



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

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA VENTA DE EXTENSORES WIFI EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

NATALIE PAOLA PUENTE ALFARO

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA
PAMELA OSORIO REINBERG

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: NATALIE PUENTE ALFARO
FECHA: 22/03/2019
PROFESOR GUÍA: SR. RICARDO LOYOLA

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA VENTA DE EXTENSORES WIFI PARA UNA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

VTR Comunicaciones SpA (más conocida como VTR), es una empresa de telecomunicaciones que entrega servicios de internet banda ancha, televisión de pago, telefonía fija y telefonía móvil a clientes particulares y negocios. La empresa tiene la mayor participación de mercado en el servicio de internet fijo con un 38,5%, seguido de Movistar con un 33,4%.

En los últimos años, VTR ha incorporado en su oferta extensores wifi que permiten aumentar la cobertura y mejorar la señal wifi de los clientes. Sin embargo, la tasa de anulación mensual de estos productos por ingresos post venta supera el 30%; y en el caso del modelo Nextgen Pro se ubica por sobre el 45%. Es por esto, que el trabajo de memoria tiene como objetivo diseñar una estrategia comercial para mejorar la venta de extensores wifi de la empresa.

Revisando estudios internos sobre el producto y a través de reuniones, entrevistas, encuestas y visitas a terreno con los distintos actores de la compañía, se ha detectado que los principales motivos detrás de esta cifra se deben a: los altos costos de instalación y arriendo mensual; desconocimiento de las características de los extensores y expectativas del servicio; complicaciones para instalar los equipos en el hogar e incumplimiento de visitas técnicas; además de encontrar en el mercado productos que suplen la misma necesidad a un valor menor o similar.

Al realizar la investigación de mercado, se obtiene como resultado que los clientes, en su mayoría, sí conocen los extensores y sus características, se informan a través de los canales de atención de la empresa, y estarían dispuestos a adquirir un extensor si el precio de arriendo estuviera entre \$2.000 y \$3.000, pero no están dispuestos a pagar el costo de instalación a menos que este fuera de \$5.000. Por otra parte, se observa una baja satisfacción de los clientes respecto al producto y al servicio de internet en general.

Por lo anterior, se propone a la empresa disminuir costos de instalación, mejorar la gestión de la información y los procesos de los canales de atención de la empresa (Técnicos, Sucursales, Call Center) y realizar visitas técnicas proactivas a los clientes que tienen instalado el extensor wifi Basic para evaluar el reemplazo de equipos (módem o extensor) para aumentar su satisfacción.

Finalmente, se recomienda a la empresa solucionar problemas del servicio de internet respecto a la intermitencia en la señal, ya que este es el principal problema que presentan los clientes afectando la percepción y satisfacción que estos tienen de la empresa y sus productos. De modo que si se mejora la estabilidad de la señal, los clientes verán el real beneficio de utilizar extensores wifi que potencien el servicio de internet en sus hogares.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este trabajo de título quisiera agradecer primeramente a Dios por su fidelidad y las bendiciones que ha traído a mi vida.

A mi esposo por su amor infinito y por toda su preocupación, paciencia, apoyo y compañía en este proceso. Te has convertido en un pilar fundamental y en la persona más importante para mí, te amo.

A mi familia, mi papá, mi mamá y mis hermanos, por su apoyo incondicional, aliento y contención en los buenos y malos momentos que se presentaron durante el transcurso de mi carrera, gracias por ser los pilares de mi vida y por todo el amor que me entregan día a día.

A mis amigas por su cariño, alegría y atención en todo tiempo, y a cada uno de mis compañeros que estuvieron presentes en esta etapa.

A los profesores de la sección Gestión Estratégica, que me ayudaron a guiar este trabajo.

Finalmente agradecer al equipo de Pricing y Portfolio, Advanced Analytics, Desarrollo de Productos, y a cada uno de las personas que trabajan en la empresa VTR que me brindaron la ayuda para hacer este trabajo posible.

A todos ellos, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.2.1 Tipo de organización	2
1.2.2 Misión y Visión	2
1.2.3 Estructura Organizacional	3
1.2.4 Principales productos o servicios y descripción del proceso.....	3
1.2.5 Desempeño organizacional.....	4
1.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	5
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 RESULTADOS Y ALCANCES	10
1.5.1 Resultados esperados	10
1.5.2 Alcances.....	10
1.6 MARCO TEÓRICO	11
1.6.1 Conceptos claves	11
1.6.2 Ámbito externo.....	12
1.6.3 Ámbito interno.....	12
1.6.4 FODA	13
1.6.5 Investigación de mercado	13
1.6.6 Estrategia comercial	15
1.7 METODOLOGÍA	17
1.7.1 Ámbito externo.....	17
1.7.2 Ámbito interno.....	18
1.7.3 FODA	18
1.7.4 Investigación de mercado	18
1.7.5 Estrategia comercial	19
CAPÍTULO 2: ESTUDIO ÁMBITO EXTERNO.....	20
2.1 LA INDUSTRIA.....	20
2.1.1 Internet fijo	21
2.2 REGULACIONES RELEVANTES	24

2.3	ÁMBITO SOCIOCULTURAL	25
2.4	ANÁLISIS COMPETITIVO	26
2.4.1	Competencia en Chile.....	26
2.4.2	A nivel internacional	31
CAPÍTULO 3: ESTUDIO ÁMBITO INTERNO.....		33
3.1	CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA PRICING Y PORTFOLIO	33
3.2	ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA	34
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA		40
4.1	FORTALEZAS	40
4.2	DEBILIDADES	41
4.3	OPORTUNIDADES	41
4.4	AMENAZAS	42
4.5	MATRIZ FODA	43
4.6	PROPUESTAS DE MEJORA	44
5.1	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES RELEVANTES	45
5.1.1	Ejecutivos de sucursal y ejecutivos de call center.....	45
5.1.2	Supervisores técnicos y técnicos instaladores	45
5.1.3	Clientes.....	45
5.2	DISEÑO DE CUESTIONARIO Y PROCESO DE MUESTREO	46
5.2.1	Para clientes de la empresa.....	46
5.2.2	Para clientes de internet fijo de cualquier compañía de telecomunicaciones	47
5.3	RESULTADOS ENCUESTAS	48
5.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA COMERCIAL		62
6.1	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	62
6.2	MARKETING ESTRATÉGICO	62
6.2.1	Segmentación	62
6.2.2	Targeting	63
6.2.3	Posicionamiento	63
6.3	PLAN DE MARKETING.....	64
6.3.1	Producto	64
6.3.2	Precio.....	66
6.3.3	Plaza	67
6.3.4	Promoción	68

6.4	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	69
6.4.1	Indicadores	71
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES		72
CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA		74
CAPÍTULO 9: ANEXOS		77
9.1	ANEXO A.....	77
9.2	ANEXO B.....	78
9.3	ANEXO C.....	79
9.4	ANEXO D.....	82
9.5	ANEXO E.....	83
9.6	ANEXO F	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación tipos de extensores VTR.	7
Tabla 2: Porcentaje de anulación mensual de cada extensor.	8
Tabla 3: Norma de dispositivos con la respectiva velocidad máxima que alcanza y la banda donde opera.	12
Tabla 4: Participación de mercado sector telecomunicaciones por operador y tipo de servicio. ...	21
Tabla 5: Comparación oferta competencia.	27
Tabla 6: Propuestas de mejora a partir de matriz FODA.	44
Tabla 7: Muestra enviada a clientes con extensor VTR.	46
Tabla 8: Cantidad de respuestas válidas recibidas por tipo de extensor.	47
Tabla 9: Cantidad de respuestas válidas recibidas por tipo de proveedor de internet.	47
Tabla 10: Costos de los equipos e instalación de extensores.	60
Tabla 11: VAN unitario en caso de postventa extensor Pro.	66
Tabla 12: VAN unitario en caso de postventa extensor Go.	66
Tabla 13: VAN unitario en caso de venta extensor Go.	67
Tabla 14: VAN unitario en caso de venta extensor Pro.	67
Tabla 15: Plan de implementación.	70
Tabla 16: Indicadores para medir avances de cumplimiento de objetivos	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Organigrama empresa 2018.	3
Figura 2: Porcentaje de ventas de extensor Nextgen Pro en zona piloto.	8
Figura 3: Normas dispositivos.	11
Figura 4: Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	13
Figura 5: Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción, Plaza.	16
Figura 6: Esquema de metodología utilizada.	17
Figura 7: Ingresos brutos industria telecomunicaciones Chile y participación de ingresos por tipo de servicio.	20
Figura 8: Ingresos brutos por operador.	21
Figura 9: Penetración accesos de internet fijo y móvil 3G+4G.	22
Figura 10: Penetración acceso internet fijo.	22
Figura 11: Participaciones de mercado para servicio de internet fijo.	23
Figura 12: Ranking Speedtest, proveedores más rápido de internet.	23
Figura 13: Penetración de internet por usuario en Latinoamérica 2016.	25
Figura 14: Horas por semana online por dispositivo y por país.	26
Figura 15: Repetidor básico ofrecido por grupo GTD.	28
Figura 16: Repetidor wifi Movistar.	28
Figura 17: Decodificador con extensor incorporado Entel.	29
Figura 18: Wi-Fi adicional Entel.	29
Figura 19: Características técnicas router DLink 868L.	30
Figura 20: Organigrama área Pricing y Portfolio.	33
Figura 21: Respuesta sobre las características del extensor Nextgen Pro.	36
Figura 22: Respuesta sobre las características del extensor Wifi Basic.	37
Figura 23: Respuesta sobre las veces que un ejecutivo recomienda un extensor.	37
Figura 24: Respuesta sobre aspectos que ejecutivos piensan que hacen falta para mejorar ventas de extensor.	38
Figura 25: Matriz FODA.	43
Figura 26: Respuesta sobre la principal característica de un extensor.	48
Figura 27: Respuesta sobre los canales de información.	49
Figura 28: Respuesta sobre tenencia de extensor.	50
Figura 29: Respuesta respecto a satisfacción del cliente con extensor.	51
Figura 30: Respuesta satisfacción por tipo de extensor VTR.	51
Figura 31: Motivos de insatisfacción, aspectos de mejora y motivos de satisfacción.	52
Figura 32: Motivos de insatisfacción por tipo de extensor VTR.	53
Figura 33: Problemas en la instalación de los extensores VTR.	54
Figura 34: Disposición a adquirir un extensor.	54
Figura 35: Disposición a pagar un precio de arriendo mensual por tener un extensor.	55
Figura 36: Disposición a comprar el extensor por \$55.000.	55
Figura 37: Preferencia en formato de adquisición del producto.	56
Figura 38: Disposición a pagar el costo de instalación por tener un extensor.	56
Figura 39: Motivos de clientes que no quieren un extensor.	57
Figura 40: Problemas de internet.	57

Figura 41: Oferta actual de extensores de la empresa.	64
Figura 42: Conexión extensor Nextgen Pro.	65
Figura 43: Conexión extensor Nextgen Go.	65
Figura 44: Ejemplo de promoción en sitio web.	69
Figura 45: Materiales que pueden interferir con la buena recepción de la señal wifi.	77

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

La evolución tecnológica y la transformación digital han cambiado la manera en que las personas viven y se relacionan. Hoy en día, el consumo de internet se ha vuelto indispensable en la vida cotidiana para la realización de distintas actividades como lo son transacciones comerciales, búsqueda de información, apoyo en los estudios, trabajo, comunicación, escuchar música, entretenimiento, entre otros.

De acuerdo al estudio “Networked Consumption” realizado por ConsumerLab de Ericsson, en Chile el 33% de los usuarios de internet son considerados netizens¹ y un 29% entran en el grupo de los networkers², lo que indica que más de la mitad de las personas que usan internet en el país son usuarios intensivos. A nivel mundial sólo el 20% de los usuarios de internet son netizens [1].

En la actualidad, los consumidores de internet exigen un mejor servicio que les permita ver lo que quieran, en el lugar y en el dispositivo que prefieran, y en la mayoría de los casos en más de un dispositivo al mismo tiempo. Esto y otros factores³, como interferencias con otros aparatos electrónicos y obstáculos físicos, inciden en la velocidad de wifi generando problemas de navegación o conectividad para los usuarios.

Lo anterior, supone un desafío constante para la industria de telecomunicaciones, porque las empresas deben adaptarse a los nuevos paradigmas que se imponen en dicho sector y realizar mejoras tecnológicas en las redes para suplir las necesidades de sus clientes, como es aumentar la velocidad de navegación, incorporar servicios adicionales que permitan mejorar la experiencia del usuario en internet, y ajustar la oferta existente, entre otros aspectos.

En este sentido, la empresa de telecomunicaciones VTR se ha propuesto brindar a sus clientes la mejor experiencia en internet, a partir de la entrega de mayores velocidades del mercado y de una atención de la más alta calidad. En sintonía con este propósito, la empresa ha incorporado en su oferta extensores wifi, dispositivos que permiten ampliar la cobertura de la señal para que los usuarios puedan disfrutar de una mejor conexión y velocidad de internet en el hogar o negocio.

Es por esto, que el presente trabajo de título, tiene como principal objetivo diseñar una estrategia comercial para la empresa con el propósito de identificar los elementos que permitan mejorar las ventas de sus extensores wifi.

¹ Netizens: se definen como personas hiperconectadas que utilizan hasta 7 servicios en línea al día.

² Networkers: se definen como personas que están conectadas, pero en menor medida que los netizens.

³ Para más información ver anexo 9.1

1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 Tipo de organización

VTR Comunicaciones SpA (conocida comúnmente como VTR) es una sociedad por acciones, que se constituyó legalmente en 1993. Al cierre de 2017, la empresa era propiedad en un 100% de Liberty Global INC., y desde el 1 enero de 2018, pasó a formar parte de Liberty Latin American, compañía de telecomunicaciones que opera en más de 20 países en América Latina y el Caribe bajo las marcas de consumo VTR, Flow, Liberty, Más Móvil y BTC.

VTR pertenece al rubro de las telecomunicaciones y entrega a sus clientes residenciales (personas particulares) y comerciales (negocios pymes) servicios de televisión, telefonía y acceso a internet. En 2017, entregó un total de 2.888.365 servicios fijos representado por un total de 1.406.853 clientes (de los cuales 1.181.583 son suscriptores en banda ancha), consiguiendo ingresos por \$617,5 mil millones y un EBITDA⁴ de \$248,3 mil millones [2].

Actualmente, la empresa cuenta con 1.918 empleados, tiene oficinas centrales en Santiago, dispone de 46 sucursales distribuidas entre Arica y Coyhaique, posee un Call Center propio, un sitio web corporativo y una aplicación móvil para clientes de televisión. Además es gestora de la primera cadena de noticias 24 horas en Chile, en sociedad con CNN.

1.2.2 Misión y Visión

A continuación se presentan las declaraciones estratégicas de VTR.COM:

Misión

“Queremos maximizar valor siendo líderes en conectividad y entretenición, innovando permanentemente para obtener la preferencia y lealtad de nuestros clientes, cumpliendo la promesa de producto con actitud de servicio y a través de una operación de excelencia” [2].

Visión

“Hacer de VTR una empresa excepcional, capaz de obtener crecimientos superiores al mercado, amada por sus colaboradores, por ser un lugar grato, alegre y de crecimiento humano y profesional; amada por sus clientes, por tener una experiencia de servicio espectacular, y respetada y admirada por la comunidad y la sociedad” [2].

⁴ EBITDA: En inglés “Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization”. Es un indicador financiero que muestra el beneficio de una empresa antes de restar los intereses, impuestos, depreciaciones y las amortizaciones, con el fin de evaluar si la empresa es rentable o no.

1.2.3 Estructura Organizacional

La administración de VTR está a cargo del Gerente General y del Comité Ejecutivo, integrado por siete vicepresidentes, además del gerente de Riesgo y Control Interno. Su misión es llevar adelante la estrategia de la compañía y asegurar el cumplimiento por parte de la empresa de las leyes vigentes y de la normativa interna [2].

Las unidades principales de la organización las componen las vicepresidencias (VP): VP Tecnología y Operaciones, VP Productos y Marketing, VP Finanzas, VP Legal y Asuntos Corporativos, VP Comercial y Clientes, VP Personas, y VP Sistemas y Procesos; además del Gerente Segmento Negocios (descripción en anexo 9.2). En Figura 1 se presenta la estructura organizacional:

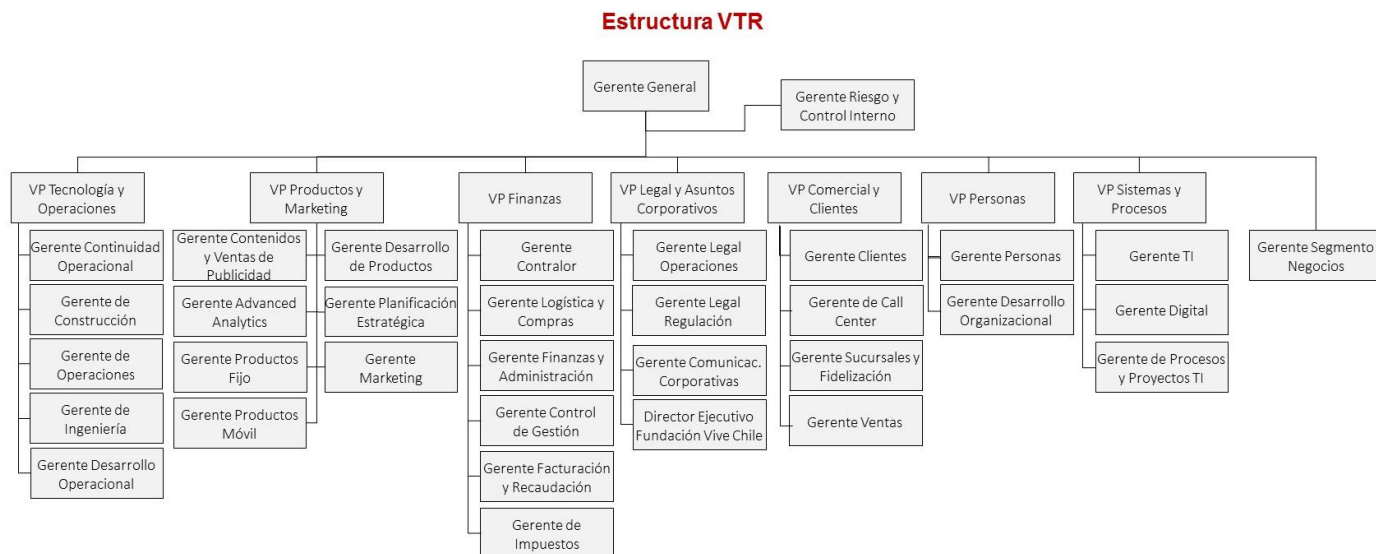


Figura 1: Organigrama empresa 2018.

Fuente: VTR.

1.2.4 Principales productos o servicios y descripción del proceso

VTR entrega servicios principales de internet banda ancha, televisión de pago, telefonía fija y telefonía móvil. Estos servicios son ofrecidos a sus clientes de forma individual o en forma de packs de productos que se diferencian de acuerdo a la cantidad de minutos, megas, y canales a contratar.

Además, ofrece servicios de valor agregado o SVA's que son productos adicionales que agregan nuevas funcionalidades o contenidos a sus servicios principales, realizando un respectivo pago mensual [3].

El proceso de VTR inicia con la solicitud de algún servicio por parte de un cliente a través de sus sucursales, call center o plataforma web. Esta solicitud es revisada para evaluar si el cliente cumple con las condiciones necesarias para las instalaciones de los productos. En caso de que se apruebe la solicitud, se le indica al cliente y de acuerdo a los servicios contratados por éste, se gestiona la instalación de los productos en el interior de su domicilio.

Si el servicio es televisión digital, se habilita un punto de conexión y se entrega el modelo de d-BOX (en comodato o préstamo de uso) correspondiente al plan. Si es telefonía fija, se realiza la conexión y se deja instalado un equipo eMTA al que se conecta el aparato telefónico. Si es internet, se instala un equipo cable módem en el domicilio [4].

Posterior a la instalación, VTR tiene un servicio de postventa en caso de que los productos presenten fallas y requieran mantención, o en caso de que los clientes deseen cambio de planes, adquisición de nuevos productos u otros servicios.

1.2.5 Desempeño organizacional

En 2017, VTR registró ingresos por \$617,5 mil millones, una cifra que representa un aumento de 6% respecto de 2016. Este desempeño fue impulsado principalmente por mejoras en los ingresos por suscripción de los servicios de banda ancha residencial, telefonía móvil y VTR negocios.

VTR se ha propuesto brindar a sus clientes la mejor experiencia en internet, a partir de la entrega de las mayores velocidades del mercado y de una atención de la más alta calidad. Con ese objetivo, durante 2017, la compañía migró de forma gratuita a aproximadamente el 95% de sus clientes Residenciales y Negocios, a planes con más Mbps. Esto permitió que la velocidad promedio de su cartera durante el período pasara de 52 a 111 Mbps, lo que a su vez significó disminuir significativamente el costo por Mbps [2].

Al impulsar planes de alta velocidad para el acceso a internet y la innovación en tecnología WiFi hogar, VTR alcanzó 27 mil nuevos clientes en los primeros tres meses de 2017, su mejor rendimiento de los últimos 11 años para un primer trimestre [5].

En el negocio móvil, VTR sumó 50 mil nuevos suscriptores de post pago en los últimos 12 meses; y en el segmento de video, continuó la oferta de canales HD y una renovada plataforma de televisión on demand (VOD), sumando 6.000 nuevos hogares en el primer trimestre, con un incremento de 27% en 12 meses [5].

En la división de servicio a Pymes, se incorporaron 11 mil nuevos clientes en el período, como resultado de una estrategia de post venta que entrega respuesta técnica prioritaria y ofrece un call center exclusivo. En materia de inversión, VTR continúa acelerando su ritmo de inversión en redes

avanzadas de fibra óptica híbrida, ampliando la cobertura de su red VTR en 50 mil nuevos hogares durante los primeros tres meses de 2017 [5].

En 2018, el número de clientes siguió aumentando y durante el segundo trimestre se sumaron 22 mil nuevos clientes. En comparación con junio de 2017, la cartera de clientes aumentó en 74 mil debido a nuevas construcciones de red. Los abonados móviles aumentaron en 13 mil, un aumento de 22% respecto al año anterior [6].

En el mismo período, los ingresos alcanzaron los \$162 mil millones, un aumento de 5% en comparación con el segundo trimestre de 2017. A su vez, los ingresos operacionales aumentaron en un 19% respecto del año anterior hasta alcanzar \$44 mil millones [6].

Estos resultados muestran que VTR es una empresa que va en crecimiento, y tal como señala la empresa su objetivo en los próximos años es continuar avanzando sobre estas directrices, poniendo un énfasis especial en el desarrollo de las altas velocidades de banda ancha y el impulso al segmento de clientes empresas a través de VTR Negocios [2].

1.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los extensores wifi son equipos que permiten ampliar físicamente la cobertura de la banda ancha a todos los rincones del hogar en que el cliente necesite navegar con múltiples dispositivos.

VTR ofrece estos dispositivos para planes con velocidad Mega 20 o superior a clientes que tengan o contraten servicios de internet. La instalación es certificada por un técnico y cuentan con soporte especializado del servicio. Los equipos son propiedad de VTR y en caso de baja, deben devolverse a la sucursal.

Los extensores wifi VTR, utilizan dos tecnologías:

- 1) AP (Access Point): Estos dispositivos utilizan tecnología de última generación para transmitir señal wifi y se debe considerar en la instalación el tendido de un cable de red por ducto o a la vista desde la habitación donde se encuentra el módem hasta la ubicación donde se requiera el extensor dentro del hogar. La extensión máxima del cable es hasta 100 mts. [7].
- 2) PLC (Power Line Connection): utilizan la red eléctrica para transmitir datos. Un PLC transmisor envía los datos a un PLC receptor, este último puede ser alámbrico o inalámbrico.

Los equipos PLC requieren que la instalación eléctrica del domicilio se encuentre en óptimas condiciones y ambos PLC deben estar conectados en un mismo circuito eléctrico, administrados por el mismo tablero. Además, se debe tener disponibles enchufes eléctricos directos, no se debe utilizar alargadores o extensiones eléctricas múltiples [7].

Actualmente la empresa tiene disponible los siguientes extensores, los cuales tienen diferentes características como puede apreciarse en la Tabla 1:

- Extensor WiFi Basic:



Este dispositivo extiende la cobertura en un menor rango en comparación con las otras soluciones. Está compuesta por equipos PLC, los cuales permiten transmitir los datos de navegación a través de la red eléctrica, por lo que no utilizan cable para la extensión. Además, utiliza sólo la red 2,4 GHz para el tráfico de datos [8]. Este equipo quedó fuera de la oferta de la empresa en octubre de 2018, período en que fue lanzado el extensor Nextgen Go.

- Extensor Nextgen Pro:



Esta solución está compuesta por un equipo Access Point con tecnología de última generación, que permite alcanzar altas velocidades. Cuenta con redes simultáneas (dual band) 2,4 y 5 Ghz y con selección automática de la mejor compatibilidad de los dispositivos y utiliza la tecnología beamforming, la cual dirige la señal de forma inteligente hacia donde están los dispositivos conectados. Además, es posible conectar 4 dispositivos alámbricamente [9].

- Extensor Nextgen Go:



Este dispositivo consta de equipos PLC y se encuentra en proceso de lanzamiento. En cuanto a tecnología, sus características son similares al extensor Nextgen Pro, posee dual band y beamforming. Sin embargo, al ser vía corriente se degrada la velocidad de la señal wifi contratada. Además, sólo es posible conectar 1 dispositivo de forma alámbrica.




			Lanzamiento
	Extensor WiFi Basic	Extensor NextGen Pro	Extensor NextGen Go
Extensor			
Renta Mensual	\$3,990	\$2,990	\$1,990 \$2,990
Costo de instalación	\$20,000	\$20,000	\$0 \$20,000
Máxima velocidad	30 Mbps	>200 Mbps	350 Mbps
Conexión	vía red eléctrica, mismo circuito	Vía Cable Ethernet	vía red eléctrica, mismo circuito
Antena 2,4 GHz	2x2 300N	2x2 300N	2x2 300N
Antena 5 Ghz	No	3x3 1300 AC	2x2 900 AC
Dual Band	No	Si	Si
Puertos	Fast Ethernet	Gigabit Ethernet (4 puertos)	Gigabit Ethernet (1 puerto)
Características WIFI	N/A	Beamforming, Air time managment, band steering	Beamforming, Air time managment, band steering
Otras Características	Degrada la velocidad	Alcanza altas velocidades	Degrada la velocidad
Instalación	No requiere cableado Depende del estado de la red eléctrica	Requiere cableado UTP Usa ductos si están habilitados	No requiere cableado Depende del estado de la red eléctrica

Tabla 1: Comparación tipos de extensores VTR.
Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Pese a que son productos que ofrecen una solución al problema de cobertura para los clientes, estos productos presentan una tasa de anulación mensual por ingresos post venta que supera el 30%. Para el caso del extensor wifi Basic, se observa que el porcentaje promedio de anulación es de alrededor del 40% (Tabla 2). Si bien, es un porcentaje alto, este extensor será eliminado de la oferta de VTR una vez que se lance el nuevo extensor Nextgen Go, por lo que su relevancia es baja.

Tasa de anulaciones año 2018				
Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Extensor Wifi Basic	39,3%	44,8%	40,7%	42,8%
Extensor Nextgen Pro	48,6%	44,2%	44,6%	48,7%
Extensor Nextgen Go	34,5%	34,7%	32,4%	35,7%

Tabla 2: Porcentaje de anulación mensual de cada extensor.
Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa.

Para el caso del extensor Nextgen Pro, se observa una tasa promedio mensual de anulación sobre el 45%. Este porcentaje se presenta desde que el extensor se encontraba en modo piloto (Figura 2) y hasta la fecha no ha mostrado mejoras.

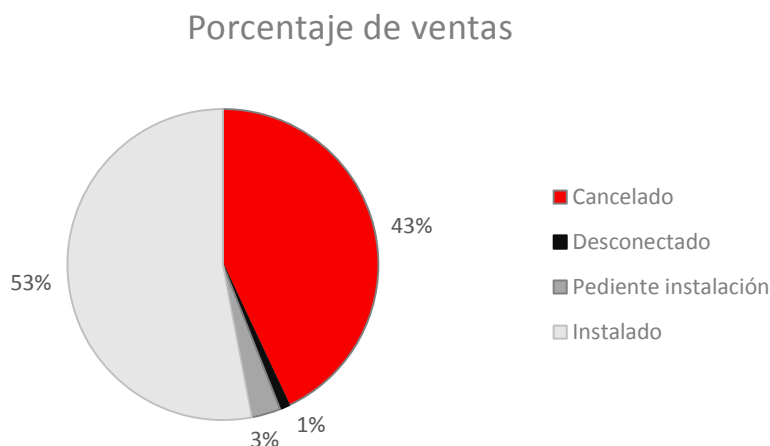


Figura 2: Porcentaje de ventas de extensor Nextgen Pro en zona piloto.
Fuente: VTR

En cuanto a las ventas del extensor Nextgen Go, se observa que en promedio alrededor de un 33% son anuladas mensualmente. Cabe destacar que este equipo se encuentra en modo piloto en estos momentos y se espera su lanzamiento para el mes de octubre, por lo que aún las cifras no son significativas, pero pudiera seguir el mismo patrón a nivel nacional como ha sido el caso del extensor Nextgen Pro.

Debido a esto, es necesario entender los principales motivos detrás de los resultados presentados y con ello proponer una estrategia comercial que permita revertir la situación y vender con mejor efectividad estos productos.

Hipótesis:

Basado en la información recopilada, la estudiante propone las siguientes hipótesis que podrían explicar a qué se deben las altas tasas de anulación de los extensores y por qué no son requeridos en forma masiva por los clientes. Las cuales se evalúan en los próximos capítulos de esta memoria.

H1: Los clientes tienen problemas de cobertura en su hogar (a causa del tamaño de la casa o elementos que causen interferencias, entre otros) y les interesa adquirir un extensor.

H2: Clientes desconocen los extensores wifi, su funcionalidad y características.

H3: Los canales de la empresa no informan a los clientes respecto de estos productos.

H4: Clientes adquieren extensor en otros sitios.

H5: Los clientes no están dispuestos a pagar un valor extra mensual por extender la cobertura de su hogar.

H6: Los clientes consideran que el costo de instalación es demasiado costoso para adquirir un extensor.

H7: Ejecutivos no conocen las características y diferencias de los extensores que vende la empresa.

H8: Ejecutivos y técnicos no impulsan la venta de extensores, no ofrecen los productos o no tienen incentivos para hacerlo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia comercial para la venta de extensores wifi de una empresa de telecomunicaciones.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conocer la situación actual del producto y analizar las estrategias utilizadas.
- Identificar problemas que tiene la venta del producto.
- Estudiar la competencia de la empresa en el mercado de los extensores y mejoramiento de la señal wifi para un cliente.

- Estudiar las necesidades del cliente, su disposición a pagar y comportamiento frente a estos productos.
- Determinar la estrategia de distribución, precios y canales de venta óptima para la introducción de estos productos.

1.5 RESULTADOS Y ALCANCES

1.5.1 Resultados esperados

Los resultados esperados del trabajo son:

- Estudio actual de la empresa y sus competidores en relación a la oferta existente de extensores wifi en Chile.
- Investigación de mercado acerca de las necesidades de los clientes y posicionamiento del producto.
- Una estrategia comercial con la definición de precios, canales de venta y promoción para los extensores wifi de la empresa.

1.5.2 Alcances

Los alcances del trabajo son los siguientes:

- Se realizará una estrategia comercial para la venta de extensores wifi de una empresa de telecomunicaciones a nivel nacional.
- La estrategia se limita a los productos extensores wifi del servicio de internet fija, por lo que no considera los otros servicios ofrecidos por la empresa.
- Para el estudio de la industria se considerarán sólo competidores nacionales dado el contexto del trabajo.
- La investigación se acotará al plazo de un semestre, por lo que el trabajo de tesis será de carácter propositivo y no considera la implementación del plan, debido al tiempo que no permitiría medir resultados de las acciones a desarrollar.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 Conceptos claves

Para una mejor comprensión de la presente memoria se definen los siguientes conceptos:

1.6.1.1 Extensor wifi [10]

También conocido como repetidor o amplificador de señal wifi, es un dispositivo que retransmite la señal original del router hacia distintos sectores dentro de un recinto con el propósito de aumentar la cobertura y mejorar la señal wifi en aquellos aparatos que, por estar lejos de la fuente original, reciben una débil intensidad del internet.

Es importante mencionar que los extensores wifi no aumentan la velocidad de conexión, ya que ésta depende de varios factores como la velocidad contratada y la calidad de los componentes que integran la red como routers, cables y los propios dispositivos.

1.6.1.2 Normas wifi de los dispositivos:

El protocolo 802 es un estándar de protocolo de comunicaciones establecido por el IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), el cual define la tecnología de redes de área local. Dentro de este estándar se han determinado diferentes normas (B, G, N, AC) que especifican la velocidad de transmisión de datos de las redes de un dispositivo (Figura 3). La norma B es la más antigua (incluida en equipos hasta el año 2001) y la norma AC es la más nueva (incluida en los dispositivos de última tecnología).

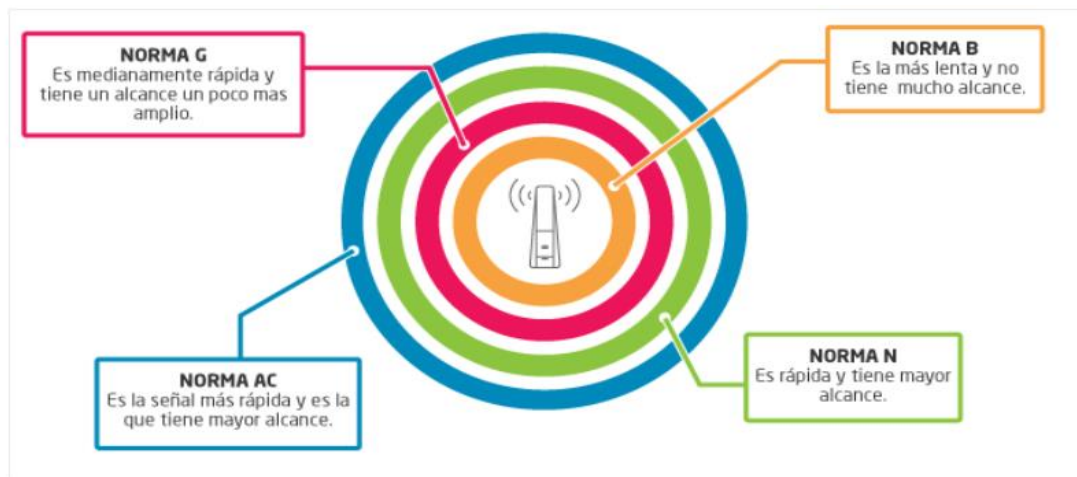


Figura 3: Normas dispositivos.

Fuente: VTR.com

Los módems de internet emiten señales inalámbricas que tienen diferentes normas y por tanto, una velocidad límite que pueden alcanzar (Tabla 3). Los dispositivos (Notebook, Smartphone, Smart Tv, etc.), a su vez, soportan distintas normas por lo que también llegan a un máximo de velocidad.

Norma	Máxima velocidad teórica alcanzada	Funciona en la banda
802.11 B	11 Mbps ⁵	2.4 Ghz
802.11 G	54 Mbps	2.4 Ghz
802.11 N	600 Mbps	2.4 Ghz y 5 Ghz
802.11 AC	1300Mbps	2.4 Ghz y 5 Ghz

Tabla 3: Norma de dispositivos con la respectiva velocidad máxima que alcanza y la banda donde opera.

Fuente: Elaboración propia.

1.6.2 Ámbito externo

En el libro administración estratégica, los autores Hitt, Ireland y Hoskisson indican que el ámbito externo está constituido por instituciones, personas, competencia, entre otros organismos o conjunto de factores externos que influyen directa o indirectamente en las acciones y resultados de una empresa. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el ámbito de una organización que podrían beneficiar o perjudicar su desempeño [11]

Para conocer los comportamientos y dinámicas de los competidores de la empresa, se puede utilizar la técnica de benchmarking, que consiste en comparar resultados de organizaciones que han realizado actividades similares con el fin de identificar, adaptar e implementar las prácticas que produjeron los mejores resultados. O bien, se puede realizar un análisis competitivo, en el cual se analiza directamente a la competencia para identificar factores positivos y negativos a considerar en la estrategia de la empresa.

1.6.3 Ámbito interno

De acuerdo a los autores Hitt, Ireland y Hoskisson, el análisis del ámbito interno permitirá determinar qué puede hacer la organización, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales. Para esto es necesario conocer el estado actual de la empresa, considerando las declaraciones estratégicas, recursos humanos, operaciones y situación financiera [11].

⁵ Mbps: Mega bits por segundo

1.6.4 FODA

Resume los aspectos clave de un análisis del ámbito externo de una actividad empresarial (Oportunidades y Amenazas) y de la capacidad estratégica interna de una organización (Fortalezas y Debilidades). El objetivo del Análisis FODA consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y la capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el ámbito externo [11] [12].

A continuación, en Figura 4, se definen los factores que componen el análisis FODA de acuerdo a los autores Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos del Marketing:



Figura 4: Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
Fuente: Fundamentos del Marketing, Kotler y Armstrong [12].

1.6.5 Investigación de mercado

El autor Malhotra, Naresh K. en su libro investigación de mercados define este concepto como la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing [13].

De acuerdo a este autor, el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos [13]:

- 1) Definición del problema: un planteamiento amplio del problema general e identificación de los componentes específicos del problema de investigación de mercados. Supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa.
- 2) Desarrollo del enfoque del problema: incluye la formulación de preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por

conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios e investigación cualitativa.

- 3) Formulación del diseño de investigación: es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.

En el proceso de muestreo se elige la técnica de muestreo a utilizar, la que puede clasificarse en general como:

- Muestreo probabilístico: procedimiento donde cada elemento de la población se selecciona al azar, por lo que tiene una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra. Las técnicas de muestreo probabilístico se clasifican en: muestreo por elemento o por conglomerados, probabilidad igual de la unidad o probabilidades desiguales, selección no estratificada o estratificada, selección aleatoria o sistemática, técnicas de una sola etapa o de etapas múltiples.
 - Muestreo no probabilístico: técnica que no usa procedimientos de selección al azar, sino que se basa en el juicio personal del investigador. Las técnicas de muestreo no probabilístico más comunes incluyen el muestreo por juicio, muestreo por cuotas, muestreo de bola de nieve, y muestreo por conveniencia. En ésta última se busca obtener una muestra de elementos convenientes, accesibles, sencillos de medir y cooperativos, por lo que las muestras no son representativas de ninguna población.
- 4) Trabajo de campo o recopilación de datos: Consiste en reunir en terreno la información que necesita ya sea casa por casa, en centros comerciales, mails, teléfono, entre otros de acuerdo al diseño de investigación a utilizar.

- 5) Preparación y análisis de datos: incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Dentro del análisis de datos, se utiliza la satisfacción neta que es una métrica que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa a través de la pregunta: “¿*Qué tan satisfecho se encuentra con su producto?*”, en la cual los clientes deben evaluar su grado de satisfacción en una escala de 0 a 10, donde 0 es “*Nada Satisfecho*” y 10 “*Muy Satisfecho*”.

La satisfacción neta (SN) se calcula como la diferencia entre el porcentaje de promotores (usuarios que dan una puntuación de 9 o 10) y el porcentaje de detractores (clientes que evalúan entre 0 y 6).

$$SN = \%Promotores - \%Detractores$$

Los usuarios cuya puntuación es de 7 u 8 son considerados neutros y no se consideran para el cálculo de esta métrica.

- 6) Elaboración y presentación del informe: Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y se incluyan los resultados.

1.6.6 Estrategia comercial

Una estrategia comercial es el plan para llevar los productos al mercado y que sigan comercializándose en el tiempo. Por lo general, para elaborar la estrategia se considera la realización de un diagnóstico del estado actual (análisis interno y externo); definición del plan y elección de las 5P del marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción y Post Venta); implementación (o propuesta) que indique las acciones concretas que se deben seguir para la ejecución de la estrategia; medición de resultados para evaluar el logro de los objetivos propuestos en la estrategia comercial y mejorar su diseño [14].

De acuerdo a Kotler y Armstrong, en la estrategia de marketing la meta es crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables con ellos. La empresa debe decidir a cuáles clientes atenderá (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento). Además, debe diseñar una mezcla integrada de marketing (marketing mix) compuesta por factores bajo su control:

producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P's) [12]. A continuación se presentan la definición de estos elementos según el libro Fundamentos del Marketing:

- Segmentación de mercado: Consiste en dividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados.
- Segmento de mercado: Grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.
- Selección de mercado meta (targeting): Proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos a atender.
- Posicionamiento: Arreglo de una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta.
- Marketing Mix: Se compone de las cuatro P's de acuerdo a los autores Kotler y Armstrong (Figura 5), aunque se suele agregar un quinto factor que es la Post Venta del producto.
 - o Producto: Significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
 - o Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
 - o Plaza: Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.
 - o Promoción: Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.



Figura 5: Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción, Plaza.
Fuente: Fundamentos del Marketing, Kotler y Armstrong [12].

1.7 METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología utilizada en la presente memoria, la cual se resume en el esquema de la Figura 6.



Figura 6: Esquema de metodología utilizada.

Fuente: Elaboración propia.

1.7.1 Ámbito externo

Para conocer el ámbito externo con el que se relaciona la empresa, se identifica el sector de las telecomunicaciones en Chile considerando el tamaño que representa y las compañías que lo componen.

Luego, fue necesario buscar información respecto de los productos y servicios que ofrece la competencia para mejorar la experiencia de los clientes en el servicio de internet fija, con el fin de realizar un análisis competitivo que permita conocer las características de los equipos disponibles y las acciones que hacen para promocionar y venderlos en el mercado. Además de utilizar otras estrategias como cliente incógnito para recabar mayor información de la competencia.

Por otra parte, se investigan las soluciones a nivel internacional para mejorar el internet en el hogar con el fin de observar las tendencias en el mercado extranjero y posibles soluciones que podría implementar la empresa en el futuro.

1.7.2 Ámbito interno

En primera instancia, se reúne información sobre la empresa a través de su sitio web, reporte de sustentabilidad publicados y presentaciones internas proporcionadas por la empresa, lo que queda descrito en el capítulo 1.2 de la presente memoria. De este modo, es posible entender la magnitud de sus ventas, cantidad de trabajadores, organización, y conocer los productos que ofrece la compañía y el proceso que se realiza para su venta.

La descripción de la oferta actual de los extensores wifi, la estrategia que han utilizado hasta el momento para su venta y el problema que enfrenta la empresa quedaron descritos en el capítulo 1.3, por tanto, para no caer en redundancias no se detallarán en este apartado.

Por tanto, para caracterizar el ámbito interno, se describe el área de la empresa en donde se desarrolla la memoria y se recopila información sobre el producto a investigar por medio de datos secundarios (estudios y presentaciones internas), un análisis exploratorio consistente en entrevistas presenciales y encuestas semi estructuradas a distintos actores de la compañía (ejecutivos de call center, ejecutivos de sucursal, supervisores técnicos y técnicos) y acompañamiento de visitas técnicas en terreno. Lo anterior, permite identificar los principales problemas que tiene la venta de extensores.

1.7.3 FODA

Con la investigación previa, se identifican las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, y las oportunidades y amenazas que existen en el mercado. Este apartado se decide realizar en conjunto con la memorista del área de Desarrollo de Productos con el fin de complementar el análisis con la información recopilada en ambas áreas de la empresa (Pricing y Portfolio y Desarrollo de Productos), puesto que estas áreas han trabajado juntamente durante el ingreso de los extensores wifi en la empresa y posterior lanzamiento.

1.7.4 Investigación de mercado

Como ya se ha mencionado en el capítulo del ámbito interno, para la definición del problema se realiza una investigación de carácter cualitativo a través de entrevistas y encuestas presenciales a trabajadores de la compañía (ejecutivos de venta, ejecutivos de call center y técnicos), con el propósito de realizar un levantamiento de información para conocer los principales problemas en el servicio de banda ancha y los motivos de anulación o no venta de los extensores.

Lo anterior sumado a la información secundaria obtenida de estudios y presentaciones internas de la empresa, permiten definir las preguntas que se realizan en el estudio de mercado, de modo de entender la necesidad de los clientes y qué es lo que estos valoran en un servicio o producto de

internet, identificando el nivel de conocimiento que tienen acerca de los extensores wifi, y la disposición a adquirir este equipo adicional en sus hogares.

Con ese propósito, se realiza un estudio cuantitativo a través de encuestas online dirigida a personas que cuenten con internet fijo en su hogar y que sean o no clientes de la empresa. Para esto, la autora de esta memoria diseñó dos cuestionarios; uno interno para clientes de la empresa, el cual se implementó desde VTR y se envió de forma aleatoria vía mail a una base de clientes que tenían contratado al menos un extensor con un mínimo tres meses y también a una base de clientes que no poseían el producto, luego los resultados fueron analizados por la memorista; el otro cuestionario es parte de una encuesta externa implementada y difundida por la autora a través de redes sociales para alcanzar usuarios de otras empresas con internet fijo.

Dentro del análisis de datos se utiliza el cálculo de la satisfacción neta para obtener información sobre la satisfacción que declaran los clientes acerca del extensor que tienen instalado y observar si existe diferencia entre los tres tipos de extensores ofrecidos por la empresa. Para esto, en la encuesta se les pidió a los clientes que evaluaran su grado de satisfacción en una escala de 0 a 10, con los resultados obtenidos se dividió a los clientes en: promotores, detractores y neutros. Teniendo esta separación, se calculó la diferencia entre el porcentaje de promotores y detractores del extensor como categoría general, y luego se determinó la satisfacción neta por tipo de extensor (Basic, Pro y Go).

1.7.5 Estrategia comercial

Por último, se propone una estrategia comercial tomando como metodología lo expuesto en el marco teórico, donde se define primeramente la segmentación, el targeting y el posicionamiento y luego se detallan las características del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), considerando los antecedentes recabados y los principales resultados de la investigación de mercado realizada.

CAPÍTULO 2: ESTUDIO ÁMBITO EXTERNO

2.1 LA INDUSTRIA

VTR pertenece a la industria de telecomunicaciones de Chile. En este mercado participan empresas dedicadas a proveer servicios de telefonía móvil y fija, televisión, e internet para clientes particulares y/o clientes empresas.

A diciembre de 2017, los ingresos brutos de la industria de telecomunicaciones en Chile alcanzaron los \$5,642 billones, creciendo 4,3% respecto del año anterior (Figura 7), impulsado por telefonía móvil (51%), TV paga (14%) y servicios TI (10%) [15].

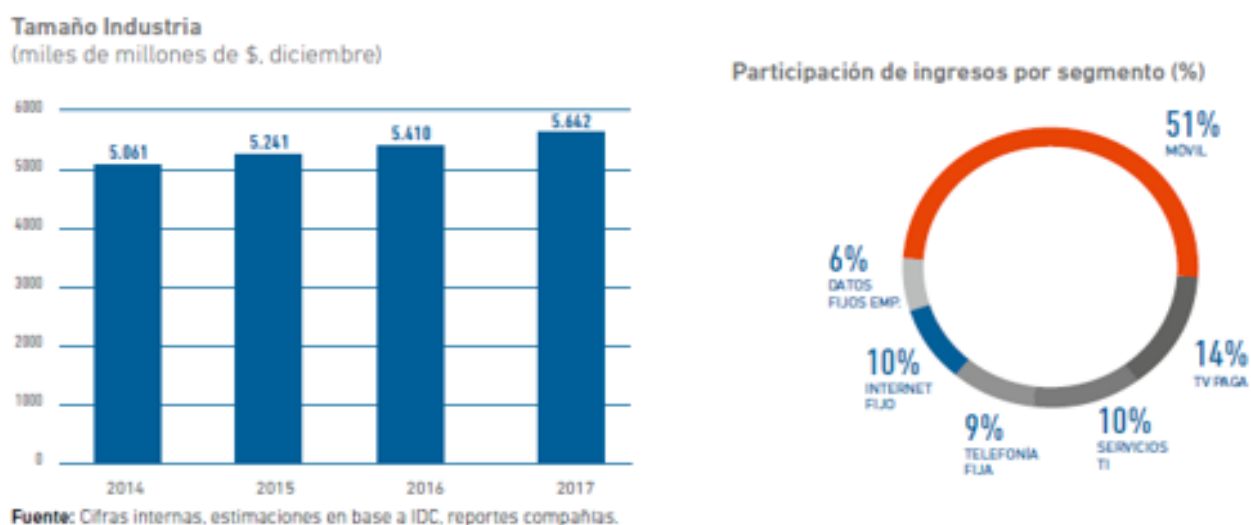


Figura 7: Ingresos brutos industria telecomunicaciones Chile y participación de ingresos por tipo de servicio.
Fuente: Entel [15].

Estos ingresos se reparten entre los distintos operadores de la industria (Figura 8), donde el mayor porcentaje lo tiene Movistar con un 28% del total de ingresos brutos de la industria, seguido de Entel con un 26% [16].

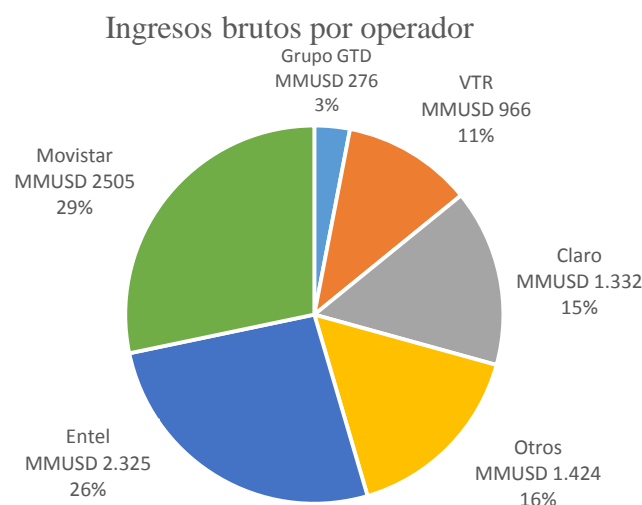


Figura 8: Ingresos brutos por operador.
Fuente: VTR [16].

Algunos de los principales proveedores en Chile del sector de telecomunicaciones son: VTR, Entel, Movistar, Claro, WOM, Directv, entre otros, cuyas participaciones de mercado varían en función del tipo de servicio que prestan a sus clientes (Tabla 4). Para efectos de esta memoria, se estudiará con más detalle el servicio de internet banda ancha fijo.

Operador	Internet Móvil	Internet Fijo	Telefonía Móvil	Telefonía Fija	Televisión Pagada
Movistar	27,7%	32,6%	30,3%	40,9%	20,3%
VTR	1,2%	39,1%	0,9%	20,1%	32,3%
Claro	22,0%	13,9%	24,5%	8,6%	11,8%
Entel	32,3%	1,2%	31,8%	17,5%	-
WOM	15,5%	-	11,3%	-	-
Virgin	0,9%	-	0,9%	-	-
Grupo GTD	-	8,5%	-	11,0%	-
Otros	0,4%	4,7%	0,3%	1,9%	15,1%
Directv	-	-	-	-	20,5%

Tabla 4: Participación de mercado sector telecomunicaciones por operador y tipo de servicio.
Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones [17].

2.1.1 Internet fijo

De acuerdo con la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), a marzo de 2018 Chile alcanza una penetración⁶ de 107,8 accesos de internet fijos y móviles 3G+4G⁷ por cada 100 habitantes

⁶ La penetración de internet es un indicador del volumen de conexiones a internet en un país, el cual se mide como el total de accesos a internet por cada cien habitantes en un período determinado.

⁷ Siglas utilizadas para referirse a tecnologías de telefonía móvil de tercera generación (3G) y cuarta generación (4G).

(Figura 9) con casi 20 millones de accesos y con un crecimiento interanual de 19,5% (3,3 millones de nuevos accesos).

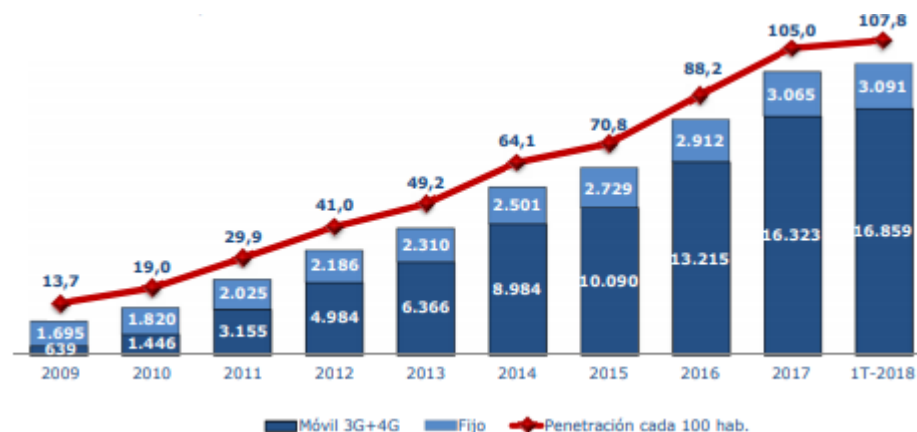


Figura 9: Penetración accesos de internet fijo y móvil 3G+4G.

Fuente: Subtel [17].

A su vez, la penetración de internet fija fue de 16,7 accesos por cada 100 habitantes, alcanzando los 3,1 millones de accesos, con un crecimiento de 4,7% respecto al año anterior (Figura 10). Del total de accesos de internet fijo, un 88,3% corresponde a accesos residenciales y un 11,7% a comerciales.

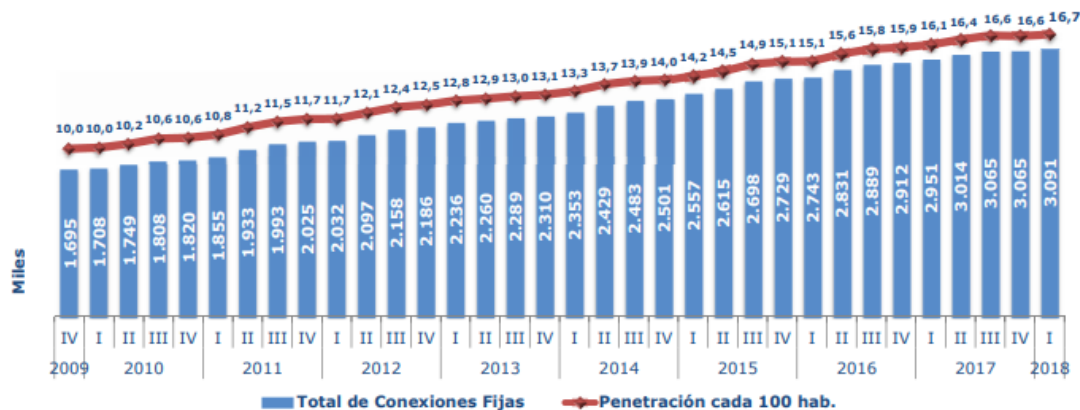


Figura 10: Penetración acceso internet fijo.

Fuente: Subtel [17].

Por otro lado, el porcentaje de hogares con internet fijo es de 47,7% y las principales tecnologías utilizadas son: HFC⁸ (55,4%), ADSL⁹ (23,8%) y Fibra Óptica (14,2%).

⁸ HFC: Híbrido de fibra coaxial en telecomunicaciones, es un término que define una red de fibra óptica que incorpora tanto fibra óptica como cable coaxial para crear una red de banda ancha.

⁹ ADSL: es un tipo de tecnología de línea de abonado digital DSL. Consiste en la transmisión de datos digitales apoyada en el cable de pares simétricos de cobre que lleva la línea telefónica convencional o línea de abonado.

Respeto a la participación de mercado de los principales proveedores de internet fijo, VTR tiene la mayor participación con un 38,5%, seguido de Movistar con un 33,4% (Figura 11). Desde marzo 2016 VTR supera a Movistar en conexiones fijas, y presenta un crecimiento en los últimos 12 meses de 8% mientras que Movistar bajó un 1,7% en igual período.

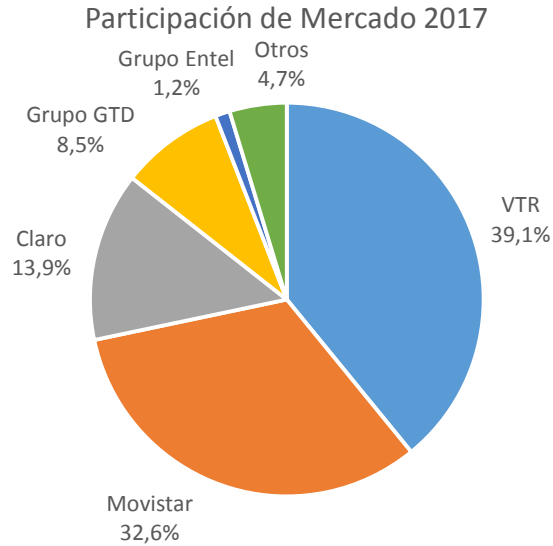


Figura 11: Participaciones de mercado para servicio de internet fijo.
Fuente: Subtel [17].

De acuerdo al sitio Speedtest, durante 2017 VTR proporcionó velocidades promedio más rápidas a sus usuarios que las otras compañías proveedores de internet en Chile (Figura 12), alcanzando un puntaje de 52,97 considerando el tráfico de subida y bajada de datos [18].

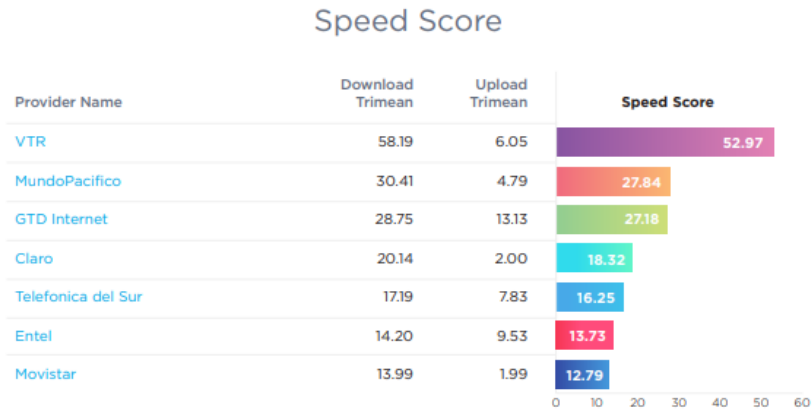


Figura 12: Ranking Speedtest, proveedores más rápido de internet.
Fuente: Ookla, Speedtest [18].

2.2 REGULACIONES RELEVANTES

El mercado de las telecomunicaciones se encuentra regulado por las siguientes instituciones del país:

- Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), es un organismo dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones que se encarga de coordinar, promover, fomentar y desarrollar el sector de las telecomunicaciones, y de supervisar a las empresas públicas y privadas, velando por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas pertinentes en el país.
- Los Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones y de Economía, Fomento y Turismo, tienen la responsabilidad conjunta de fijar la estructura, nivel y mecanismo de indexación de las tarifas de los servicios afectos a fijación tarifaria suministrados por las empresas de telecomunicaciones.
- Fiscalía Nacional Económica (FNE), es la agencia nacional encargada de defender y promover la libre competencia en todos los mercados o sectores productivos de la economía chilena.
- Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), es un órgano jurisdiccional especial e independiente, cuya función es prevenir, corregir y sancionar los atentados a la libre competencia, aplicando las normas contenidas en el Decreto Ley N° 211.

Las empresas de este sector se deben regir entre otras por las siguientes leyes:

- Ley N°18.168, ley general de telecomunicaciones: indica que todos los habitantes de la República tendrán libre e igualitario acceso a las telecomunicaciones; y reconoce la libre competencia como el principio social y económico más eficiente para el desarrollo de esta industria.
- Ley N°20.471, ley de portabilidad numérica: señala que todo concesionario de servicio público telefónico se encuentra obligado a la implementación del sistema de portabilidad de números telefónicos.
- Ley N°20.599 que regula la instalación de antenas emisoras y transmisoras de servicios de telecomunicaciones.
- Ley N°20.808 que protege la libre elección en los servicios de cable, internet o telefonía.
- Ley N°20.453 que consagra el principio de neutralidad en la red para los consumidores y usuarios de internet.
- Ley N°21.046 establece la obligación de una velocidad mínima garantizada de acceso a internet. Los proveedores de acceso a Internet deberán garantizar un porcentaje de las velocidades promedio de acceso, para los distintos tramos horarios de mayor y menor

congestión, ofrecidas en sus diferentes planes comerciales, respecto a las conexiones tanto nacionales como internacionales, alámbricas e inalámbricas, y poner a disposición de los usuarios un sistema o aplicación que permita la medición de dichas velocidades y parámetros técnicos asociados.

2.3 ÁMBITO SOCIOCULTURAL

El progreso tecnológico ha permitido que cada vez más dispositivos se conecten a internet, lo que se conoce como Internet de las Cosas y que incluye a electrodomésticos como Smart Tv, lavadoras inteligentes, equipos de música, etc., y a la domótica (o Smart Home, que son sistemas capaces de automatizar una vivienda), lo que genera una interacción entre usuario y máquina que antiguamente no existía.

También la transformación digital ha cambiado tanto la forma de vivir y relacionarse de las personas como el modo de operar de las empresas. Hoy en día, la digitalización ha generado un mayor consumo de internet, ya que se ha vuelto indispensable su uso en la vida cotidiana para la realización de distintas actividades como lo son transacciones comerciales, búsqueda de información, apoyo en los estudios, trabajo, comunicación, escuchar música, entretenimiento, entre otros.

De acuerdo al Estudio de Móviles en Latinoamérica realizado por la compañía Internet Media Services (IMS) en 2016, el 71,7% de los chilenos cuenta con un acceso a internet, cifra que supera al resto de los países de la región (Figura 13), seguido de Argentina con un 68% y México con un 59,6% [19].

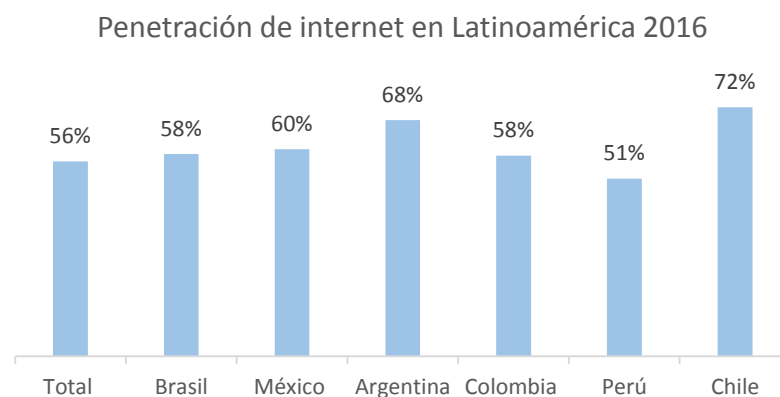


Figura 13: Penetración de internet por usuario en Latinoamérica 2016.
Fuente: IMS

Por otra parte, la generación de jóvenes entre 18 y 34 años destaca en casi todas las categorías como líderes de las tendencias que se ven en el uso de dispositivos móviles y conexión a internet (Figura 14). En la medición, este grupo alcanza un uso de 38,5 horas semanales conectado a la red, a través de diversos dispositivos [19].







	 Brasil		 México		 Argentina		 Colombia		 Perú		 Chile	
	Total (N=832)	E18-34 (N=433)	Total (N=805)	E18-34 (N=400)	Total (N=807)	E18-34 (N=292)	Total (N=804)	E18-34 (N=468)	Total (N=803)	E18-34 (N=597)	Total (N=800)	E18-34 (N=375)
Smartphone (con conexión a internet)	11.8	13.4	10.1	11.6	9.8	11.5	12.2	14.0	9.2	10.2	11.6	13.2
Computador Laptop	9.0	9.2	7.4	7.5	6.3	6.3	7.7	8.2	7.3	7.8	8.9	9.7
Computador Desktop	7.2	6.9	6.5	5.8	6.7	5.3	6.5	6.0	7.8	7.3	5.4	4.6
TV Conectada	4.2	4.3	4.7	4.8	4.2	4.4	5.0	4.6	5.3	5.3	5.2	4.8
Tablet	3.5	3.9	3.4	3.3	2.7	2.8	3.6	3.8	4.8	4.8	3.0	3.1
Consola de video juegos	2.2	2.5	2.1	2.5	1.2	1.6	1.3	1.4	2.6	2.6	1.5	1.8
Lector Ebook	1.8	2.3	1.6	1.9	0.9	1.1	1.6	1.7	2.9	2.9	1.2	1.3
Total de horas semanales online	39.7	42.5	35.8	37.4	31.8	33.0	37.9	39.7	38.4	40.9	36.8	38.5

Figura 14: Horas por semana online por dispositivo y por país.

Fuente: IMS

Lo anterior supone una oportunidad y desafío para las empresas de telecomunicaciones, ya que existe una tendencia positiva por el uso de internet, pero esto implica que deben adaptar sus productos para cumplir con las expectativas de conectividad de los clientes que cada vez tienen más dispositivos conectados en un hogar.

2.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

2.4.1 Competencia en Chile

Al investigar el mercado de los extensores wifi y la oferta existente para mejorar la señal de wifi en el hogar, se encuentran algunos competidores de VTR que ofrecen productos en préstamo de uso con similares precios de arriendo e instalación a los de la compañía. También se detecta la existencia de competidores que dan la opción de arriendo o compra y otros que sólo se dedican a vender los equipos. En Tabla 5 se resume la información recopilada, la cual es presentada con más detalle en las próximas páginas.






Empresa	Equipo	Características	Precio	Otros
Grupo GTD	Repetidor básico 	No se especifican las características técnicas del equipo	Costo mensual \$3.990 Costo de instalación: gratis contrataciones nuevas y \$17.980 clientes antiguos	Canales: Chat online, call center, sucursales Agenda instalación demora entre 5 a 6 días.
Movistar	Repetidor de señal 	Dual band (2.4 Ghz y 5 Ghz) No se detallan más características	Costo mensual \$1.990 Costo de instalación \$20.000 Opción de compra por \$39.990	Canales: Call center, sucursales
Entel Personas	Decodificador TV 	Modelo DIR-868L, contiene un extensor wifi. Se debe tener contratado televisión e internet	Costo mensual \$2.490 a partir del segundo equipo. No indica costo de instalación	Canales: Call center, sucursales
Entel Personas	WI-FI Adicional 	Router DLink modelo DIR868L Posee tecnología dual band	Costo mensual \$2.990 No indica costo de instalación	Canales: Call center, sucursales
Entel Empresas	Router DLink DIR868L 	Plan extensor wifi: 1 router DLink DIR868L Plan extensor wifi plus: 2 router DLink DIR868L	Plan 1: Costo mensual 0.12 UF y costo instalación 0.64UF. Plan 2: 0.22 UF y 1.28 UF respectivamente	Canales: Call center, sucursales

Tabla 5: Comparación oferta competencia.

Fuente: Elaboración propia.

En adelante se detallan las características de la oferta que realiza cada empresa competidora:

Grupo GTD Manquehue [20]

- Ofrecen un repetidor básico (Figura 15) con costo mensual de \$3.990.
- Las nuevas contrataciones no tienen costo de instalación y para clientes antiguos este costo es de \$17.980, y el plazo de instalación es de 5 a 6 días hábiles.
- No se indican las características del producto



Figura 15: Repetidor básico ofrecido por grupo GTD.
Fuente: GTD Manquehue.

Movistar [21]

- Cuenta con un repetidor de señal wifi (Figura 16) que posee tecnología dual band (dos redes simultáneas de 2.4 GHz y 5 GHz), tiene un alcance de 25 metros abierto (sin muros que interfieran la señal), el equipo puede ser conectado por wifi o cableado.
- Costo de arriendo mensual \$1.990. Existe opción de compra por \$39.990, el cual puede ser cancelado hasta en 6 cuotas.
- En ambos casos, el costo de instalación post venta servicio de banda ancha es de \$20.000 que puede ser cancelado hasta en 6 cuotas. Para nuevas contrataciones el costo de instalación es gratuito.
- La instalación técnica demora aproximadamente una hora y el agendamiento de la visita es de alrededor de 2 días hábiles después de la contratación.
- Destacan que es un equipo para mejorar la potencia de la señal wifi y que la expande a todos las zonas del hogar. Sin embargo, no se detallan características técnicas del repetidor.
- Actualmente ofrecen el equipo de manera autoinstalable con envío gratuito a domicilio para clientes con fibra óptica.



Figura 16: Repetidor wifi Movistar.
Fuente: Movistar.cl

Entel (segmento personas) [22]

Ofrece 2 formas para extender la cobertura de wifi en el hogar:

- Decodificador de la televisión (Figura 17): Este dispositivo marca sagemcom modelo DIR-868L , además de proporcionarte el servicio de televisión, contiene un extensor de wifi, lo que permite expandir la señal dentro del hogar siempre y cuando se tenga un decodificador conectado. Para utilizar este servicio se debe tener contratado el servicio de televisión e internet. Primer equipo sin costo adicional y a partir del segundo tiene costo adicional de \$2.490.



Figura 17: Decodificador con extensor incorporado Entel.

Fuente: Entel.cl

- WI-FI Adicional: consta de un router (Figura 18) marca DLink modelo DIR868L que entrega un punto extra de red inalámbrica de alta velocidad y posee tecnología dual band. Este servicio se puede contratar por \$2.990 mensuales.



Figura 18: Wi-Fi adicional Entel.

Fuente: Entel.cl

Entel (segmento empresas) [23]

Ofrece 2 tipos de planes con extensores disponibles para venta y post venta de servicio pack negocio.

- Plan extensor wifi: consta de un equipo router Dlink 868L que puede extender la señal en un radio de cobertura de hasta 200 mts². Costo mensual de arriendo del equipo es de 0,12 UF y el costo de instalación de 0,64 UF.
- Plan extensor wifi plus: consta de 2 equipos router Dlink 868L que pueden extender la señal en un radio de cobertura de hasta 400 mts². Costo mensual de arriendo del equipo es de 0,22 UF y el costo de instalación de 1,28 UF.

A continuación se presentan las características técnicas del router DLink 868L (Figura 19):


Extensor WiFi	Características
	Marca: DLink
	Modelo: DIR 868L
	Dual Band, bandas wifi simultáneas 2,4 y 5 Ghz
	Nueva generación wifi %G (802.11 ac)
	Compatible con 802.11 a/b/g/n/ac Wireless LAN
	4 puertos 10/100/1000 Gigabit LAN
	1 puerto 10/100/1000 Gigabit WAN
	Puerto USB 3.0
	6 antenas internas con tecnología Beamforming
	Servicio mydlink Cloud permite consultar páginas web visitadas, informa de los accesos no autorizados a la red local.
	Servicio multimedia WiFi/3G, permite acceder en streaming a los archivos de un disco duro o llave conectados al puerto USB del router con la aplicación gratuita D-Link Shareport Mobile.
	Alimentación: 12 V, 2 A.

Figura 19: Características técnicas router DLink 868L.

Fuente: Entel.cl

PcFactory [24]

La empresa PcFactory vende extensores desde los \$12.290 hasta los \$75.990.

Sodimac [25]

La empresa Sodimac cuenta con repetidores inalámbricos desde los \$17.990 hasta los \$39.990.

Es importante mencionar que los productos de PcFactory y Sodimac sólo cuentan con una garantía legal pero no tienen asistencia técnica para la instalación de los equipos ni soporte técnico en caso de irregularidades en la conexión como sí lo ofrecen las empresas de telecomunicaciones.

2.4.2 A nivel internacional

En el extranjero ya se observan nuevas tecnologías para mejorar la conexión inalámbrica o wifi dentro del hogar tanto en su capacidad como alcance y cobertura de la señal. Estas tecnologías son conocidas como WiFi Mesh.

Las redes Mesh, consisten en un sistema de varios dispositivos llamados pods wifi que funcionan como extensores pero además permiten la comunicación entre ellos, lo que genera una red integrada e inteligente que redirige el tráfico de datos al pods que sea capaz de ofrecer la mejor señal. Además, el sistema detecta y corrige problemas de conectividad, equilibra el tráfico de bandas y soluciona dificultades de conexiones entre equipos.

Esta tecnología ya fue lanzada por varios fabricantes y operadores de telecomunicaciones como Samsung, D-Link, TP-Link, Asus y Google, entre otros. Comcast anunció un despliegue masivo de tecnología Mesh en Estados Unidos y también Bell está realizando una gran implementación en Canadá [26].

En Estados Unidos, el 40% del mercado minorista WiFi es Mesh, es decir, las redes hogareñas se están manejando de esta manera para soportar el crecimiento de dispositivos conectados en una vivienda. Qualcomm sostuvo que tienen una participación de 90% en ese mercado que, a su vez, se verá fuertemente impulsado con la decisión de WiFi Alliance de impulsar Easy Mesh, un estándar que permita fabricar routers que funcionen como routers de malla de otras compañías. En Argentina, uno de los operadores que está evaluando este tipo de tecnologías para llevar al hogar es Claro. De hecho, Qualcomm ya provee este tipo de tecnología WiFi Mesh en Brasil con este operador [27].

A continuación se presentan algunos proveedores de estos productos:

Eero [28]

Ofrece dos tipos de dispositivos los eero (router de tres bandas) y los eero Beacon (puntos de acceso)

El Precio es acorde a la cantidad de equipos a comprar y espacios a utilizar:



- 1 eero + 1 eero Beacon = 299 USD, recomendado para 1-2 habitaciones.
- 1 eero + 2 eero Beacons = 399 USD, para 3-4 habitaciones.
- 3 eeros = 499 USD, para 3-5 habitaciones.

Estos productos se venden a través de empresas de retail (como Amazon, Best Buy, Walmart, Enjoy) y proveedores de servicios de internet (como RCN, Blue Ridge, Grande Communications).

Plume [29]

Los productos se venden junto a una suscripción anual (60 USD) o permanente (200 USD), por lo que sumado a los pack, los precios quedan en:



- 1 SuperPod + 2 Pods + suscripción = 99 USD o 239 USD, recomendado para 1-2 habitaciones.
- 1 SuperPod + 4 Pods + suscripción = 159 USD o 299 USD, para 3-4 habitaciones y máximo 100Mbps.
- 3 SuperPod + suscripción = 259 USD o 399 USD, para 3-4 habitaciones y sobre 100Mbps.
- 4 SuperPods + suscripción = 319 USD o 459 USD, para más de 4 habitaciones.

Google Wifi [30].

Cada punto de acceso Google Wifi cuesta 129 USD y en oferta existe un pack consistente en 1 router y 3 puntos de acceso Google Wifi a un valor de 299 USD.



Existen otras compañías como Velop, Luma y AirTies que también venden redes mesh a precios similares a los ya expuestos.

Como se puede observar, en el mercado internacional existen varias alternativas que vienen a solucionar problemas de cobertura en el hogar, sin embargo, el precio de estos equipos sigue siendo elevado para el mercado local, lo que hace inviable esta alternativa.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO ÁMBITO INTERNO

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA PRICING Y PORTFOLIO

La memoria se desarrolla en el área de Pricing y Portfolio, unidad de la Gerencia de Productos Fijo, la cual forma parte de la Vicepresidencia de Productos y Marketing. En Figura 20 se muestra la estructura organizacional del área.

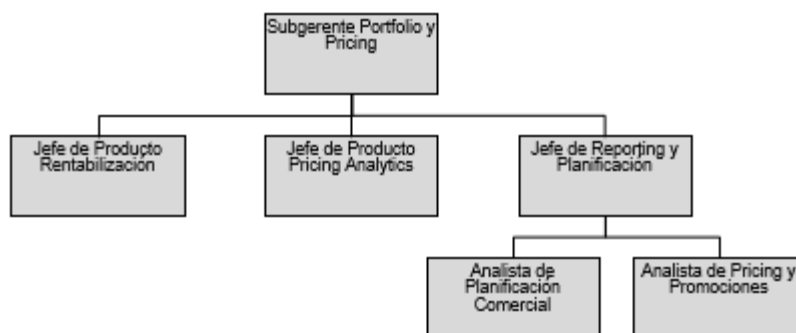


Figura 20: Organigrama área Pricing y Portfolio.

Fuente: Sponsor empresa

El equipo de Pricing y Porfolio se compone de seis personas, quienes se encargan de definir el portfolio de productos y precios óptimos cobrados tanto a clientes actuales como potenciales de VTR, además de monitorear la correcta implementación de los precios, descuentos y portafolios definidos.

Para esto el área prepara Dashboard¹⁰ mensuales, reportes semanales de utilización de promociones, reportes mensuales de estados de resultados (EERR) y de presupuesto anual, entre otros entregables necesarios para los análisis y posterior recomendación de las decisiones que se deben tomar para mejorar la gestión del negocio de la empresa.

Actualmente VTR está impulsando nuevos equipos de conexión a internet con una mejor tecnología para sus clientes. La empresa ha cambiado sus módems por uno de nueva generación que captura mejor la señal de internet y además ha incorporado en su cartera los nuevos extensores wifi para ampliar la cobertura en el hogar.

Sin embargo, estos dispositivos presentan altas tasas de anulación en sus ventas, por lo que la empresa necesita repensar la manera de vender estos productos y crear un plan que permita escoger de forma adecuada el precio a cobrar, la forma de promocionarlos y la información que se presente al cliente. Es por esto que el subgerente del área solicita el trabajo de título para poder crear una estrategia comercial para la venta de estos productos.

¹⁰ Es una representación gráfica de las principales métricas o KPIs del área de la empresa.

El poder contar con una estrategia apropiada beneficiará tanto a la empresa, ya que podrá aumentar sus ganancias a través de la venta de estos productos y lealtad de sus clientes; como a los consumidores ya que podrán optar a una mayor cobertura en su hogar con el mismo proveedor del servicio de internet y teniendo asistencia técnica en caso de inconvenientes.

3.2 ENTENDIMIENTO DEL PROBLEMA

En una primera instancia se recopiló información de estudios internos de la empresa para entender la estrategia que se había utilizado y la situación actual que presentan los extensores. Luego, se realizaron entrevistas y encuestas semi estructuradas (ver anexo 9.3 y 9.4) a diferentes agentes de la empresa (32 Ejecutivos de sucursal, 5 Ejecutivos de call center, 3 Supervisores Técnicos y 5 Técnicos) para investigar los motivos a nivel interno que causan las altas tasas de anulaciones.

De acuerdo a esto, los principales hallazgos sobre los problemas que existen en el servicio de banda ancha y en particular al momento de vender los extensores son los siguientes:

1) Costo instalación

De acuerdo con las declaraciones de los ejecutivos, el costo de instalación es el principal motivo de rechazo de estos productos, seguido del cableado que se requiere en su instalación y las dificultades para agendar la visita técnica.

La estrategia piloto y lanzamiento que se utilizó para incorporar los extensores a la cartera de la empresa fue ofrecer el producto sin costo de instalación. Luego de ese período inicial, el valor aumentó a \$20.000 para clientes antiguos y pasó a ser gratuito para nuevos clientes que contraten servicios de internet y quieran un extensor. Sin embargo y tal como se expone en la investigación de mercados realizada, este valor es considerado alto por los clientes, quienes indican que no debieran pagar extra por un servicio que ellos contrataron para todo el hogar.

2) Costo mensual

En sus etapas iniciales, los extensores fueron ofrecidos con un costo mensual de \$1.990 cada uno. Luego, se incrementó el valor mensual a \$2.990, lo que sumado al valor por instalación (\$20.000) lo convierte en poco atractivo para el cliente hoy en día, esto se evidencia en las encuestas que se realizaron a los clientes en la investigación de mercados de la presente memoria.

3) Instalación de los extensores

En ocasiones el extensor Nextgen Pro no es posible instalarlo a través de ductos, ya sea porque el hogar no cuenta con ellos o porque están completamente ocupados, por lo que sólo es posible su instalación con cables a la vista, lo que genera anulaciones por parte de clientes que no

desean tener cableado a la vista que afecten la estética de su hogar. Por otra parte, distintos circuitos eléctricos impiden la factibilidad del extensor WiFi Basic y Nextgen Go.

4) Desconocimiento del cliente respecto al servicio

- Clientes nuevos prefieren probar primero con el módem antes de contratar extensores adicionales.
- Desconocimiento de los clientes respecto de los extensores, sus características y limitaciones.

“Cliente desconoce la existencia de extensores y VTR no hace publicidad en este ámbito”
Ejecutivo Atención Comercial Alto las Condes

- Se guían por la recomendación de los ejecutivos o técnicos. Pero en ocasiones existen discrepancias en la información entregada en sucursal y por técnicos.

“Los clientes no saben para qué sirve el extensor, la información que le entregamos en la sucursal muchas veces no coincide con la que entrega el técnico. Por ejemplo, ellos ofrecen equipos que hoy en día no hay en stock”

Ejecutiva Atención Comercial Alto las Condes

- Expectativas de los clientes, estos exigen que la empresa cubra todo el hogar con el servicio banda ancha y sin costo adicional. En general la empresa no explica las condiciones del servicio de internet al cliente, por esto exigen que el servicio esté provisto 100%.

“Falta educar a los clientes en cuanto a expectativas de servicio”
Ejecutivo Atención Comercial Alto las Condes

“Servicio tiene que estar aquí como en toda la casa, no le interesa las características técnicas del servicio”

Técnico zona oriente

- Falta exhibir extensores en sucursal para que los clientes tengan un primer acercamiento a los productos, conozcan el tamaño y características general del equipo.

“Creo que falta exhibir los extensores en la sucursal para así poder familiarizar a los clientes con los equipos”

Experto Técnico Digital Alto las Condes

5) Falta de cumplimiento en las visitas técnicas o reagendamientos.

Técnicos no llegan o llegan en un horario distinto al acordado y no dan aviso al cliente, lo que genera reagendamientos o anulaciones de venta. Además, las instalaciones toman largos períodos de tiempo, una visita técnica está programada para 1 hora, pero en la realidad el tiempo que dura en promedio es de 1.5 hrs o 2 hrs.

“...Principalmente que los técnicos cumplan las visitas...”

Ejecutiva Coordinador Costanera Center

6) Falta de incentivos y capacitaciones sobre características de los productos a ejecutivos para venta de extensores

En la encuesta realizada a los ejecutivos se observó que estos identifican los extensores que vende la empresa y en su mayoría saben en qué casos se debe ofrecer este producto al cliente (hogares de dos o más pisos y con más de 70m², entre otros). Sin embargo, no todos conocen las características de cada uno de los tipos de extensores que existen (Wifi Basic o Nextgen Pro¹¹) ni las diferencias que hay entre ellos: el 79% de las menciones identificaron correctamente las características del extensor Nextgen Pro (Figura 21), pero un 21% de las menciones atribuyó a este equipo propiedades del extensor Wifi Basic. Asimismo, un 84% de las menciones señalan las características del extensor Wifi Basic de forma correcta (Figura 22), y un 16% de las menciones asignó a este equipo características del extensor Nextgen Pro.

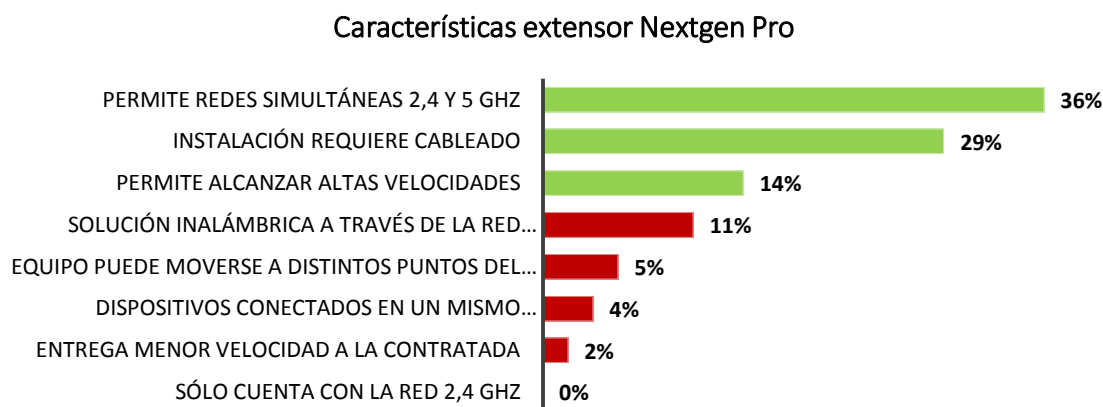


Figura 21: Respuesta sobre las características del extensor Nextgen Pro.

En verde se muestran las características de este producto y en rojo las que no corresponde a él.

Base: 24 ejecutivos encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ En el momento que se realizó la encuesta el extensor Nextgen Go no se encontraba dentro de la oferta de la empresa, este fue lanzado posteriormente.

Características extensor Wifi Basic

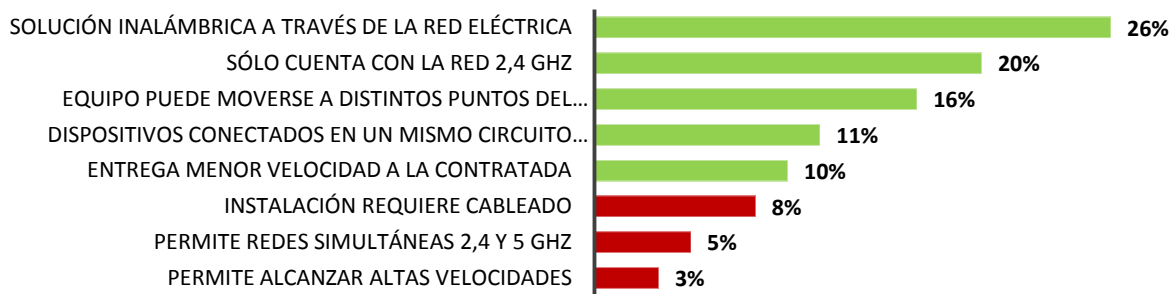


Figura 22: Respuesta sobre las características del extensor Wifi Basic.
 En verde se muestran las características de este producto y en rojo las que no corresponde a él.
 Base: 24 ejecutivos encuestados.
 Fuente: Elaboración propia.

De esta manera la hipótesis H7: “Ejecutivos no conocen las características y diferencias de los extensores que vende la empresa” se cumple parcialmente, y sumado a lo que los propios ejecutivos declaran, es que se recomienda generar capacitaciones más efectivas en cuanto a la información de estos productos para los ejecutivos.

“Capacitaciones de extensores, incentivos por su venta y maquetas o productos para su exhibición”

Ejecutiva Atención Comercial Costanera Center

“Mayor información sobre el producto para ejecutivos (capacitación), en sucursal implementar videos explicando su funcionamiento y beneficios a los clientes. Captar a los distintos extensores por segmento diferente dado que en la página la información es muy vaga, explicar los pro y contras del producto.”

Ejecutivo Retenedor Costanera Center

Por otro lado, se les preguntó a los ejecutivos la cantidad de veces que había recomendado la contratación de un extensor a un cliente en el último mes, obteniéndose que el 60% de los ejecutivos declaró haber recomendado un extensor entre 3 y 5 veces ese mes (Figura 23).

En el último mes, ¿cuántas veces ha recomendado la contratación de un extensor?

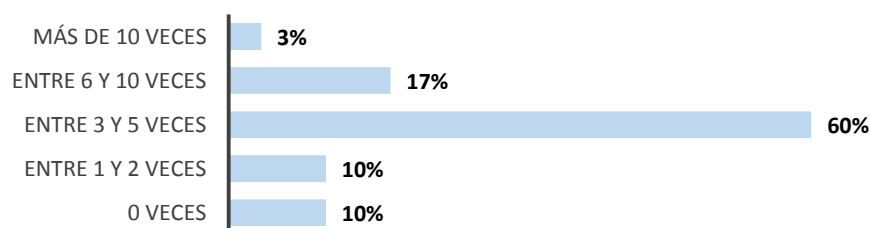


Figura 23: Respuesta sobre las veces que un ejecutivo recomienda un extensor.
 Base: 30 ejecutivos encuestados.
 Fuente: Elaboración propia.

Además, para mejorar la venta de los extensores 33% de las menciones de los ejecutivos señalan que hace falta incentivos a la venta de estos productos, seguido de un 24% que indican que falta tener equipos exhibidos en sucursal y un 21% menciona que se necesita mayor conocimientos sobre las características de los productos (Figura 24).

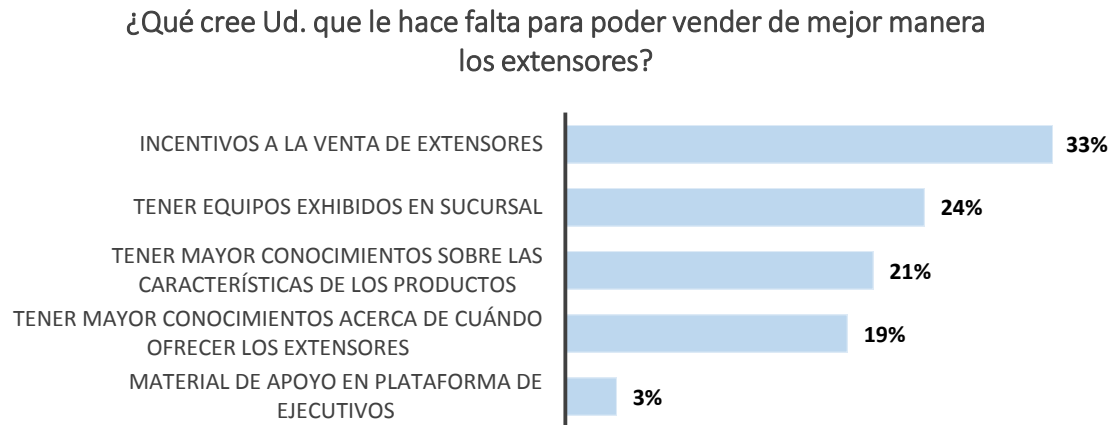


Figura 24: Respuesta sobre aspectos que ejecutivos piensan que hacen falta para mejorar ventas de extensor.
Base: 30 ejecutivos encuestados.
Fuente: Elaboración propia.

Esta información sumada a lo observado en las entrevistas sostenidas con los técnicos y ejecutivos de call center corroboran la hipótesis H8 planteada donde se indica que “Ejecutivos y técnicos no impulsan la venta de extensores, no ofrecen los productos o no tienen incentivos para hacerlo”.

Respecto al nivel técnico los problemas de internet se dividen en dos tipos: de red y de domicilio.

Los problemas de red más recurrentes son:

- **Ruido en la red:** es decir se ensucia el espectro de radiofrecuencia debido a malas instalaciones por las propias manipulaciones de los clientes o por la mala instalación del técnico; o debido a causas externas como conexiones mecánicas sueltas, mantenciones preventivas, o la intervención de otras empresas que hacen mantención en el mismo poste, etc.
- **Saturación de la red:** el cliente percibe lentitud en la navegación, pixelación, señal entrecortada o simplemente no navega.

En estos casos es el cliente quien detecta que tiene un problema, y el técnico detecta si la causa es por ruido o saturación, o bien, la empresa a través de alarmas proactivas detecta que existe ruido en ciertas zonas. Por tanto, la solución es netamente técnica y no se considerará su análisis para la presente memoria.

Los problemas de domicilio más frecuentes son:

- Intermittencia de la señal: ocurre cerca del 80% de los casos (de acuerdo a información del técnico).
- Cobertura wifi: se da comúnmente en zona oriente, debido a la superficie de los domicilios. Por otra parte, se detecta que en las viviendas de zona poniente este problema es casi nulo (debido a la superficie menor de las casas), y más bien los problemas vienen dados por ruidos en la red y conexiones ilegales principalmente.
- Cliente no navega a la velocidad contratada

Por otra parte, al recopilar la información entregada por los ejecutivos de call center se declara que los problemas más recurrentes de banda ancha son intermitencia, velocidad y problema de conexión (se cae la red), problemas que coinciden con los declarados por los técnicos.

Cuando se trata de un problema de cobertura, el primer procedimiento de verificación consiste en la reubicación del equipo módem. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, existen múltiples factores que afectan la efectividad de estos dispositivos, por lo que dicho procedimiento no soluciona completamente el problema del cliente. Es por esto que para esos casos, se ofrecen los extensores como alternativa para mejorar la señal del wifi en una mayor área dentro del hogar.

“Lo que se hace es entender dónde tiene el problema de cobertura y reubicar el módem, pero en la mayoría de los casos no da full cobertura por el tamaño del hogar. Lo ideal para asegurar un buen servicio es apoyarse con extensores, sin embargo, los clientes no aceptan los costos asociados a estos”.

Técnico Zona Oriente

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA

Este apartado se ha realizado en conjunto con la memorista del área de Desarrollo de Producto con el fin de complementar el análisis con la información recopilada en ambas áreas de la empresa (Pricing y Portfolio y Desarrollo de Productos), puesto que estas áreas han trabajado juntamente durante el ingreso de los extensores wifi en la empresa y posterior lanzamiento. Además, este análisis ha sido validado por el subgerente del área de Pricing y Portfolio.

4.1 FORTALEZAS

- Ventajas por pertenecer al grupo Liberty Latin America (economías de escala, modelo de negocios, innovación en productos y procesos, etc.).
- Marca VTR: Los clientes reconocen la marca por su prestigio, experiencia y confiabilidad. Además, los clientes más antiguos de VTR destacan la calidad de atención al cliente. Segunda marca más valorada de telecomunicaciones en 2017¹².
- Posición de mercado: La empresa ha sido sostenidamente líder en televisión y banda ancha, lo que le otorga ciertos privilegios y facilidades para mantenerse vigente y adaptarse a las nuevas tendencias.
- Procesos: Foco en la mejora continua de los procesos clave y también levantamiento de nuevos procesos.
- Productos: Renovación y mejora constante de sus productos conforme al avance de la tecnología y requerimientos de los clientes. Alianzas con proveedores.
- Amplia cobertura a nivel país: La empresa provee servicios de Arica a Coyhaique. Además, la empresa ha alcanzado más del 50% de viviendas con factibilidad de instalación de servicios de un total seis millones de vivienda en el país [31].
- Estructura organizacional: Cuenta con áreas que responden a las necesidades del negocio, avances tecnológicos y de la industria, por ejemplo para el manejo de grandes volúmenes de datos y el uso de éstos para la toma de decisiones.
- Primera plataforma no lineal de televisión en Chile (VOD desde 2007) y actualmente la que tiene más contenidos (alrededor de veinte mil títulos)¹³.
- Reconocimientos: Mejor NPS banda ancha según estudio Alco consultores, primer lugar en el ranking Ookla [18], segundo lugar en ranking de calidad de visualización de contenido de Netflix [32] y destacado resultado en la evaluación de la calidad de emisiones de videos que realiza la plataforma YouTube [33].

¹² Información interna de VTR

¹³ Información interna de VTR

4.2 DEBILIDADES

- Pese a la amplia cobertura en el país, aún hay sectores en donde no llega la señal de la empresa.
- Precio: Los competidores ofrecen precios más atractivos para los clientes por servicios similares.
- La competencia ofrece fibra óptica (Entel) y mayores velocidades (Movistar).
- Comunicaciones internas poco fluidas: Protocolos de atención al cliente no estandarizados.
- La capacidad de respuesta a fallas en los servicios no se alinea a las expectativas de los clientes, quienes esperan soluciones inmediatas y de calidad.
- Re-agendamiento de visitas técnicas: genera molestias en los clientes y pérdidas para la empresa en aquellos casos en que el cliente no está o no se logra contactar por algún motivo.
- Flujo de los productos que se solicitan a través del sitio web, no es automático y además no hay claridad de qué plataforma atiende qué tipo de órdenes y hay productos que quedan “en el aire”.
- Flujo IVR (Respuesta de Voz Interactiva) call center poco amigable para el cliente.

4.3 OPORTUNIDADES

- Avance tecnológico y revolución digital aumentan la necesidad de contar con servicios de banda ancha.
- Tendencia smart homes – internet de las cosas: todos los equipos interconectados, necesidad de full cobertura.
- Tendencia al alza del uso de contenido online: video, Netflix, Spotify y otras aplicaciones.
- Usuarios más experimentados en el uso de servicios como internet.
- Internet se usa en todas las industrias, globalización, menos uso de papel y más uso de formatos digitales.
- Aumentar cartera de clientes del segmento empresa, ya que actualmente es inferior a un 2% y la cartera de clientes de telefonía móvil que actualmente es de alrededor de un 15% [2].

4.4 AMENAZAS

- Las empresas de telecomunicaciones deben adaptar de forma constante su oferta para responder a los nuevos requerimientos de los clientes, por tanto, productos van quedando obsoletos ante las nuevas tecnologías y aplicaciones como Netflix, YouTube, Amazon Prime.
- Alta competencia y rápida reacción a las nuevas ofertas e innovaciones para los clientes.
- Reemplazo de teléfono fijo por teléfono móvil genera menor rentabilidad para la empresa.
- Falta de conocimiento de los clientes respecto a los servicios de telecomunicaciones, los clientes dejan en manos de la empresa la responsabilidad del funcionamiento de los servicios.
- Regulaciones del país impiden modificar la oferta de productos a los clientes como por ejemplo bajar canales de televisión.
- Urbanización en ciertos sectores del país genera interferencias entre redes vecinas, empeorando la calidad del servicio.
- Conexiones ilegales en sectores más vulnerables.
- IPTV o aplicaciones que a través de internet transmiten canales de televisión a un precio menor para los clientes.

4.5 MATRIZ FODA

Con la información anterior se realiza un cuadro resumen de los aspectos encontrados en el análisis (Figura 25).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Pertenecer al grupo <u>Liberty Latin America</u>.▪ Marca VTR reconocida por los clientes.▪ Posición líder de mercado en televisión y banda ancha.▪ Mejora continua de sus procesos clave.▪ Renovación y mejora constante de sus productos.▪ Amplia cobertura a nivel país.▪ Áreas de trabajo que responden a las necesidades del negocio.▪ Primera plataforma no lineal de televisión en Chile.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aún hay sectores en donde no llega la señal de la empresa.▪ Los competidores ofrecen precios más atractivos.▪ La competencia ofrece fibra óptica y mayores velocidades.▪ Protocolos de atención al cliente no estandarizados.▪ Lenta capacidad de respuesta ante fallas en los servicios.▪ Re-agendamiento de visitas técnicas.▪ Flujo poco eficiente de los productos que se solicitan a través del sitio web.▪ Flujo IVR (Respuesta de Voz Interactiva) call center poco amigable para el cliente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Avance tecnológico y revolución digital.▪ Tendencia Smart homes.▪ Tendencia al alza del uso de contenido online.▪ Usuarios más experimentados en el uso de servicios de internet.▪ Internet se usa en todas las industrias, globalización, menos uso de papel y más uso de formatos digitales.▪ Aumentar cartera de clientes en el segmento empresa y telefonía móvil.	<ul style="list-style-type: none">▪ Obsolescencia de productos ante nuevas tecnologías.▪ Alta competencia y rápida reacción para imitar acciones.▪ Reemplazo de teléfono fijo por teléfono móvil.▪ Falta de conocimiento de los clientes respecto a los servicios de telecomunicaciones.▪ Regulaciones del país.▪ Interferencias entre redes vecinas por urbanización.▪ Conexiones ilegales en sectores más vulnerables.▪ IPTV o aplicación que transmiten canales de televisión.

Figura 25: Matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia basado en la información antes expuesta.

4.6 PROPUESTAS DE MEJORA

Tras la información recopilada y el análisis FODA realizado, se han determinado las siguientes propuestas de mejora que permiten complementar la estrategia comercial a abordar (Tabla 6).

<div> <div>Ámbito interno</div> <div>Ámbito externo</div> </div>	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer al grupo Liberty Latin America. • Marca VTR reconocida. • Posición líder en televisión y banda ancha. • Mejora continua de sus procesos clave. • Renovación y mejora de sus productos. • Amplia cobertura a nivel país. • Áreas que responden a las necesidades del negocio. • Primera plataforma no lineal de televisión en Chile. 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Aún hay sectores sin señal de la empresa. • Competidores ofrecen precios más atractivos, fibra óptica y mayores velocidades. • Protocolos de atención al cliente no estandarizados. • Lenta capacidad de respuesta ante fallas. • Re-agendamiento de visitas técnicas. • Flujo poco eficiente de solicitudes por sitio web. • Flujo IVR call center poco amigable para el cliente.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico y revolución digital. • Tendencia smart homes. • Tendencia al uso de contenido online. • Usuarios más experimentados en el uso de internet. • Internet presente en todas las industrias. • Aumentar cartera de clientes empresas y telefonía móvil. 	ESTRATEGIAS FO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear modelo directo de ventas por internet, que permita transacciones en línea. ▪ Potenciar canales digitales (sitio web y aplicación) 	ESTRATEGIAS DO <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar proceso de resolución de problemas para evitar reiteraciones y reagendamientos. ▪ Mejorar procesos de atención al cliente.
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de productos. • Alta competencia y rápida reacción. • Reemplazo de teléfono fijo por teléfono móvil. • Falta de conocimiento de los clientes. • Regulaciones del país. • Interferencias entre redes vecinas por urbanización. • Conexiones ilegales en sectores más vulnerables. • IPTV o aplicaciones que transmiten canales de televisión. 	ESTRATEGIAS FA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar mantenencias periódicas y actualizar redes antiguas. ▪ Evaluar el reemplazo de equipos que ya no sean compatibles con las nuevas tecnologías. 	ESTRATEGIAS DA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecer comunicación con el cliente. ▪ Realizar capacitaciones al personal.

Tabla 6: Propuestas de mejora a partir de matriz FODA.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES RELEVANTES

Para el desarrollo de esta investigación es importante considerar la experiencia de los ejecutivos de sucursal y call center, los supervisores técnicos y los técnicos instaladores ya que son quienes tienen directa relación con los procesos de venta y postventa de los extensores wifi; y también se busca conocer el pensamiento que los clientes tienen sobre estos productos, pues a ellos van dirigido los extensores.

5.1.1 Ejecutivos de sucursal y ejecutivos de call center

Son los encargados de tratar con el cliente para la venta y postventa de los productos y servicios. Es por esto, que se realizaron entrevistas y encuestas semiestructuradas (ver anexo 9.3) para conocer el proceso de venta de los extensores, las dificultades que se presentaban en ese momento y el grado de conocimiento de los ejecutivos sobre las características y funcionamiento del producto.

5.1.2 Supervisores técnicos y técnicos instaladores

Son los encargados de velar por el correcto funcionamiento y mantenimiento de las redes de la empresa a nivel externo como de domicilio de los clientes. Por tanto, se encargan de la instalación de los productos y servicios en los hogares o negocios de los usuarios.

Con el fin de hacer un levantamiento de información respecto a los problemas más recurrentes que hay en el servicio banda ancha y sus respectivas soluciones y respuestas al cliente, se realizaron reuniones con los supervisores y técnicos de zona oriente y poniente. También se hizo acompañamiento de visitas técnicas a hogares de clientes con problemas en los servicios de banda ancha, observándose los procedimientos para la resolución de estos, indicaciones de los técnicos a los usuarios y opinión de los clientes respecto al servicio.

5.1.3 Clientes

A fines de 2017, la empresa contaba con 1.181.583 de suscriptores del servicio Banda Ancha [2], y según información interna de la empresa, estos se distribuyen por tipo de velocidad contratada en: 9% High Tier (correspondiente a quienes tienen contratado entre Mega300-Mega400), 71% Mid Tier (personas que cuentan con velocidades entre Mega120-Mega200), y un 20% Low Tier (aquellos que tienen entre Mega20-Mega40).

Puesto que son los clientes quienes comprarán o no los extensores, para esta memoria es importante conocer las necesidades y experiencias de aquellas personas que contratan servicios de internet fijo de la compañía y es por esto que se realizará una investigación de mercado, la cual es explicada en los próximos apartados.

5.2 DISEÑO DE CUESTIONARIO Y PROCESO DE MUESTREO

A continuación se detalla la investigación de mercados enfocada en las necesidades de los clientes y que tiene como objetivos identificar la experiencia de quienes tienen o han tenido extensores y detectar el grado de conocimiento e interés de quienes no han tenido extensores junto con su disposición a pagar.

La encuesta se organizó en base a los siguientes temas: Conocimiento del producto, canales de información, satisfacción, problemas de instalación de los extensores, problemas del servicio de internet, adquisición del producto y disposición a pagar.

5.2.1 Para clientes de la empresa

Se diseña una encuesta para clientes de internet fija que tengan contratado al menos un extensor por un período mínimo de tres meses y para quienes no tengan ningún extensor contratado con la empresa (ver cuestionario en anexo 9.5).

Esta encuesta fue creada por la estudiante en la plataforma de la empresa y enviada de forma interna por el área Advanced Analytics Procesos & Estudios a través de correo electrónico a una base de 5907 usuarios de internet fijo hogar, los que fueron escogidos de manera aleatoria y representativa al universo de clientes de la empresa.

De esta base, 2907 son personas que no tienen extensores contratados con la empresa, y 3000 corresponden a personas que cuentan con un extensor por al menos 3 meses, para este caso, la distribución por tipo de extensor de la muestra enviada se muestra en Tabla 7.

		Muestra	% Muestra	% Universo
Con Extensor	Basic	796	27%	27%
	Pro	2084	69%	69%
	Go	120	4%	4%

Tabla 7: Muestra enviada a clientes con extensor VTR.
Fuente: Área Advanced Analytics Procesos & Estudios

Sin embargo, se recibieron sólo 12 respuestas para el extensor Go, por lo que se decidió enviar una sobre muestra de 158 clientes con este producto, alcanzando un total de 22 respuestas para este tipo de extensor.

Por otro lado, para que un estudio sea significativo a un nivel de confianza de 95%, el tamaño de la muestra final obtenida debe ser de al menos 385 encuestados. En este caso, la cantidad total de respuestas recibidas en esta encuesta fue de 533, con la distribución mostrada en Tabla 8.

		Tamaño Muestra
Con Extensor (275)	Basic	60
	Pro	193
	Go	22
Sin Extensor		258

Tabla 8: Cantidad de respuestas válidas recibidas por tipo de extensor.
Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Para clientes de internet fijo de cualquier compañía de telecomunicaciones

Se diseñó una encuesta online para clientes de internet fija (parecida a la anterior, ver anexo 9.6), la que es creada por la estudiante en la plataforma Qualtrics y es difundida por redes sociales (RRSS). Para esta encuesta el método de muestreo no probabilístico es por conveniencia, ya que se selecciona al grupo de encuestados por cercanía y accesibilidad para que cooperen con la encuesta. La cantidad de respuestas obtenidas fue de 158, consiguiendo la distribución por tipo de proveedor de internet mostrada en Tabla 9.

Proveedor de internet	Tamaño Muestra
VTR	82
Movistar	51
Claro	8
GTD Manquehue	6
Entel	4
Otro	7

Tabla 9: Cantidad de respuestas válidas recibidas por tipo de proveedor de internet.
Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior, este análisis no es representativo, pero se pueden obtener nociones de lo que esperan los clientes respecto al servicio de internet y sus productos, y la experiencia que han tenido con sus respectivas compañías de telecomunicaciones.

5.3 RESULTADOS ENCUESTAS

5.3.1 Conocimiento del producto y sus características

Tanto en la encuesta lanzada por la empresa a sus clientes como en la encuesta difundida por redes sociales, se les preguntó a los encuestados si conocían los extensores wifi, dando como resultado que:

- Un 67% de clientes sin extensor contratado declaran conocer los extensores (encuesta clientes VTR – 258 clientes sin extensor).
- Un 54,4% de usuarios de internet fijo hogar declaran conocer los extensores (encuesta RRSS – 158 total de encuestados).

Además, a aquellos que sí conocían los extensores, se les pidió que explicaran brevemente la principal características de estos, obteniendo que:

- De los clientes VTR que NO tienen un extensor instalado, un 72% señala que la principal característica de un extensor es ampliar la cobertura de la señal en el hogar (Figura 26).
- Para quienes SÍ tienen un extensor VTR, luego de la cobertura, la segunda característica que mencionan es que mejora la estabilidad en la señal.

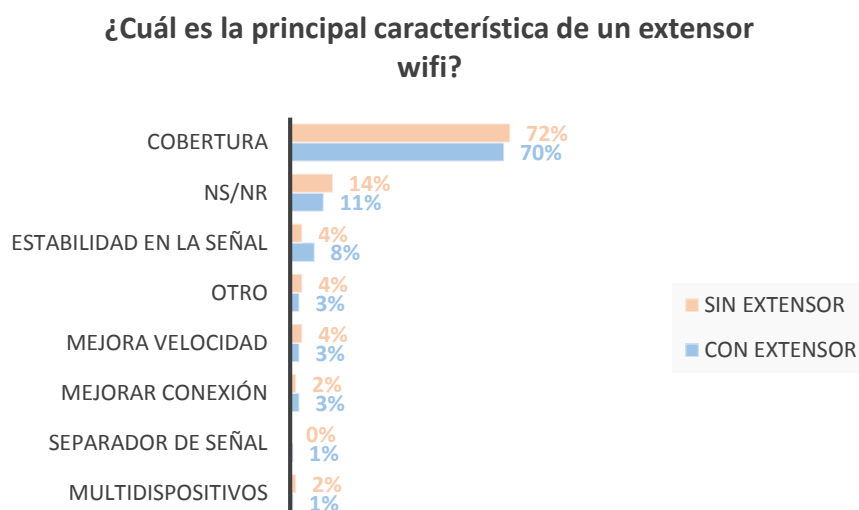


Figura 26: Respuesta sobre la principal característica de un extensor.
Base: 252 encuestados con extensor VTR y 124 clientes sin extensor.

Fuente: Elaboración propia.

- En el caso de la encuesta por redes sociales, se observan las mismas tendencias de los resultados anteriores. De 99 personas que conocen los extensores, un 64% de las menciones indican que la principal característica del extensor es extender la cobertura, seguido de un 12% que indican que es mejorar la estabilidad de la señal.

5.3.2 Canales de información

En la encuesta a clientes VTR, se les consultó a los encuestados el canal por el cual conocieron estos productos, observándose que:

- 40% del total de encuestados se informó sobre los extensores a través de los canales de la empresa, principalmente por recomendación del técnico (18%), seguido de la recomendación del ejecutivo sucursal (10%) y ejecutivos de call center (8,8%).
- Por otra parte, al separar las respuestas por clientes con y sin extensor contratados, se obtiene que:
 - 57% de los clientes con extensor se enteraron por canales de la empresa.
 - De quienes aún no contratan extensores, el 35% los conoció por recomendación de amigos o familiares y sólo un 15% se enteró por la empresa (Figura 27).

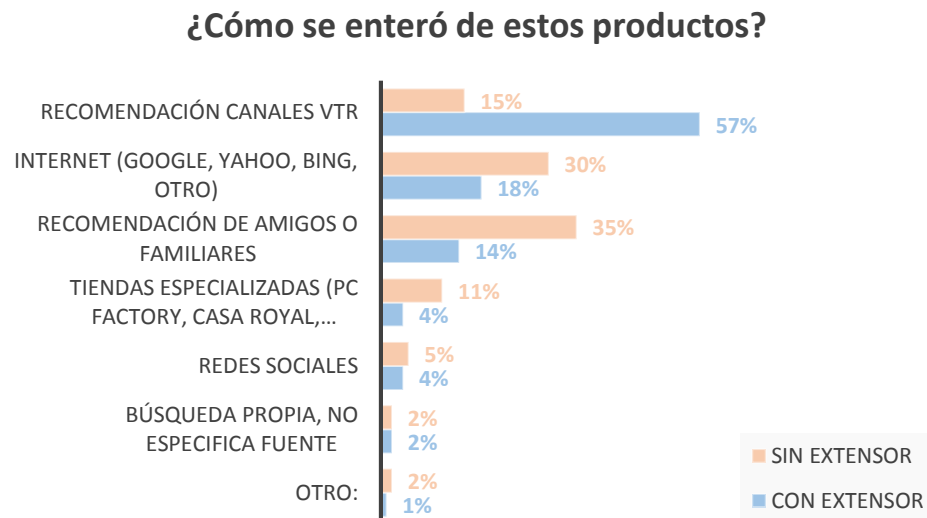


Figura 27: Respuesta sobre los canales de información.
 Base: 246 encuestados con extensor VTR y 164 clientes sin extensor.
 Fuente: Elaboración propia.

Además, se les consultó si tenían instalado un extensor en el hogar (Figura 28), observándose que un 8% de los encuestados indicaron tener un extensor propio y un 28% no tienen extensor.

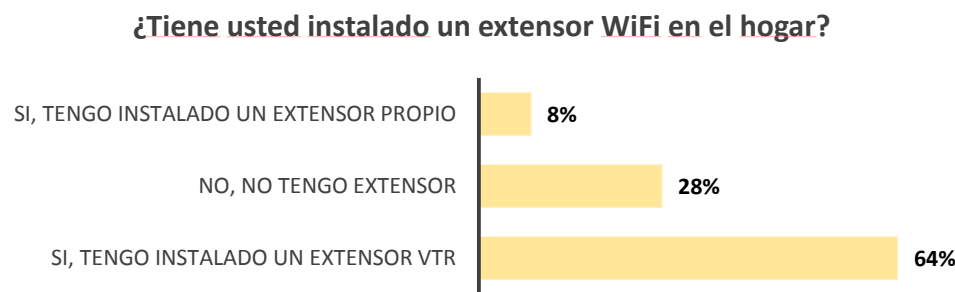


Figura 28: Respuesta sobre tenencia de extensor.
Base: 437 clientes que conocen los extensores.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la encuesta por redes sociales, los resultados muestran que un 38% de los encuestados se informó de estos productos por recomendación de amigos o familiares y un 24% los conoció por medio de la recomendación de su proveedor de internet.

5.3.3 Satisfacción

En la encuesta a clientes VTR, a quienes indicaron tener un extensor instalado en su hogar (ya sea propio o contratado por la empresa), se les preguntó qué tan satisfecho se encontraba con su producto, dando como resultado que:

- Para quienes tienen un extensor VTR la satisfacción neta resulta ser negativa (-18%) en contraste con quienes indican tener un extensor propio cuya satisfacción neta es positiva (6%) (Figura 29).

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el extensor que tiene instalado en su hogar?

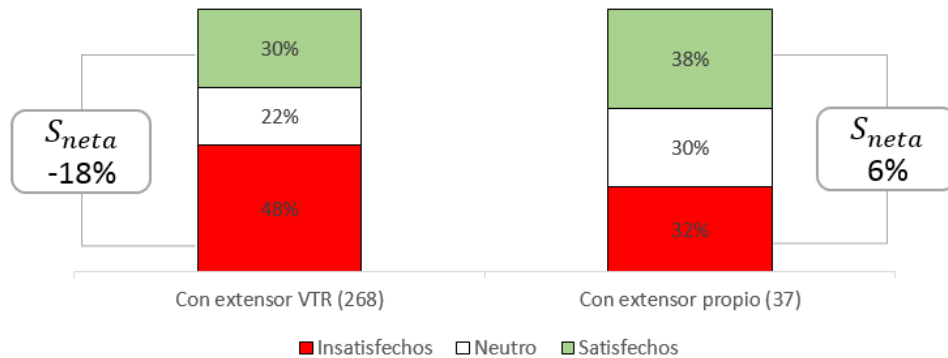


Figura 29: Respuesta respecto a satisfacción del cliente con extensor.
Base: 268 encuestados con extensor VTR y 37 clientes con extensor propio.
Fuente: Elaboración propia.

- Al separar los resultados por tipo de extensor VTR instalado, se observa que la satisfacción neta de todos los extensores es negativa, siendo la del extensor Basic de -60%, muy por debajo de los otros tipos de extensores (Figura 30).

Satisfacción por tipo de extensor

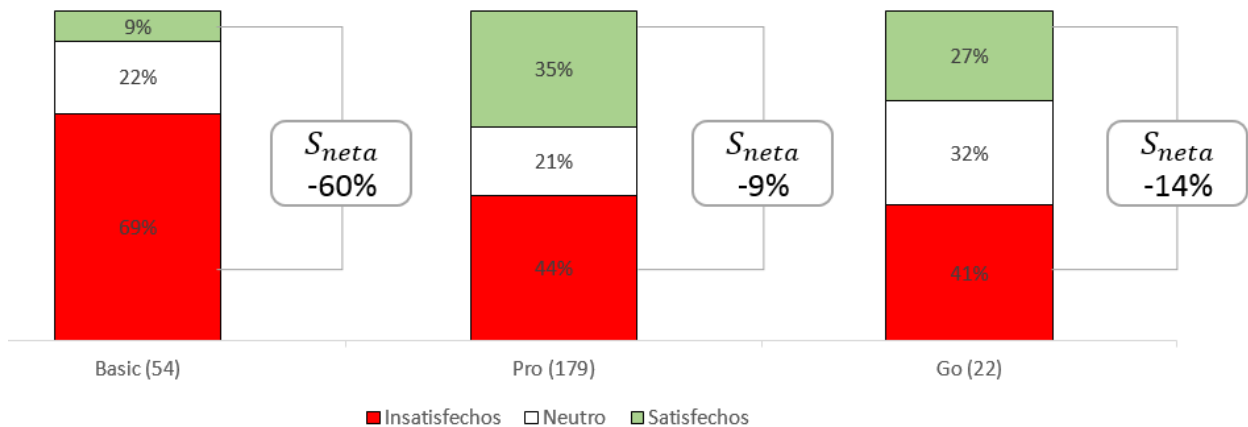


Figura 30: Respuesta satisfacción por tipo de extensor VTR.
Base: 54 encuestados con extensor Basic, 179 con extensor Pro y 22 con extensor Go.
Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar por las razones de la evaluación entregada (Figura 31), se obtiene que:

- Los principales motivos insatisfacción se deben a la intermitencia en la señal, que el equipo no cumple con las expectativas y la baja cobertura.

- En cuanto a los aspectos de mejora, se señala que deben entregar más estabilidad en la señal e igualar la velocidad a la contratada por el cliente.
- Por otro lado, clientes que entregan una buena evaluación indican que los motivos de su satisfacción se deben a que el equipo permitió extender la cobertura en su hogar y cumplió con sus expectativas.

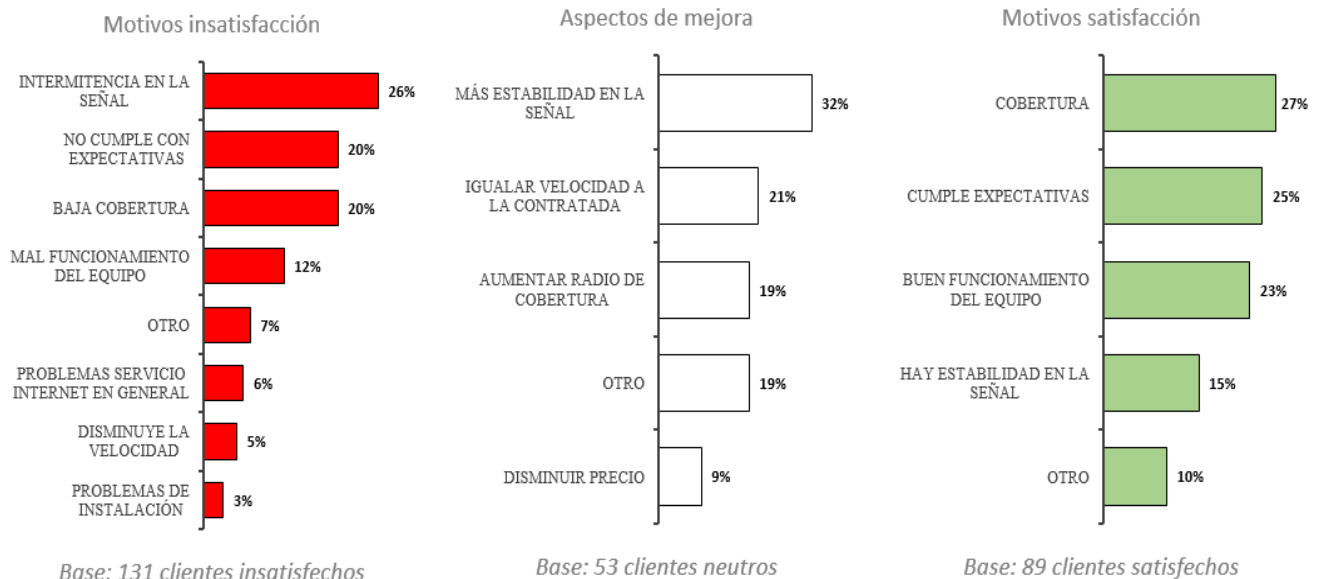


Figura 31: Motivos de insatisfacción, aspectos de mejora y motivos de satisfacción.

Base: 131 clientes insatisfechos, 53 clientes neutros y 89 clientes satisfechos.

Fuente: Elaboración propia.

- Observando los motivos de insatisfacción por tipo de extensor (Figura 32) se tiene que:
 - Para el extensor Basic, la intermitencia en la señal es el principal motivo de insatisfacción, seguido de la baja cobertura.
 - Para el extensor Pro, el principal motivo de insatisfacción es que el equipo no cumple con las expectativas, y le sigue la intermitencia en la señal.
 - Para el extensor Go, la intermitencia en la señal es el principal motivo de insatisfacción, seguido de equipo no cumple con las expectativas y mal funcionamiento del equipo.

Motivos de insatisfacción por tipo de extensor

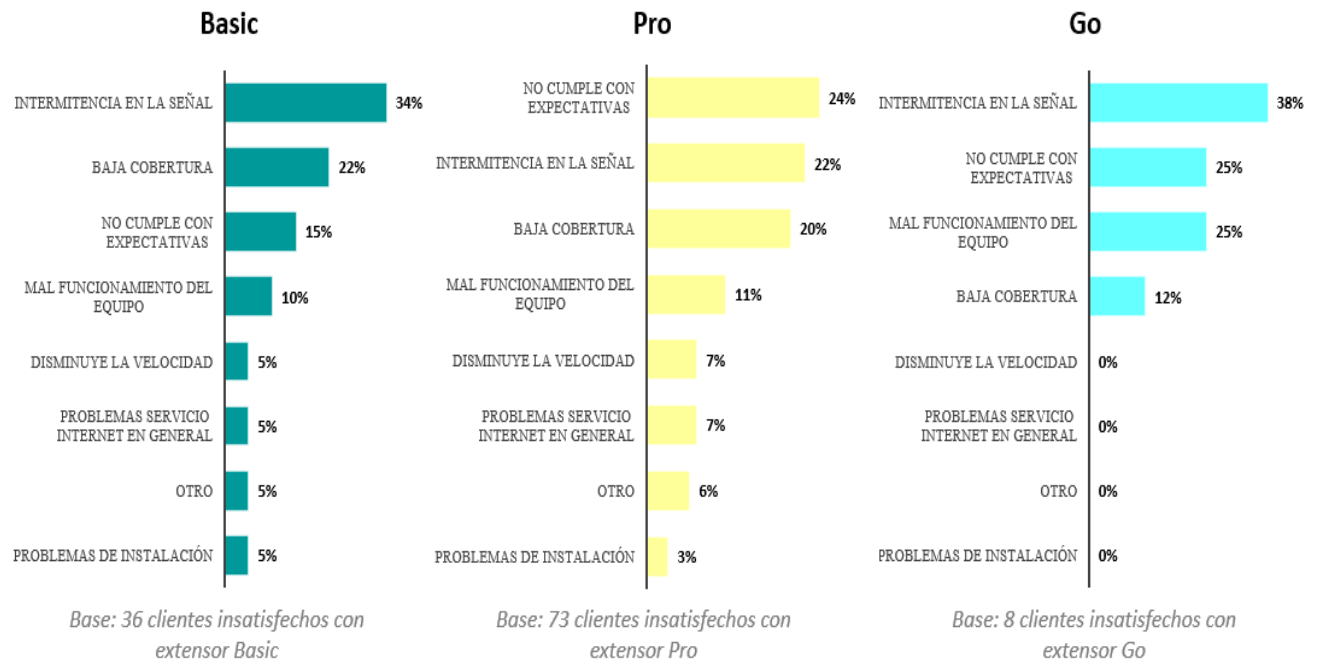


Figura 32: Motivos de insatisfacción por tipo de extensor VTR.

Base: 36 clientes insatisfechos con extensor Basic, 73 clientes con extensor Pro y 8 clientes con extensor Go.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la encuesta por redes sociales los resultados muestran que la satisfacción neta de aquellos que contrataron un extensor con su proveedor de internet (13 casos) es de -8%, y para aquellos que compraron uno en tiendas (17 casos) la satisfacción neta es de 0%.

5.3.4 Problemas al instalar el equipo

En la encuesta a clientes VTR, se les consultó a los encuestados si habían presentado problemas al instalar su extensor VTR, un 78% respondió que NO, y un 22% que SÍ indicando que los principales problemas que tuvieron fueron (ver Figura 33): mal funcionamiento del extensor (44% de las menciones), instalación con cables a la vista (33% de las menciones) y dificultades para agendar visita técnica (33% de las menciones).

¿Cuál(es) de estas situaciones se presentaron al instalar su extensor?

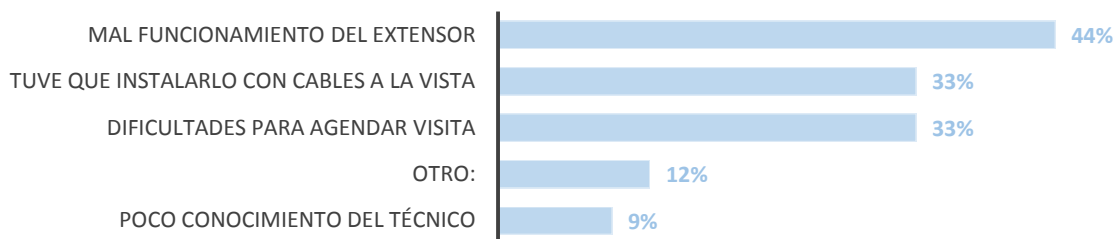


Figura 33: Problemas en la instalación de los extensores VTR.

Base: 57 clientes con problemas al instalar su extensor.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.5 Adquisición del producto y disposición a pagar

En la encuesta VTR, a quienes no conocían los extensores se les mostró una breve descripción de un extensor y se les preguntó qué tan dispuestos estarían por adquirir el producto, obteniendo que un 39% estaría dispuesto a adquirir un extensor, un 20% es indiferente, y un 41% no estaría dispuesto a adquirir el producto (Figura 34):

¿Qué tan dispuesto está a adquirir un extensor WiFi en el futuro?

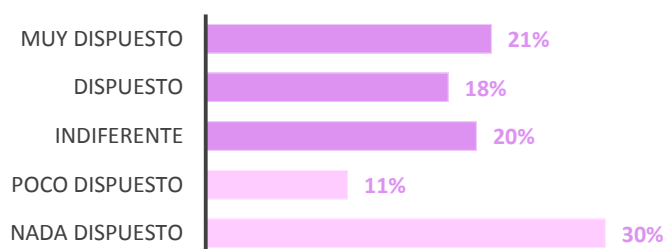


Figura 34: Disposición a adquirir un extensor.

Base: 94 clientes que no conocen los extensores.

Fuente: Elaboración propia.

A quienes respondieron “Muy Dispuesto”, “Dispuesto”, o “Indiferente”, se les consultó si estarían dispuestos a contratar un extensor si tuvieran ciertos precios de arriendo mensual, obteniendo que (ver Figura 35):

- Un 30% estaría dispuesto a contratar un extensor por un arriendo mensual de \$3.000.
- Un 32%¹⁴ estaría dispuesto a contratarlo por \$2.500.

¹⁴ 30% de quienes respondieron \$3.000 + 2% de quienes respondieron \$2.500.

- Un 43%¹⁵ estaría dispuesto a contratar el extensor por \$2.000.
- 57% no estaría dispuesto a contratarlo.

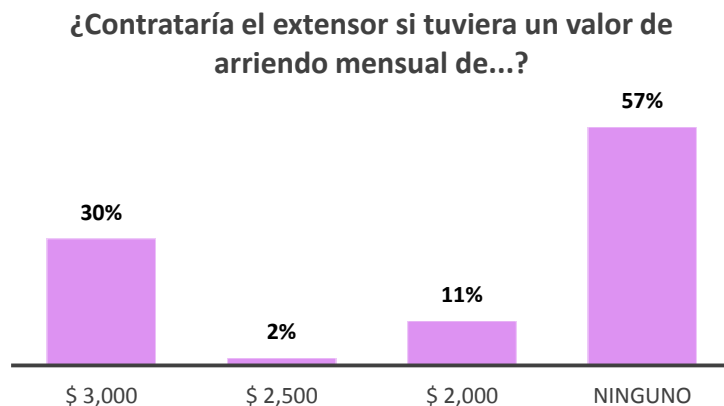


Figura 35: Disposición a pagar un precio de arriendo mensual por tener un extensor.
Base: 56 clientes que no conocen los extensores.
Fuente: Elaboración propia.

Se les consultó también si estarían dispuestos a comprar un extensor a un precio de \$55.000, a lo que el 93% respondió que No (Figura 36).



Figura 36: Disposición a comprar el extensor por \$55.000.
Base: 56 clientes que no conocen los extensores.
Fuente: Elaboración propia.

Al preguntarles por el formato en que prefieren adquirir el producto, 66% escogen formato de arriendo y un 34% prefiere formato de compra (Figura 37).

¹⁵ 32% anterior + 11% de quienes respondieron \$2.000.

¿Cómo preferiría adquirir un extensor?

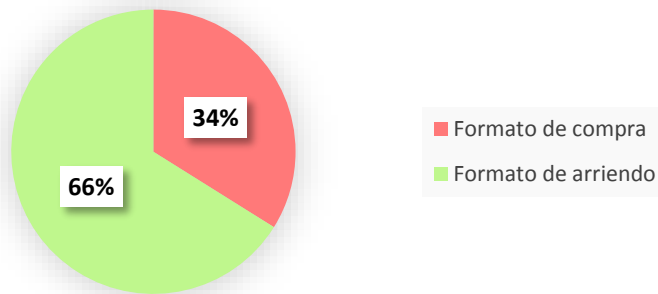


Figura 37: Preferencia en formato de adquisición del producto.
Base: 56 clientes que no conocen los extensores.
Fuente: Elaboración propia.

Independiente del formato de compra los extensores tienen un costo de instalación asociado, por lo que se les preguntó a los encuestados si estarían dispuestos a contratar un extensor si tuvieran ciertos costos de instalación, obteniendo que (Figura 38):

- Un 4% estaría dispuesto a contratar un extensor con un costo de instalación de \$20.000.
- Un 18%¹⁶ estaría dispuesto a contratarlo pagando \$10.000 de costo de instalación.
- Un 48%¹⁷ estaría dispuesto a contratar el extensor con un costo de instalación de \$5.000.
- 52% no estaría dispuesto a pagar por el costo de instalación.

¿Contrataría el extensor si tuviera un costo de instalación de...?

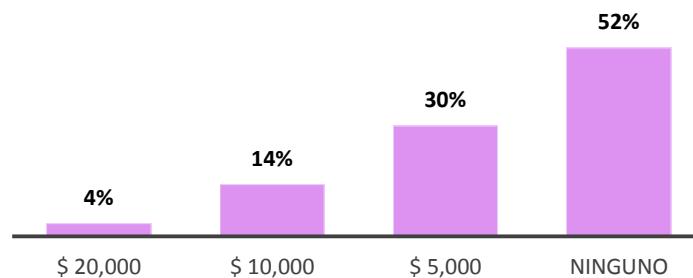


Figura 38: Disposición a pagar el costo de instalación por tener un extensor.
Base: 56 clientes que no conocen los extensores.
Fuente: Elaboración propia.

¹⁶ 4% de quienes respondieron \$20.000 + 14% de quienes respondieron \$10.000.

¹⁷ 18% anterior + 30% de quienes respondieron \$5.000.

Por otro lado, a quienes respondieron “Poco Dispuesto” o “Nada Dispuesto” se les preguntó por qué no estarían dispuestos a adquirir un extensor (Figura 39), 51% de las menciones señalan que no los necesitan, 19% mencionaron estar descontentos con el servicio de VTR, 14% indicaron que les falta información acerca de los beneficios de tener uno y 14% no lo adquiriría por precio.

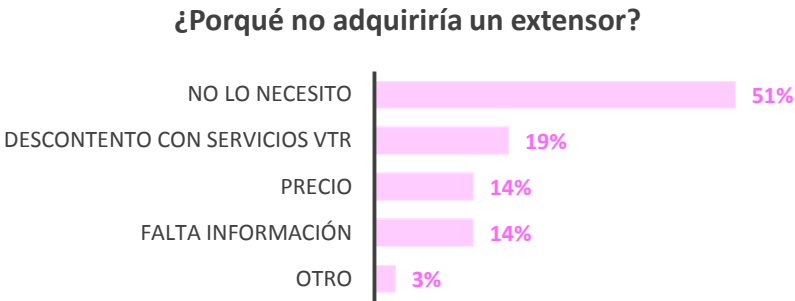


Figura 39: Motivos de clientes que no quieren un extensor.
Base: 35 clientes que no estaría dispuestos a adquirir un extensor.
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la encuesta por redes sociales no hay mayores diferencias con los resultados anteriormente presentados, los encuestados no están dispuestos a comprar un extensor por \$55.000 y prefieren formato de arriendo en caso de adquirir uno, siendo el valor con mayor porcentaje el de \$3.000 para el arriendo mensual (52%) y \$10.000 para el costo de instalación (36%), cabe destacar que la muestra de encuestados que respondieron estas preguntas fue de 44 personas, menor que para la encuesta para clientes VTR. También aquellos que no adquirirían un extensor indican que el motivo es porque no lo necesitan o por el precio que estos tienen.

5.3.6 Problemas con el servicio de internet

Por último, en la encuesta VTR, se les preguntó al total de encuestado si habían presentado problemas de internet en el último tiempo a lo que un 79% respondió que “Sí”; observándose que el 77% de los encuestados presentaron problemas de intermitencia en la señal, 61% baja velocidad y 45% sin señal, sólo un 40% de los encuestados indicaron tener problemas de cobertura (Figura 40).

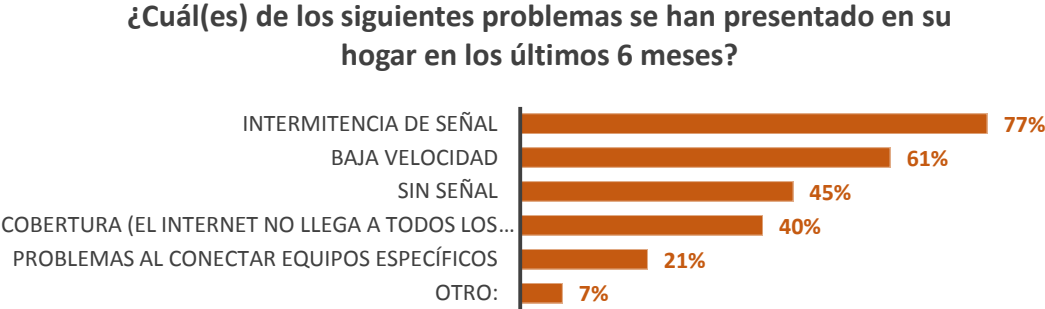


Figura 40: Problemas de internet.
Base: 420 clientes que indican haber tenido problemas con el internet en el último período.
Fuente: Elaboración propia.

5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.4.1 Conocimiento del producto y sus características

Al comenzar la investigación se planteó la hipótesis H2: “clientes desconocen los extensores wifi, su funcionalidad y características” para explicar las bajas ventas de estos productos. Sin embargo, basado en los resultados anteriores, se puede concluir que tanto clientes como no clientes de la empresa conocen los extensores e indican correctamente que su principal característica es ampliar la cobertura en el hogar, por lo que la hipótesis es rechazada.

Por otra parte, hay quienes indican que la característica principal del extensor es mejorar la estabilidad en la señal, lo cual sería correcto ya que los dispositivos reciben mejor la señal al estar más cerca de la fuente que emite la señal wifi (el extensor en este caso).

5.4.2 Canales de información

En el estudio quedó demostrado que los clientes se informan de estos productos a través de los distintos canales de la empresa, por lo que la hipótesis H3: “Los canales de la empresa no informan a los clientes respecto de estos productos” es rechazada, aunque es importante señalar que existen ciertas deficiencias que se recomienda solucionar para mejorar el servicio y venta de los extensores de la empresa, como facilitar la contratación directamente con el técnico o capacitar a los ejecutivos en las características del producto.

El canal más mencionado es la recomendación del técnico, por lo que privilegiar el desarrollo de éste canal facilitando a los clientes la instalación de los equipos en el momento de la visita técnica, de modo de evitar los reagendamientos y el costo de instalación asociado se prevé como una buena estrategia.

El segundo canal mencionado es la recomendación por ejecutivos de sucursal. En este caso se debería mejorar la comunicación hacia los clientes por medio de folletos, productos exhibidos en tiendas o videos explicativos de los extensores en las distintas sucursales del país. Además se hace necesario mayor capacitación a los ejecutivos para indagar en las necesidades de los cliente de modo que ofrezcan los extensores a quienes realmente los necesiten (clientes con casas de más de 70 m² y con más de dos habitaciones, entre otros aspectos), les expliquen las diferencias entre los tipos de extensores y sus requerimientos básicos para la instalación.

En el caso del canal de call center, al existir ejecutivos técnicos y ejecutivos comerciales se genera una brecha, ya que no todos manejan los aspectos comerciales de los extensores. Además, se observa falta de información respecto de los equipos y de los procedimientos para potenciar el producto. Sumado a lo anterior, los ejecutivos de call center tienen incentivos para atender la

llamada en el menor tiempo posible, por lo que no se dedican a indagar en las necesidades del cliente para resolver efectivamente su problema; y no tienen incentivos a ofrecer los extensores, ya que indican que es rol del técnico ver si el cliente necesita o no un extensor.

Por lo anterior, se recomienda capacitar a todos los ejecutivos de call center para que realicen un correcto diagnóstico de los problemas que afectan al cliente y de cuándo deben ofrecer los extensores, de modo que sólo a quienes presenten problemas de cobertura se les mencione la existencia de este producto, las características técnicas y comerciales asociadas.

5.4.3 Satisfacción

Como se observa en los resultados, la satisfacción neta de los extensores VTR es negativa, siendo el extensor Basic el peor evaluado por los clientes (-60% de satisfacción neta), por tanto se hace necesario generar una iniciativa para aumentar la satisfacción de estos clientes, identificando primero los equipos y planes contratados por aquellos clientes con extensor Basic de modo de evaluar si los problemas se deben a un módem antiguo, baja velocidad contratada, o efectivamente a problemas con el extensor.

En el caso de los extensores Pro y Go, aunque también presentan valores negativos en la satisfacción neta (-9 y -14 respectivamente), estos son buenos comparado con la satisfacción general del servicio de internet que es -38% de acuerdo al estudio NPS relacional realizado por el área de clientes de la empresa.

Por otro lado, la intermitencia en la señal es el principal motivo de insatisfacción de los clientes, y se observa que este factor no es propio de los extensores sino del servicio de internet en general (77% de los encuestados indicó haber presentado ese problema de internet en el último período), por lo que es de suma importancia realizar iniciativas que solucionen este problema (como por ejemplo actualizar y mantener las redes externas) para mejorar la experiencia de los clientes con los dispositivos que tiene la empresa o que pueda incorporar en el futuro.

5.4.4 Adquisición del producto y disposición a pagar

Como hipótesis H4 se estableció que: "clientes adquieren extensor en otros sitios". Sin embargo, de acuerdo a la encuesta realizada se observó que las personas que tienen instalado un extensor propio (es decir, no son extensores de VTR) corresponden a un porcentaje bajo (8%) comparado a quienes no tienen instalado un extensor (28%) o tienen instalado uno por parte de la empresa (64%). Esto muestra que la hipótesis se cumple en un grado mínimo, por lo que no se considera relevante para la investigación.

Por otro lado, de quienes no conocen los extensores un 39% estaría dispuesto a adquirir uno y 20% es indiferente. De estos, se observa que aunque la mayoría no está dispuesto a pagar una mensualidad por el producto, sí existen clientes que pagarían un precio de arriendo mensual (que fuera entre \$2.000 y \$3.000) por tenerlos en su hogar, siendo \$3.000 el valor que alcanza un 30% de la demanda y \$2.000 el que reúne un 43% de los clientes dispuesto a adquirir un extensor. Además, se observa que los clientes no están dispuestos a comprar estos productos a un precio de \$55.000, y entre los tipos de formatos para conseguir un extensor prefieren el formato de arriendo.

Lo anterior comprueba medianamente la hipótesis H5: “los clientes no están dispuestos a pagar un valor extra mensual por extender la cobertura de su hogar”, ya que existe un 43% que sí estaría dispuesto a pagar un costo de arriendo mensual por el producto.

En cuanto al costo de instalación, se observa que un 52% de las personas no está dispuesto a pagarlo, lo que comprueba la hipótesis H6: “los clientes consideran que el costo de instalación es demasiado costoso para adquirir un extensor”. Sin embargo, si el valor fuera de \$5.000 un 48% de clientes lo pagaría. Por tanto, se deben evaluar las combinaciones de precios (según los resultados anteriores) para verificar si es rentable o no para la empresa, considerando los costos asociados a los extensores (Tabla 10).

Costos	Valor
Extensor Pro	\$35.000
Extensor Go	\$55.000
Instalación nuevas contrataciones extensor Pro	\$17.500
Instalación postventa extensor Pro	\$21.800
Instalación extensor Go	\$11.600

Tabla 10: Costos de los equipos e instalación de extensores.

Fuente: Información interna de la empresa

Además, es necesario poder disminuir o eliminar el costo de instalación del extensor Go, reemplazándolo por la venta de extensores con opción de despacho o retiro en tienda, aprovechando que el producto no utiliza cables y que podría eventualmente ser autoinstalado por los clientes, prescindiendo de un técnico, tal como lo hacen las tiendas de tecnología que venden similares productos.

En el caso de implementar oficialmente la autoinstalación se hace necesario crear un manual de instalación con el fin de informar a los clientes respecto a cómo conectar los equipos y qué no hacer en el proceso, ya que estos dispositivos deben ser conectados en un mismo circuito eléctrico y no utilizar enchufes defectuosos o alargadores para conectarlos. Así como informar de las condiciones de servicios de estos productos como que degradan la señal y por tanto no llegaran a la velocidad contratada por el cliente, pero que deberían alcanzar como mínimo 50 Mb de velocidad.

Por otra parte, el principal motivo para quienes no adquirirían un extensor es que no los necesitan, por lo que es importante ofrecer estos productos sólo a quienes cumplen con las características de baja cobertura.

5.4.5 Problemas con el servicio de internet

Como se observa en los resultados, sólo un 40% de los encuestados indicaron tener problemas de cobertura, lo que sumado al hecho de que un 39% de quienes no conocían los extensores sí estaban dispuestos a adquirir uno, demuestra que la hipótesis H1: “Los clientes tienen problemas de cobertura en su hogar y les interesa adquirir un extensor” se cumple parcialmente.

En este punto es importante destacar que la mayoría de los problemas que presentan los clientes se deben a la intermitencia en la señal por lo que la empresa debería primeramente impulsar soluciones que permitan mejorar la estabilidad en la señal de internet como por ejemplo realizando mantenciones periódicas a sus redes y certificaciones constantes, mejorando la calidad del cableado, o actualizando redes antiguas, entre otros factores que podrían reducir el ruido en la red. De esta manera, la empresa podría asegurar un mejor servicio general de internet y conseguir un mejor funcionamiento de sus extensores wifi.

CAPÍTULO 6: ESTRATEGIA COMERCIAL

6.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Considerando la estrategia de la empresa, la situación actual de los extensores y los resultados de la investigación realizada, es que se propone a la empresa con el fin de disminuir la tasa de anulación a un 25% y aumentar la satisfacción neta de ciertos clientes en un 60% las siguientes acciones en la estrategia comercial:

- Disminuir costos de instalación.
- Mejorar la gestión de la información y los procesos de los canales de atención de la empresa (Técnicos, Sucursales, Call Center).
- Realizar visitas técnicas proactivas a los clientes que tienen instalado el extensor wifi Basic y evaluar el reemplazo de equipos (módem o extensor) para aumentar su satisfacción.

6.2 MARKETING ESTRATÉGICO

6.2.1 Segmentación

La empresa segmenta su cartera de clientes hogar de acuerdo a diversas categorías. El primer indicador corresponde al "valor cliente" que indica la rentabilidad que genera el cliente dentro de los próximos doce meses y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Valor cliente} = \text{Probabilidad de permanencia} * 12 * \text{Margen operacional}$$

Donde:

- Probabilidad de permanencia: es la probabilidad de que el cliente permanezca en la empresa los próximos doce meses.
- Margen operacional: es la recaudación promedio de los últimos tres meses menos los costos directos.

Luego, se clasifica de forma equitativa a los clientes en segmentos según su valor: alto, medio alto, medio, medio bajo, y bajo.

Además, existen dos categorías especiales:

- AVAR: que son clientes con alto valor y alto riesgo de cambiarse a la competencia según su zona geográfica.
- VIP: que son clientes categorizados como VIP por el área de clientes.

Por otro lado, los clientes de internet pueden ser segmentados de acuerdo a las características del plan contratado en:

- High Tier: correspondiente a quienes tienen contratado entre Mega300-Mega400.
- Mid Tier: personas que cuentan con velocidades entre Mega120-Mega200.
- Low Tier: aquellos que tienen entre Mega20-Mega40.

Finalmente, también se caracteriza al cliente según la ubicación geográfica en: Zona Norte, Zona Centro, Zona Metropolitana Suroriente, Zona Metropolitana Oriente, Zona Metropolitana Poniente, y Zona Sur.

6.2.2 Targeting

En la elección del segmento objetivo se considera que los extensores son equipos que solucionan problemas de cobertura en el hogar, por lo que basado en las entrevistas realizada a los técnicos y al recomendador desarrollado por la empresa, los extensores deben enfocarse en el segmento metropolitano oriente (principalmente por el tamaño de los hogares en esta zona) y en clientes con planes en la categoría Mid Tier, ya que representa un 71% de la cartera de clientes con internet.

Por otro lado, en el caso de personas con extensor wifi Basic, se debe enfocar la estrategia de visitas técnica proactivas y reemplazo de equipos primeramente en aquellos que sean clientes AVAR, a modo de evitar la fuga de estos hacia otras compañías de telecomunicaciones.

6.2.3 Posicionamiento

El posicionamiento que la empresa deberá construir para definir la manera en que los extensores serán percibidos por sus clientes actuales y potenciales, tendrá que estar alineado con su propósito de ofrecer el mejor servicio de internet del mercado.

Para esto, se proponen los siguientes mensajes para transmitir a los clientes:

- Los extensores utilizan tecnología de última generación y son compatibles con el equipo módem de VTR, logrando un mejor rendimiento del internet en sectores donde la señal es débil.
- Los extensores cuentan con servicio técnico certificado que aseguran una velocidad mínima de navegación y entregan soporte especializado del servicio.

6.3 PLAN DE MARKETING

6.3.1 Producto

Como ya se ha mencionado, los extensores wifi son dispositivos que retransmiten la señal del módem con el fin de ampliar físicamente la cobertura wifi dentro del hogar, permitiendo la navegación en lugares donde la señal era débil o nula.

VTR actualmente tiene disponible el extensor Nextgen Pro y el extensor Nextgen Go (Figura 41), que se caracterizan por utilizar tecnología de última generación para retransmitir la señal wifi, poseen redes simultáneas de navegación (2,4Ghz y 5 Ghz) con selección automática de la mejor compatibilidad de los dispositivos y utilizan la tecnología beamforming, la cual dirige la señal de forma inteligente hacia donde están los dispositivos conectados.



Figura 41: Oferta actual de extensores de la empresa.
Fuente: VTR.com

La diferencia entre estos dispositivos radica en su instalación y modo de funcionar. El extensor Nextgen Pro, es una solución compuesta por un equipo Access Point que requiere cableado desde la habitación donde se encuentra el módem hasta la habitación donde se necesite mayor cobertura (Figura 42), permitiendo alcanzar altas velocidades.

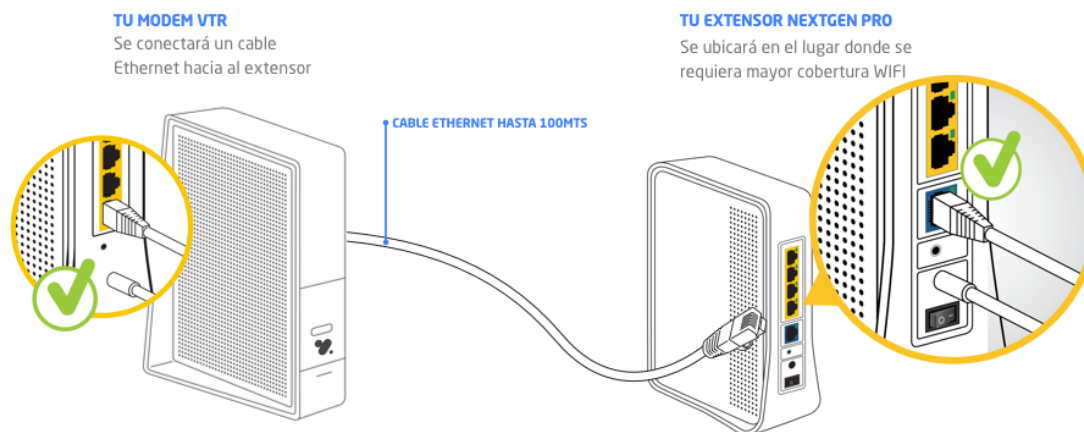


Figura 42: Conexión extensor Nextgen Pro.
Fuente: VTR.com

En cambio, el extensor Nextgen Go es una solución compuesta por dos dispositivos PLC, uno se conecta al módem vía cable Ethernet y a la red eléctrica, y el otro se conecta a la red eléctrica en un sector distinto del domicilio donde hay una señal débil (Figura 43); al comunicarse por el cableado eléctrico se degrada la velocidad.

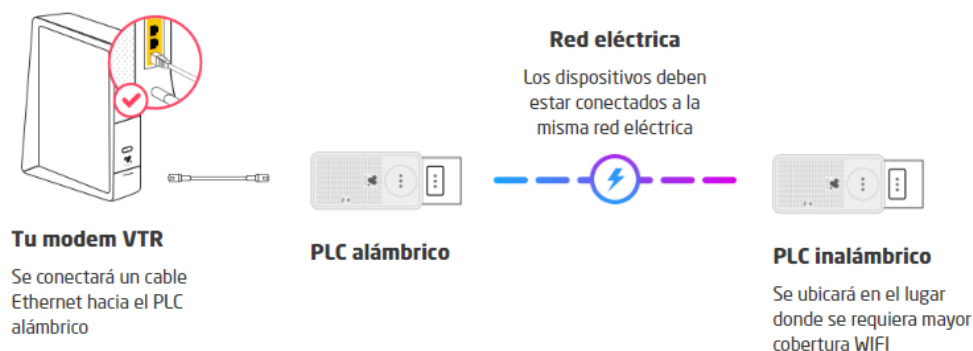


Figura 43: Conexión extensor Nextgen Go.
Fuente: VTR.com

Además, existen restricciones asociadas a estos dispositivos, el extensor Nextgen Pro, al ser una solución que requiere cableado, necesita de ductos habilitados en los hogares de los clientes, de lo contrario el cable quedará a la vista. En el caso del extensor Nextgen Go, la solución queda sujeta a factibilidad técnica de la red eléctrica del domicilio, ya que estos aparatos deben conectarse a un mismo circuito eléctrico y que esté en óptimas condiciones.

Es importante mencionar que al día de hoy ninguno de los extensores se encuentra seriado, por tanto se recomienda a la empresa gestionar dicho ajuste para tener un mayor control sobre los mismos productos y al igual que el módem poder solucionar cualquier tipo de desperfecto que presenten de manera remota, haciendo indispensable la supervisión técnica de la compañía.

6.3.2 Precio

Para definir el precio de los productos para clientes antiguos, se consideran los resultados sobre la disposición a pagar de los clientes encuestados y los costos asociados a los extensores mostrados en Tabla 10, con esa información se realiza el cálculo del VAN unitario para ver la rentabilidad, para esto se utilizaron varios supuestos como que el equipo se deprecia linealmente en tres años y que el cliente permanece con el producto este mismo período, ya que no se logró conseguir la información necesaria para un cálculo más exacto de este indicador.

De todos modos, también se toma como referencia los análisis realizados por el área de Pricing y Portfolio al momento del piloto del extensor Pro en que se obtuvieron valores mayores de VAN unitario por las mismas combinaciones de precios, por lo que los resultados a continuación podrían subestimar el valor real, por lo que se recomienda a la empresa realizar un análisis más detallado para comprobar los precios sugeridos.

Los resultados al realizar el VAN unitario para los distintos casos de ventas, muestran que el precio \$2.000 no es rentable ya que se obtienen valores negativos para la postventa y venta del extensor Go (Tabla 12 y Tabla 13).

Postventa Extensor Pro (clientes antiguos)				
VAN unitario por combinaciones de precios		Ingreso arriendo mensual		
		\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,000
Ingreso por	\$ 5,000	\$ 3,600	\$ 14,400	\$ 25,000
instalación	\$ 10,000	\$ 7,000	\$ 17,700	\$ 28,400
de equipos	\$ 20,000	\$ 13,600	\$ 24,300	\$ 35,000

Tabla 11: VAN unitario en caso de postventa extensor Pro.
Fuente: Elaboración propia.

Postventa Extensor Go (clientes antiguos)				
VAN unitario por combinaciones de precios		Ingreso arriendo mensual		
		\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,000
Ingreso por	\$ 5,000	-\$ 5,600	\$ 5,100	\$ 15,800
instalación	\$ 10,000	-\$ 2,300	\$ 8,500	\$ 19,200
de equipos	\$ 20,000	\$ 4,400	\$ 15,095	\$ 25,800

Tabla 12: VAN unitario en caso de postventa extensor Go.
Fuente: Elaboración propia.

Venta Extensor Go (clientes nuevos)				
VAN unitario por combinaciones de precios		Ingreso arriendo mensual		
		\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,000
Ingreso por instalación	Sin costo de instalación	-\$ 9,000	\$ 1,800	\$ 13,000

Tabla 13: VAN unitario en caso de venta extensor Go.
Fuente: Elaboración propia.

Venta Extensor Pro (clientes nuevos)				
VAN unitario por combinaciones de precios		Ingreso arriendo mensual		
		\$ 2,000	\$ 2,500	\$ 3,000
Ingreso por instalación	Sin costo de instalación	\$ 3,200	\$ 13,900	\$ 24,600

Tabla 14: VAN unitario en caso de venta extensor Pro.
Fuente: Elaboración propia.

Además, considerando los resultados de la encuesta, los clientes estarían dispuestos a pagar el precio de \$2.500 o \$3.000 para el arriendo mensual. No así para el costo de instalación, donde el valor de \$20.000 no tiene llegada a los clientes y por tanto se sugiere bajar este costo a \$10.000 o incluso \$5.000 si se quieren realizar promociones, ya que ambos serían rentables para la empresa, siendo el más aceptado por los clientes el valor de \$5.000.

Independiente de la combinación de precios que la empresa decida utilizar, se recomienda dar facilidades de pago al cliente a través de la opción de cuotas para el costo de instalación (2 o 3), de modo de fomentar la venta de los extensores haciendo más amigable para el cliente el costo de estos productos.

Por otro lado, también se recomienda a la empresa dar gratis el producto por 2 meses a clientes nuevos que contraten algún plan de internet, de tal manera que prueben el equipo y luego decidan si quedarse con el producto o devolverlo, como se hace actualmente con el servicio de televisión cuando clientes quieren contratar sólo internet. Para poder realizar esta acción es necesario que los productos estén seriados.

6.3.3 Plaza

La forma en que la empresa logra llegar a sus clientes es a través de sus sucursales, llamados telefónico de su call center, visitas técnicas en el domicilio del cliente, su sitio web y envío de información a través de correo electrónico.

Como se pudo observar en la investigación, los clientes reciben información sobre los extensores principalmente por la recomendación del técnico. Es por esto que se hace necesario que los técnicos puedan llevar los equipos en el vehículo y que a su vez puedan generar una orden técnica a través de un ejecutivo comercial en el instante de la visita, con el fin de evitar el reagendamiento y costo de instalación asociado a esta solicitud de extensor.

En el caso que se pudiera gestionar la autoinstalación del extensor Nextgen Go, se necesitaría stock de productos en las sucursales, para que el cliente tenga la opción de no pagar un costo de despacho y poder retirar en tienda.

Por otro lado, se sugiere capacitar a los ejecutivos de sucursal y ejecutivos de call center, para que indaguen en las necesidades de los clientes de modo que ofrezcan los extensores a quienes realmente los necesiten (clientes con hogares de más de 70m² y con más de dos habitaciones, entre otros aspectos), y además, que al momento de la contratación expliquen a los clientes las diferencias entre los tipos de extensores y sus requerimientos básicos para la instalación.

También, en el caso del canal de call center, se recomienda capacitar a los ejecutivos para que realicen un correcto diagnóstico de los problemas que afectan al cliente.

6.3.4 Promoción

Para fortalecer la promoción de estos productos, se recomienda mejorar la comunicación hacia los clientes en sucursales, ya sea por medio de folletos, productos exhibidos en tiendas o videos explicativos de los extensores que indiquen las características físicas (tipos, tamaño, color, etc.) y las especificaciones técnicas para su instalación mostrando la manera en que se conectan.

En el caso del canal de call center, se recomienda capacitar a los ejecutivos en las características comerciales de los extensores y diferencias entre dispositivos.

En cuanto al sitio web de la empresa, se sugiere destacar los extensores en las pestañas relacionadas a los planes de internet, ya que actualmente no aparecen. Se sugiere colocar un banner en estas pestañas como se muestra en la Figura 44.

Personas Empresas PAGO EXPRESS SUCURSAL VIRTUAL

Packs Internet Televisión Móvil Entretenimiento Centro de ayuda ¿Qué buscas?

Home > Productos Hogar

Productos Hogar
Encuentra la mejor combinación de servicios banda ancha, televisión y telefonía

Triple Pack Doble Pack **Banda Ancha** Televisión

TODOS LOS PLANES LLEVAN **PROMOCIÓN** ¿Qué más incluye? INSTALACIÓN GRATIS Precio normal \$20.000

mega 30	mega 200	mega 400
INTERNET mega 30	INTERNET mega 200	INTERNET mega 400
VELOCIDAD MÁXIMA 30 Mbps de bajada y subida 2 Mbps	VELOCIDAD MÁXIMA 200 Mbps de bajada y subida 7 Mbps	VELOCIDAD MÁXIMA 400 Mbps de bajada y subida 10 Mbps
\$20.990 Mensuales	\$25.990 Mensuales	\$29.990 Mensuales Normal: \$33.990
¡Lo quiero!	¡Lo quiero!	¡Lo quiero!

Para mejor cobertura, agrega:
Extensores WIFI
\$2.990
+ INFORMACIÓN

Banner Promocional

En los planes de televisión el contenido y selección de canales puede ser modificado.
Los actuales planes de TV te facilitan ver algunos canales abiertos en tu ciudad

Figura 44: Ejemplo de promoción en sitio web.
Fuente: VTR.com y elaboración propia.

6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la ejecución de la estrategia comercial propuesta es necesario que diferentes acciones sean desarrolladas por la empresa, las cuales se presentan en Tabla 15, mencionando las áreas relacionadas a tal actividad.

Actividad	Descripción	Áreas involucradas
Mejorar comunicación hacia los clientes	Generar folletos con la explicación de productos o exhibir maquetas en sucursales. Mostrar videos explicativos en tiendas físicas y plataforma web. Generar acciones de marketing (por ejemplo banner en sitio web).	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos Productos fijo Marketing
Seriado de productos	Determinar un identificador único (serie) para todos los equipos de extensores e ingresar cada serie en los sistemas computacionales de modo que la empresa pueda llevar un control y registro de actividad de estos productos de manera remota.	<ul style="list-style-type: none"> Operaciones TI

Soporte comercial a técnicos	<p>Distribuir equipos a EPS¹⁸ para que técnicos tengas disponible ambos tipos de extensores en los camiones al realizar visita al cliente.</p> <p>Distribuir equipos a nivel nacional por el mismo motivo.</p> <p>Establecer contacto y requerimientos entre técnico y ejecutivo comercial para que puedan generar órdenes técnicas (cambio de equipos, alta de productos, instalación, etc.) en el momento de visita al cliente con el fin de evitar reagendamientos y costos de instalación extras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Logística Planificación Abastecimiento Operaciones Formación Clientes
Capacitación a ejecutivos	<p>Elaborar o modificar material para capacitaciones con contenido más específico acerca de cuándo y cómo ofrecer los extensores a los clientes.</p> <p>Actualizar plataforma online de ejecutivos con la nueva información.</p> <p>Generar instancias de capacitación a ejecutivos de sucursales y call center</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de productos Formación Clientes
Modificar precio en sistema	<p>Establecer nuevos precios para extensores en sus distintos escenarios (venta y postventa) y precio en promoción o descuentos.</p> <p>Generar opción de pago en cuotas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Pricing y portfolio Implementación
Visitas técnicas proactivas	<p>Evaluar clientes con problemas reiterados y probabilidad de fuga.</p> <p>Coordinar visita técnica para solucionar problemas con el servicio a fin de mejorar satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Clientes Operaciones
Implementar equipos con autoinstalación	<p>Establecer modo de transporte para estos equipos al hogar del cliente.</p> <p>Establecer nueva orden técnica de despacho a domicilio o retiro en tienda.</p> <p>Distribuir equipos en sucursales.</p> <p>Establecer precio de despacho a domicilio.</p> <p>Generar manual de autoinstalación.</p> <p>Capacitación a ejecutivos para vender producto sin instalación técnica.</p> <p>Generar acciones de marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Logística Planificación Abastecimiento Operaciones Implementación Pricing y portfolio Desarrollo de productos Productos fijo Marketing Formación Clientes

Tabla 15: Plan de implementación.
Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ EPS: Empresa de prestación de servicios que es subcontratada por VTR para que gestione el trabajo de los técnicos.

6.4.1 Indicadores

Para evaluar el avance de cumplimiento de los objetivos de la estrategia comercial, se proponen los siguientes indicadores (Tabla 16).

Indicador	Descripción	Significado
<p>Satisfacción neta</p> $\%Promotores - \%Detractores$	<p>Medirá la satisfacción neta de clientes con reemplazo de equipos. Se le deberá enviar una encuesta a estos clientes luego de realizada la visita técnica para que evalúe el servicio.</p>	<p>Si la medida resulta menor o igual a -20% se considerará un buen indicador de la gestión realizada.</p>
<p>Tasa de anulación</p> $\frac{Ventas\ anuladas_t}{Ventas\ ingresadas_t}$	<p>Medirá el porcentaje de ventas que fue anulado en un período t.</p>	<p>Si la medida resulta menor o igual a 0.25 se considerará un buen indicador de la gestión realizada.</p>
<p>Ventas del período con respecto al período anterior</p> $\frac{Ventas_t}{Ventas_{t-1}}$	<p>Compara las ventas que se tenían en el período t-1 con las ventas obtenidas en el período t.</p>	<p>Si el indicador resulta mayor o igual a 1.15 se considerará un buen indicador de la gestión realizada.</p>

Tabla 16: Indicadores para medir avances de cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Es innegable la importancia que tiene el uso de internet en nuestras vidas. Desde compartir nuestros intereses, comunicarnos, hacer transferencias bancarias, hasta realizar compras. El uso de estas herramientas en la sociedad contemporánea obliga a las compañías a proporcionar el mejor servicio posible que permita al cliente experimentar altas velocidades y conectividad permanente. Es en este contexto, que la implementación de dispositivos que permitan asegurar este estándar deja de ser algo opcional para convertirse en una ventaja competitiva que tienen las empresas para diferenciarse de su competencia.

La empresa VTR, líder local del mercado de las telecomunicaciones, ha incorporado en su oferta los llamados extensores wifi, que permiten ampliar la cobertura de la red wifi de los clientes. Sin embargo, al investigar sobre las estrategias previamente tomadas por la empresa y a través de entrevistas realizadas a distintos agentes involucrados, se ha evidenciado ciertas falencias en los procesos de ventas, que ameritan de ciertas decisiones estratégicas que aseguren mejorar las ventas. En este contexto se ha desarrollado la presente investigación que pretendía establecer una estrategia comercial para cumplir dicho objetivo.

Para tener clara la situación actual de la empresa, fue indispensable el estudio de mercado y el análisis FODA para detectar sus respectivas falencias y potencialidades. Con ello, se pudo identificar propuestas de mejora al servicio de la empresa como el poder crear un modelo de ventas por internet que permita transacciones comerciales en línea; potenciar canales digitales (sitio web y aplicación); mejorar el proceso de resolución de problemas para evitar reiteraciones y reagendamientos; mejorar procesos de atención al cliente para que sean más estandarizados; evaluar el reemplazo de equipos que ya no sean compatibles con las nuevas tecnologías; y realizar capacitaciones al personal de la empresa para fortalecer la comunicación con el cliente. Todas, estrategias generales que pretenden mejorar la productividad de la compañía.

En la investigación de mercados, se implementaron encuestas tanto a clientes como al público general, que buscaban obtener información relativa a la apreciación y resquemores sobre el producto. De las cuales se obtuvieron algunas conclusiones claves para determinar la estrategia, como que la mayoría de las personas sí conocen el producto e indican correctamente su funcionalidad, pero a la hora de evaluar los extensores se detecta una errada asociación entre su funcionamiento y la estabilidad de la señal, ya que la mayoría de los clientes no observan mejoras una vez instalado el dispositivo porque se tienen problemas anteriores de red; también, se observó que los canales de la empresa son fundamentales para dar a conocer el producto a los clientes; por otra parte, se identificó que la mayoría no está dispuesta a pagar para adquirir el producto, aunque un buen porcentaje sí estaría dispuesta a conseguirlo por un costo de instalación bajo; además se evidencia una preferencia por el formato arriendo.

Conociendo las características del producto, parte de la investigación fue la de analizar al público objetivo, llegando a la conclusión que la venta de extensores debiera enfocarse en los clientes ubicados en zonas orientes, ya que al poseer viviendas de mayor dimensión, la utilización de extensores que abarquen la totalidad del hogar se hace evidente. Además, conviene dirigir la venta

a los clientes de la categoría Mid Tier, ya que corresponden al 71% de los clientes internet de la compañía. Por otro lado, se propone realizar visitas proactivas a clientes con extensores wifi Basic de la categoría AVAR, de modo de suplir sus necesidades para aumentar su satisfacción con el servicio de internet y con ello asegurar una fidelización mayor.

Con toda esta información, se ha propuesto una estrategia comercial que busca atacar todos los puntos débiles del producto. A nivel general, uno de los factores que afecta la reputación de la red wifi proporcionado por la compañía y cualquiera de sus productos derivados, es la inestabilidad. Por tanto, se aconseja que la compañía pueda generar iniciativas que mejoren la intermitencia reduciendo los agentes que generan ruido a la red, por ejemplo, mejorando la calidad del cableado, realizando mantenciones periódicas, actualizando redes antiguas y realizando certificaciones constantes. De este modo, se asegura que la red general no presente desperfecto y con ello, los extensores wifi puedan cumplir de mejor modo su tarea.

Desde el punto de vista del dispositivo, se hace de suma importancia que puedan ser seriados y que la empresa tenga mayor control sobre estos tanto a nivel de ventas como de servicio remoto. Por otra parte, queda demostrado que el factor instalación es uno de los puntos clave y que trae las principales complicaciones para el cliente, por tanto, se ha propuesto en la estrategia la reducción de los costos de este proceso mediante el fortalecimiento de la autoinstalación y mejorar las etapas de instalación haciendo que los instaladores puedan facilitar la contratación en una misma visita, evaluando de mejor modo las características físicas de la vivienda y recomendando oportunamente el producto. En términos de masificación de información, se ha propuesto mayor capacitación técnico-comercial a los agentes involucrados en la venta (ejecutivos en tienda, técnicos y ejecutivos de call center) para que puedan integrar en sus procedimientos de venta la promoción de los extensores. Finalmente, en términos de promoción, se propone mejorar la difusión del producto mediante exhibición en tienda, videos explicativos, mayor presencia en páginas web para que sea el propio cliente quien pueda llegar a la información de un modo más directo y tomar la iniciativa sobre la contratación del producto.

CAPÍTULO 8: BIBLIOGRAFÍA

- [1] Asociación Chilena de Agencias de Medios AG. (2016). *Overview Internet Chile*.
- [2] VTR. (2017). *Reporte de Sostenibilidad*.
- [3] VTR. (s.f.). [En línea] *Políticas de postventa. Asistencia Comercial*. Obtenido de <https://vtr.com/productos/politicas-postventa/asistencia-comercial> [Último acceso: 03 agosto 2018]
- [4] VTR. (s.f.). [En línea] *Solicitud de suministro de servicios de VTR*. Obtenido de https://vtr.com/CS/vtr_f3/contrato-de-suministro.pdf [Último acceso: 10 agosto 2018]
- [5] VTR.com. (2017). [En línea] *Noticias. VTR reporta el mejor primer trimestre de Banda Ancha en 11 años*. Obtenido de https://vtr.com/empresa/prensa/index.php?opc=detalle_noticia&idnoticia=846# [Último acceso: 10 septiembre, 2018]
- [6] VTR.com. (2018). [En línea] *Noticias. VTR informa resultados preliminares correspondientes al segundo trimestre de 2018*. Obtenido de https://vtr.com/empresa/prensa/index.php?opc=detalle_noticia&idnoticia=887# [Último acceso: 10 septiembre, 2018]
- [7] VTR.com. (s.f.). [En línea] *Extensor wifi. Preguntas Frecuentes*. Obtenido de <https://vtr.com/ss/hogar/banda-ancha/sva/extensor-wifi> [Último acceso: 15 septiembre, 2018]
- [8] VTR.com. (s.f.). [En línea] *Extensor Wifi Basic*. Obtenido de <https://vtr.com/productos/detalle/EXTWI5/Extensor%20WiFi%20Basic> [Último acceso: 15 septiembre, 2018]
- [9] VTR.com. (s.f.). [En línea] *Extensor Nextgen Pro*. Obtenido de <https://vtr.com/productos/detalle/EXTWI6/Extensor%20Nextgen%20Pro> [Último acceso: 15 septiembre, 2018]
- [10] Tecnología Fácil. (s.f.). [En línea] *¿QUÉ ES UN REPETIDOR DE WI-FI?* Obtenido de <https://tecnologia-facil.com/que-es/que-es-un-repetidor-de-wi-fi/> [Último acceso: 22 septiembre, 2018]
- [11] Hitt, I. y. (2008). *Administración Estratégica*.
- [12] Kotler y Armstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing, 11 ed.* México: Pearson Educación.
- [13] Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- [14] PME Consultores. (s.f.). [En línea] *Estrategias comerciales y marketing*. Obtenido de <http://www.pmeconsultores.com.ar/index.php?IDM=11&mpal=3&alias=Estrategias-Comerciales-y-Marketing> [Último acceso: 23 septiembre, 2018]
- [15] Entel. (2017). *Memoria Anual*.

- [16] VTR. (2018). *Viaje Prensa*.
- [17] SUBTEL. (2018). *Sector Telecomunicaciones*.
- [18] Ookla. (2017). [En línea] *Fastest Fixed Network. Speedtest*. Obtenido de http://www.speedtest.net/awards/chile/2017/?award_type=isp&time_period=q2-q3 [Último Acceso: 14 agosto 2018]
- [19] IMS. (2016). *Mobile in Latam Study*.
- [20] GTD Manquehue. (s.f.). [En línea] *Cotizar soluciones wifi. Repetidor básico*. Obtenido de <http://nuevo.gtdmanquehue.com/internet/guias-tecnicas/cotizar-soluciones-wifi> [Último acceso: 16 septiembre, 2018]
- [21] Movistar. (s.f.). [En línea] *Repetidor de señal wifi*. Obtenido de https://hogar.movistar.cl/internet/servicios-para-internet/repetidor-de-senal-wifi/?_ga=2.133534475.403088874.1537831541-36130587.1525449480 [Último acceso: 16 septiembre, 2018]
- [22] Entel. (s.f.). [En línea] *Ayuda y soporte hogar fibra*. Obtenido de <http://www.entel.cl/hogar/fibra/ayuda-y-soporte/> [Último acceso: 16 septiembre, 2018]
- [23] Entel. (s.f.). [En línea] *Extensor WiFi y Extensor WiFi Plus*. Obtenido de http://empresas.entel.cl/PortalEmpresas/appmanager/entel/entel?_nfpb=true&_pageLabel=P96600293711464189537903 [Último acceso: 16 septiembre, 2018]
- [24] PCFACTORY. (s.f.). [En línea] *Extensores de red*. Obtenido de <https://www.pcfactory.cl/extensores-de-red?categoria=719&papa=634>
- [25] Sodimac. (s.f.). *Routers y Extensores*. Obtenido de <https://www.sodimac.cl/sodimac-cl/category/cat2940099/Routers-y-Extensores> [Último acceso: 27 de octubre, 2018]
- [26] La Nación. (2018). *Cómo el Wi-Fi Mesh está mejorando la conexión inalámbrica hogareña*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2142081-como-el-wi-fi-mesh-esta-mejorando-la-conexion-inalambrica-hogarena> [Último acceso: 7 de noviembre, 2018]
- [27] iProfesional. (2018). *Qualcomm presenta una tecnología que permite dar la misma banda ancha a todos los dispositivos del hogar*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/268411-internet-wi-fi-qualcomm-celular-redes-wifi-mesh-Qualcomm-presenta-una-tecnologia-que-permite-dar-la-misma-banda-ancha-a-todos-los-dispositivos-del-hogar> [Último acceso: 7 noviembre, 2018]
- [28] Eero. (s.f.). *Products*. Obtenido de <https://eero.com/shop> [Último acceso: 8 de noviembre, 2018]
- [29] Plume. (s.f.). *Pricing*. Obtenido de <https://www.plume.com/pricing> [Último acceso: 8 de noviembre, 2018]
- [30] Google Wifi. (s.f.). *Store*. Obtenido de https://store.google.com/us/category/connected_home?hl=en-US [Último acceso: 8 de noviembre, 2018]

- [31] VTR. (2016). *Reporte de sostenibilidad*. Santiago.
- [32] Netflix. (s.f.). *ISP Speed Index*. Obtenido de <https://ispspeedindex.netflix.com/country/chile/> [Último acceso: 29 septiembre, 2018]
- [33] Youtube. (s.f.). *Resultados de calidad de las emisiones de vídeo*. Obtenido de <https://www.google.com/get/videoqualityreport/> [Último acceso: 29 septiembre, 2018]
- [34] VTR.com. (s.f.). *[En línea] Factores que afectan la velocidad de internet*. Obtenido de <http://centrodeayudaonline.vtr.com/banda-ancha/factores-velocidad-internet/> [Último acceso: 22 septiembre, 2018]

CAPÍTULO 9: ANEXOS

9.1 ANEXO A

FACTORES QUE AFECTAN LA CONECTIVIDAD EN EL HOGAR

Los principales problemas de conectividad se deben a [34]:

- Múltiples dispositivos conectados al mismo tiempo: los equipos compiten entre ellos por la señal wifi, por lo que la cantidad de equipos conectados a la red (y las actividades que se estén realizando en ellos), inciden en su rendimiento. La velocidad máxima es compartida por todos los equipos conectados.
- Interferencia con otros aparatos electrónicos: Artefactos como microondas, monitores de bebé, parlantes bluetooth, otros modem vecinos, entre otros, crean interferencias y ruido afectando el rendimiento del wifi.
- Dispositivos antiguos: el uso y las características técnicas de cada dispositivo, influyen en la velocidad de internet. Equipos con norma b pueden degradar la velocidad de los más nuevos (con norma g, n, ac), ya que toda la red debe adaptarse a la menor tecnología (más antigua) para hacer compatible la red, lo que genera fluctuaciones en la señal.
- Obstáculos físicos y distancia entre el módem y los dispositivos conectados: Si el módem está muy alejado del dispositivo que está conectado es probable que la señal llegue con menor intensidad, ya que se debilita a medida que debe ir atravesando paredes y objetos sólidos. Además, hay materiales (Figura 45) que pueden atenuar la señal wifi como el metal, la cerámica y el hormigón, y pueden afectar la velocidad de internet.








MATERIAL	ATENUACIÓN DE LA SEÑAL WIFI
Madera	BAJO 
Cristal	BAJO 
Agua	MEDIO 
Ladrillos	MEDIO 
Mármol	MEDIO 
Hormigón	ALTO 
Cerámica	ALTO 
Metal	MUY ALTO

Figura 45: Materiales que pueden interferir con la buena recepción de la señal wifi.

Fuente: VTR

9.2 ANEXO B

UNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

- VP Tecnología y Operaciones: se encarga de los sistemas computacionales que soportan las gestiones de la empresa.
- VP Productos y Marketing: se encarga de evaluar las iniciativas de marketing, estimaciones de clientes, proyecciones de venta y presupuesto. Además de innovar la oferta de productos para adaptar la empresa a los nuevos requerimientos de los clientes.
- VP Finanzas: se encarga de la parte contable y administrativa de VTR.
- VP Legal y Asuntos Corporativos: vela por el cumplimiento de las normativas legales de la empresa para que sea un negocio responsable tanto con los clientes como con el medio ambiente y sustentabilidad.
- VP Comercial y Clientes: encargada de la estrategia comercial y cultura corporativa centrada en el cliente.
- VP Personas: encargada de la gestión organizacional de VTR.
- VP Sistemas y Procesos: vela por la mejora continua de los procesos y sistemas de la empresa.
- Gcia. Segmento Negocios: se encarga de las operaciones dirigidas a los clientes pymes.

9.3 ANEXO C

ENCUESTA REALIZADA A EJECUTIVOS ZONA ORIENTE

A continuación se presenta el cuestionario que se ha realizado a los ejecutivos de las sucursales Alto Las Condes, Costanera, y Apoquindo. Este instrumento fue realizado en conjunto con la memorista del área de desarrollo de productos.

Nombre: _____	
Cargo: _____	
Sucursal: _____	
1. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que presentan los clientes Banda Ancha ? (Elija 3 alternativas marcando con una X)	
<input type="checkbox"/>	No se alcanza la velocidad contratada
<input type="checkbox"/>	Intermitencia en la señal
<input type="checkbox"/>	Problemas de cobertura (no llega la señal a ciertas partes del hogar)
<input type="checkbox"/>	Mal funcionamiento del router
<input type="checkbox"/>	Sin servicio
<input type="checkbox"/>	Ubicación del router no es la adecuada
<input type="checkbox"/>	Problemas en los canales de atención (call center, sucursal, técnicos)
<input type="checkbox"/>	Otros: _____
2. ¿Sabía que VTR ofrece unos productos llamados Extensores WiFi para aumentar la cobertura de la señal Banda Ancha? (Marque con una X)	
<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No
3. ¿Cuál de estos extensores conoce? (Marque con una X las alternativas que conoce)	
<input type="checkbox"/>	Extensor NextGen Pro
<input type="checkbox"/>	Extensor WiFi Basic
<input type="checkbox"/>	Extensor Mega NextGen
<input type="checkbox"/>	Otros: _____
<input type="checkbox"/>	No conozco ninguno

4. ¿En cuál o cuáles de los siguientes casos es altamente posible que el **cliente requiera** un extensor para tener full cobertura en su hogar? (Puede marcar más de una alternativa)

- ☐ Hogares de dos pisos o más
- ☐ Clientes que tienen un router antiguo y quieren mejorar su señal
- ☐ Hogares de más de 70m²
- ☐ Si el módem está muy alejado y la señal debe viajar por materiales como metal, cerámica, hormigón
- ☐ Clientes que quieren navegar a mayor velocidad
- ☐ Interferencia con múltiples dispositivos eléctricos

5. Indique las características que tiene el Extensor NextGen Pro. (Puede marcar más de una alternativa)

- ☐ No conozco el extensor. (Salte a la siguiente pregunta)
- ☐ Instalación requiere cableado hasta la zona donde se requiere extender la señal
- ☐ Solución inalámbrica en el hogar, equipo transmite los datos de navegación a través de la red eléctrica
- ☐ Entrega menor velocidad a la contratada
- ☐ Permite alcanzar altas velocidades
- ☐ Los dispositivos tienen que estar conectados en un mismo circuito eléctrico
- ☐ Permite redes simultáneas 2,4 y 5 Ghz
- ☐ Sólo cuenta con la red 2,4 Ghz
- ☐ Equipo puede moverse a distintos puntos del hogar

6. Indique las características que tiene el Extensor WiFi Basic. (Puede marcar más de una alternativa)

- ☐ No conozco el extensor. (Salte a la siguiente pregunta)
- ☐ Instalación requiere cableado hasta la zona donde se requiere extender la señal
- ☐ Solución inalámbrica en el hogar, equipo transmite los datos de navegación a través de la red eléctrica
- ☐ Entrega menor velocidad a la contratada
- ☐ Permite alcanzar altas velocidades
- ☐ Los dispositivos tienen que estar conectados en un mismo circuito eléctrico
- ☐ Permite redes simultáneas 2,4 y 5 Ghz
- ☐ Sólo cuenta con la red 2,4 Ghz
- ☐ Equipo puede moverse a distintos puntos del hogar

7. ¿Cuál son los principales motivos de rechazo, anulación o baja de estos productos? (Elija máximo **3 alternativas**)

- ☐ Cableado del equipo
- ☐ Dificultades para agendar visita
- ☐ Producto no era el esperado
- ☐ Costo de instalación
- ☐ Costo de arriendo del equipo
- ☐ Mal funcionamiento del equipo
- ☐ Otro: _____

8. ¿Qué cree ud. que le hace falta para poder vender de mejor manera estos productos? (Marque **máximo 3 alternativas**)

- ☐ Tener equipos exhibidos en sucursal
- ☐ Material de Apoyo en Plataforma ejecutivos (u otros medios)
- ☐ Tener mayor conocimientos sobre las características de los productos
- ☐ Tener mayor conocimientos acerca de cuándo ofrecer los extensores
- ☐ Incentivos a la venta de extensores

9. ¿En el último mes, cuántas veces **le han solicitado** la contratación de un extensor?

- ☐ 0 veces
- ☐ Entre 1 y 2 veces
- ☐ Entre 3 y 5 veces
- ☐ Entre 6 y 10 veces
- ☐ Más de 10 veces

10. ¿En el último mes, cuántas veces **ha recomendado** la contratación de un extensor?

- ☐ 0 veces
- ☐ Entre 1 y 2 veces
- ☐ Entre 3 y 5 veces
- ☐ Entre 6 y 10 veces
- ☐ Más de 10 veces

11. Comentarios o sugerencias:

9.4 ANEXO D

PREGUNTAS GUÍAS PARA ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

- ¿Cuáles son los problemas más recurrentes en el servicio de banda ancha?
- ¿Existen problemas de cobertura en los hogares? ¿En qué zonas se presenta mayormente este problema?
- ¿Cuáles son las soluciones y respuestas a los clientes para los problemas más recurrentes?
- ¿En qué casos se ofrece un extensor a un cliente y qué tipo de extensor? ¿Qué información se le entrega al cliente?
- ¿Cuál es la respuesta de un cliente ante este producto y sus características (precio, tamaño, funcionalidad)?
- ¿Cuáles son los principales motivos de rechazo o anulación de este producto?
- ¿Se han presentado dificultades al momento de instalar un extensor en el hogar del cliente? ¿Cuáles?
- ¿Qué crees que se podría mejorar para vender los extensores?
- ¿Cómo fue el traspaso de información del producto a ustedes (ejecutivos sucursal o call center)? ¿Les hicieron capacitaciones? ¿Cuánto tiempo? ¿Tipo de información entregada?

9.5 ANEXO E

ENCUESTA PARA CLIENTES DE INTERNET FIJO VTR

1. ¿Cuál de los siguientes dispositivos tiene en su hogar?

- ☐ Notebook
☐ Smartphone
☐ Tablet
☐ Smart TVs
☐ Consola de juegos
☐ Ninguno *(Terminar encuesta)*

2. ¿Cuántos dispositivos hay en su hogar? *(Mostrar sólo los dispositivos marcados en pregunta 1)*

	1	2	3	4	5	6 o más
Notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smart TV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consola de juegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Cuál de los siguientes dispositivos tiene conectado por WiFi?

- ☐ Notebook
☐ Smartphone
☐ Tablet
☐ Smart TVs
☐ Consola de juegos
☐ Ninguno *(Terminar encuesta)*

4. ¿Conoces los extensores (o repetidores) wifi?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 5)*
☐ No *(Continuar en pregunta 15)*

5. ¿Cómo se enteró de estos productos?

- ☐ Recomendación del Call center VTR
☐ Recomendación ejecutivo sucursal VTR
☐ Recomendación de técnico VTR
☐ Internet (Google, yahoo, bing, otro)
☐ Redes sociales
☐ Recomendación de amigos o familiares
☐ Tiendas especializadas (PC Factory, Casa Royal, Sodimac, etc.)
☐ Otro: _____

6. Para ud. ¿Cuál es la principal característica del extensor wifi? Explique brevemente.

(Dejar espacio para comentario)

(Esta pregunta fue mostrada sólo a quienes en pregunta 4 respondieron "Sí", no fue mostrada a quienes en pregunta 15 respondieron "Sí, los conozco pero con otro nombre", para que no sesgaran la respuesta al haber leído la definición del extensor)

7. ¿Tienes usted instalado un extensor wifi en tu hogar?

- ☐ Sí, tengo instalado un extensor VTR (Continuar en pregunta 8)
☐ Sí, tengo instalado un extensor propio (Continuar en pregunta 8)
☐ No, no tengo extensor (Continuar en pregunta 14) – Lamentablemente por error en la secuencia de las respuestas en el programa, la encuesta no mostró la pregunta 14 y saltó directamente a 26.

8. ¿Hace cuánto tiempo tiene el extensor instalado en su hogar?

- ☐ Menos de 1 mes
☐ Entre 1 y 6 meses
☐ Entre 6 y 12 meses
☐ Más de 1 año

9. En una escala de 0 a 10, donde 0 es "Nada Satisfecho" y 10 "Muy Satisfecho", ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el extensor que tiene instalado en su hogar?

Nada Satisfecho 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muy Satisfecho 10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Por qué se encuentra insatisfecho con su extensor? (Se mostró a quienes evaluaron entre 0 y 6)

(Dejar espacio para comentario)

11. ¿Qué tendrían que mejorar los extensores para aumentar su satisfacción? (Se mostró a quienes evaluaron 7 u 8)

(Dejar espacio para comentario)

12. ¿Por qué se encuentra satisfecho con el extensor instalado en su hogar? (Se mostró a quienes evaluaron 9 o 10)

(Dejar espacio para comentario)

13. ¿Se presentaron problemas al instalar su extensor wifi? (Se mostró sólo a quienes en pregunta 7 respondieron: Sí, tengo instalado un extensor VTR)

- ☐ Sí (Continuar en pregunta 13)
☐ No (Continuar en pregunta 26)

13. ¿Cuál(es) de estas situaciones se presentaron al instalar su extensor?

- ☐ Tuve que instalarlo con cables a la vista
- ☐ Circuito eléctrico del hogar estaba defectuoso
- ☐ Dificultades para agendar visita
- ☐ Mal funcionamiento del extensor
- ☐ Otro: _____

14. ¿Por qué no tiene instalado un extensor wifi?

- ☐ No lo necesito
- ☐ La instalación no es factible en mi hogar
- ☐ El costo de instalación es alto
- ☐ El arriendo mensual es alto
- ☐ Comprar un extensor es caro
- ☐ Otro: _____

(Saltar a pregunta 26)

Si en preguntar 4 respondió “No”, mostrar la siguiente definición de un extensor:

Los extensores wifi son dispositivos que retransmiten la señal del módem con el fin de ampliar físicamente la cobertura wifi dentro de un recinto, permitiendo la navegación en lugares donde la señal era débil o nula.

15. Considerando la definición anterior, ¿Conoce los extensores/repetidores wifi?

- ☐ Sí, los conozco pero con otro nombre. ¿Cuál nombre? (Dejar espacio para respuesta)
(Continuar en pregunta 5 y luego 7)
- ☐ No *(Continuar en pregunta 16)*

16. Basándose en la descripción anterior, y utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 significa “nada dispuesto” y 5 “muy dispuesto” ¿Qué tan dispuesto está a adquirir un extensor wifi en el futuro?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Para quienes respondieron 1 o 2 saltar a pregunta 25, de lo contrario continuar en pregunta 17)

17. Existe la opción de obtener un extensor VTR en formato de arriendo, ¿Contrataría el extensor si tuviera un valor mensual de \$3.000?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 20)*
- ☐ No *(Continuar en pregunta 18)*

18. ¿Y si tuviera un valor mensual de \$2.500?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 20)*
- ☐ No *(Continuar en pregunta 19)*

19. ¿Y si el arriendo mensual fuera de \$2.000?

- ☐ Si
☐ No

20. Además si existiera otra opción donde podría comprar un extensor wifi, es decir el equipo pasaría a ser de su propiedad. ¿Lo compraría por \$55.000?

- ☐ Si
☐ No

21. De las dos opciones para adquirir el extensor, ¿Cómo preferiría adquirirlo?

- ☐ Formato de compra
☐ Formato de arriendo

22. Independiente del formato de adquisición, existe un costo de instalación asociado, ¿Contrataría el extensor si este costo fuera de \$20.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 26)
☐ No (Continuar en pregunta 23)

23. ¿Y si el costo de instalación fuera de \$10.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 26)
☐ No (Continuar en pregunta 24)

24. ¿Y si el costo de instalación fuera de \$5.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 26)
☐ No (Continuar en pregunta 26)

Si en preguntar 16 respondió "1" o "2", mostrar la siguiente pregunta:

25. ¿Por qué no adquiriría un extensor wifi?

26. ¿Ha presentado problemas de internet en su hogar en los últimos 6 meses?

- ☐ Sí (Continuar en pregunta 27)
☐ No (Continuar en pregunta 28)

27. ¿Cuál(es) de los siguientes problemas se ha presentado en su hogar?

- ☐ Sin señal
☐ Intermitencia de señal
☐ Cobertura (el internet no llega a todos los lugares del hogar)
☐ Baja velocidad
☐ Problemas al conectar equipos específicos
☐ Otro: _____

Finalizando, para entender mejor el funcionamiento del wifi en su hogar, por favor responda las siguientes preguntas:

28. ¿Aproximadamente de qué tamaño es su hogar? *(Opcional)*

- ☐ Menos de 35 m2
- ☐ Entre 35 y 69 m2
- ☐ Entre 70 y 99 m2
- ☐ Entre 100 m2 y 139 m2
- ☐ Más de 140 m2

29. ¿Cuántas dormitorios tiene su hogar? *(Opcional)*

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 o más

(Terminar encuesta)

9.6 ANEXO F

ENCUESTA POR REDES SOCIALES

“En el marco del trabajo de título, se realiza esta encuesta con la finalidad de conocer su opinión respecto a los productos Banda Ancha en su hogar.

Agradecemos su participación. Los datos recopilados son confidenciales.”

1. Por favor indique su sexo:

- ☐ Masculino
☐ Femenino

2. Por favor indique su edad

- ☐ Menos de 18 años
☐ Entre 18 y 30 años
☐ Entre 31 y 60 años
☐ Más de 60 años

3. Por favor indique comuna donde vive

4. ¿En su hogar, hay contratado internet fijo?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 5)*
☐ No *(Terminar encuesta)*

5. ¿Es usted quién toma la decisión de contratar los servicios de internet en su hogar?

- ☐ Si
☐ No

6. ¿En su hogar, utilizan conexión wifi para conectar dispositivos como Smart TV, Smartphone, Notebook, etc.?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 7)*
☐ No *(Terminar encuesta)*

7. ¿Conoces los extensores (o repetidores) wifi?

- ☐ Si *(Continuar en pregunta 8)*
☐ No *(Continuar en pregunta 17)*

8. ¿Cómo se enteró de estos productos?

- ☐ Recomendación de mi proveedor de internet (Call Center, Técnicos, Sucursales, o Sitio web)
☐ Internet (Google, yahoo, bing, otro)
☐ Redes sociales
☐ Recomendación de amigos o familiares
☐ Tiendas especializadas (PC Factory, Casa Royal, Sodimac, etc.)
☐ Otro: _____

9. Para ud. ¿Cuál es la principal característica del extensor wifi? Explique brevemente.

(Dejar espacio para comentario)

(Esta pregunta fue mostrada sólo a quienes en pregunta 7 respondieron "Sí", no fue mostrada a quienes en pregunta 17 respondieron "Sí, los conozco pero con otro nombre", para que no sesgaran la respuesta al haber leído la definición del extensor)

10. ¿Tienes usted instalado un extensor wifi en tu hogar?

- ☐ Sí, contraté uno con mi proveedor de internet (Continuar en pregunta 11)
- ☐ Sí, compré uno en tiendas (Continuar en pregunta 11)
- ☐ No, no tengo extensor (Continuar en pregunta 16)

11. ¿Hace cuánto tiempo tiene el extensor instalado en su hogar?

- ☐ Menos de 1 mes
- ☐ Entre 1 y 6 meses
- ☐ Entre 6 y 12 meses
- ☐ Más de 1 año

12. En una escala de 0 a 10, donde 0 es "Nada Satisfecho" y 10 "Muy Satisfecho", ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el extensor que tiene instalado en su hogar?

Nada Satisfecho 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Muy Satisfecho 10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Por qué se encuentra insatisfecho con su extensor? (Se mostró a quienes evaluaron entre 0 y 6)

(Dejar espacio para comentario)

14. ¿Qué tendrían que mejorar los extensores para aumentar su satisfacción? (Se mostró a quienes evaluaron 7 u 8)

(Dejar espacio para comentario)

15. ¿Por qué se encuentra satisfecho con el extensor instalado en su hogar? (Se mostró a quienes evaluaron 9 o 10)

(Dejar espacio para comentario)

16. ¿Por qué no tiene instalado un extensor wifi?

- ☐ No lo necesito
- ☐ La instalación no es factible en mi hogar
- ☐ El costo de instalación es alto
- ☐ El costo de arriendo es alto
- ☐ Comprar uno es caro
- ☐ Otro: _____

(Saltar a pregunta 28)

Si en preguntar 7 respondió "No", mostrar la siguiente definición de un extensor:

Los extensores wifi son dispositivos que retransmiten la señal del módem con el fin de ampliar físicamente la cobertura wifi dentro de un recinto, permitiendo la navegación en lugares donde la señal era débil o nula.

17. Considerando la definición anterior, ¿Conoce los extensores/repetidores wifi?

- ☐ Sí, los conozco pero con otro nombre. ¿Cuál nombre? (Dejar espacio para respuesta)
(Continuar en pregunta 8 y luego 10)
- ☐ No (Continuar en pregunta 18)

18. Basándose en la descripción anterior, y utilizando una escala de 1 a 5 donde 1 significa "nada dispuesto" y 5 "muy dispuesto" ¿Qué tan dispuesto está a adquirir un extensor wifi en el futuro?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(Para quienes respondieron 1 o 2 saltar a pregunta 27, de lo contrario continuar en pregunta 19)

19. Existe la opción de obtener un extensor VTR en formato de arriendo, ¿Contrataría el extensor si tuviera un valor mensual de \$3.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 22)
- ☐ No (Continuar en pregunta 20)

20. ¿Y si tuviera un valor mensual de \$2.500?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 22)
- ☐ No (Continuar en pregunta 21)

21. ¿Y si el arriendo mensual fuera de \$2.000?

- ☐ Si
- ☐ No

22. Además si existiera otra opción donde podría comprar un extensor wifi, es decir el equipo pasaría a ser de su propiedad. ¿Lo compraría por \$55.000?

- ☐ Si
- ☐ No

23. De las dos opciones para adquirir el extensor, ¿Cómo preferiría adquirirlo?

- ☐ Formato de compra
- ☐ Formato de arriendo

24. Independiente del formato de adquisición, existe un costo de instalación asociado, ¿Contrataría el extensor si este costo fuera de \$20.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 28)
- ☐ No (Continuar en pregunta 25)

25. ¿Y si el costo de instalación fuera de \$10.000?

- ☐ Si (Continuar en pregunta 28)
- ☐ No (Continuar en pregunta 26)

26. ¿Y si el costo de instalación fuera de \$5.000?

- ☐ Sí (Continuar en pregunta 28)
☐ No (Continuar en pregunta 28)

Si en preguntar 18 respondió "1" o "2", mostrar la siguiente pregunta:

27. ¿Por qué no adquiriría un extensor wifi?

(Dejar espacio para comentario)

28. ¿En su hogar, qué proveedor de internet tiene contratado?

- ☐ GTD Manquehue
☐ Movistar
☐ Entel
☐ VTR
☐ Otro: _____

29. ¿Ha presentado problemas de internet en su hogar en los últimos 6 meses?

- ☐ Sí (Continuar en pregunta 30)
☐ No (Continuar en pregunta 31)

30. ¿Cuál(es) de los siguientes problemas se ha presentado en su hogar?

- ☐ Sin señal
☐ Intermitencia de señal
☐ Cobertura (el internet no llega a todos los lugares del hogar)
☐ Baja velocidad
☐ Problemas al conectar equipos específicos
☐ Otro: _____

Finalizando, para entender mejor el funcionamiento del wifi en su hogar, por favor responda las siguientes preguntas:

31. ¿Aproximadamente de qué tamaño es su hogar? (Opcional)

- ☐ Menos de 35 m²
☐ Entre 35 y 69 m²
☐ Entre 70 y 99 m²
☐ Entre 100 m² y 139 m²
☐ Más de 140 m²

32. ¿Cuántas dormitorios tiene su hogar? (Opcional)

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4 o más

(Terminar encuesta)

