para el caso de los segmentos C2 y C3 se comportan igual al modelo y además no existen diferencias de medias significativas entre ellos. Los valores que se obtienen para la variable “adecuada relación precio/servicio son 44,37%, para el segmento ABC1, 28,66%, para el segmento D, y 21,5%, para el segmento E, siendo el primero mayor que modelo general (35,18%) y los segmentos D y E menores. Un aspecto que debe ser mencionado es que a nuevamente (al incluir a los segmentos que no presentan diferencias significativas) los segmentos quedan ordenados de forma análoga a la segmentación por gasto, es decir, a medida que se avanza hacia el segmento ABC1 el valor que toma la variable a estudiar va aumentando. Al igual que para “precios más bajos que la competencia, esto se debe a que, mientras más vulnerable (económicamente hablando) es un segmento, no es posible que los individuos que lo compongan se puedan dar el lujo de buscar la mejor relación precio/calidad, sino que buscan lo que esté al alcance de su presupuesto, ocurriendo el opuesto con los grupos menos vulnerables.

Finalmente, en cuanto a “claridad y transparencia en los cobros” se refiere, el segmento ABC1 y el segmento C3 se salen del promedio, arrojando un valor de 2,32 y -2,12 respectivamente para el test de diferencia de medias (contrastando con el modelo general), (detalles en tabla 26). En cuanto al peso asignado para la “claridad y transparencia en los cobros”, éste es de 34,01%, para el segmento ABC1 valor menor que el 37,69% que posee el modelo general, por otro lado el grupo socioeconómico C3 posee un 40,34%, claramente mayor que el 37,69% correspondiente al modelo general. El segmento ABC1 es claramente un segmento que posee recursos económicos sobre el promedio, por lo que al ver sus respuestas se nota que, en materias de cobros y precios, lo que realmente les importa es la relación precio/calidad, pudiendo transar cobros excesivos y poco claro si el servicio que se les entrega mantiene la calidad buscada por ellos, así mismo tampoco buscarían necesariamente los precios más bajos. Por otro lado el segmento C3 corresponde a un segmento de clase media trabajadora, lo que podría explicar que valoraría mucho más lo que paga por un servicio, exigiendo que se le cobre de forma clara, se puede ver que a pesar de no presentar diferencias con el modelo general el grupo C2 se comportaría de forma similar, para los segmentos D y E no se esperaría, necesariamente, el mismo comportamiento debido a que, si bien también valoran el dinero fuertemente sus niveles de gasto promedio son menores y por ende estarían mucho más controlados por ellos mismo, pudiendo saber más fácilmente si algo no corresponde.

Se debe recalcar que a pesar de contar con 5 variables que discrepan del modelo general, los modelos para cada segmento parecieran comportarse de forma bastante parecida entre ellos. Además debe destacarse el hecho de que para las variables relacionadas con el “proceso de cobros y precios” el comportamiento de los segmentos por grupo socioeconómico es sumamente similar al de los segmentos por

gasto, viéndose que existe una fuerte relación entre el grupo socioeconómico al que pertenece un individuo y su nivel de gasto en telecomunicaciones.

Gráfico 23:  
Modelo General versus GSE



Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Síntesis de resultados

Luego de modelar la lealtad de los consumidores se obtiene un primer modelo general que involucra todos los datos de los encuestados sin segmentarlos. De este modelo se desprende que el principal elemento que contribuye a la lealtad es el sentirse satisfecho con la compañía de telecomunicaciones, dándosele una importancia de un 41,9%, luego viene el hecho de recibir un trato personalizado, con un 22,17%, la existencia de un club de fidelización, con un 21,89%, finalmente se tiene a la imagen de la compañía, con un 14,05%, siendo éste el elemento que menor importancia tomaría para la fidelización de los clientes.

Los cuatro elementos anteriores se componen a su vez de una serie de subelementos, por lo que al ponderar los pesos por estos se obtiene cuales serían los principales. Se puede ver que lo que tendría mayor importancia ponderada para los consumidores sería; dentro de la dimensión imagen, las experiencias directas que han tenido los consumidores con la industria en general, con un peso de 6,94%; dentro de la dimensión satisfacción, el adecuado funcionamiento de los servicios, con un peso de 7,15%, la adecuada relación precio/servicio, con un peso de 6,48%, la claridad y

transparencia en los cobros, con un peso de 6,95%; dentro de la dimensión club de fidelización, los canjes de puntos por premios, con un peso de 9,33%, los descuentos en comercios asociados, con un peso de 8,52%; finalmente, dentro del recibir un trato personalizado, el recibir una atención personalizada, con un 11,67%, el recibir un producto personalizado, con un 10,50%.

Dado que la dimensión de recibir un trato personalizado no es propia de la industria en cuestión, se desarrolló un modelo resumido solo con las dimensiones imagen, satisfacción y club de fidelización. Los resultados del modelo resumido son análogos al modelo general, sin embargo los diferentes pesos se redistribuyen producto de la eliminación de la dimensión recibir un trato personalizado. De esta forma se obtiene que la satisfacción sería, nuevamente, lo más importante para los consumidores con un peso de 53,18%, seguido por la existencia de un club de fidelización, con un peso de 27,89%, para finalizar con la imagen de la compañía, con un peso de 18,93%.

Al descomponer los elementos del modelo resumido se obtienen resultados similares a los del modelo general. Lo que tendría mayor importancia ponderada para los consumidores sería; dentro de la dimensión imagen, las experiencias directas que han tenido los consumidores con la industria en general, con un peso de 9,35%; dentro de la dimensión satisfacción, el adecuado funcionamiento de los servicios, con un peso de 9,08%, la adecuada relación precio/servicio, con un peso de 8,23%, la claridad y transparencia en los cobros, con un peso de 8,82%; finalmente, dentro de la dimensión club de fidelización, los canjes de puntos por premios, con un peso de 11,89%, los descuentos en comercios asociados, con un peso de 10,86%.

Con los resultados del modelo resumido se puede notar que tanto éste como el modelo general se comportan de igual forma, la única diferencia es que al eliminar una de las componentes se redistribuyen los pesos (y pesos ponderados), pero manteniendo los órdenes de importancia de las diferentes componentes. Dado esto se planteó la interrogante de evaluar el modelo para diferentes segmentos y ver si existían cambios significativos en él.

Como primera segmentación se dividió la muestra en aquellos individuos que eran promotores y detractores, para cada una de las tres principales compañías de telecomunicaciones (Movistar, Claro y Entel). Al comparar los modelos para detractores y promotores de cada compañía con el modelo general, se puede ver que no existen diferencias relevantes en los diferentes pesos asignados para cada componente, así se comprueba que las respuestas no estarían sesgadas por las experiencias previas con una compañía en específico, sino que apuntarían hacia describir una compañía ideal e hipotética.

Al segmentar por género de los encuestados ocurre lo mismo que con la segmentación de promotores y detractores, es decir, no existen diferencias entre el

comportamiento del modelo general y los modelos por género, así mismo tampoco existen diferencias entre los modelos por género (masculino y femenino). Con lo anterior se determina que, en general, el género no sería una variable relevante para la fidelización de los consumidores.

Al momento de realizar la segmentación controlando por rango etario (entre 18 y 25 años, entre 26 y 40 años, entre 41 y 55 años y mayores a 55 años), puede apreciarse que para las variables de precios y cobros los segmentos de 18-25 y 26-40 años se comportan de igual forma, así mismo los de 41-55 y mayores de 55 años también se comportan como si fueran uno. Para el segmento de 18-40 años tendría una alta importancia la existencia de una “adecuada relación precio/servicios” y baja importancia el tener “precios más bajos que la competencia” y “claridad y transparencia en los cobros”, en tanto que el segmento mayor de 41 años se comportaría de forma inversa. Por otro lado llama la atención que el segmento “mayores a 55 años” difiere bastante del modelo general comportándose de forma diferente en la mayoría de las variables.

En cuanto a la segmentación por nivel de gasto (promedio mensual) de los individuos (menos de \$10.000, entre \$10.000 y \$20.000, entre \$20.000 y \$30.000 y más de \$30.000) se aprecia que el modelo general y los modelos correspondientes para cada uno de los segmentos se comportan de forma similar. Sin embargo, llama la atención el hecho de encontrarse diferencias significativas en todos los modelos para dos variables (“tener precios más bajos que la competencia” y la “adecuada relación precio/servicio”), ambas relacionadas a la satisfacción en el proceso de precios y cobros.

Para “tener precios más bajos que la competencia”, se ve que la importancia asignada por los consumidores va en aumento a medida que disminuye el nivel de gastos de estos, teniéndose una importancia de 39,87% para el segmento que consume menos de \$10.000, un 30,8% para el que consume entre \$10.000 y \$20.000, un 27,57% para el que consume entre \$20.000 y \$30.000 y un 24,13% para el que consume más de \$30.000 en telecomunicaciones. Por el contrario, para la “adecuada relación precio/servicio”, los valores asignados van en aumento al aumentar el nivel de gasto, teniéndose un peso de 25,3% para el segmento que consume menos de \$10.000, un 30,07% para el que consume entre \$10.000 y \$20.000, un 33,83% para el que consume entre \$20.000 y \$30.000 y un 38,66% para el que consume más de \$30.000 en telecomunicaciones.

Finalmente se realizó una segmentación por grupo socioeconómico. Ésta arroja diferencias significativas para “servicio técnico”, “servicio al cliente”, “precios más bajos que la competencia”, “adecuada relación precio/servicio” y “claridad y transparencia en los cobros”. De estas las dos primeras se encuentran agrupadas en la dimensión de “satisfacción en la atención”, mientras que las tres restantes se encuentran en la

“satisfacción con el proceso de cobros y precios”, siendo ambas parte de la satisfacción global.

De las variables de “satisfacción en la atención” se desprende que el grupo socioeconómico D, tiene una marcada preferencia por el servicio técnico ante el servicio al cliente, con pesos de 38,46% para el servicio técnico y 24,23% para el servicio al cliente. En cuanto a las variables de precios/cobros, los “precios más bajos que la competencia” y la “adecuada relación precio/servicio” se comportan de forma análoga a la segmentación por gasto, disminuyendo el peso de “precios más bajos que la competencia” al aumentar en el grupo socioeconómico y aumentando el peso de la “adecuada relación precio/servicio” al disminuir el grupo socioeconómico. La “claridad y transparencia en los cobros” tiene importancia baja (en comparación al modelo general) para el segmento ABC1, con un peso de 34,01%, y alta, con un 40,34%, para el segmento D.

## 6.6 Métrica lealtad

Como se pudo ver en las diferentes segmentaciones realizadas, en general, el modelo general se comporta relativamente parecido para la mayoría de los casos. Sin embargo, como se comentó en la sección 6.2, este modelo incorpora variables que no pueden ser medidas, puesto que no son un estándar de la industria. De esta forma para la construcción de una métrica para cuantificar la lealtad se utilizará el modelo resumido que elimina la personalización, también presentado en la sección 6.2. Dado que este se construye en base a los mismos datos (solo se elimina la parte de personalización) los resultados de los apartados 6.3 y 6.4 son extrapolables.

Ya definido el modelo a utilizar se puede plantear de forma generalizada que lealtad puede ser descrita por:

$$Lealtad = \alpha * Imagen + \beta * Satisfacción + \gamma * Valoración del club \quad (2)$$

La fórmula anterior podría desglosarse incorporando las diferentes sub-secciones dentro de cada punto pero la idea es dejarla de la forma más resumido posible, dejándose solo los nodos hijos directos del esquema de lealtad revisado en el capítulo 4 (obviando el que se omitió). Ahora utilizando los resultados de los apartados anteriores y evaluando para el promedio de todos de los consumidores se pueden asignar los valores obtenidos en el modelo resumido a los diferentes ponderadores de la ecuación (2), quedando así:

$$Lealtad = 0,189 * Imagen + 0,532 * Satisfacción + 0,279 * Valoración del club \quad (3)$$

Luego con la ecuación anterior se podría cuantificar la lealtad de los consumidores siempre y cuando se tenga una métrica asociada a la imagen, satisfacción y la valoración del club. Para solucionar este problema puede recurrirse a dos fuentes de información. Primero, puede simplemente aplicarse la métrica por medio de una breve encuesta que pregunte a los consumidores por una valoración para cada una de las variables presentes con respecto a alguna compañía en específico. Segundo, pueden utilizarse los indicadores que manejan las diferentes empresas de telecomunicaciones y que hacen alusión a estos ejes, por ejemplo la empresa con que se trabajó podría utilizar el ISC para la satisfacción, la información del BAF para la imagen, si bien no es un indicador propio de la empresa y es externalizado se puede pedir la valoración que tiene la imagen para diferentes segmentos, y por último un indicador de evaluación del club. Para ambos casos, debido a que la información sería extraída de encuestas, debe agruparse el resultado en segmentos para poder extrapolarse a la población total de clientes de la empresa.

Finalmente se deben fijar las condiciones de corte para definir quién es leal y quien no lo es. Para esto nuevamente hay dos formas de hacerlo, la primera es simplemente usar las condiciones de otro indicador que busque lo mismo, así por analogía al NPS puede definirse como leal un cliente que tenga valores entre 9 y 10 como resultado de la métrica de lealtad propuesta, para eso antes se deben normalizar las métricas que midan imagen, satisfacción y valoración del club en escalas que vayan del 0 al 10 (puesto que se estaría trabajando de forma análoga al NPS). La segunda opción es realizar un experimento controlando por otras métricas que apunten a lo mismo, así (utilizando nuevamente el NPS como ejemplo) se puede asociar el grado de recomendación de un cliente (o segmento de clientes) al trió (imagen, satisfacción, valor club) y de esta forma calibrar la métrica.

Para cerrar el capítulo se propone como métrica final la vista en (3), puesto que refleja de buena forma lo que busca el promedio de los individuos de una empresa de telecomunicaciones ideal. En cuanto a la forma de medirla, la mejor forma es preguntar a los clientes por las valoraciones para cada variable dentro de una misma empresa (así no habría diferencias entre empresas por manejo de indicadores distintos) y controlar además con la pregunta de recompra y recomendación, esperándose que un cliente leal arroje valores sobre 9 para las 3 métricas, de esta forma se puede generalizar a todo el mercado y no solo trabajar con una empresa en específico.

# Capítulo 7

## Conclusiones

El presente capítulo tiene por objetivo ser el cierre del trabajo desarrollado, para lograr su cometido se estructurara de la siguiente forma; primero, se establecerán las conclusiones centrales del trabajo realizado, además se entregarán algunas recomendaciones cualitativas en base a los resultados obtenidos; segundo, propondrá trabajo a futuro en base al proyecto realizado.

### 7.1 Conclusiones

Tras la aplicación de la encuesta desarrollada para medir las percepciones de los consumidores, pudo encontrarse que de los *drivers* propuestos el que mayor relevancia tiene es la satisfacción global. Al eliminar la personalización como un *driver* (puesto que no es un estándar de la industria) puede verse que la importancia de la satisfacción global aumenta a más del 50%, con lo anterior y pensando solo en atributos que existen en el sector de las telecomunicaciones, se concluye que la satisfacción efectivamente es un *driver* de la lealtad y además es el más importante de todos. Esto implicaría que no debe considerarse solo como una variable higiénica para construir lealtad en base a clientes satisfechos, sino que debe tratarse como un conducto directo hacia la fidelización.

Con respecto a los objetivos planteados, se propuso una serie de *drivers* de la lealtad, los que tras comprobarse su importancia se pudo notar que los resultados muestran principalmente que los individuos que consumen en el sector de las telecomunicaciones se inclinan a preferir funcionalidad frente a otros elementos. Llama también la atención la importancia que tendrían los clubes de fidelización (tanto en canjes como en descuentos). Así se concluye que los principales *drivers* serían la satisfacción, exclusivamente relacionada al producto y su funcionalidad, la satisfacción con el proceso de cobros, específicamente en cuanto a relación precio/calidad y transparencia en los cobros se refiere, llamando la atención que los precios bajos no serían un *driver* tan potente, y el poder recibir canjes y descuentos por ser parte de un club.

Ahora, desde el punto de vista de construir una métrica de lealtad, el objetivo se cumplió parcialmente, debido a que si bien se pudo construir (y en base a las percepciones del mercado), esta métrica no se pudo aplicar para evaluarla por medio de un experimento, quedando propuesto para trabajo a futuro.

También se logró caracterizar la lealtad de los consumidores mediante un modelo que funciona bastante bien en la generalización y no tiene cambios mayores al



segmentar, pudiendo así describir con solo un modelo a casi toda la población, se debe hacer notar que la lealtad que se describe es en base a una empresa ideal hipotética.

En cuanto a la evaluación del modelo por segmentos, se encontró que entre géneros no hay diferencias significativas para percibir la lealtad, sin embargo al ir segmentando en otras dimensiones si se encuentran algunas discrepancias. Se descubrió que los individuos mayores de 55 años presentan un comportamiento diferente al resto de los individuos, lo que se concluye que puede deberse a una poca adaptación a los cambios que se producen en la industria. Mientras menor es el gasto promedio en telecomunicaciones, se le da mayor importancia a que la compañía elegida tenga precios más bajos que la competencia y menos a la adecuada relación precio/servicio, debe aclararse que la implicancia no es que por gastar más a un individuo le importan menos los precios, sino que la relación surgiría debido a que, en general, un individuo que gasta más tiene una mejor situación económica. Cuando se revisan los resultados referentes a grupos socioeconómicos se nota que los grupos de más bajos recursos le dan mayor importancia al precio, mientras que los de mayor le darían menos, buscando los primeros el lugar con menores precios y los segundos el lugar con mejor calidad.

Se puede notar que las únicas variables que discrepan del modelo original y los modelos segmentados (por gasto, edad y grupo socioeconómico) son las relacionadas con la satisfacción en el proceso de cobros y precios, concluyéndose que los elementos asociados a estas dimensiones serían los únicos no generalizables.

Con respecto al instrumento de medición se puede notar que éste refleja relativamente bien el comportamiento de los consumidores, no teniendo sesgos por parte de las experiencias actuales con las compañías de los encuestados y manifestando resultados asociados a lo que sería una empresa ideal (en promedio) para los consumidores.

La metodología propuesta para el desarrollo del trabajo presenta diversas ventajas para la resolución del problema planteado, entre las que se encuentran; apoya la estructuración de la problemática por medio de un modelo jerárquico; entrega las importancias relativas de cada elemento de este modelo para así poder confeccionar un ranking de acuerdo a las prioridades; permite cuantificar criterios cualitativos; permite evaluar (de forma relajada) la consistencia de las respuestas; se desarrolla por medio de comparaciones permitiendo que quien responda tenga un “sistema de referencia” al momento de contestar. Por otro lado puede presentar la desventaja de no discriminar las correlaciones de los diferentes elementos, por lo que para eliminarlas debe utilizarse la metodología *Analytic Network Process* (ANP) o plantear las preguntas a realizar de modo que el encuestado las comprenda en su totalidad y no las relacione mentalmente.

Como recomendaciones finales se puede decir que las empresas de telecomunicaciones deberían, rediseñar la estructura de sus clubes de fidelización, ya

que la información transaccional de estos no refleja la importancia que las personas asignan, esta reestructuración debería llevarse a cabo en materias de canjes y descuentos, así mismo no se deberían utilizar los clubes para desarrollar una “comunidad”, ya que esto no sería valorado por los consumidores. En materias de imagen, las compañías deberían reducir los recursos destinados a publicidad y mejoramiento de imagen y designarlos a aumentar la calidad de los servicios, ya que como se ha visto este sería uno de los principales elementos fidelizador de clientes. Un punto relevante que se concluye es que las personas valorarían menos la atención del personal frente al funcionamiento y estabilidad de los servicio, puesto que el tener un servicio estable y con pocas probabilidades de fallo reduce el contacto cliente/personal, es así como se recomienda el traspasar recursos de atención al cliente para mejorar el funcionamiento de los servicios, la industria en general debería enfocarse al funcionamiento. El rango etario pareciera ser la segmentación más heterogénea, por lo que las diferentes estrategias de fidelización deberían desarrollarse apoyadas por esta variable.

## **7.2 Trabajo a Futuro**

Ya finalizado el presente trabajo, puede verse que sería posible realizar diferentes estudios para complementar lo explicitado en el texto. Dentro de lo más importante que debería realizarse a futuro es medir de forma experimental la métrica propuesta. Lo anterior se hace necesario debido a que la métrica es solo teórica y a pesar de estar construida en base a las percepciones de los consumidores. Sería conveniente realizar algún experimento con una muestra de consumidores del mercado de las telecomunicaciones chileno, donde se extrajera información sobre cada eje, ya sea con indicadores ya establecidos o simplemente preguntando directamente la valoración de cada eje, para de esta forma, poder calibrar la métrica con respecto a sus cortes, controlando también por la probabilidad de recompra y recomendación.

Otro punto que puede desarrollarse es la evaluación del esquema de lealtad propuesto, pero con otra metodología, para de esta forma contrastarlas y ver cual se adecua más al sector de las telecomunicaciones. Una herramienta con la que sería interesante contrastarla es con ecuaciones estructurales, puesto que es la metodología que se usa para el cálculo del índice de satisfacción, variable que estaría ligada a la lealtad.

También se deberían realizar estudios por separado para saber si, dentro de la empresa, se está cuantificando la satisfacción, valor del club y la imagen de forma correcta, puesto que, de ahí podrían surgir nuevos puntos a tratar para la fidelización de clientes. En especial, se requiere evaluar el club de fidelización de la empresa con que se trabajó, debido a que, a pesar de verse que la gente valora los clubes, existe poco dinamismo en torno a éste. En relación a esto último, sería interesante evaluar, específicamente, que tipos de descuentos y canjes son los que motivarían a los individuos a tener una participación más activa con el club.

Se propone también la revisión de la métrica planteada por Reichheld (NPS) o en su defecto analizar se ésta se adecua al contexto chileno, puesto que, al compararla con la probabilidad de re-compra, pareciera verse que los individuos con valores medios no necesariamente serían detractores de una empresa, así mismo, un individuo que se asigna un valor de 8 a la probabilidad de recomendar (utilizando una escala del 0 al 10), pareciera estar más cerca de ser fiel a la empresa que neutral.

## Bibliografía

- [1] Alonso, Lamata, "Consistency in the Analytic Hierarchy Process: a new approach", *International Journal of Uncertainty*, vol. 14, N°4, 2006, pp. 445-459.
- [2] Bailey, Jeng, "Assessing Customer Retention Strategies in Mobile Telecommunications: A Hybrid MCDM Approach", *Management Decision*, vol. 50, 2012.
- [3] Bartlett, Kotrlik, Higgins, "Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research", *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Vol. 19, No. 1, 2001, pp. 43-50.
- [4] Bennett, Rundle-Thiele, "Examining the satisfaction-loyalty relationship", *Journal of Services Marketing*, 18(7), 2004, pp.514-523.
- [5] Bolton, Lemon, "A Dynamic Model of Customers Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, Mayo, 1999, pp. 171-186.
- [6] Boora, K.K., Singh, H., "Customer loyalty and its antecedents: a conceptual framework", *Asia Pacific Journal of research in Business Management*, vol. 2, issue 1, 2011, pp. 151-164.
- [7] Dowling, G.R., Uncles, M., "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management review*, 1997, pp. 71-82.
- [8] Giese, Cote, "Defining Customer Satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2000, N° 1, 2002.
- [9] Hallowell, "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 7, N° 4, 1996, pp.27-42.
- [10] Helgesen, Nettet, "Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University College", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, N° 1, 2007, pp. 38-59.
- [11] Maslow, A.H., "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- [12] Nooramin, A.S., Moghadam, M.K., Jahromi, A., Sayareh, J., "Comparison of AHP and FAHP for Selecting Yard Gantry Cranes in Marine Container Terminals", *Journal of the Persian Gulf*, vol. 3, N° 7, Marzo 2012, pp. 59-70.

[13] Pacheco, J.F., Contreras, E., “Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos”, instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Julio, 2008.

[14] Redenbacher, Goeke, “The One Number You Need to Grow: If It’s Worth Measuring, It’s Worth Managing”, Market Value Solutions, 2007.

[15] Reichheld, “the one number you need to grow”, Harvard Business Review América Latina, Diciembre 2003.

[16] Reichheld, Robert, Hopton, “The Loyalty effect- the relationship between loyalty and profits”, European Business Journal, 2000.

[17] Shankar, V., Smith, A.K., Rangaswamy, A., “Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Enviornments”, 2000.

[18] Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, “Reporte portabilidad”, Noviembre, 2012.

[19] Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile, “Informe estadístico 2011”, Diciembre, 2011.

[20] Oliver, R.L., “Whence consumer loyalty?”, Journal of Marketing, Vol. 63, Julio, 1999, pp. 33-44.

[21] Telefónica/Movistar, “Cierre ISC Abril”, Abril, 2012

[22] Telefónica/Movistar, “Manual metodología ISC”.

[23] Telefónica/Movistar, “Resumen Estudio Etnográfico”, Febrero, 2011.

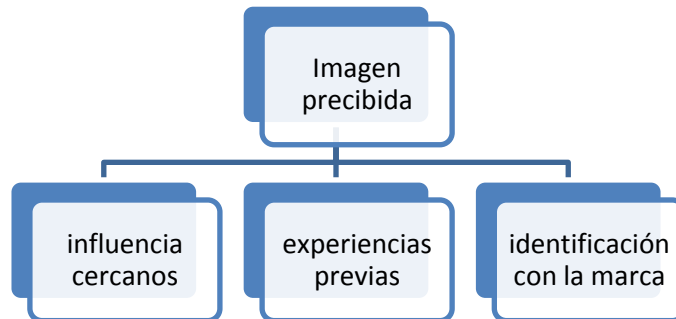
[24] Telefónica/Movistar, “Propuesta de Valor 2011”, 2011.

[25] TheLab Y&R, “BAV Movistar 2011”, Noviembre, 2011.

[26] Wilton, Peter, “Desarrollo de una franquicia de clientes- un paradigma para la asociación con clientes”, seminario dictado en Santiago de Chile, Septiembre, 2012.

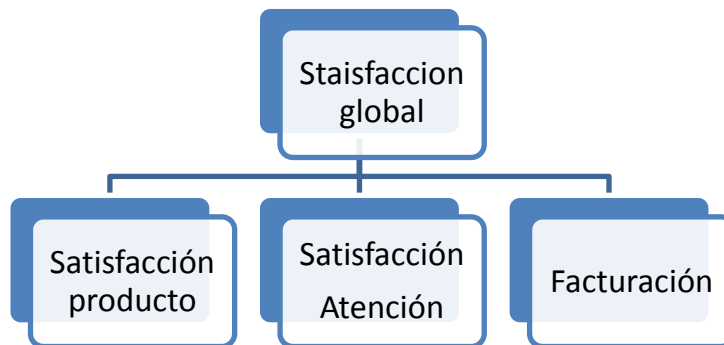
# Anexos

Figura 6:  
Imagen percibida



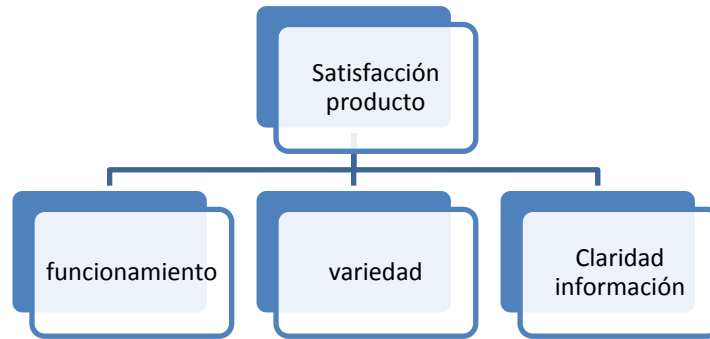
Fuente: Elaboración propia

Figura 7:  
Satisfacción global



Fuente: Elaboración propia

Figura 8:  
Satisfacción producto



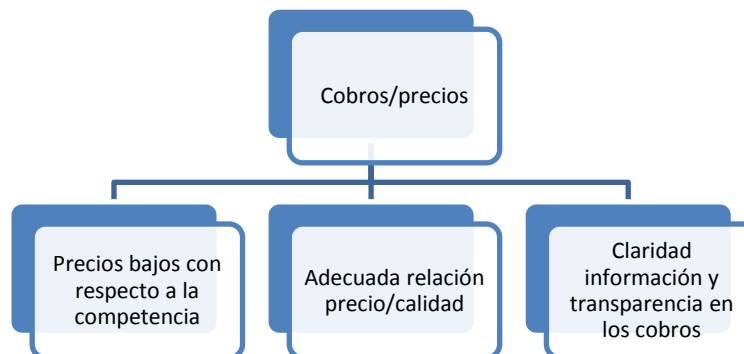
Fuente: Elaboración propia

Figura 9:  
Satisfacción atención



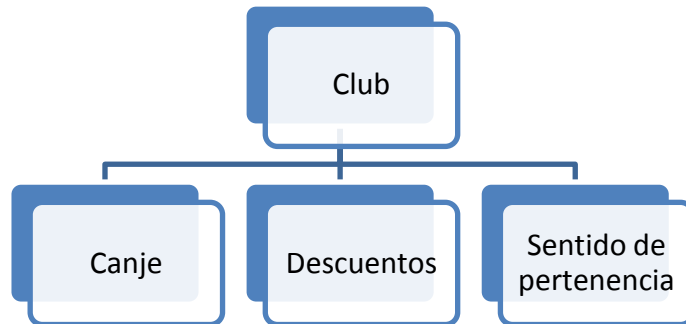
Fuente: Elaboración propia

Figura 10:  
Cobros/precios



Fuente: Elaboración propia

Figura 11:  
Club fidelización



Fuente: Elaboración propia

Figura 12:  
Valor agregado



Fuente: elaboración propia



## Encuesta

Buenos días/tardes, estamos realizando un estudio para un centro de investigación de la Universidad de Chile sobre la industria de las telecomunicaciones, quisiera saber si tiene 5 minutos para responder unas preguntas.

### Primera parte (introducción)

**K4)** Que productos tiene y con qué compañía (con la misma matriz preguntar la compañía más usada por los cercanos, por ejemplo: P: ¿tiene teléfono fijo?, R: si, P: ¿con qué compañía?, R: Claro, P: ¿cuál es la compañía de teléfono fijo más usada por sus cercanos? R: movistar...):

	Movistar	Claro	Entel	VTR	Otro	Ninguno
<b>K4.1)</b> Teléfono fijo	1	2	3	4	5	6
<b>K4.2)</b> Telefonía móvil	1	2	3	4	5	6
<b>K4.3)</b> Tv cable	1	2	3	4	5	6
<b>K4.4)</b> Internet fijo	1	2	3	4	5	6
<b>K4.5)</b> Banda ancha móvil	1	2	3	4	5	6

Responder compañía más usada por los cercanos en **I4.1, I4.2, I4.3 I4.4 I4.5** respectivamente.

**(Las siguientes preguntas son solo si tiene al menos un producto con alguna de las marcas descritas abajo y solo para esa marca).**

**I1)** ¿Recomendaría los servicios ofrecidos por su compañía actual a algún familiar, amigo o persona cercana? Utilice una escala del 0 al 10 donde 0 es no lo recomendaría y 10 lo recomendaría absolutamente.

<b>I1.1)</b> Movistar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
<b>I1.2)</b> Claro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
<b>I1.3)</b> Entel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

**I2)** ¿Re-contrataría o contrataría un nuevo servicio con su compañía actual? Utilice una escala del 0 al 10.

<b>I2.1)</b> Movistar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
<b>I2.2)</b> Claro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N
<b>I2.3)</b> Entel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N

## Segunda parte (comparaciones)

Ahora le vamos a plantear la siguiente situación, si a usted le ofrecieran cambiarse de compañía de telecomunicaciones sin ningún costo, cuál de los siguientes atributos consideraría más importante para decidir quedarse en su compañía actual.

**A1)** Primero escoja entre la **existencia de un club de beneficios** o el **sentirse satisfechos con los servicios y atención de la compañía**. Usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted prefiere **el club de beneficios** y 7 es que usted prefiere **estar satisfecho con su compañía en servicios y atención**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Club			Indiferente			Satisfacción

**A2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted prefiere **estar satisfecho con su compañía en servicios y atención** y 7 es que usted prefiere **una compañía de la que se tiene una buena opinión**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción			Indiferente			Imagen

**A3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted prefiere **la existencia de un club de beneficios** y 7 es que usted prefiere **una compañía de la cual se tiene una buena opinión**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Club			Indiferente			Imagen

**A4)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted prefiere **recibir un trato personalizado** por parte de la compañía y 7 es que usted prefiere **una compañía de la cual se tiene una buena opinión**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Personalización			Indiferente			Imagen

**A5)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted prefiere **recibir un trato personalizado** por parte de la compañía y 7 es que usted prefiere **estar satisfecho con su compañía en servicios y atención**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Personalización			Indiferente			Satisfacción

**A6)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted **prefiere recibir un trato personalizado** por parte de la compañía y 7 es que usted prefiere **el club de beneficios**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Personalización			Indiferente			Club

Ahora me gustaría que habláramos de la imagen percibida. Que atributos son más importantes al momento de formarse una opinión sobre la empresa:

**B1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importantes las **experiencias que ha tenido con alguna compañía** y 7 es más importante la **opinión de amigos o familiares cercanos**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Exp. directas			Indiferente			Opinión cercanos

**B2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante que **“sea una marca para mí”** y 7 es más importante la **opinión de amigos o familiares cercanos**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Marca para mí			Indiferente			Opinión cercanos

**B3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante que **“sea una marca para mí”** y 7 son más importantes las **experiencias que ha tenido con alguna compañía**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Marca para mí			Indiferente			Exp. directas

Ahora me gustaría que habláramos de los niveles de satisfacción. Que atributos son más importantes que se lleven a cabo de forma correcta para sentirse satisfecho con una empresa:

**C1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **buena atención del personal en general** y 7 si es más importante el **recibir buenos servicios y productos**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Atención			Indiferente			servicios

**C2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante que el **proceso de cobros y precios sea adecuado** y 7 si es más importante el **recibir buenos servicios y productos**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Facturación			Indiferente			servicios

**C3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante que **proceso de cobros y precios sea adecuado** y 7 si es más importante recibir una **buena atención del personal en general**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Facturación			Indiferente			Atención

Ahora me gustaría que habláramos de la satisfacción del producto. Que atributos son más importantes para sentirse satisfecho con un servicio:

**D1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **variedad de servicios ofrecidos** y 7 si es más importante el **buen funcionamiento de los servicios**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Variedad			Indiferente			Funcionamiento

**D2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **facilidad de comprender el producto** y 7 si es más importante el **buen funcionamiento de los servicios**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Funcionamiento

**D3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **facilidad de comprender el producto** y 7 si es más importante la **variedad de servicios ofrecidos**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Variedad

Ahora me gustaría que habláramos de la satisfacción en la atención. Que atributos son más importantes para sentirse satisfecho con la atención:

**E1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **buena atención de servicio al cliente** y 7 si es más importante la **buena atención del servicio técnico**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Servicio cliente			Indiferente			Servicio técnico

**E2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **claridad en la información entregada** por los canales de atención y 7 si es más importante la **buena atención del servicio técnico**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Servicio técnico

**E3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **claridad en la información entregada** por los canales de atención y 7 si es más importante la **buena atención de servicio al cliente**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Servicio cliente

Ahora me gustaría que habláramos de la satisfacción en el proceso de cobros y precios. Que atributos son más importantes para sentirse satisfecho con el proceso de cobros:

**F1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **adecuada relación precio/calidad** y 7 si es más importante **tener precios más bajos que la competencia**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Precio/calidad			Indiferente			Precios bajos

**F2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **claridad y transparencia en los cobros** y 7 si es más importante tener **precios más bajos que la competencia**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Precios bajos

**F3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante la **claridad y transparencia en los cobros** y 7 si es más importante la **adecuada relación precio/calidad**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Claridad			Indiferente			Precio/calidad

Ahora me gustaría que habláramos de los clubes de puntos. Que atributos son más importantes para el buen funcionamiento de un club de puntos:

**G1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante **recibir descuentos en comercios asociados** y 7 si es más importante poder **canjear puntos por premios**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Descuentos			Indiferente			Canjes

**G2)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante el **sentirse parte de una comunidad** y 7 si es más importante poder **canjear puntos por premios**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Sentido pertenencia			Indiferente			Canjes

**G3)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante el **sentirse parte de una comunidad** y 7 si es más importante **recibir descuentos en comercios asociados**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Sentido pertenencia			Indiferente			Descuentos

El ultimo atributo del que me gustaría que habláramos es el de la diferenciación en el trato de los clientes. Utilizando la misma metodología seleccione que es más importante:

**H1)** Ahora usando una escala de 1 a 7 donde 1 es que usted considera más importante un **trato personalizado en la atención** y 7 si es más importante **recibir un producto/servicio personalizado**, ¿qué prefiere?

1	2	3	4	5	6	7
Pers. Atención			Indiferente			Pers. servicio

### Tercera parte (demográficas)

Para finalizar quisiera hacerle las siguientes preguntas:

#### I3) Genero

Masculino	Femenino
1	2

#### I5) Rango etario:

18-25	26-40	41-55	Mayor a 55
1	2	3	4

#### I7) Comuna: \_\_\_\_\_

#### I8) cual es el nivel de educación del principal sostenedor del hogar:

Básica incompleta o menos	Básica completa	Media técnica completa	Media completa. Superior técnica incompleta	Universitaria incompleta. Superior técnica completa	Universitaria completa.	Post grado
1	2	3	4	5	6	7

#### I9) cual es la profesión o trabajo del principal sostenedor del hogar:

Trabajos menores ocasionales e informales	Obrero menor, obrero no calificado, jornalero, servicio domestico	Obrero calificado, capataz, microempresario	Empleado administrativo	Ejecutivo medio	Alto ejecutivo
1	2	3	4	5	6

#### I10) Gasto en telecomunicaciones:

Menos de 10.000	Entre 10.000 y 20.000	Entre 20.000 y 30.000	Más de 30.000	No responde
1	2	3	4	99

### Matriz de grupos socioeconómicos:

	Trabajos menores ocasionales e informales	Obrero menor, obrero no calificado, jornalero, servicio domestico	Obrero calificado, capataz, microempresario	Empleado administrativo	Ejecutivo medio	Alto ejecutivo
Educación básica incompleta o menos	E	E	D	C3	C3	C2
Educación básica completa	E	D	D	C3	C3	C2
Educación Media técnica completa	D	D	D	C3	C2	C2
Educación Media completa. Superior técnica incompleta	D	D	C3	C3	C2	ABC1
Universitaria incompleta. Superior técnica completa	C3	C3	C2	C2	C2	ABC1
Educación Universitaria completa.	C3	C3	C2	C2	ABC1	ABC1
Post grado	C3	C3	C2	ABC1	ABC1	ABC1



Tabla 13:  
Ponderaciones AHP resumido

			<b>Peso dentro categoría</b>	<b>Peso directo sobre la lealtad</b>
Lealtad	Lealtad	Imagen empresa	18.93%	18.93%
		Estar satisfecho	53.18%	53.18%
		Existencia Club	27.89%	27.89%
	Imagen	Influencia cercanos	25.29%	4.79%
		Experiencias directas	49.38%	9.35%
		Identificación con la marca	25.33%	4.79%
	Satisfacción Global	Satisfacción producto	32.52%	17.29%
		Satisfacción Atención	23.49%	12.49%
		Satisfacción cobros/precios	43.99%	23.39%
	Satisfacción producto	Funcionamiento	52.49%	9.08%
		Variedad	17.83%	3.08%
		Fácil entendimiento	29.68%	5.13%
	Satisfacción Atención	Servicio técnico	33.22%	4.15%
		Servicio al cliente	28.83%	3.60%
		Claridad información entregada	37.95%	4.74%
	Satisfacción proceso precios/cobros	Precios más bajos que la competencia	27.12%	6.34%
		Adecuada relación precio/servicio	35.18%	8.23%
		Claridad y transparencia en los cobros	37.69%	8.82%
	Club	Canjes	42.62%	11.89%
		Descuentos	38.95%	10.86%
		Sentirse parte de una comunidad	18.44%	5.14%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14:  
Comparación criterio unificado promedio simple

	<b>Promedio individuos</b>	<b>Criterio unificado</b>
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	14.84%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	39.15%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	22.84%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	23.17%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	26.24%
<b>Experiencias directas</b>	49.38%	47.05%
<b>Identificación con la marca</b>	25.33%	26.71%
<b>Satisfacción producto</b>	32.52%	32.79%
<b>Satisfacción Atención</b>	23.49%	25.01%
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	43.99%	42.20%
<b>Funcionamiento</b>	52.49%	50.29%
<b>Variedad</b>	17.83%	19.13%
<b>Fácil entendimiento</b>	29.68%	30.58%
<b>Servicio técnico</b>	33.22%	32.97%
<b>Servicio al cliente</b>	28.83%	29.41%
<b>Claridad información entregada</b>	37.95%	37.62%
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	27.12%	27.44%
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	35.18%	35.26%
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	37.69%	37.30%
<b>Canjes</b>	42.62%	42.34%
<b>Descuentos</b>	38.95%	39.21%
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	18.44%	18.45%
<b>Atención personalizada</b>	52.63%	52.42%
<b>Productos personalizados</b>	47.37%	47.58%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15:  
Pesos Detractores

	<b>General</b>	<b>Det. Movistar</b>	<b>Det. Claro</b>	<b>Det. Entel</b>
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	13.68%	13.38%	14.07%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	42.17%	42.56%	41.47%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	22.13%	22.42%	22.62%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	22.02%	21.64%	21.84%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	25.50%	24.19%	24.32%
<b>Experiencias directas</b>	49.38%	50.60%	51.78%	50.26%
<b>Identificación con la marca</b>	25.33%	23.91%	24.03%	25.41%

Satisfacción producto	32.52%	31.52%	33.52%	32.80%
Satisfacción Atención	23.49%	23.53%	21.67%	23.73%
Satisfacción cobros/precios	43.99%	44.95%	44.80%	43.47%
Funcionamiento	52.49%	52.95%	53.39%	53.54%
Variedad	17.83%	17.54%	16.70%	17.58%
Fácil entendimiento	29.68%	29.51%	29.91%	28.87%
Servicio técnico	33.22%	33.38%	32.93%	34.72%
Servicio al cliente	28.83%	29.63%	28.65%	29.62%
Claridad información entregada	37.95%	36.99%	38.42%	35.66%
Precios más bajos que la competencia	27.12%	26.88%	26.30%	26.95%
Adecuada relación precio/calidad	35.18%	34.20%	35.11%	33.72%
Claridad y transparencia en los cobros	37.69%	38.92%	38.59%	39.33%
Canjes	42.62%	42.42%	42.39%	42.02%
Descuentos	38.95%	39.22%	39.06%	40.95%
Sentirse parte de una comunidad	18.44%	18.36%	18.55%	17.03%
Atención personalizada	52.63%	52.83%	50.76%	54.49%
Productos personalizados	47.37%	47.17%	49.24%	45.51%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:  
Diferencia medias detractores

A un 95% de confianza	Dif. Media Det. Movistar	Dif. Media Det. Claro	Dif. Media Det. Entel
Imagen empresa	0.72521079	1.19103413	-0.02904232
Estar satisfecho	-0.40575712	-0.82624417	0.4175939
Existencia Club	-0.36755887	-0.70404861	-0.68484994
Trato personalizado	0.23757983	0.69999506	0.3324536
Influencia cercanos	-0.23478788	1.11313385	0.76238682
Experiencias directas	-1.32333719	-2.29384673	-0.61670398
Identificación con la marca	1.69376454	1.33280562	-0.06238877
Satisfacción producto	1.11121803	-0.88989738	-0.19806445
Satisfacción Atención	-0.0425283	2.03225461	-0.18836084
Satisfacción cobros/precios	-0.93293841	-0.67876532	0.33230112
Funcionamiento	-0.60558173	-1.01353664	-0.90168725
Variedad	0.53905189	1.82041166	0.32081594
Fácil entendimiento	0.21899101	-0.2662284	0.65913561
Servicio técnico	-0.16694299	0.24726494	-0.9669225
Servicio al cliente	-0.89771595	0.17765531	-0.56672828
Claridad información entregada	0.97402592	-0.39319802	1.51535106
Precios más bajos que la competencia	0.2416383	0.69018595	0.11525403
Adecuada relación precio/calidad	0.89453883	0.055698	0.87802341
Claridad y transparencia en los cobros	-1.13375019	-0.71869232	-1.01232033

<b>Canjes</b>	0.21235543	0.19482128	0.39898832
<b>Descuentos</b>	-0.3057444	-0.1029567	-1.37982273
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	0.10540641	-0.13041353	1.35701744
<b>Atención personalizada</b>	-0.16954349	1.26713364	-1.01770925
<b>Productos personalizados</b>	0.16954349	-1.26713364	1.01770925

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17:  
Pesos Promotores

	<b>General</b>	<b>Pro. Movistar</b>	<b>Pro. Claro</b>	<b>Pro. Entel</b>
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	15.56%	12.82%	14.81%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	42.24%	42.68%	42.99%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	20.37%	21.39%	19.35%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	21.83%	23.10%	22.85%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	23.30%	27.28%	23.58%
<b>Experiencias directas</b>	49.38%	48.34%	48.52%	50.48%
<b>Identificación con la marca</b>	25.33%	28.36%	24.20%	25.94%
<b>Satisfacción producto</b>	32.52%	31.54%	31.02%	32.51%
<b>Satisfacción Atención</b>	23.49%	23.55%	24.91%	25.44%
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	43.99%	44.91%	44.07%	42.05%
<b>Funcionamiento</b>	52.49%	52.62%	51.33%	50.49%
<b>Variedad</b>	17.83%	16.41%	19.01%	18.82%
<b>Fácil entendimiento</b>	29.68%	30.97%	29.66%	30.70%
<b>Servicio técnico</b>	33.22%	33.89%	31.25%	31.64%
<b>Servicio al cliente</b>	28.83%	26.53%	29.79%	29.14%
<b>Claridad información entregada</b>	37.95%	39.57%	38.96%	39.22%
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	27.12%	26.38%	25.64%	23.52%
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	35.18%	35.29%	37.29%	36.88%
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	37.69%	38.34%	37.08%	39.59%
<b>Canjes</b>	42.62%	41.43%	44.37%	45.46%
<b>Descuentos</b>	38.95%	39.65%	37.57%	37.54%
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	18.44%	18.93%	18.06%	17.00%
<b>Atención personalizada</b>	52.63%	53.85%	52.72%	53.10%
<b>Productos personalizados</b>	47.37%	46.15%	47.28%	46.90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18:  
Diferencia medias promotores

<b>A un 95% de confianza</b>	<b>Dif. Media Pro. Movistar</b>	<b>Dif. Media Pro. Claro</b>	<b>Dif. Media Pro. Entel</b>
<b>Imagen empresa</b>	-1.57144747	1.65527749	-0.8761504
<b>Estar satisfecho</b>	-0.28970582	-0.79810146	-1.06648479
<b>Existencia Club</b>	1.57994705	0.56018032	2.57844545
<b>Trato personalizado</b>	0.29516177	-0.92704108	-0.66223092
<b>Influencia cercanos</b>	1.44986086	-1.45944809	1.24674193
<b>Experiencias directas</b>	0.59716166	0.57613937	-0.74458198
<b>Identificación con la marca</b>	-1.78250883	0.83313678	-0.42392281
<b>Satisfacción producto</b>	0.61029084	1.05288435	0.00562882
<b>Satisfacción Atención</b>	-0.04419405	-1.08114396	-1.32915672
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	-0.54136042	-0.05556304	1.09095309
<b>Funcionamiento</b>	-0.09228256	0.8789657	1.39640786
<b>Variedad</b>	1.75363392	-1.12694193	-0.87196031
<b>Fácil entendimiento</b>	-0.99109394	0.01148042	-0.78742172
<b>Servicio técnico</b>	-0.40388449	1.34755855	0.99539723
<b>Servicio al cliente</b>	1.62041158	-0.68410353	-0.20932307
<b>Claridad información entregada</b>	-0.92682674	-0.63677372	-0.76827921
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	0.43331042	0.97357988	2.41615448
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	-0.05336091	-1.23132363	-0.93789819
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	-0.3558488	0.37374491	-1.11566128
<b>Canjes</b>	0.71465043	-1.17631558	-1.77555599
<b>Descuentos</b>	-0.43895409	1.00048935	0.95848137
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	-0.36480357	0.33720742	1.41035974
<b>Atención personalizada</b>	-0.59431063	-0.05023489	-0.24042261
<b>Productos personalizados</b>	0.59431063	0.05023489	0.24042261

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19:  
Pesos género

	<b>General</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	13.57%	14.63%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	42.19%	41.54%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	21.71%	22.11%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	22.54%	21.72%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	25.57%	24.95%
<b>Experiencias directas</b>	49.38%	49.46%	49.28%
<b>Identificación con la marca</b>	25.33%	24.97%	25.77%

Satisfacción producto	32.52%	33.10%	31.82%
Satisfacción Atención	23.49%	23.42%	23.58%
Satisfacción cobros/precios	43.99%	43.48%	44.60%
Funcionamiento	52.49%	52.91%	51.97%
Variedad	17.83%	17.74%	17.95%
Fácil entendimiento	29.68%	29.35%	30.08%
Servicio técnico	33.22%	34.01%	32.25%
Servicio al cliente	28.83%	29.05%	28.57%
Claridad información entregada	37.95%	36.94%	39.18%
Precios más bajos que la competencia	27.12%	27.49%	26.67%
Adecuada relación precio/calidad	35.18%	35.35%	34.98%
Claridad y transparencia en los cobros	37.69%	37.16%	38.35%
Canjes	42.62%	42.16%	43.17%
Descuentos	38.95%	39.81%	37.90%
Sentirse parte de una comunidad	18.44%	18.03%	18.93%
Atención personalizada	52.63%	52.36%	52.95%
Productos personalizados	47.37%	47.64%	47.05%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20:  
Diferencia medias género

A un 95% de confianza	Dif. Media General- Masc.	Dif. Media General- Fem.	Dif. Media Fem.- Masc.
Imagen empresa	0.38727856	-0.40559159	-0.57265877
Estar satisfecho	-0.19703043	0.22044706	0.30450608
Existencia Club	0.12784094	-0.13961319	-0.19467888
Trato personalizado	-0.25543688	0.29118161	0.39827538
Influencia cercanos	-0.16599818	0.18813078	0.2602292
Experiencias directas	-0.0474737	0.05295726	0.0740272
Identificación con la marca	0.21409027	-0.23589483	-0.33086807
Satisfacción producto	-0.33157464	0.36316358	0.51188912
Satisfacción Atención	0.04262466	-0.04799787	-0.06644282
Satisfacción cobros/precios	0.27541432	-0.30404965	-0.42881341
Funcionamiento	-0.26936513	0.29293517	0.41162395
Variedad	0.07075487	-0.07650784	-0.10675708
Fácil entendimiento	0.21180893	-0.2327136	-0.32530068
Servicio técnico	-0.44387683	0.49205035	0.69115252
Servicio al cliente	-0.12580309	0.14110882	0.19630094
Claridad información entregada	0.5549548	-0.61509531	-0.8650089
Precios más bajos que la competencia	-0.1989848	0.22738847	0.31563008
Adecuada relación precio/calidad	-0.08683069	0.09743686	0.13681638

<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	0.28741048	-0.32155949	-0.45113052
<b>Canjes</b>	0.25531302	-0.28518186	-0.39879545
<b>Descuentos</b>	-0.49823012	0.55486845	0.77563677
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	0.27675428	-0.29300049	-0.41514895
<b>Atención personalizada</b>	0.13375156	-0.15089868	-0.21221418
<b>Productos personalizados</b>	-0.13375156	0.15089868	0.21221418

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21:  
Pesos rango etario

	<b>General</b>	<b>18-25 años</b>	<b>26-40 años</b>	<b>41-55 años</b>	<b>Mayor a 55 años</b>
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	12.16%	13.33%	12.93%	22.46%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	42.78%	41.20%	41.77%	42.54%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	23.71%	21.90%	23.15%	15.21%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	21.35%	23.57%	22.16%	19.79%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	25.92%	26.12%	25.41%	21.48%
<b>Experiencias directas</b>	49.38%	48.95%	48.43%	49.61%	52.28%
<b>Identificación con la marca</b>	25.33%	25.12%	25.45%	24.98%	26.24%
<b>Satisfacción producto</b>	32.52%	34.08%	32.91%	32.36%	28.90%
<b>Satisfacción Atención</b>	23.49%	23.13%	23.18%	23.71%	24.52%
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	43.99%	42.79%	43.92%	43.93%	46.58%
<b>Funcionamiento</b>	52.49%	52.97%	52.67%	53.47%	48.60%
<b>Variedad</b>	17.83%	20.53%	17.05%	17.98%	14.59%
<b>Fácil entendimiento</b>	29.68%	26.50%	30.28%	28.55%	36.81%
<b>Servicio técnico</b>	33.22%	34.87%	32.93%	33.69%	29.71%
<b>Servicio al cliente</b>	28.83%	28.79%	27.82%	29.08%	31.14%
<b>Claridad información entregada</b>	37.95%	36.34%	39.25%	37.23%	39.14%
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	27.12%	23.74%	24.74%	31.57%	29.00%
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	35.18%	43.48%	40.06%	26.82%	26.93%
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	37.69%	32.78%	35.19%	41.62%	44.07%
<b>Canjes</b>	42.62%	42.60%	43.03%	42.42%	41.97%
<b>Descuentos</b>	38.95%	41.01%	39.19%	38.87%	34.57%
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	18.44%	16.39%	17.78%	18.71%	23.45%
<b>Atención personalizada</b>	52.63%	53.31%	52.49%	53.29%	50.01%
<b>Productos personalizados</b>	47.37%	46.69%	47.51%	46.71%	49.99%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22:  
Diferencia medias rango etario

A un 95% de confianza	Dif. Media General - 1	Dif. Media General - 2	Dif. Media General - 3	Dif. Media General - 4	Dif. Media 1-2
Imagen empresa	3.226	1.413	2.061	-8.097	-1.764
Estar satisfecho	-1.068	0.909	0.169	-0.629	1.582
Existencia Club	-2.355	-0.025	-1.682	7.990	1.963
Trato personalizado	1.066	-1.904	0.018	2.342	-2.363
Influencia cercanos	-0.561	-0.868	-0.125	3.484	-0.145
Experiencias directas	0.360	0.934	-0.221	-2.020	0.377
Identificación con la marca	0.186	-0.134	0.355	-0.589	-0.258
Satisfacción producto	-1.278	-0.387	0.154	2.418	0.838
Satisfacción Atención	0.356	0.370	-0.242	-0.778	-0.041
Satisfacción cobros/precios	0.912	0.063	0.048	-1.492	-0.740
Funcionamiento	-0.483	-0.225	-1.127	2.522	0.264
Variedad	-3.142	1.438	-0.229	5.741	3.784
Fácil entendimiento	3.497	-0.770	1.356	-4.503	-3.632
Servicio técnico	-1.260	0.280	-0.439	2.205	1.306
Servicio al cliente	0.035	1.121	-0.242	-1.619	0.754
Claridad información entregada	1.282	-1.203	0.629	-0.725	-1.988
Precios más bajos que la competencia	2.849	2.289	-3.693	-0.997	-0.734
Adecuada relación precio/calidad	-5.850	-4.081	7.882	5.236	2.072
Claridad y transparencia en los cobros	3.871	2.249	-3.374	-3.539	-1.630
Canjes	0.015	-0.402	0.185	0.422	-0.294
Descuentos	-1.694	-0.253	0.078	3.196	1.310
Sentirse parte de una comunidad	2.660	0.895	-0.325	-3.780	-1.520
Atención personalizada	-0.435	0.103	-0.502	1.305	0.453
Productos personalizados	0.435	-0.103	0.502	-1.305	-0.453
	Dif. Media 1-3	Dif. Media 1-4	Dif. Media 2-3	Dif. Media 2-4	Dif. Media 3-4
Imagen empresa	-1.110	-9.159	0.643	-8.407	-8.640
Estar satisfecho	1.017	0.196	-0.603	-1.149	-0.665
Existencia Club	0.591	8.293	-1.382	6.881	7.891
Trato personalizado	-0.872	1.335	1.575	3.283	2.080
Influencia cercanos	0.392	3.112	0.607	3.591	3.058
Experiencias directas	-0.467	-1.936	-0.929	-2.397	-1.642
Identificación con la marca	0.109	-0.628	0.403	-0.466	-0.740
Satisfacción producto	1.198	2.891	0.436	2.430	2.062
Satisfacción Atención	-0.479	-0.895	-0.496	-0.927	-0.552
Satisfacción cobros/precios	-0.732	-1.870	-0.010	-1.399	-1.371



Funcionamiento	-0.434	2.527	-0.788	2.498	2.926
Variedad	2.600	6.369	-1.285	3.772	4.591
Fácil entendimiento	-1.895	-5.969	1.775	-3.929	-4.893
Servicio técnico	0.768	2.689	-0.592	1.853	2.247
Servicio al cliente	-0.208	-1.385	-1.066	-2.147	-1.278
Claridad información entregada	-0.586	-1.461	1.472	0.057	-1.035
Precios más bajos que la competencia	-5.235	-2.532	-4.943	-2.131	1.232
Adecuada relación precio/calidad	10.727	8.524	9.788	7.355	-0.066
Claridad y transparencia en los cobros	-5.818	-5.507	-4.621	-4.537	-1.237
Canjes	0.117	0.337	0.479	0.628	0.266
Descuentos	1.506	3.805	0.267	3.034	2.762
Sentirse parte de una comunidad	-2.320	-4.927	-0.956	-4.009	-3.221
Atención personalizada	0.011	1.389	-0.501	1.134	1.478
Productos personalizados	-0.011	-1.389	0.501	-1.134	-1.478

con 1= 18-25, 2=26-40, 3=41-55, 4=mayor a 55

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23:  
Pesos gasto en telecomunicaciones

	General	Menos de \$10.000	Entre \$10.000 y \$20.000	Entre \$20.000 y \$30.000	Más de \$30.000
Imagen empresa	14.05%	13.32%	14.23%	13.80%	14.21%
Estar satisfecho	41.90%	44.26%	40.45%	41.95%	41.97%
Existencia Club	21.89%	20.75%	22.07%	21.44%	22.21%
Trato personalizado	22.17%	21.66%	23.25%	22.81%	21.60%
Influencia cercanos	25.29%	26.29%	26.94%	25.83%	24.41%
Experiencias directas	49.38%	46.50%	48.69%	50.26%	49.53%
Identificación con la marca	25.33%	27.21%	24.37%	23.91%	26.06%
Satisfacción producto	32.52%	35.76%	31.35%	32.04%	32.67%
Satisfacción Atención	23.49%	23.66%	25.76%	23.76%	22.68%
Satisfacción cobros/precios	43.99%	40.58%	42.89%	44.20%	44.65%
Funcionamiento	52.49%	54.40%	52.02%	52.50%	52.37%
Variedad	17.83%	18.49%	17.29%	18.36%	17.64%
Fácil entendimiento	29.68%	27.11%	30.69%	29.14%	29.99%
Servicio técnico	33.22%	34.41%	33.26%	32.82%	33.24%
Servicio al cliente	28.83%	27.76%	27.53%	29.70%	28.92%
Claridad información entregada	37.95%	37.83%	39.21%	37.48%	37.84%
Precios más bajos que la	27.12%	39.87%	30.80%	27.57%	24.13%

<b>competencia</b>					
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	35.18%	25.30%	30.07%	33.83%	38.66%
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	37.69%	34.84%	39.13%	38.60%	37.21%
<b>Canjes</b>	42.62%	43.91%	42.46%	41.92%	42.84%
<b>Descuentos</b>	38.95%	38.40%	38.46%	38.50%	39.39%
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	18.44%	17.69%	19.08%	19.58%	17.78%
<b>Atención personalizada</b>	52.63%	50.82%	52.42%	52.17%	53.16%
<b>Productos personalizados</b>	47.37%	49.18%	47.58%	47.83%	46.84%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24:  
Diferencia medias gasto en telecomunicaciones

<b>A un 95% de confianza</b>	<b>Dif. Media General - 1</b>	<b>Dif. Media General - 2</b>	<b>Dif. Media General - 3</b>	<b>Dif. Media General - 4</b>	<b>Dif. Media 1-2</b>
<b>Imagen empresa</b>	0.732	-0.230	0.423	-0.340	-0.750
<b>Estar satisfecho</b>	-1.716	1.352	-0.063	-0.122	2.290
<b>Existencia Club</b>	0.898	-0.180	0.579	-0.537	-0.852
<b>Trato personalizado</b>	0.395	-1.015	-0.846	0.950	-0.999
<b>Influencia cercanos</b>	-0.507	-1.265	-0.523	1.130	-0.284
<b>Experiencias directas</b>	1.397	0.479	-0.799	-0.171	-0.909
<b>Identificación con la marca</b>	-0.946	0.765	1.386	-0.874	1.262
<b>Satisfacción producto</b>	-1.415	0.843	0.450	-0.169	1.710
<b>Satisfacción Atención</b>	-0.088	-1.770	-0.282	1.116	-0.962
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	1.401	0.672	-0.180	-0.696	-0.821
<b>Funcionamiento</b>	-1.047	0.394	-0.005	0.166	1.136
<b>Variedad</b>	-0.489	0.690	-0.810	0.369	0.802
<b>Fácil entendimiento</b>	1.595	-0.872	0.570	-0.445	-1.890
<b>Servicio técnico</b>	-0.572	-0.033	0.335	-0.024	0.474
<b>Servicio al cliente</b>	0.529	1.007	-0.825	-0.109	0.100
<b>Claridad información entregada</b>	0.058	-0.835	0.390	0.118	-0.549
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	-5.114	-2.233	-0.368	3.340	3.147
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	4.942	3.250	1.071	-3.321	-1.989
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	1.386	-0.888	-0.706	0.496	-1.723
<b>Canjes</b>	-0.644	0.113	0.598	-0.247	0.624
<b>Descuentos</b>	0.275	0.364	0.414	-0.508	-0.025
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	0.555	-0.604	-1.197	1.045	-0.855

<b>Atención personalizada</b>	0.700	0.117	0.324	-0.467	-0.537
<b>Productos personalizados</b>	-0.700	-0.117	-0.324	0.467	0.537
	Dif. Media 1-3	Dif. Media 1-4	Dif. Media 2-3	Dif. Media 2-4	Dif. Media 3-4
<b>Imagen empresa</b>	-0.444	-0.865	0.473	0.021	-0.636
<b>Estar satisfecho</b>	1.535	1.609	-1.215	-1.353	-0.030
<b>Existencia Club</b>	-0.491	-1.116	0.535	-0.129	-0.914
<b>Trato personalizado</b>	-0.821	0.048	0.359	1.479	1.460
<b>Influencia cercanos</b>	0.216	0.931	0.725	1.847	1.273
<b>Experiencias directas</b>	-1.690	-1.430	-0.942	-0.551	0.607
<b>Identificación con la marca</b>	1.548	0.562	0.315	-1.257	-1.895
<b>Satisfacción producto</b>	1.535	1.320	-0.429	-0.895	-0.533
<b>Satisfacción Atención</b>	-0.050	0.510	1.363	2.300	1.055
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	-1.396	-1.637	-0.704	-1.028	-0.338
<b>Funcionamiento</b>	0.974	1.087	-0.343	-0.277	0.125
<b>Variedad</b>	0.091	0.618	-1.156	-0.412	1.004
<b>Fácil entendimiento</b>	-1.152	-1.741	1.129	0.568	-0.837
<b>Servicio técnico</b>	0.699	0.545	0.259	0.016	-0.323
<b>Servicio al cliente</b>	-0.889	-0.559	-1.423	-1.015	0.680
<b>Claridad información entregada</b>	0.147	-0.007	0.978	0.857	-0.274
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	4.620	6.227	1.705	3.925	2.663
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	-3.865	-6.391	-2.056	-5.092	-3.445
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	-1.645	-1.113	0.282	1.125	0.998
<b>Canjes</b>	0.904	0.518	0.327	-0.256	-0.722
<b>Descuentos</b>	-0.047	-0.481	-0.027	-0.647	-0.746
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	-1.215	-0.063	-0.376	1.170	1.792
<b>Atención personalizada</b>	-0.482	-0.878	0.123	-0.393	-0.633
<b>Productos personalizados</b>	0.482	0.878	-0.123	0.393	0.633

Con 1= menos de \$10.000, 2=\$10.000-\$20.000, 3=\$20.000-\$30.000, 4=más de \$30.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25:  
Pesos GSE

	General	ABC1	C2	C3	D	E
<b>Imagen empresa</b>	14.05%	13.15%	13.60%	14.89%	13.75%	16.39%
<b>Estar satisfecho</b>	41.90%	43.50%	42.48%	41.20%	40.61%	44.14%
<b>Existencia Club</b>	21.89%	22.48%	21.56%	21.55%	22.69%	19.83%
<b>Trato personalizado</b>	22.17%	20.86%	22.36%	22.35%	22.95%	19.63%
<b>Influencia cercanos</b>	25.29%	24.10%	24.84%	25.33%	26.38%	26.06%

Experiencias directas	49.38%	49.36%	50.00%	49.37%	48.91%	47.85%
Identificación con la marca	25.33%	26.53%	25.16%	25.30%	24.70%	26.10%
Satisfacción producto	32.52%	32.63%	33.73%	30.54%	32.81%	34.87%
Satisfacción Atención	23.49%	23.77%	22.67%	22.77%	25.18%	23.40%
Satisfacción cobros/precios	43.99%	43.60%	43.60%	46.69%	42.01%	41.73%
Funcionamiento	52.49%	51.85%	53.19%	51.41%	53.07%	53.45%
Variedad	17.83%	17.67%	17.91%	17.13%	18.31%	19.53%
Fácil entendimiento	29.68%	30.48%	28.90%	31.46%	28.61%	27.01%
Servicio técnico	33.22%	33.97%	31.72%	30.26%	38.46%	30.64%
Servicio al cliente	28.83%	29.97%	30.18%	30.54%	24.23%	30.60%
Claridad información entregada	37.95%	36.07%	38.10%	39.20%	37.31%	38.76%
Precios más bajos que la competencia	27.12%	21.62%	24.17%	23.87%	34.71%	44.02%
Adecuada relación precio/calidad	35.18%	44.37%	37.48%	35.79%	28.66%	21.50%
Claridad y transparencia en los cobros	37.69%	34.01%	38.35%	40.34%	36.63%	34.48%
Canjes	42.62%	41.46%	44.11%	41.24%	42.66%	44.57%
Descuentos	38.95%	41.15%	37.41%	39.73%	39.05%	36.74%
Sentirse parte de una comunidad	18.44%	17.40%	18.47%	19.03%	18.28%	18.69%
Atención personalizada	52.63%	54.57%	52.63%	52.51%	51.81%	51.42%
Productos personalizados	47.37%	45.43%	47.37%	47.49%	48.19%	48.58%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26:  
Diferencia medias GSE

	Dif. Media General - 1	Dif. Media General - 2	Dif. Media General - 3	Dif. Media General - 4	Dif. Media General - 5
Imagen empresa	1.301	0.787	-1.314	0.464	-1.520
Estar satisfecho	-1.633	-0.789	0.863	1.465	-1.233
Existencia Club	-0.593	0.452	0.442	-0.959	1.446
Trato personalizado	1.480	-0.258	-0.250	-0.910	1.592
Influencia cercanos	0.919	0.486	-0.037	-1.044	-0.297
Experiencias directas	0.013	-0.603	0.013	0.402	0.581
Identificación con la marca	-0.845	0.168	0.022	0.569	-0.374
Satisfacción producto	-0.071	-1.114	1.916	-0.245	-0.857
Satisfacción Atención	-0.221	0.960	0.787	-1.632	0.037
Satisfacción cobros/precios	0.239	0.336	-2.268	1.510	0.741
Funcionamiento	0.538	-0.807	1.133	-0.599	-0.445
Variedad	0.187	-0.123	1.119	-0.711	-1.059

Fácil entendimiento	-0.694	0.917	-1.880	1.148	1.294
Servicio técnico	-0.495	1.376	2.745	-4.093	1.044
Servicio al cliente	-0.856	-1.350	-1.613	4.746	-0.651
Claridad información entregada	1.213	-0.131	-1.045	0.516	-0.288
Precios más bajos que la competencia	4.011	2.819	2.967	-5.429	-5.745
Adecuada relación precio/calidad	-5.382	-1.832	-0.490	4.950	7.060
Claridad y transparencia en los cobros	2.327	-0.548	-2.124	0.819	1.265
Canjes	0.777	-1.400	1.196	-0.041	-0.804
Descuentos	-1.512	1.490	-0.720	-0.095	0.899
Sentirse parte de una comunidad	1.089	-0.045	-0.692	0.173	-0.152
Atención personalizada	-1.038	-0.007	0.083	0.547	0.388
Productos personalizados	1.038	0.007	-0.083	-0.547	-0.388
	Dif. Media 1-2	Dif. Media 1-3	Dif. Media 1-4	Dif. Media 1-5	Dif. Media 2-3
Imagen empresa	-0.558	-2.037	-0.711	-1.974	-1.696
Estar satisfecho	0.913	1.986	2.389	-0.317	1.330
Existencia Club	0.814	0.806	-0.168	1.590	0.007
Trato personalizado	-1.443	-1.435	-1.851	0.702	0.006
Influencia cercanos	-0.502	-0.811	-1.492	-0.696	-0.404
Experiencias directas	-0.403	-0.003	0.267	0.521	0.475
Identificación con la marca	0.858	0.757	1.098	0.182	-0.114
Satisfacción producto	-0.648	1.253	-0.102	-0.738	2.430
Satisfacción Atención	0.783	0.693	-0.922	0.139	-0.092
Satisfacción cobros/precios	-0.002	-1.673	0.823	0.556	-2.135
Funcionamiento	-0.996	0.312	-0.865	-0.670	1.565
Variedad	-0.243	0.566	-0.644	-1.054	0.963
Fácil entendimiento	1.210	-0.714	1.374	1.516	-2.273
Servicio técnico	1.318	2.183	-2.450	1.189	1.097
Servicio al cliente	-0.142	-0.367	3.830	-0.215	-0.276
Claridad información entregada	-1.157	-1.740	-0.681	-0.867	-0.761
Precios más bajos que la competencia	-1.659	-1.437	-7.303	-7.116	0.227
Adecuada relación precio/calidad	3.551	4.440	7.930	9.381	1.092
Claridad y transparencia en los cobros	-2.392	-3.432	-1.397	-0.162	-1.298
Canjes	-1.581	0.125	-0.691	-1.130	2.071
Descuentos	2.280	0.850	1.244	1.592	-1.756
Sentirse parte de una comunidad	-0.945	-1.406	-0.754	-0.693	-0.526
Atención personalizada	0.909	0.956	1.251	0.900	0.072

<b>Productos personalizados</b>	-0.909	-0.956	-1.251	-0.900	-0.072
	Dif. Media 2-4	Dif. Media 2-5	Dif. Media 3-4	Dif. Media 3-5	Dif. Media 4-5
<b>Imagen empresa</b>	-0.206	-1.750	1.404	-0.925	-1.629
<b>Estar satisfecho</b>	1.827	-0.874	0.555	-1.531	-1.811
<b>Existencia Club</b>	-1.142	1.140	-1.124	1.125	1.818
<b>Trato personalizado</b>	-0.582	1.619	-0.586	1.615	1.906
<b>Influencia cercanos</b>	-1.245	-0.459	-0.806	-0.270	0.121
<b>Experiencias directas</b>	0.790	0.786	0.313	0.547	0.382
<b>Identificación con la marca</b>	0.349	-0.430	0.448	-0.361	-0.625
<b>Satisfacción producto</b>	0.651	-0.399	-1.645	-1.528	-0.714
<b>Satisfacción Atención</b>	-2.104	-0.293	-1.946	-0.251	0.692
<b>Satisfacción cobros/precios</b>	1.030	0.593	2.962	1.565	0.088
<b>Funcionamiento</b>	0.101	-0.118	-1.364	-0.894	-0.166
<b>Variedad</b>	-0.468	-0.958	-1.450	-1.439	-0.721
<b>Fácil entendimiento</b>	0.256	0.877	2.400	2.032	0.734
<b>Servicio técnico</b>	-4.489	0.416	-5.489	-0.150	2.924
<b>Servicio al cliente</b>	4.884	-0.148	4.980	-0.022	-2.273
<b>Claridad información entregada</b>	0.530	-0.226	1.230	0.152	-0.488
<b>Precios más bajos que la competencia</b>	-6.764	-6.571	-6.813	-6.632	-2.948
<b>Adecuada relación precio/calidad</b>	5.487	7.448	4.461	6.681	3.279
<b>Claridad y transparencia en los cobros</b>	1.095	1.439	2.312	2.161	0.788
<b>Canjes</b>	1.034	-0.179	-0.971	-1.287	-0.735
<b>Descuentos</b>	-1.228	0.264	0.490	1.153	0.890
<b>Sentirse parte de una comunidad</b>	0.176	-0.122	0.678	0.184	-0.223
<b>Atención personalizada</b>	0.458	0.372	0.381	0.331	0.117
<b>Productos personalizados</b>	-0.458	-0.372	-0.381	-0.331	-0.117
<b>Con 1= ABC1, 2=C2, 3=C3, 4=D, 5=E</b>					

Fuente: Elaboración propia

*“And then there was silence.  
Just a voice from the other world.  
Like a leaf in an icy world.  
Memories will fade”*