



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

**PROPUESTA DE UNA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES EN UNA INDUSTRIA DE
SERVICIOS B2B: CASO TELEFONICA EMPRESAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

TOMÁS JAROMIR PRIDAL HERNÁNDEZ

**PROFESOR GUIA:
MANUEL REYES JARA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MAXIMO BOSCH PASSALACQUA
RENE CALDENTEY MORALES**

**SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2008**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: TOMAS J. PRIDAL HERNÁNDEZ
FECHA: 25/08/08
PROF. GUIA: SR. MANUEL REYES JARA

PROPUESTA DE UNA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES EN UNA INDUSTRIA DE SERVICIOS B2B: CASO TELEFONICA EMPRESAS

En un mercado tan competitivo como en el de las telecomunicaciones, es necesario el conocimiento de los clientes. De manera tal de no sólo saber quién es el cliente, sino de entender cuáles son necesidades reales.

Así nace esta investigación cuyo objetivo es conocer a los clientes de telefónica empresas. En particular entender qué es lo que buscan al momento de decidir por una empresa que les de servicios de voz y datos. Esto en 4 sectores industriales más importantes en función de los aportes que le generan a Telefónica Empresas: Administración Pública, Retail, Banca y Minería & Petróleo.

Tras aplicar encuestas en formato CBC, a los sectores de interés. Se clasifican a los clientes en base a sus respuestas, donde se agrupan por interés en los atributos de la encuesta: preventa, calidad de servicio, precio, experiencia en el mercado e imagen. Esto con apoyo de la herramienta análisis jerárquico de SPSS.

Para extrapolar los resultados de los grupos encontrados en base a la segmentación por valor, a los demás clientes de los sectores a estudiar, se crea una matriz de interacción de segmentaciones además de utilizar las herramientas de clasificación de SPSS. En base a estos análisis, se concluye que los datos no son extrapolables, para el nivel de muestra obtenido. Con un tamaño de muestra mayor, los datos podrían haber sido extrapolados o concluir que no existe correlación entre lo que buscan las empresas, versus características demográficas.

La finalidad del estudio de clientes es lograr crear nuevas oportunidades de negocios. Para esto, en cada segmento se analizan los productos y servicios que consumen. De manera tal de definir cuáles tienen mayores expectativas de crecimiento, siendo los servicios de datos donde se espera el salto, posicionando en cada uno de los sectores las redes de telefonía IP, principal servicio en aportes a la empresa. Además de conservar su posicionamiento en los servicios de telefonía básica.

Para apoyar las negociaciones, se analizan los estudios de satisfacción y fidelidad del cliente, de manera de tener una temperatura del estado del cliente para la negociación. Como esta encuesta no se aplica a todos los clientes. Se correlaciona los índices con a información aportada por el servicio 800 de la empresa. Encontrando que el número de llamados no afecta al índice, salvo que quien llame es la persona que toma las decisiones. Los decidores de Santiago tienen menor tolerancia a las fallas.

Teniendo en cuenta todos estos factores, se puede llegar a aprovechar las oportunidades de negocios. Dejando la tarea pendiente de la correcta fijación del precio, para cerrar contratos.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	OBJETIVOS	4
1.	Objetivo general:.....	4
2.	Objetivos específicos:.....	4
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
IV.	JUSTIFICACIÓN	5
V.	MARCO CONCEPTUAL	5
1.	Definición de precio, valor y formas de definir el precio.	5
2.	Segmentación en mercados B2B.....	7
3.	Situación actual al interior de la empresa.	7
4.	Industria de servicios.	8
5.	Metodologías de Análisis Conjunto	9
6.	Sawtooth Software CBC.....	10
VI.	METODOLOGÍA	10
VII.	JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA	11
VIII.	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	12
1.	Identificación de los segmentos a estudiar.....	12
2.	Estimar el valor que ponen los clientes en el producto o servicio.....	12
3.	Análisis de los productos y servicios que están siendo consumidos por los clientes.	23
4.	Nuevas variables de segmentación.....	27
5.	Cruce de segmentación.....	32
6.	Definición de las oportunidades de negocio.	39
IX.	CONCLUSIONES.....	47
X.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	50
XI.	ANEXOS.....	52

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos 10 años, el mercado de las telecomunicaciones se ha vuelto muy competitivo. Los decretos tarifarios, el término del monopolio existente por CTC, y la llegada de nuevos actores, produjeron carreras por mejorar los procesos, dado que quedó explícito que existiría mucho dinero en la mesa de los clientes. Junto con definir que las políticas actuales no estaban siendo eficientes. Actitud que es común en mercados monopólicos, y con barreras de entrada.

Es así que, CTC cambia a Telefónica Mundo, con su filial en Chile, buscando la forma de mejorar sus procesos de negocios. De manera de ser competitiva en un mercado con tantos actores que buscan un pedazo de la torta de las telecomunicaciones.

Telefónica Chile está dividida en distintos segmentos para poder atender las necesidades de sus clientes. Uno de estos es el Segmento Empresas, dedicada a satisfacer las necesidades de todas aquellas entidades que cumplan las siguientes características:

- Facturar más de 2 millones de euros al año.
- Ser un Holding (tener más de dos ruts asociados)
- Poseer servicios internacionales.
- Ser consideradas como Cuentas Globales, tipología asignada desde España.

El segmento empresas, llamado Telefónica Empresas, cuenta con más de 5000 clientes. Los cuales clasifica en madres e hijas. Donde hija se entiende como un rut dependiente de otro. Nominando como madre a la entidad que toma las decisiones por ella y sus hijas.

Bajo el criterio anterior, cuenta con 2300 madres, a las cuales divide en 24 subsectores, en relación al rubro que ejercen. De esta forma está agrupada la fuerza de ventas. En donde cada agente tiene asociado una cartera de clientes, que van de uno a cinco.

Telefónica Empresas, en su afán de ser competitiva y mejorar sus números en las distintas líneas de negocio que posee, desea implementar una política de precios. Para ello se desarrolla el siguiente trabajo, que busca un acercamiento a lo que quieren los clientes.

La investigación se centra en el estudio de los clientes. Realizando un análisis de lo que valoran al momento de realizar una compra. Así como un estudio de nuevas variables de segmentación, distinta a las demográficas utilizadas actualmente por la empresa.

Para lograr lo anterior, se realizan encuestas con una metodología *conjoint*, focalizando los esfuerzos, solamente en cuatro sectores, que son los que aportan mayores ingresos al segmento. Estos son, en orden de importancia: Administración Pública, Retail, Banca y Minería & Petróleo.

Con los resultados de la encuesta se realiza una segmentación, en base a los atributos que desean, al interior de cada uno de esos sectores, utilizando la herramienta de análisis jerárquico del software SPSS.

Estos resultados se tratan de extrapolar al resto de los clientes de cada sector, con dos técnicas distintas.

Ahora bien, para definir las oportunidades de negocio, se realiza un estudio a nivel de los cuatro sectores de los productos y servicios que consumen. Con esto se define cuales son los más importantes, y que debiesen crecer en industrias de comparación.

Para apoyar las oportunidades de negocio, se revisan las encuestas de satisfacción y lealtad de los clientes, aplicados por la empresa Ipsos, durante los meses de agosto 2007 a abril 2008. En base a los índices calculados por dicha empresa, se clasifica a los clientes en apóstoles, mercenario, rehenes o terroristas. Con esto se plantea un termómetro de los clientes, de manera tal de saber con qué disposiciones se debe llegar frente a los clientes al momento de la negociación.

Esta investigación se cierra con un análisis de oportunidades de negocios en cada uno de los cuatro sectores, teniendo una mirada de la situación de mercado y aplicando toda la información recolectada a lo largo del presente trabajo.

II. OBJETIVOS

1. Objetivo general:

Realizar un estudio de los clientes de Telefónica Empresas. De manera de conocer que es lo que buscan y cómo enfrentar nuevas oportunidades de negocio.

2. Objetivos específicos:

- Analizar el valor que ponen los clientes en los servicios de voz y datos. En los sectores de Banca, Administración pública, Retail y Minería & Petróleo.
- Segmentar a los clientes en función del valor que ponen en los servicios.
- Comparar la segmentación propuesta por valor, con la actual que posee la empresa. Para complementar esta última.
- Proponer nuevas variables que apoyen la segmentación.
- Analizar la satisfacción de los clientes, y ver cómo extrapolar resultados a otros clientes.
- Analizar oportunidades de negocios en los sectores estudiados. Aplicando características del mercado, penetración del producto y empresas de comparación en cada sector económico a estudiar.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente estudio busca realizar un estudio de los clientes de Telefónica Empresas. De manera de tener un acercamiento a lo que valoran en los servicios de Voz y Datos. En particular el estudio se centra en los principales sectores a los que atiende la Empresa. El criterio de importancia se basa en los ingresos generados, tomando a los cuatro más importantes que para el ejercicio 2007, representaron más del 45% de los ingresos. Estos sectores económicos, en orden de importancia son: Administración Pública, Retail, Banca y Minería & Petróleo.

Junto con esto, se buscarán nuevas variables de segmentación de manera de tener un mejor entendimiento de los clientes. Para con esto, analizar oportunidades, y cómo enfrentar futuras negociaciones, tomando en cuenta nuevas variables.

Estos análisis se realizarán para cada subsector, tomando en cuenta las líneas de negocios de voz y datos, que representan el 96% de los ingresos, dejando a la tercera línea de TI, relegada del estudio.

IV. JUSTIFICACIÓN

Telefónica Empresas, desde un tiempo a esta parte, ha perdido territorio en algunas de las líneas de negocios, en tanto que en otras, no ha dado el salto esperado y exigido por los números de la empresa¹. Bajo estas premisas, se plantean una serie de nuevos objetivos, potenciando cada área de negocio y poniendo más esfuerzo aún en cada uno de ellos. A partir de aquello nace la necesidad de contar con políticas de *pricing* integral para los productos, servicios y soluciones que ofrece la compañía. Dicha estrategia ayudaría en gran parte a las decisiones y a cómo ofrecer los productos a los clientes objetivos. De manera tal de cumplir con las metas de crecimiento planteadas.

Para crear políticas de precios integrales, se deben cumplir con tres líneas específicas que deben ser analizadas, para luego definir las acciones a seguir.

Estas tres miradas deben abarcar, las políticas financieras de la empresa, realizando un estudio detallado de los costos en los que se incurre, que determinan los precios que fija la empresa. Se debe tener un estudio de los clientes, de manera tal de segmentarlos, identificando y conociendo sus necesidades para detectar oportunidades de negocio. Por último, se debe distinguir a la competencia y cuáles serán sus tácticas y estrategias, para enfrentar las nuevas políticas implementadas por la empresa.

Para ello, este estudio busca tener la mirada de los clientes, analizando las necesidades que se les presentan al momento de contratar a una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones, y qué factores influyen en su decisión.

V. MARCO CONCEPTUAL

1. Definición de precio, valor y formas de definir el precio.

Para entender la importancia de la correcta fijación del precio, lo primero es saber qué es el precio. Según algunos autores, “el precio es el sacrificio económico que el consumidor hace para adquirir un producto o servicio. El consumidor siempre compara este sacrificio con su percepción del valor del producto. Precio y valor son las piedras angulares de cada transacción. En esencia, un consumidor compra un producto o servicio si su percepción de valor (medido en término monetario) es mayor que el precio. En el proceso de selección de entre todas las alternativas, el consumidor elegirá la que le ofrezca mayor valor neto, es decir el mayor diferencial de entre percepción de valor sobre precio”².

El Precio está dentro de las 4P del Marketing (Producto, Plaza, Precio, Promoción), y está íntimamente ligado con el producto y determina el nivel de promociones que se pudiese realizar.

¹ Anexo 1, Distribución del mercado de las telecomunicaciones, diciembre 2006.

² *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, Traducción.[8]

Por otro lado, Raymond Corey comenta “la fijación de precios es el momento de la verdad: todo el marketing se centra en esta decisión”, así declara a mediados de los sesentas en la Harvard Business School (HBR).

El precio es importante y es un elemento a calcular y tener en cuenta para los distintos productos o servicios que maneja una empresa. Según Nagle y Holden, se deben crear las condiciones que fomenten una fijación de precios más rentables para la empresa. Una fijación estratégica de precios es una mezcla de Marketing y Finanzas, es una búsqueda de equilibrio entre el deseo del consumidor de obtener un buen valor y la necesidad de la empresa de cubrir costes y lograr beneficios.

Pero qué es el valor. Según James Anderson y James Narus en su artículo “*Understand what customers value*”. El valor “representa el beneficio (en términos técnicos, de servicio y sociales) que el cliente de una compañía recibe a cambio de un precio que paga por una oferta de mercado”. En términos monetarios es el beneficio, medido en pesos, menos el precio pagado por un determinado producto o servicio.

El valor que ponen los clientes en los productos o servicios que adquieren no es extrapolable, distintas personas, así como distintas entidades, pueden tener disímiles expectativas de valor. El aporte que le genera a uno no necesariamente se lo producirá a otro, aún cuando posean características que los asemejen. Es por esto, que para poder fijar los precios es necesario segmentar a los clientes, de manera de agruparlos y entendiendo lo que buscan de los productos o servicios.

Estos argumentos sirven a modo de justificación de una implantación de una política de precios integrales para cualquier empresa. Política de precios integrales hace alusión al hecho que la estrategia de fijaciones de precios, tiene que tomar en cuenta muchos factores, no sólo los clásicos que utilizan muchas empresas; como lo es el valor que ponen los clientes, quienes son, identificarlos a través de segmentaciones, identificación de costos y la competencia.

Ahora bien, en la actualidad se practican tres técnicas por las empresas para definir sus políticas de precios; dichas acciones si no están bien justificadas, pueden no ser suficientemente sustentables y no adquieren el correcto valor producido para el consumidor. Estas técnicas son:³

- *Costo más un margen.* Esta estrategia consiste en sumar un margen a los costos, donde se le exige un cierto rendimiento del producto o servicio en relación a su costo. Esta estrategia es ineficiente, ya que muchas veces el costo va en función del precio y del volumen de ventas, haciendo difícil el cálculo del costo unitario, debido a los costos fijos; llevando a decisiones de fijación de precio que reducen los beneficios. La dinámica de fijación de precios debe cambiar de Producto-> Costo-> Precio -> Valor -> Consumidores; a una dinámica en función del valor, Consumidores -> Valor -> Precio -> Coste-> Producto.
- *Fijación de precios en función del cliente.* Se fijan los precios de manera que reflejen las condiciones del mercado. Lo que es claramente coherente con la política de fijación de precios en función del valor. En la práctica, el mal uso de la fijación de precios para conseguir objetivos en el corto plazo, suele minar el valor percibido y deprime aún más

³Estrategia y Tácticas de Precios, Una Guía para tomar Decisiones Rentables, Capítulo 1, adaptado. [11]

las ventas. El objetivo de esta fijación de precios es determinarlos de forma más rentables, capturando valor, no aumentando las ventas.

Cuando los precios reflejan las disposiciones a pagar por parte de un consumidor, acarrea dos problemas. Primero, los compradores tienen incentivos financieros para ocultar información, una vez que conocen que los precios del vendedor son flexibles. El segundo problema radica en la dificultad para aumentar la disposición a pagar de los clientes para que el precio refleje mejor el auténtico valor del producto.

- *Fijar los precios en función de la competencia.* Esta técnica es utilizada esperando una mayor cuota del mercado, lo que normalmente se traduce en más beneficios. Por lo que reducen la rentabilidad en cada venta, para conseguir alcanzar la meta de la cuota de mercado. Esta estrategia, puede ser una ventaja competitiva en el corto plazo, pero en el largo se puede sacrificar margen de ganancias. La “marca” puede ser sacrificada con esta estrategia.

2. Segmentación en mercados B2B.

La segmentación en negocios entre empresas es más complicada que en mercados de cliente final. Existen diferentes variables a tomar en cuenta, que sirven para dar directrices de cómo hacerlo. Estas pueden ser de tipo demográficas, operacional, razón de compra, factores situacionales y las características personales del comprador⁴. Dentro de cada una podemos desentrañar uno o dos puntos que apoyan la agrupación de empresas.

3. Situación actual al interior de la empresa.

Para algunos mercados las políticas de precios presentadas en líneas anteriores, por si solas pueden ser suficientes, pero no necesariamente los es para la Industria de la telefonía en Chile. Es por esto, como ya se ha dado a entender, que importa lo que se está haciendo y para donde se quiere ir, de manera tal de capturar el máximo excedente posible del consumidor.

Al interior de Telefónica Empresas Chile, se han utilizado indistintamente muchas de estas técnicas. En particular, la Empresa define un X% de margen por proyecto. Dicho margen se calcula en la empresa y según las condiciones del mercado de la telefonía⁵. Dicho porcentaje se estableció hace ya más de una década por políticas estratégicas de cumplimiento de objetivos, y pese a haber sido cuestionados en varias ocasiones, se ha mantenido a lo largo del tiempo. Asimismo, la empresa no se ha preocupado de realizar estudios enfocados al cliente, tratando de capturar el valor que ponen los clientes. En general las propuestas de Telefónica a los clientes, vienen definidas por los requisitos de ellos. No anteponen una mirada a largo plazo. No anticipan necesidades de ellos, con lo que muchas veces llegan a tener que pelear por precio con la competencia a clientes que estaban satisfechos con el desempeño de la Empresa.

En la actualidad, el único estudio enfocado a los clientes es uno que busca medir lealtad y satisfacción de los clientes. Esto se realiza a través de una entidad externa que encuesta a una muestra de los clientes de Telefónica Empresas; esta actividad se realiza mes a mes. Las encuestas son procesadas por la “Dirección de planificación, estrategia y desarrollo corporativo” de Telefónica. La cual ha estado trabajando en base a una cartera de clientes desactualizada, no

⁴ *How to segment industrial markets.*[4]

⁵ A nivel de estudio, el X% se maneja, pero por políticas de confidencialidad, no se muestra en el presente.

siguiendo los mismos criterios de segmentación con los que trabaja marketing y la fuerza de ventas. Los índices son calculados de forma conjunta, no utilizando filtro alguno, con lo que cada mes se presenta una “temperatura” de los clientes, la cual se si analiza en detalle por rubro, por ejemplo, difiere bastante del promedio.

Los criterios de segmentación de los clientes al interior de la empresa son principalmente demográficos. Dentro de ellos se encuentran, el tamaño de la empresa, el rubro al cual pertenece (industria) y a la ubicación del comprador. Esto quiere decir que si la casa matriz está en Santiago, pero las plantas o sucursales están en regiones, se considera como una empresa de Santiago. No utilizan variables de operación como lo son las tecnologías que usa o el producto, ni tampoco la razón de compra del cliente. Todas ellas, variables que es posible obtener, no implicando un mayor desgaste de la fuerza de ventas.

Los principales segmentos en función de sus aportes a la empresa, son Administración Pública, Retail, Banca y Minería & Petróleo.

- Administración Pública: Concentra a los municipios, ministerios, subsecretarías, embajadas y toda entidad que dependa de organismos de gobierno.
- Retail: Todas aquellas que se dediquen al rubro de vender productos, incluso algunas empresas que estén integradas y vendan lo que producen. Supermercados, grandes tiendas, vendedoras de aceros y otros insumos, etc.
- Banca: Toda entidad que se encuentre asociada a la banca, excepto los bancos del sector retail financiero, dado que dependen de la empresa del Retail. Este hecho, cambia a lo largo del estudio.
- Minería & Petróleo: Empresas asociadas a la explotación de minas y canteras, derivados del petróleo, su distribución, explotación de otros recursos naturales y las empresas encargadas de darles servicios.

4. Industria de servicios.

El proceso de definición del precio para servicios, difiere al de fijación para productos. Existen variadas investigaciones dedicadas a este último tema, y en particular focalizados a clientes finales, como ya se dijo. La diferencia entre estos proceso radica en la naturaleza intangible de los servicios⁶, así como la alta probabilidad de que los servicios sean irremplazables, una vez que se pierde. Lo cual hace que para cada consumidor, su valoración por el servicio recibido sea distinta. Para resolver esto, se puede diseñar un esquema de servicios prestados a los clientes, pudiendo crear una política de paquetes que pueda esconder el costo para la empresa y capturar mayor valor del cliente. Otra forma es definir el precio es en función de la calidad de los servicios entregados, tomando como eje, la frecuencia de falla que pudiese tener y el impacto que puede tener en el negocio del cliente. Nuevamente, el precio queda en función de lo que quiere el clientes, del cómo lo va a utilizar, qué valor le va a generar a él. Medir este valor no es fácil, para descubrir que buscan particularmente cada uno de los clientes, se podrían utilizar

⁶ *Capturing the unique value of services: why the pricing of services is different* [6]

técnicas como “pasar un día en la empresa del cliente”⁷. Esta herramienta es utilizada cuando se tienen pocos clientes y sus aportes son considerables a la empresa, al nivel de competencia que se encuentra T Empresas, dicha técnica implicaría un gran desgaste de la fuerza y de recursos. Con ello técnicas clásicas, como el análisis conjunto, pueden dar indicios de qué es lo que busca el consumidor.

5. Metodologías de Análisis Conjunto

Ahora bien, se ha expresado que el precio puesto por los proveedores de los servicios, debe reflejar el valor que ponen los clientes en ellos. Para medir valor, existen varias técnicas en el Marketing Cuantitativo, una de ellas es el Análisis Conjunto. La cual es una técnica multivariable utilizada para entender las necesidades del cliente y sus preferencias, así como su decisión de cómo valoran un determinado producto o servicio y descubrir sus preferencias por ellos.

El análisis conjunto, busca medir atributos. Entiendo por esto, por ejemplo para un automóvil: color, marca, números de puertas y precio. Esta técnica, posee varias herramientas o formatos:

- CVA. El *Conjoint Value Analysis*, es un método tradicional. Las comparaciones se hacen en una escala de intervalo, en donde al entrevistado se le pide que diga el grado de preferencia entre dos perfiles o por un producto completo. Las calibraciones de las preferencias se hacen en base a regresiones.
- ACA. En el *Adaptative Conjoint Analysis*, en una primera etapa se rankean los atributos a evaluar y luego se realizan las comparaciones. Para lo cual se necesita la interacción con una persona que aplique la encuesta directamente. Dentro de la encuesta, cada concepto muestra perfiles de no más de 5 atributos (Casi siempre, son 2 ó 3). Es fácilmente realizable en un software, aunque no hay muchos. Es buena para muestras pequeñas.
- CBC. El *Choice-Based Conjoint*, es una técnica utilizada principalmente para probar nuevos productos o servicios, midiendo las valoraciones que ponen los consumidores en ellos, en particular en los atributos que poseen. El análisis CBC obliga a la persona que responde a elegir una sola opción de producto o servicio, que está representado por un set de atributos. Asimismo, se le puede dar la opción de no escoger ninguna. El fin de esta estrategia es que al momento de responder, la persona se concentre en los atributos que realmente aprecia, esto se logra luego de enfrentar en varias ocasiones los niveles de atributos.

Con las respuestas y apoyado de modelos matemáticos, como regresiones tipo Multinomial Logit, Análisis Jerárquico Bayesiano o Clase Latente, se calculan las valoraciones. Y con ello como se ha expresado, se puede llegar al precio, estudiando las elasticidades.

El CBC, es la herramienta más robusta de las tres presentadas, pues al enfrentar los atributos en una serie reiterativa de preguntas, se logra que el entrevistado se concentre en lo que realmente busca. Esto complementado con el hecho de que se le obliga a elegir por una de las

⁷ *Spend a day in the life of your customers.* [10]

opciones predefinidas, se acerca de mejor forma a la realidad de los mercados, donde se compra, lo que está disponible en él, o simplemente no se compra nada.

6. Sawtooth Software CBC

Existe un software especializado en la creación de encuestas para realizar Análisis Conjunto: “*Sawtooth Software SMRT*”. Esta es una herramienta que combina el diseño de encuestas, con el cálculo de las valoraciones y elasticidades. El programa, a través de una interface, permite ingresar los atributos y niveles en estudio. Se define la cantidad de preguntas a realizar, y al azar crea los cuestionarios, permitiendo bloquear niveles que se consideren ilógicos que estén apareados. El programa determina la combinación de los atributos, para que sean equiprobables sus apariciones durante la encuesta.

El cálculo de las valoraciones se realiza una vez que se recolectan las respuestas con el mismo software, utilizando un Análisis Jerárquico Bayesiano, además permite un análisis de interacciones entre los atributos.

VI. METODOLOGÍA

La metodología a utilizar durante la investigación nace del *paper* de Robert J. Dolan, “*How do you know when the price is Right?*”. Este está enfocado básicamente a definir los pasos para una correcta fijación del precio, que era el objetivo al principio de la investigación, que luego se centró en el cliente, dado que existen varias variables que no se pueden levantar en el tiempo que duró el estudio.

- 1. Identificar los sectores (industrias) a estudiar.**
- 2. Estimar qué valoran los clientes en el producto o servicio.**
 - a. Búsqueda de atributos
 - i. En el interior de la empresa, con la fuerza de ventas.
 - ii. En estudios internos de la competencia.
 - iii. En estudios realizados en los clientes.
 - b. Análisis Conjunto. Creación de encuesta en formato CBC y aplicación⁸
 - i. Obtención de información, entrevistas
 - c. Cálculo de las valoraciones.⁹
 - d. Segmentar en base a los atributos.
- 3. Análisis de los productos y servicios que están siendo consumidos por los clientes.**
 - a. Análisis en los sectores escogidos.
- 4. Buscar nuevas variables de segmentación.**
- 5. Cruzar segmentación de la empresa con las nuevas.**

⁸ Tener particular atención en los centros de poder de las Empresas.

⁹ Esto se puede realizar con el programa *Sawtooth*, diseñando en él las encuestas, o calibrando las respuestas con un MNL (*multinomial logit*).

6. Definir oportunidades de negocio, en base a los puntos 3, 4 y 5.

VII. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Como se expresa en líneas anteriores, la metodología a utilizar se centra en un *paper*, escrito por Robert Dolan. Este se concentra en 8 pasos que buscan que las empresas se hagan las preguntas correctas para poder fijar el precio, aprovechando al máximo el valor agregado que tiene un consumidor por los distintos productos y servicios que consumen.

Pese a que la metodología busca fijar el precio, sus primeros dos pasos están enfocados a medir el valor que ponen los clientes en los productos o servicios que consumen. Por esto se adopta como un comienzo para el estudio, que una vez detectados los atributos deseados, buscará una segmentación y posterior generación de oportunidades.

Es así, que como primer paso, es clave concentrarse en el segmento a atacar. Dado que las poblaciones no son homogéneas, sobre todo en el mundo empresarial, donde se puede encontrar distintas industrias, de diversos tamaños y que poseen distintas necesidades. Cada cual valorará los servicios de una forma distinta; con lo que atributos detectados para ciertos clientes serán de menor o nula importancia para otros.

Lo siguiente es buscar los atributos que les generen valor a los clientes, para luego crear una encuesta en formato de Análisis Conjunto CBC, que ayude a analizar cuáles son realmente los más importantes, así como calcular las valoraciones.

Una vez localizadas los atributos, se puede aplicar alguna herramienta de segmentación, en base a los resultados. Esta puede ser un *K-means* o un análisis jerárquico. Dependiendo del tamaño de la muestra encuestada. Estos análisis deben ser realizados por sector industrial o rubro, en donde las entidades (empresas), suelen ser más homogéneas entre sí.

Una vez obtenido lo anterior, se busca dar nuevas variables que aporten a un análisis de oportunidad de negocio. Con ello se busca aumentar la cartera de clientes así como tener un mayor *hit* de proyectos, aumentando el *win-rate* de la empresa de un tercio a dos tercios¹⁰, que es la meta auto impuesta por el equipo de proyectos.

Cabe destacar que con el presente estudio se verán oportunidades de negocios, en los sectores predefinidos. Las factibilidades técnico-económicas deben ser abordadas por otro estudio que complemente el presente.

¹⁰ El *win rate*, se calcula como una base de oportunidades de negocios ganados, divididos por la suma de oportunidades ganados y perdidos. Este indicador es poco objetivo, debido a que en la base de registros de oportunidades, éstas pueden no estar declaradas perdidas, por los agentes de ventas, sino que están en etapa de espera, en algún proceso intermedio o simplemente no se ha actualizado su estado, permaneciendo abierta por meses o incluso años. Con esto, un *win rate* real, debiese ser del orden del 10%, basado en las tasas reales de entrada y salida de proyectos.

VIII. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

1. Identificación de los segmentos a estudiar.

Telefónica Empresas, posee una segmentación de sus clientes por rubro (o industria) a la que pertenecen. Es así que propone trabajar con 4 de los 22 segmentos de clientes. Estos son los 4 que más ingresos aportan a T Empresas, sumando el 45,6% de los ingresos; los segmentos en orden de importancia, se pueden apreciar en la tabla N°1. Cabe destacar que para efectos de clasificación, al interior de la Empresa, se agrupan a los clientes en función de una madre, que es la que toma las decisiones. Por ejemplo, Banco Santander es la madre y sus hijas son todas las sucursales, AFPs, aseguradoras y demás dependientes de ella.

Subsector	Cantidad de madres	Ingresos Millones \$	% participación Ingresos	% acumulado
Administración Pública	342	\$ 19.287	14,4%	14,4%
Retail	278	\$ 15.761	11,7%	26,1%
Banca	21	\$ 15.373	11,4%	37,5%
Minería & Petróleo	98	\$ 10.786	8,0%	45,6%
Resto	1.626	\$ 73.090	54,4%	
Totales	2.365	\$ 134.296	100%	

Tabla N°1. Sectores a estudiar. Porcentaje de los ingresos del 2007, en función de los ingresos de Telefónica Empresas.

En general estos 4 sectores son homogéneos entre sí. El único que en su interior puede presentar más diferencias es el subsector de Administración Pública, que involucra municipios de todo Chile, Institutos, Ministerios, gobiernos regionales, entre otros. Con lo que sus resultados en investigaciones por el valor pueden ser muy disímiles.

2. Estimar el valor que ponen los clientes en el producto o servicio.

a. Búsqueda de atributos.

La búsqueda de atributos en una primera etapa se concentró en los estudios realizados al interior de la empresa, por el área de estudios de satisfacción de clientes. Los estudios revisados son los siguientes:

- Medición de Satisfacción de Clientes T Empresas, diciembre 2005
- Estudio Competencia, octubre 2005
- Informe Satisfacción de Clientes, Segmento Corporaciones y Grandes Empresas, 2006
- Selección Win & Loss, junio 2007
- Estudio Satisfacción Global de Clientes, octubre 2007

De ellos se recolectaron cerca de 120 características, candidatas a atributos a evaluar.

i. Reducción del número de atributos

Estos 120 atributos fueron reducidos a 45, dado un criterio de redundancia semántica entre ellos¹¹.

Posteriormente, fueron agrupados de acuerdo a su finalidad, como cobertura, proceso de atención, post venta, entre otros. Siendo el nombre de la agrupación considerada como atributo, y sus componentes como niveles. A continuación se listan los atributos.

- Innovación y flexibilidad
- Proceso de instalación
- Venta Consultiva
- Cumplimiento de Compromisos
- Atención comercial
- Calidad de Servicio
- Precio
- Post venta
- Imagen
- Cobertura

Estos 10 atributos con sus respectivos niveles, SE CONSIDERARON excesivos para una encuesta tipo CBC, en donde se podría INCOMODAR al encuestado con tantas variables a analizar. Para ello se definieron los más importantes, en base a dos criterios. Dejar los atributos en los que históricamente Telefónica ha sido mal evaluada a lo largo de los años. Además, de cuadrarse con una nueva estrategia para el área de ventas, en donde a cada cliente de la empresa se le definirán un grupo de variables para que la fuerza de ventas tuviera consideraciones al momento de negociar.

De esta forma, se realizó una nueva agrupación de atributos:

- **Preventa:** Encierra a todos los procesos de atención, incluida la venta consultiva.
- **Calidad de Servicio:** Incluye servicios de instalación, nivel de los técnicos, entendimiento de requerimientos, soluciones según lo pedido, entendimiento del negocio del cliente, cobertura, etc.
- **Post Venta:** Incluye el seguimiento de los servicios, atención 24*7, disponibilidad de los agentes de ventas para futuras consultas, etc.
- **Precio**
- **Imagen:** Experiencia en el mercado, empresa socialmente responsable, imagen de vanguardia en la tecnología.

¹¹ Ver 45 atributos en la sección Anexo 2.

ii. Validación de los atributos

La validación de los atributos, se debe realizar con la fuerza de ventas. Para lo cual se contacta con dos de ellos por sector, para definir a su criterio “experto”, cuales son los atributos que desean sus clientes.

Esto llevó a definir un total de 5 atributos, que en su conjunto acumulan 16 niveles. Se dejó fuera el atributo cobertura, por ser considerado a priori como fundamental por parte del cliente al momento de buscar a un proveedor. El atributo imagen se abrió en experiencia e imagen. Los servicios de post venta, en su conjunto, como la instalación o la disponibilidad de técnicos, fueron asociados al atributo calidad de servicio. Todo esto para mostrar en la menor cantidad de variables lo que busca el cliente.

Atributos	Niveles
Preventa	Venta Consultiva
	Agentes de Ventas poco capacitados en productos y servicios
	Atención sin asesoramiento o auto atención
Calidad de Servicio	Entendimiento del negocio del cliente
	Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente
	Instalación en los tiempos acordados
	Instalación sin problemas
	Disponibilidad de los técnicos 24*7
Precio	Un porcentaje más que la competencia
	Mercado
	Un porcentaje menor que la competencia
Experiencia	Empresa líder del mercado
	Empresa promedio
	Empresa con poca participación de mercado
Imagen	Empresa a la Vanguardia en tecnología
	Empresa Socialmente Responsable

Tabla Nº 2. Atributos y niveles

Donde el atributo Preventa, hace alusión a la forma en cómo quiere ser atendido el cliente al momento de contactarse con la empresa. La medición de este atributo les es interesante a nivel de gerencia de la empresa, pues en algunas de las encuestas de satisfacción de clientes, el segmento Empresas de Telefónica, no salió muy bien evaluado.

Por su parte Calidad de Servicio, hace alusión a ciertas especificaciones en los servicios que pudiese dar T Empresas. Como lo son: la atención de técnicos 24*7 o las instancias de instalación. Esto servirá para medir específicamente que está buscando en el servicio. Además de un buen precio.

El precio, por su parte es un atributo delicado de analizar, en particular si se trata en conjunto con la marca. En el presente estudio, la relación precio-marca no influirá, pues se omite la marca como atributo. A su vez, no se trabaja con montos específicos de precio, sino más bien

con un precio de mercado y variaciones de él, pues en la experiencia de Telefónica, se han ganado y perdido proyectos con muchas diferencias en el precio, que hablan de entre un 1% y un 40%. Es por este hecho en gran parte que no se podrá calcular elasticidades del precio, frente al cambio en algún otro atributo.

Experiencia, importante para aprovechar su posicionamiento en algunas líneas de negocio. Asimismo puede dar luces de que tanto se pueden preocupar por la aparición de un nuevo *player* en algún negocio en el que ya esté.

En tanto la imagen es para ver si realmente tiene un efecto en como los miran los clientes y si esto afecta al momento de decidir. Esto por ejemplo, ya que Entel, su competidor más cercano, es el que está asociado alta tecnología.

b. Creación de la encuesta en formato CBC y aplicación.

Una vez definidos los atributos y niveles, se procede a diseñar la encuesta en formato CBC, que ayudará a calcular las valoraciones.

La encuesta es diseñada con la ayuda del software SAWTOOTH. En él se incluyen los atributos y niveles. El número de preguntas a realizar se estima de la siguiente forma: Total de niveles – Total de atributos +1. Para este estudio se obtienen un total de 12 preguntas (16-5+1). Se da un margen de 2 preguntas más para no aplicar el mínimo de preguntas¹².

Ahora bien, para calcular el tamaño de la muestra a encuestar se utiliza la formula.

$$n = \frac{NK^2s^2}{Ne^2 + K^2s^2}$$

e= Error muestral.
n= tamaño de la muestra a encuestar.
K= el valor para el porcentaje de confianza requerido.
s= media muestral, se utiliza la máxima media muestral, dado que no se tiene un dato de una encuesta similar $s^2 = 0,25$

Esta fórmula es aplicada para calcular los tamaños de muestra para cada segmento. De manera tal, de obtener una impresión de cuántas encuestas aplicar. Consiguiendo los siguientes resultados.

subsector	Error	N	tamaño muestra
Banca	20%	21*	11
Administración Pública	20%	342	22
Retail	20%	278	22
Minería & Petróleo	20%	98	19

Tabla N°3. Nivel esperado de respuestas; (*) La formula sólo se puede aplicar cuando N es mayor de 30, para este caso se aplica, sólo para tener un indicio. Con un nivel de confianza del 95%, considerando dispersión máxima de los datos.

¹² Ver encuesta en sección Anexo 2

Se debe considerar que para un análisis CBC, el tamaño de la muestra no tiene gran repercusión conocida¹³, en los resultados del estudio. Las fuentes de error están asociadas a la cantidad de preguntas que se realizan, al número de atributos que se presentan y a la cantidad de niveles.

Cabe destacar que las encuestas deben ser contestadas por quienes toman las decisiones de qué empresas contratar, o por quien las influencia en dicha decisión. Para lograr aquello, se contacta con la empresa y se explica el alcance del estudio y se pide un contacto al interior. En general en las distintas empresas, es el Departamento de Informática, quien toma la decisión o son los que se encargan de influenciar a los demás departamentos como adquisiciones o finanzas. Dentro de los mismos departamentos, recomiendan con quien hablar, con lo que el problema que se puede generar con las cadenas de decisión o de poder al interior de las empresas se ve disminuido.

Para poder realizar las llamadas, y así obtener la información necesaria, se presenta la siguiente metodología empleada en este estudio.

i. Obtención de información, entrevistas.

Aplicar encuestas para medir valor en el mundo B2B, no es directo. Esto dado que las decisiones son tomadas por un espectro reducido de personas. No hay tantas empresas como clientes finales, en el caso del retail. Por otro lado, más de una persona puede intervenir en la decisión, siendo en general la persona que decide, una con un cargo importante en la empresa; situación que conlleva a una menor disposición de tiempo para responder alguna encuesta o participar de algún estudio que no le sea de beneficio propio o para su empresa. Es así, que se desarrolla la siguiente metodología para poder realizar encuestas, desde una mirada de estudio universitario.

1. Se contacta con la mesa central de cada empresa.
 - a. El contacto directo no es bueno, porque las personas son sensibles a que otros posean sus datos, en particular si están bien posicionados en las empresas (jefaturas, subgerencias, etc.)
2. Discurso simple y directo. No fijar las expectativas demasiado altas.
 - a. Generalmente el contacto es con una telefonista o con una secretaria. La llegada es fundamental.
3. Estudio previo de la empresa.
 - a. Buscar si existe una persona indicada o un cargo que cumpla con el perfil deseado, en la información pública de la empresa.
4. Contacto con el indicado
 - a. Una vez contactado asegurarse con él de que sea quien debe responder (decidor o influenciador). Contextualizar, comentar alcance.

¹³ No existen estudios enfocados a este hecho.

5. Respaldo de las instituciones.
 - a. Hablar de la casa de estudios y/o profesor guía. Esconder en todo momento a la empresa que patrocina del estudio.
 - b. Enviar email con extensión de la casa de estudios. Esto apoya el discurso.
6. Aplicación de encuesta.
 - a. No debe ser guiada, no debe tardar más de 5 a 6 minutos en ser respondida. Idealmente usar mail (de la institución Académica). Comprometer respuesta con día, si es que se envía por mail.
7. Ofrecer visitar la empresa para aplicar la encuesta.
 - a. De esta forma se puede tener más información del cliente, observando el ambiente y comentarios que se puedan generar.
8. Influencia de la estación del año.
 - a. Dependiendo del mes en curso y el rubro de las entidades a encuestar, la carga de trabajo influenciará en la disposición a contestar la encuesta.
9. Ofrecer enviar resultados.
10. En caso de ser descubierto.
 - a. Argumentar que: esto se hace por pureza de los datos, o que la empresa da apoyo, no busca lucrar con los datos. Se puede ofrecer no publicar sus nombres y sus respuestas.

El tiempo de aplicación de encuestas fue de 2 meses. Se contactó con más de 150 empresas, de ellas algunas se negaban a responder encuestas, otras recibían la encuesta y no la enviaban de vuelta. En base a esto, en la tabla siguiente se muestra la cantidad que se recibió, en ella se muestran los “errores” asociados en función de las encuestas recibidas.

Subsector	Error	N	tamaño muestra
Banca	28,7%	21	7*
Administración Pública	27,3%	342	12
Retail	28,3%	278	11
Minería y petróleo	27,2%	98	11

Tabla N°5. Error del estudio hasta ahora. Además de las encuestas recibidas, se han descartado del sector banca a 2, por estar incompletas, quedando con 7. Con un nivel de confianza del 95%, considerando dispersión máxima de los datos.

Los nombres de las empresas que respondieron la encuesta, se pueden ver en la sección anexos.

c. Cálculo de las valoraciones

Para la estimación de las valoraciones se pueden utilizar varias técnicas. Un modelo de regresión logit, aporta una aproximación. Un método más prolijo, para el posterior análisis de las

elasticidades con respecto al precio, son el Análisis Jerárquico Bayesiano o una Clase Latente. La herramienta *Sawtooth*, de la cual se ha hablado utiliza la primera técnica. Para aplicar clase latente, el Departamento de Ingeniería Industrial, posee el software *Latent Gold*, que se especializa en dichos cálculos. Las técnicas de análisis bayesiano o clase latente, son más robustas, que una regresión lineal, dado que considera componentes aleatorias, así como la independencia de variables.

A partir de la bibliografía consultada se puede apreciar que los resultados entregados por una regresión del tipo logit, se asemejan al análisis “*COUNT*”¹⁴, en donde se revisan las respuestas calculando los porcentajes de preferencia de cada atributo, de la siguiente manera: dividiendo la cantidad de veces que el atributo fue elegido, por la cantidad de veces que aparece dicho en la encuesta. Con esto se extrae la información de cuáles son los más o menos deseados. Asimismo se realiza un análisis de interacción de atributos, de forma gráfica o estudiando su comportamiento a través de consultas con el Excel. Los gráficos de interacción Precio – Experiencia, Precio - Calidad de Servicio y Precio – Preventa, se pueden revisar en la sección anexos; además de las tablas donde se tabularon las respuestas y se hicieron los primeros análisis.

d. Segmentar en base a los atributos.

Se realiza una segmentación por valor, en base a las respuestas tabuladas. Para esto se define un vector de respuestas por cada cliente, en donde aparecen cada uno de los porcentajes de preferencia por cada nivel de atributo. Se agrupan por sector industrial y se realiza un Análisis Jerárquico, con el software SPSS, utilizando varianza inter grupo, calculando las distancias de manera cuadrática. El criterio de corte de los dendogramas fue variando en función de los subsectores, de manera de dejar a cada clúster de la forma más homogénea posible, en función de los resultados de análisis de participación de los atributos. Es permitido este tipo de análisis, pues los participantes y características no son muchos. A continuación se presentan los resultados de dicha segmentación, separada por rubro.

i. Minería y Petróleo

Los ingresos aportados por las empresas que respondieron esta encuesta, corresponden al 24,75% de los ingresos 2007 del sector Minería y Petróleo, sin contar Aquacards, pues de ella no se tiene información.

Grupo 1. Pagamos porque nos den lo que pedimos.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron 7,06% de los ingresos sector)

El atributo más valorado en su conjunto es “Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente”. El precio no es importante. Evitan la “auto atención”. La experiencia no es un factor muy importante.

Grupo 2. Busco soluciones buenas, atractivas y a bajo precio.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron 0,31% de los ingresos del sector)

¹⁴ “*COUNT*”, *The CBC/Web v6.0 Technical Paper, Sawtooth Software.* [9]

“Venta consultiva” y “entendimiento del negocio del cliente” son los atributos más valorados.

Existe cierta tendencia por la vanguardia tecnológica. La cuál a un precio bajo y entregado por el líder destrona los atributos anteriores.

La experiencia no es tan importante porque empresas pequeñas pueden entregar mejores soluciones, aunque sus problemas puede ser la capacidad.

Grupo 3. Tecnología.

(Al interior de Telefónica Empresas, no existen registros de los aportes de las empresas que conforman este grupo)

La experiencia es un factor importante al momento de la decisión, aunque estas se centran en torno a la tecnología, las que deben estar apoyadas por calidad en el servicio. La preventa no es una variable categórica al momento de la decisión.

Grupo 4. Pagamos por atención siempre.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron un 2,73% al subsector)

Se caracteriza por querer técnicos 24*7 (100%), Apoyo en el “entendimiento del negocio del cliente”. La experiencia no es un factor importante.

Grupo 5. Experiencia y entendimiento

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron un 14,08% al subsector)

La “venta consultiva”, no le es un factor importante. De lo cual no se concluye que el proceso en sí de preventa no sea importante. La experiencia es clave al momento de tomar las decisiones.

ii. Administración Pública

Los ingresos aportados por las entidades que respondieron las encuestas, corresponden al 13,16% de los ingresos 2007 del segmento, sin incluir al GORE de Santiago.

Los grupos encontrados son los siguientes:

Grupo 1. Tecnología. Centro de las decisiones.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron el 1,74% de los ingresos del sector el 2007)

Se caracterizan por buscar empresas que estén a la vanguardia en tecnología (100%). Por lo cual paga. Los demás atributos son un complemento a la decisión.

Grupo 2. Evitamos pagar más, pero queremos que cumplan.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron el 1,84% de los ingresos del sector el 2007)

No valoran la “instalación en los tiempos acordados” (0%). Lo que puede ser explicado porque las licitaciones para organismos públicos, vienen con los plazos establecidos, con lo que este atributo no es relevante para aquel que responde la encuesta, no así la “instalación sin problemas”. Evitan pagar más, se concentran en precios competitivos. Asimismo, no les gustan las empresas con poca experiencia. No dejan de lado la tecnología. Las entidades públicas en general asocian a empresas con poca experiencia con poca seguridad de que puedan cumplir lo que prometen.

Grupo 3 El mercado es competitivo, busco precios competitivos.

(Los que respondieron, en su conjunto aportaron el 1,24% de los ingresos del sector el 2007)

Evita pagar más. El proceso de preventa no es tan importante. La Experiencia es un factor a tomar en cuenta al momento de la decisión. La calidad es elástica al precio, le gustan los técnicos 24*7 pero no está dispuesto a pagar más que el mercado por ellos.

Grupo 4. Nos importa que nos atiendan y entiendan.

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 1,94% de los ingresos del sector el 2007)

Evitan la Auto Atención (7%, promedio de grupo). Buscan el “Entendimiento de su negocio”, que las soluciones sean acordes y ojalá exista disponibilidad de técnicos. La experiencia no es un gran factor. Sus disposiciones a pagar son disimiles.

Grupo 5. El líder debe atenderme y entenderme.

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 2,06% de los ingresos del sector el 2007)

Si la Venta consultiva está acompañada de un atributo atractivo, el precio y la experiencia no importan. De lo contrario experiencia y precio son variables de decisión, siendo la primera la más importante.

Si no es venta consultiva, se aprecia El entendimiento del negocio.
Valora el conocimiento de su negocio, pero no quiere pagarlo.

Grupo 6. Instalación buena, no debiese traer problemas.

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 4,58% de los ingresos del sector el 2007)

Los procesos de instalación son lo más importante al momento de la decisión. Evita pagar más que el precio de mercado. El proceso de preventa no es un factor de decisión. Le gusta que sea el líder el que le de los servicios. No le interesan los técnicos (0%).

iii. Retail

Los ingresos aportados por las empresas que respondieron esta encuesta, corresponden al 18% del sector, según los ingresos 2007.

Grupo 1. (Buscamos) líderes que nos den buenos precios

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 5,5%)

Precios competitivos (mercado o menores), Con experiencia en el mercado, no les preocupa la preventa, Instalación sin problemas, es lo que más buscan.

Grupo 2. Grandes retailers: precio y eficiencia en el servicio.

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 11,45%)

Se caracterizan por tener varias líneas de negocios. Poseen profesionales bastante capacitados en el rubro de las telecomunicaciones, por lo que les interesa que les den lo que piden, con lo que la preventa no es un punto para que lo tomen en cuenta. Buscan experiencia, pero no quieren pagar más por ella. Los procesos de instalación son muy importantes (tiempos correctos y sin problemas). Técnicos 24*7, es prácticamente un mínimo para los contratos, por eso no es centro de decisión.

Grupo 3. Bueno y ojalá barato

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 0,88% al subsector)

Buscan que las “soluciones” sean las que necesitan. No les interesa mucho la preventa. Al igual que la experiencia. Los procesos de instalación no repercuten en la decisión.

Grupo 4. Creo que quiero precio

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 0,29%)

No les es importante la experiencia. Evitan pagar más. Sólo paga más por atributos importantes acompañados de Vanguardia tecnológica. Por otro lado no paga más por los técnicos 24*7 si la empresa que lo da es de poca experiencia, por lo que se considera como un atributo de apoyo. A medida que bajan los precios, le interesan los técnicos y la venta consultiva. No se une al grupo 1, pues los procesos de instalación no le son importantes¹⁵.

¹⁵ Este grupo está conformado por un solo cliente. Algunas de sus respuestas no son lógicas. Eso explica que al momento de la segmentación está alejado de los demás.

iv. Banca

Los ingresos aportados por las empresas que respondieron esta encuesta, corresponden al 65% de los ingresos del subsector.

Grupo 1: Nos gusta que nos entiendan

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 15% de los ingresos del 2007)

Se destacan por querer la venta consultiva, por la cual pagan más. Entendimiento y solución son los atributos claves en calidad.

Grupo 2. Sabemos lo que queremos.

(Los que respondieron la encuesta, en su conjunto aportaron el 50% de los ingresos 2007)

La preventa no es importante. El proceso de instalación es lo más importante. Evitan pagar más y la experiencia es un factor a tomar en cuenta. Prefieren vanguardia tecnológica.

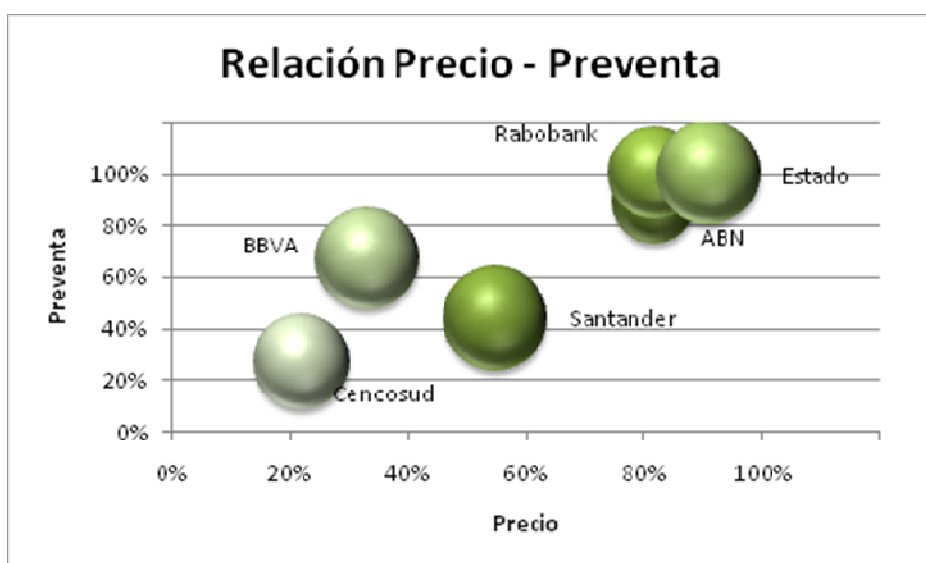


Figura N°1 Distribución de los bancos en función de su preferencia a los precios por una venta consultiva, versus la disposición a pagar. Mientras más a la izquierda del eje, menos disposición a pagar. Más arriba del eje implica que le interesa la venta consultiva, en cambio estar más abajo quiere decir que no basan sus decisiones en este punto. Radio de la circunferencia es el logaritmo natural de los ingresos 2007.

Los atributos con alta o baja aparición en las respuestas de los encuestas por los clústeres encontrados, se validan con un test Anova, apoyado en el software SPSS. Además se vuelve a aplicar un Análisis Jerárquico, utilizando un vector promedio de atributos, para cada uno de los grupos, de manera de validar que los grupos sean realmente disimiles entre sí¹⁶.

¹⁶ Ver Anexo 6

Por otro lado se buscan nuevas fuentes de segmentación, para entender de mejor forma el comportamiento de los clientes. Para esto se realizan los siguientes estudios:

- Revisión de los productos que consumen.
- Tamaño de facturación.
- Ingresos.
- Market Share
- Morosidad.

Basarse en una segmentación por productos que consumen de T Empresas, no produce una gran fuente de información, dado que si se trata de segmentar en función de los servicios adquiridos, lo que se logra es que se junte a los clientes que poseen más servicios con la empresa, y no habla de los servicios que está consumiendo con otras compañías.

El Market Share puede ser el que mayor información aporte para la segmentación dado que expresará específicamente qué productos está consumiendo el cliente, y con quién.

3. Análisis de los productos y servicios que están siendo consumidos por los clientes.

Dentro de las líneas de negocios de Voz y Datos, al interior de la empresa, se le han dado distintas nominaciones. Es así, como a los servicios asociados a voz se les denomina de telefonía, dado que los servicios son entregados por Telefónica Mundo, y vendidos por T Empresas a sus clientes. Es en estos servicios donde se margina más, dado que se encuentran todas las líneas instaladas, y es el *core* del Grupo.

Por otro lado, se denominan servicios privados (SSPP) a todos aquellos que nacen exclusivamente de T Empresas. Donde se encuentran los servicios de Datos y TI. Para los segmentos a estudiar, los aportes entregados por TI, son marginales, representando el 3% de los ingresos del año 2007.

Sector	SSPP	Telefonía	% Ingresos 2007
Administración Pública	8.385	10.902	14,4%
Banca	9.024	6.349	11,4%
Minería & Petróleo	6.210	4.577	8,0%
Retail	7.292	8.469	11,6%

Tabla N° 6 Ingresos en millones de pesos. Además se presentan los porcentajes de los ingresos del año 2007 del sector a T Empresas.

a. Análisis en los sectores escogidos.

i. Administración pública

En la Administración pública se consumen mayoritariamente servicios de voz, en donde Telefónica es el principal proveedor de dichos servicios. Este es un segmento grande, con más de 300 clientes. Pese a esto, las expectativas de crecimiento no son muy elevadas, dado que el sector

público se caracteriza por adquirir servicios bajo licitaciones, donde vienen predeterminados a pagar una cierta cantidad de dinero por los servicios que desean contratar.

En el gráfico de la figura 2 se muestran los aportes por entidad. De la tabla N° 7, se aprecia que sólo cuatro entidades representan el 20% de los ingresos. Esto son el 1% del total de clientes del sector.

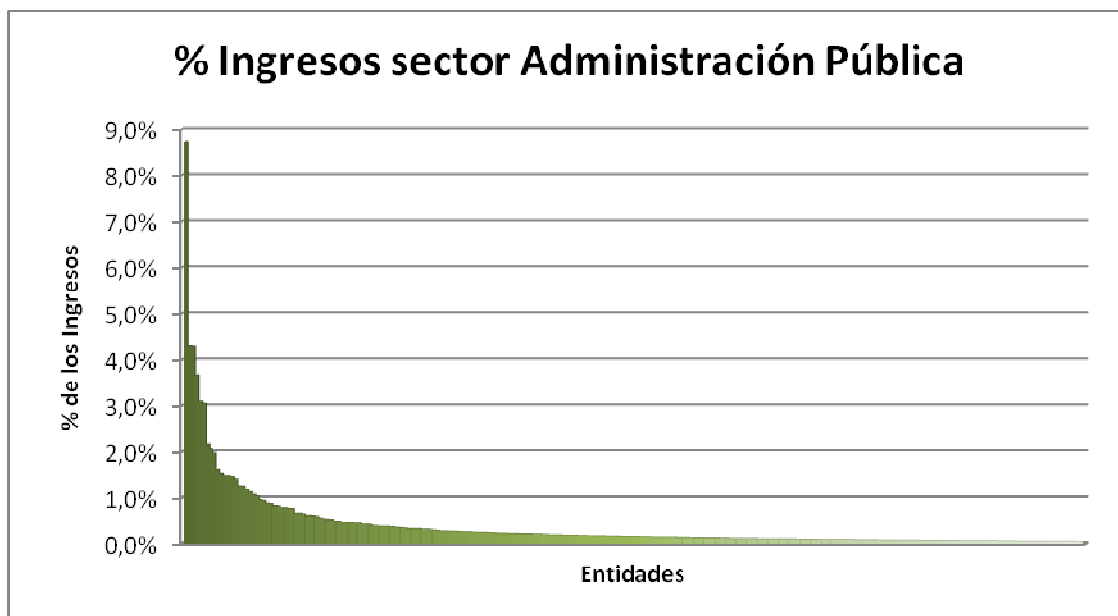


Figura N° 2. Gráfico representa el porcentaje de los ingresos aportados por el sector de administración pública

Madre	%Aporte	Acumulado
Corporación Administrativa del Poder Judicial	8,7%	8,7%
Servicio de Registro Civil e Identificación	4,3%	13,0%
MINISTERIO DEL INTERIOR	4,3%	17,3%
Instituto de Normalización Previsional	3,7%	21,0%
MINISTERIO DE AGRICULTURA	3,1%	24,1%
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR	3,1%	27,1%
CORPORACION NACIONAL FORESTAL (CONAF)	2,2%	29,3%

Tabla N°7. Principales entidades que aportan al sector.

Los servicios de telefonía básica (STB), presentan el mayor aporte dentro del segmento, con un 50% de los ingresos de telefonía.

Dentro de los servicios privados, los que aportan más a los ingresos de este sector, son las centrales telefónicas (PABX, 20,8%), servicios de comunicaciones digitales (18,1%) y las redes de telefonía IP (16,4%). Que aportan el 55,6% de los ingresos por concepto de SSPP.

ii. Banca

Este sector, está compuesto por 21 clientes, que aportaron a la empresa más de 15.000 MM\$, en el año 2007. Estimando que cada cliente aportó a la empresa más de 730, para dicho periodo.

Los SSPP aportaron el 58,7% a este sector. Donde los principales aportes los realizaron las redes de telefonía IP (18,6%), los equipos de datos (15,8%) y servicios de comunicaciones digitales (7,3%). Que representan más del 40% de los ingresos de la línea de negocio, para la Banca. Por otro lado, dentro de los servicios de voz, los STB, aportan el 40% de dicha línea.

En el siguiente gráfico se aprecian los porcentajes de aporte de cada banco al sector, en todas sus líneas de negocio.

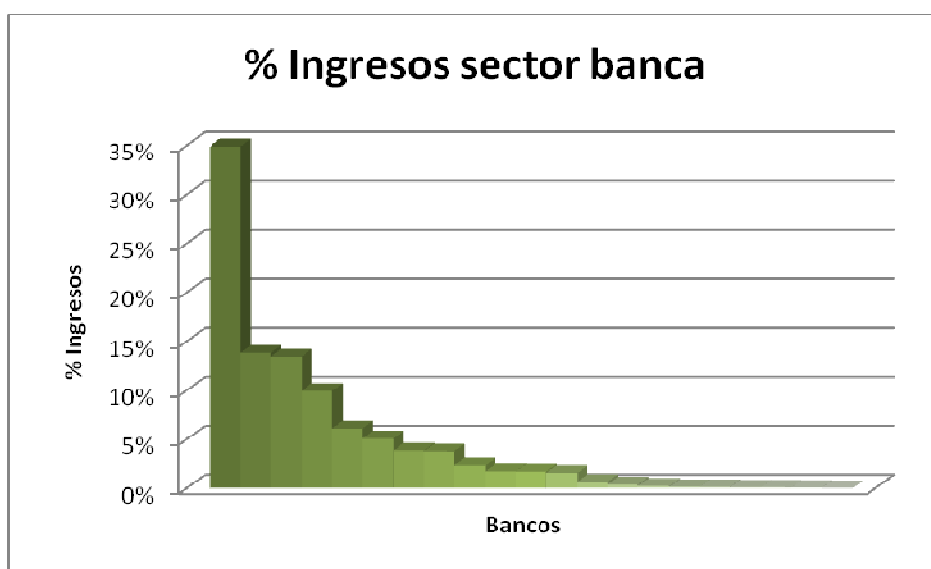


Figura N°3 Gráfico representa el porcentaje de los ingresos aportados por el sector Banca.

Madre	Aporte	% acumulado
Banco Santander Chile	34,9%	34,9%
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	13,8%	48,7%
Banco Bilbao Vizcaya Argentaría, Chile	13,4%	62,1%
BANCO DE CREDITO E INVERSIONES	9,9%	72,1%
BANCO DE CHILE	6,1%	78,2%

Tabla N°8 Principales bancos que aportan al sector.

iii. Minería & Petróleo

Dentro de este sector se encuentran industrias dedicadas a la minería, y servicios asociadas a ellos, aquellas empresas dedicadas a producción, transporte o refinamiento del petróleo, así como las enfocadas a otros recursos naturales. Consumen mayoritariamente SSPP,

con un 57, 5%, de los ingresos para el segmento. El restante lo componen los servicios de voz, donde los STB, son el 40% de los ingresos.

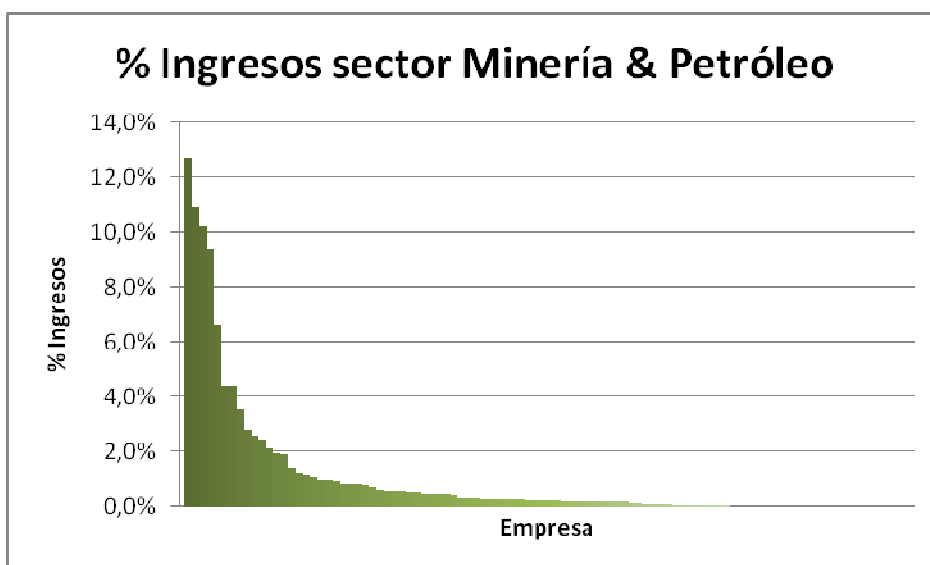


Figura N° 4 Gráfico representa el porcentaje de los ingresos aportados por el sector de Minería y Petróleo.

Madre	%Ingresos	% acumulado
Phelps Dodge Mining Services, Inc.	12,7%	12,7%
BHP CHILE INC.	11,0%	23,7%
COPEC S.A.	10,2%	33,9%
CODELCO CHILE	9,4%	43,3%
Anglo American Chile Limitada	6,6%	49,9%

Tabla N° 9 Principales empresas que aportan al sector.

Los SSPP más consumidos por este sector son redes de telefonía IP (20,4%), servicios de comunicaciones digitales (12,6%) y centrales telefónicas (PABX, 12,0%), estos representan un poco más del 45% de los ingresos de los servicios de datos.

En el sector de minería y petróleo, los STB también representan casi el 40% de los ingresos.

iv. Retail

Con más de 250 clientes, sus aportes para el ejercicio 2007, superaron los 15.000MM\$. Los principales aportes son por conceptos de telefonía, donde STB representa casi el 50% de los ingresos.

Los SSPP más consumidos por este sector son redes de telefonía IP (31,1%), servicios de comunicaciones digitales (20,6%) y centrales telefónicas (PABX, 11,0%), estos representan un poco más del 60% de los ingresos de los servicios de datos.

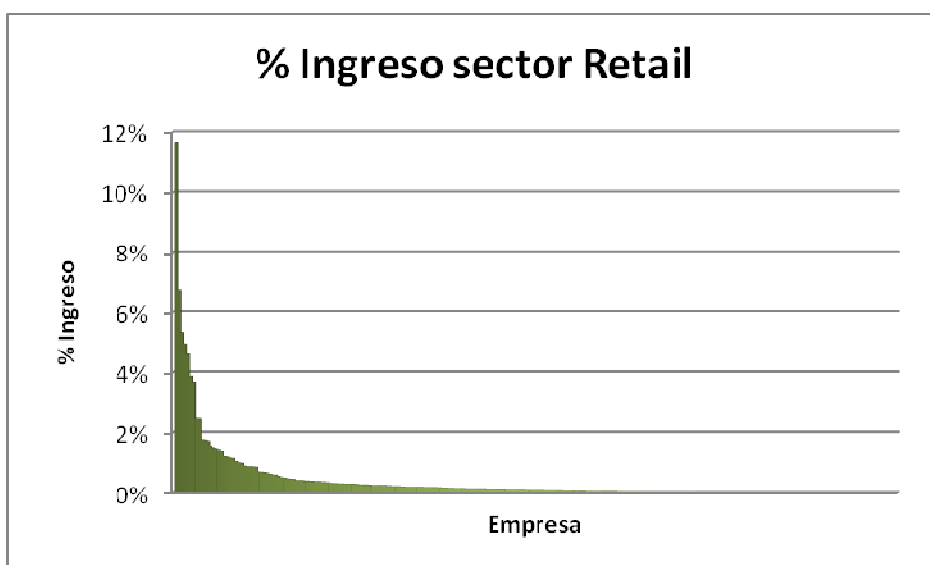


Figura N° 5 Gráfico representa el porcentaje de los ingresos aportados por el sector del Retail.

Madre	Empresa	% acumulado
COMERCIAL ECCSA S A	11,7%	11,7%
CENCOSUD S.A.	6,8%	18,5%
FARMACIA AHUMADA S.A.	5,3%	23,8%
Comercial D&S S.A.	4,9%	28,7%
FALABELLA S.A.C.I.	4,6%	33,3%

Tabla N°10 Principales empresas que aportan al sector.

Existe un cliente que lleva gran parte de los ingresos del periodo, Comercial ECCSA (Ripley). Este puede distorsionar en gran parte las preferencias de consumo, dado que si eliminamos a este, los servicios privados prácticamente se equiparan con los de telefonía. Además, en retail, los ingresos por conceptos de TI son mínimos, llegando al 2%, con lo que prácticamente la distribución de ingresos sería 50% datos y 50% voz.

4. Nuevas variables de segmentación.

En el afán de encontrar más variables para segmentar a los clientes y entender de mejor su comportamiento al momento de negociar, o realizar una compra. Se llega a una segmentación por satisfacción. Esto se hace de manera tal de aprovechar los estudios realizados por la “Dirección de planificación, estrategia y desarrollo corporativo” de Telefónica, que buscan medir satisfacción y fidelidad de los clientes. Para ello, se aplica una encuesta a través de la empresa IPSOS, donde mes a mes se aplica dicha encuesta a una muestra de los clientes de Telefónica Empresas. Ella incluye preguntas asociadas a distintos temas, todas ellas son respondidas con una escala donde el encuestado responde poniendo notas de 1 a 10¹⁷.

Para efectos de clasificar si un cliente está satisfecho y fidelizado, se utilizan los indicios propuestos por Telefónica Latinoamérica, donde se considera a un cliente satisfecho, si esta posee

¹⁷ Ver Anexo7. Se listan algunas preguntas, para tener referencia. No se pueden listar todas las preguntas, por efectos estratégicos.

un índice de satisfacción de clientes (ISC) de 6 o más. Mismo número que indica si el cliente está fidelizado.

Según un *paper* publicado por el *Burke Institute*¹⁸, los clientes pueden ser clasificados en 4 tipos, según su satisfacción: mercenarios, rehenes, apóstoles y terroristas.

- Mercenarios: Es el cliente que está satisfecho, pero no es leal. En general son muy sensibles al precio, y se cambian frente a esto.
- Rehenes: Son los clientes que tienen un comportamiento leal. Muchas veces porque no tienen otra opción.
- Apóstoles: Son los clientes fieles y satisfechos.
- Terroristas: Contrario a los anteriores, cuando pueden ser cambiados, generalmente no se hanido por contratos.

Para realizar los análisis se contó con la data de los periodos agosto 2007 a abril 2008, con un total de 751 registros.

La encuesta posee una primera pregunta filtro, donde se consulta por el principal proveedor de servicios de telecomunicaciones. Esto genera un parametro con el cual se puede clasificar no sólo a los clientes de Telefónica, sino también a los de sus competidores, oportunidad que permite analizar cuán distante están los índices de la empresa versus la competencia. Además de dar oportunidades para cerrar futuros negocios.

A continuación se presentan dos tablas, en la primera se muestran la cantidad de apóstoles, mercenarios, rehenes y terroristas que tiene cada empresa. Cabe destacar que el grueso de los encuestados declara que Telefónica es su principal proveedor de telecomunicaciones, este hecho puede ser explicado desde el punto de vista de que muchos de los que respondieron la encuesta, asociaron a telecomunicaciones, sus servicios de voz, donde T Empresas si es el principal *player* del mercado.

Este tipo de variables de segmentación nos dice como está el cliente. Al interior de una empresa el hablar de un cliente que está poco satisfecho, tal vez no produce mayor repercusión en la fuerza de ventas o dentro del departamento de marketing. Pero denominar a un cliente clave, como “terrorista” o “mercenario” implica un shock, que hace cuestionarse lo que se está haciendo, o lo peligroso que puede ser que un cliente esté en dicha situación, cuando se acerca la negociación de un nuevo proyecto o una renegociación de los ya existentes.

Por otro lado el criterio de corte, como nota seis en satisfacción y fidelidad, es bastante precario. Una nota seis, en escala uno a diez, raya en lo suficiente para aprobar. Un nivel adecuado debe ser un siete, con esto se asegura que realmente los clientes estén satisfechos. Telefónica está apuntando a tener índices de satisfacción del orden de 6,5; esa es su meta en el mediano plazo. Del gráfico de la figura N°6, se aprecia que con un corte en siete, muchos clientes dejarían la categoría apóstol.

¹⁸ A panoramic view of customers. [5]

Categoría	Entel	GTD Manquehue	OTROS	Telefónica	Telefónica del Sur	TELESAT	TELMEX	VTR
Apóstol	36	12	2	263	17	1	8	2
Mercenario	2	0	0	42	2	0	0	0
Rehén	9	3	0	104	5	0	4	0
Terrorista	13	7	1	203	6	0	9	0
Total	60	22	3	612	30	1	21	2

Tabla N°11 Tipos de clientes por empresa proveedora.

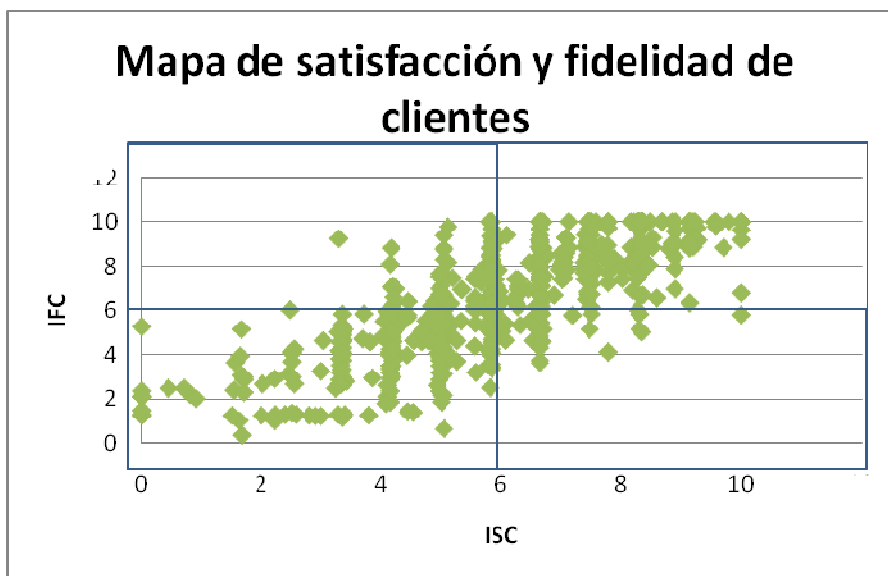


Figura N°6 Mapa de satisfacción y fidelidad de clientes

Las categorías se pueden ver agrupando a todos los clientes ella, creando un promedio de los índices de satisfacción y fidelidad, como se aprecia en la tablaN°12 y la figura N°6.

Categoría	Cantidad	Promedio ISC	Desviación estándar	Promedio IFC	Desviación estándar
APOSTOL	341	7,44	0,91	8,49	1,54
MERCENARIO	46	6,9	0,92	5,16	1,58
REHEN	125	5,45	1,35	7,45	2,12
TERRORISTA	239	4,17	1,35	4,01	2,12

Tabla N°12. Esta tabla presenta los promedios de los índices de satisfacción y fidelidad, por categoría. Se presentan las desviaciones estándares para cada uno, esto para ejemplificar la existencia de clientes que pueden pasar de una categoría a otra.

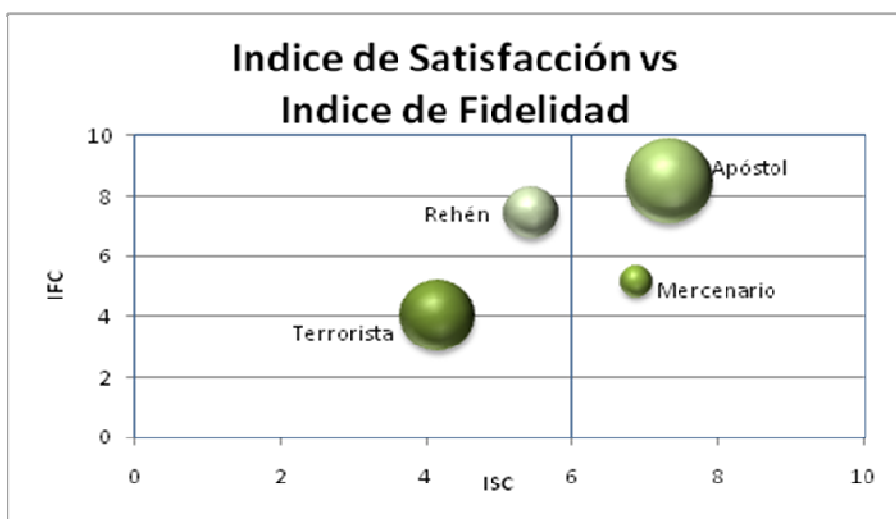


Figura N° 7 Centro de cada categoría, calculado como el promedio. El radio de la esfera representa la cantidad de clientes que componen la categoría.

En términos monetarios para la empresa, los ingresos aportados en el 2007 por los Terroristas y mercenarios en su conjunto, suman \$10.730.066.651. Que representan 245 clientes, versus los apóstoles, que son 263 y aportan el \$12.352.166.837. Cabe notar que estas cifras son sólo de aquellos clientes que se declaran como clientes de Telefónica, a través de la encuesta.

Si se concentra en una mirada interna, donde se mira a aquellos clientes pertenecientes al top 100 de la empresa, en términos de ingresos de aquellos que han respondido la encuesta en el intervalo agosto 2007- abril 2008, se tiene la impresionante suma de \$3.562.053.002, con sólo 6 clientes. La mayoría de encuestas aplicadas en el ejercicio 2007.

Categoría	Administración Pública	Banca	Minería y Petróleo	Retail
Apóstol	59	3	12	37
Mercenario	6	1	2	6
Rehén	22	2	10	10
Terrorista	40	2	7	32
Total	127	8	31	85

Tabla N° 13, muestra la cantidad de tipos de clientes en los sectores a estudiar.

La siguiente tabla muestra, tan solo, los números de quienes se declaran como clientes de Telefónica en telecomunicaciones, para los sectores interesados.

Tipología	Administración Pública	Banca	Minería y Petróleo	Retail
Apóstol	56	1	7	23
Mercenario	5	0	2	5
Rehén	21	2	8	9
Terrorista	37	2	6	28

Tabla N° 14.

Si se mira la tabla anterior, pero ahora en terminos de ingresos para T Empresas. Se aprecia que los ingresos aportados por los terroristas no son despreciables. En la dirección encargada de procesar estas entrevistas se declara que no se hace nada con respecto a la satisfacción de sectores o ciertos clientes. La fuerza de ventas no recibe esta información desagregada. Al momento de negociar, es cuando parte de ellos se enteran que sus clientes están insatisfechos con el servicio que se les ha dado, hecho que afecta las negociaciones.

Tipología	Administración Pública	Banca	Minería y Petróleo	Retail
Apóstol	2.933.334.022	2.410.620.262	302.852.965	758.762.284
Mercenario	358.069.967	0	52.313.393	171.406.035
Rehén	1.552.369.352	242.034.230	203.908.829	227.483.089
Terrorista	2.089.046.616	242.034.230	168.159.383	938.353.290

Tabla N° 15. Ingresos del ejercicio 2007. En base a los encuestados que declaran que Telefónica es su principal proveedora de servicios de telecomunicaciones.

Para extrapolar los resultados y dar estas nuevas variables a la segmentación que ya posee la empresa, se plantearon dos tesis. La primera hace alusión al hecho de la existencia de un número (servicio 800), al cual pueden llamar los clientes al momento de presentarse algún inconveniente. Toda llamada es registrada con día de emisión, problema, nombre de quien llama, lugar de donde esta se realiza y que empresa la hace. Además de contar con la fecha de cierre del problema. Se plantea la existencia de una correlación entre el número de llamadas y el ISC.

No existe una correlación entre el número de llamados y los índices de satisfacción. Por ejemplo, el SAG, al tener presencia en varias regiones, promedia 40 llamados mensuales. Pese a ello, su ISC es de 7,01 y su índice de fidelidad es de 8,07.

A raíz de lo anterior es que nace la idea que la correlación existiría si quien llamara es quien responde la encuesta. Es en este punto donde, se profundiza en la búsqueda de datos que respalden esta hipótesis. Los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes, del año 2007 deben ser descartados, pues no poseen el dato de quien específicamente responde la encuesta, sólo tiene una pregunta en donde se le pide ratificar que es él quien toma las decisiones. Variable que no es objetiva si no se tiene el nombre de la persona.

De esta manera, se ve que las decisiones están centralizadas en Santiago, o en la casa matriz, en donde existen una serie de personas claves para la negociación. Es así que se distinguen las siguientes variables:

- En Santiago, son menos tolerantes a las demoras que en regiones.
- Si quien llama es quien responde, existe una correlación entre los índices y el llamado. En particular en la cantidad de días que demora en ser atendido un problema.
- Hasta dos días es tolerable por el cliente.
- Tres días o más repercuten negativamente en los índices.
- Prácticamente las personas que deciden o tienen altos cargos en la empresa no llaman para presentar problemas.

Todas las conjeturas presentadas son en base a un estudio cualitativo de los datos, en donde se cruzaban los datos de quien respondía la encuesta, versus los que llamaban. Esto dado que se eliminaron los datos del 2007. Además no se cuenta con llaves pertinentes para realizar cruces de información. Hecho producido a razón de que el registro de llamados de reclamos por problemas es llenado por personas, que no son prolijas en escribir los datos de quien llama.

5. Cruce de segmentación

Se busca un cruce de la segmentación propuesta versus la que posee la empresa. Esto para extrapolar los resultados obtenidos para quienes respondieron la encuesta, a los demás clientes del segmento.

Para cruzar la segmentación por valor propuesta en este estudio, con la que posee la empresa, se utilizan dos herramientas. La primera es una matriz de interacciones entre segmentos y la segunda el SPSS, con sus herramientas clásicas de agrupación, como lo son el análisis jerárquico y el análisis *K-means*.

La matriz de interacción busca mostrar qué características de la segmentación de la empresa, poseen las empresas que respondieron la encuesta. Para lo cual se crea un vector fila con todas las variables de la empresa, que son variables de segmentación de tipo demográficas. Dicha matriz se utiliza para cada sector industrial, de manera de extrapolar a nivel de grupos las características.

Entidad	Grupo al que pertenece	Top 100	Top 900	Bottom	Corporaciones	Empresas	Grandes Empresas	Santiago	Regiones
Empresa 1	S1								
Empresa 2	S1								
Empresa 3	S2								
Empresa 4	S3								
Empresa 5	S3								
Empresa 6	S3								
Empresa 7	S3								

Tabla N° 16. Matriz de interacción entre segmentos.

La columna “grupo al que pertenece”, indica al grupo o segmento que resultó de la segmentación por valor. Esta tabla se rellena de forma binaria, donde a cada empresa se define en función de las características que posee. Ahora bien si las empresas 1 y 2, poseen los mismos atributos, como ser top100, considerarse corporación y ser de Santiago. En la base de cliente se filtra por estas características y por el sector. Además se agrega una característica más en algunos sectores. Que indica si la empresa tiene presencia en otras regiones

Esta técnica resulta efectiva para grupos relativamente pequeños o más homogéneos, dado que las variables demográficas que se poseen actualmente, son pocas. Con esto, la técnica empleada da buenos resultados en el segmento Banca y Retail. En cambio en Administración Pública y Minería & Petróleo, los resultados no permite extrapolar, debido a que las entidades que conforman estos sectores son distintas, pese a que están dentro del mismo rubro.

A continuación se muestran ambas técnicas para cada sector a analizar.

i. Banca

Entidad	Grupo	BOTTOM	TOP 100	TOP 900	Corporaciones	Empresas	Grandes Empresas	Regiones	Santiago	inter-regiones
ABN AMRO BANK S.A.	S1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
Rabobank Chile	S1	1	0	0	1	0	0	0	1	0
BANCO DEL ESTADO DE CHILE	S1	0	1	0	1	0	0	0	0	1
CENCOSUD S.A.	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1
FALABELLA S.A.C.I.	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Banco Bilbao Vizcaya Argentaría, Chile	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Banco Santander Chile	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1

Tabla N° 17. Matriz de Interacción entre componentes de la Banca.

El segmento o grupo 1, queda definido por las características Bottom, y Santiago. En tanto el segundo segmento está definido por ser top 100 y tener presencia en varias regiones, además de la metropolitana. Todos los bancos están catalogados como corporaciones.

De esta forma, se agrupan los siguientes bancos: THE BANK OF TOKYO LTD, ABN, Rabobank, HSBC, Banco Internacional, Chase Manhattan y JP Morgan. Ellos debiesen pertenecer al grupo 1. Por otro lado se agrupan BCI, BICE, Banco Santander, BBVA, Banco Estado, CORPBANCA, Banco de Chile, Ban Penta, Coopeuch, Citibank, Cencosud S.A. que debiesen comportarse como la segunda agrupación.

El caso de Banco Estado se puede analizar de forma aislada, dado que es uno de los principales bancos del país, pero no se comporta como los demás, según lo refleja la encuesta. Esto se puede deber a que quien respondió la encuesta no sea la persona realmente importante, pese a que fue asignado por quien toma la decisión al interior del banco. El otro factor que puede explicar este comportamiento, es el punto que el banco aún tenga características de empresa estatal, donde su evolución en un principio fue lenta, aunque ahora trata de competir de igual a igual con las otras entidades bancarias.

Tres entidades quedan fuera de estos grupos. Scotiabank, Banco Central y el Banco Security. Estos tres bancos están dentro del top 900 de la empresa, dos de ellos tienen presencia en regiones. No entran en la clasificación con los demás. Esto se puede deber a que la muestra no era tan amplia, pese a que se tiene al 33% de los que la componen. Con esto se puede decir

que dentro de la banca podría existir un tercer grupo, del cual no se puede especificar nada de lo que valoran.

La otra técnica utilizada para extrapolar los datos es un análisis jerárquico, apoyado en un dendograma. Para segmentar se utilizan las siguientes variables.

- Ingresos netos estandarizados. Correspondientes al ejercicio 2007, variable entre 0 y 1.
- Grandes Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Corporaciones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Top100. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- *Bottom*. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Top900. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Sucursales en regiones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- A, B, C, D y E. Nuevas variables que define el departamento de marketing, en abril del 2008. Esta es una forma de clasificar a los clientes que tiene integradas los tráficos de datos y voz, a través de las líneas de telefónica, así como la morosidad del 2007.

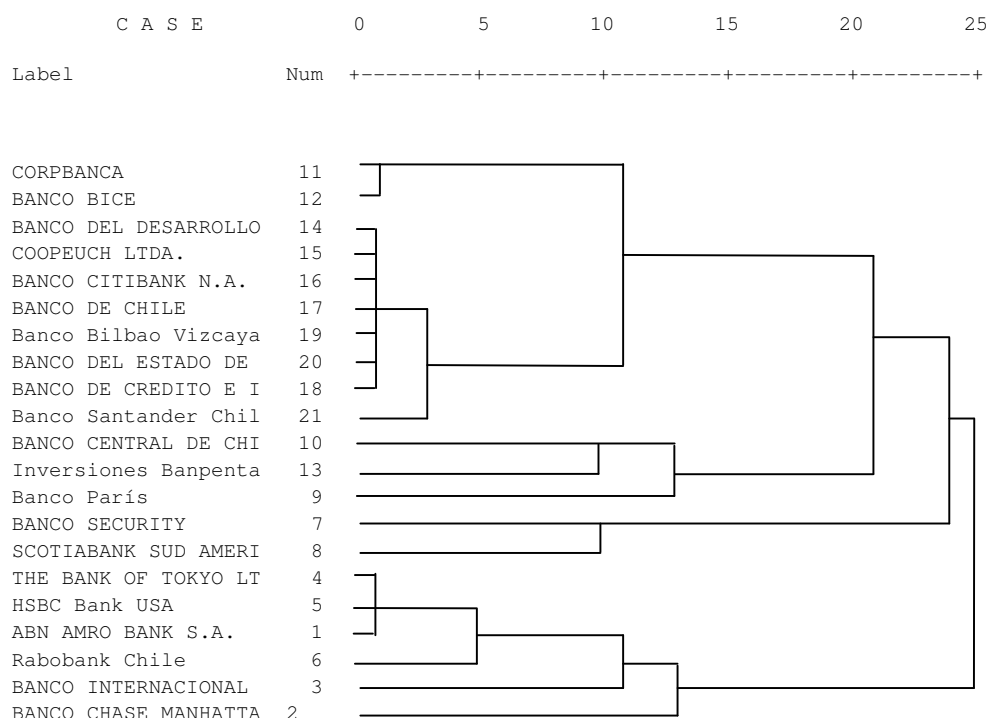


Figura N° 8 Dendograma.

De la figura 8, realizando un corte en 24, se aprecian 2 grupos. En donde, los bancos ABN y Rabobank, nuevamente quedan agrupados, junto a otros bancos pequeños o dedicados a la banca mayorista. Por otro lado, Santander, BBVA y Banco Paris, quedan junto al Banco Estado. Mismo efecto producido con la denominada, matriz de interacción de componentes. Esto, como se explicó en líneas anteriores porque el Banco Estado es el tercer banco más importante del país, con lo cual es lógico que al tomar variables de mercado, como el tamaño, tráfico y presencia en

regiones, tienda a unirse que con los que poseen las mismas características. Este hecho no descarta que realmente a él, la venta consultiva le parezca un atributo importante y quiera pagar por él.

Se aprecia de la figura, que realizando otros cortes, se obtendrían 3 o hasta 4 grupos, relativamente homogéneos. Donde nuevamente los bancos Scotiabank y Security, quedan juntos. Lo cual apoya lo expuesto en líneas anteriores, asociado al tamaño de la muestra. Esto quiere decir que, obteniendo los resultados de una de estas entidades, de forma taxativa se clasificarían en uno de los dos grupos detectados, o ratificaría la necesidad de un tercer grupo, con otras necesidades.

ii. Retail

Al realizar la segmentación por valor, con ayuda del análisis jerárquico, se determinan 4 grupos, en base a las respuestas recibidas. Dado que la cantidad de encuestas obtenidas, representan cerca del 7% del universo de empresas del retail, se predice a priori que la extrapolación no será directa. Siendo esto explicado desde el punto en que no todas las empresas pueden buscar los mismos atributos, es así que se deben agregar más variables para la extrapolación de resultados.

A continuación se presenta la matriz de interacción

Madre	Grupo	BOTTOM	TOP 100	TOP 900	Corporaciones	Empresas	Grandes Empresas	Regiones	Santiago	inter-regiones
COMERCIALIZADORA S.A.	S1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
JOHNSON'S S.A.	S1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
BAYER DE CHILE S.A.	S1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
PRODALAM S.A.	S1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
BATA CHILE S.A.	S1	0	1	0	1	0	0	0	0	1
CENCOSUD S.A.	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1
FALABELLA S.A.C.I.	S2	0	1	0	1	0	0	0	0	1
BRIDGESTONE FIRESTONE CHILE S.A.	S3	0	0	1	0	1	0	0	1	0
COMERCIAL MADISON	S3	1	0	0	0	1	0	0	1	0
EMPRESAS LA POLAR	S3	1	0	0	0	0	1	0	0	1
TRICOT SA	S4	0	0	1	0	0	1	0	0	1

Tabla N° 18 Matriz de interacción, para el retail.

El grupo 1, se caracteriza por tener clientes del top 900 de Telefónica Empresas, así como ser considerados como Grandes Empresas. Son 79 clientes, de la base de datos pertenecientes al retail, que poseen dichas características. De ellos 12 se dedican a actividades asociadas a supermercados o son centros comerciales, cualidades que no poseen las entidades que pertenecen al grupo 1. Con esto se concluye que 67 empresas¹⁹ debiesen tener un comportamiento similar a los que poseen aquellos que respondieron la encuesta. Bata no está en esta agrupación, pues sus características no cuadran con el patrón de las demás.

¹⁹ Listado en Anexo 8, Extrapolación grupo 1 del retail.

Ahora bien, el segundo grupo, grandes retailers, se caracterizan por ser corporaciones y Top 100. Pocas empresas de este rubro son consideradas corporaciones. De esta forma, quedan agrupados: Bata SA, Cencosud SA, D&S, Comercial ECCSA, Falabella, Farmacias Ahumada, Farmacias Salcobrand, Farmacias Cruz Verde y Kupfer SA. Empresas que coinciden en ser las principales en el retail chileno.

Salvo La Polar, el grupo 3 está conformado por empresas, cuyos aportes no alcanzan a participar en el top100, además de ser entidades que tienen presencia en Santiago, solamente. Además, descartando supermercados y centros comerciales, al momento de extrapolar los resultados, son 112 empresas²⁰ que tienen características similares a las que respondieron la encuesta.

Por otro lado, para aplicar el método de clasificación *K-means*, primero se realiza un análisis jerárquico para elegir qué variables se deben incluir. Obteniéndose los mismos resultados que en el caso de la banca.

- Ingresos netos estandarizados. Correspondientes al ejercicio 2007, variable entre 0 y 1.
- Grandes Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Corporaciones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Top100. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Top900. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- *Bottom*. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Sucursales en regiones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- A, B, C, D y E. Nuevas variables que define el departamento de marketing, en abril del 2008. Esta es una forma de clasificar a los clientes que tiene integradas los tráfico de datos y voz, a través de las líneas de telefónica, así como la morosidad del 2007.

Cabe destacar que la variable Ingresos, se normaliza, en base al segundo mayor ingreso. Esto debido a que las diferencias entre el primero y el segundo en ingresos, es prácticamente del doble, con lo que los pequeños aportes los hace despreciables, lo cual no ayuda a la clasificación.

Dado el volumen de clientes, el análisis jerárquico no es recomendable, por lo que la técnica a utilizar es el *K-means*. Esta técnica calcula distancia entre grupos, por lo cual no se recomienda en general variables dicotómicas. Pese a esto, al tener 7 de estas variables, apoyadas con una variable continua, los resultados de la segmentación, no son incongruentes y los centro de los clusters no son los mismos, como tienden a creer algunas personas. Las distancias entre los centros y las variables se asemejan, al tener sólo variables dicotómicas, en particular si el número es bajo.

Al procesar y pedir 4 grupos tal como en la segmentación por valor, los resultados no son los esperados. De manera que los grandes retailers no quedan agrupados, y los clústeres son muy heterogéneos, si se consideran las actividades a las que se dedican las empresas que los conforman²¹.

²⁰ Listado en Anexo 9

²¹ Grupos y distancias en sección Anexo 10.

Con 5 o más grupos, se logra que los grandes retailers se agrupen. Agregando a Din al grupo definido con la técnica previa. No es un fin de la segmentación que estos queden juntos. Se utiliza como parámetro de análisis, dado que sus comportamientos reales son prácticamente equivalentes.

Para poder llegar a mejores resultados, se debe tener una mejor fuente de datos. Esto se traduce en más variables de segmentación, que permitan entender de mejor manera los negocios del cliente. Incluso con 7 grupos, no se logra encontrar patrones de comportamiento, asociando integrantes de la segmentación por valor, de los grupos que se centran en la calidad de los servicios versus los que buscan experiencia. Que coinciden en preferir precios relativamente bajos. Siendo esta variable no significativa para el sector retail, que se caracteriza por esto.

iii. Minería y petróleo

En la tabla N° 19 se aprecia la matriz de interacción. De ella no se puede obtener mucha información. No existe un patrón determinante. Las variables de Telefónica Empresas, no ayudan al cruce, pues no son determinantes y en particular se centran en una mirada de clientes propios, no situados en el mercado. Esto quiere decir que son medidos por sus aportes a la empresa. Siendo por ejemplo, Xstrata Copper una empresa de similares características que Phelps Dodge, por ser la última mejor cliente que la primera, no caben dentro del mismo segmento. Cabe destacar, que aún siendo empresas de comparación en términos del mercado en el cual se desempeñan, los datos obtenidos por la segmentación por valor, no los relacionan.

Madre	Grupo	BOTTOM	TOP 100	TOP 900	Corporaciones	Empresas	Grandes Empresas	Regiones	Santiago	inter-regiones
AMES CHILE INDUSTRIAL LTDA	S1	1	0	0	0	0	1	0	1	0
CEMENTO POLPAICO S.A.	S1	0	1	0	1	0	0	0	0	1
OUTOTEC CHILE LTDA	S1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Xstrata Copper Chile SA	S1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Züblin International GmbH Chile Limitada	S1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
ALIMENTOS MULTIEXPORTE S.A.	S2	1	0	0	0	0	1	1	0	0
Finning Chile S.A.	S4	0	1	0	1	0	0	0	0	1
MINEPRO CHILE S.A.	S4	0	0	1	0	1	0	0	0	1
Phelps Dodge Mining Services, Inc.	S5	0	1	0	1	0	0	0	0	1
SANDVIK CHILE S.A.	S5	1	0	0	0	0	1	0	0	1

Tabla N°19. Matriz de interacción, para el sector minería y petróleo.

Para aplicar *K-means*, se utilizan las siguientes variables:

- Ingresos netos estandarizados. Correspondientes al ejercicio 2007, variable entre 0 y 1. Se normalizan los ingresos en función del segundo mayor aporte del sector.
- Grandes Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.

- Corporaciones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Empresas. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- Top100. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Top900. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- *Bottom*. Clasificación de la empresa, según ingresos del ejercicio 2006. Variable *dummy*.
- Sucursales en regiones. Clasificación de la empresa, variable *dummy*.
- A, B, C, D y E. Nuevas variables que define el departamento de marketing, en abril del 2008. Esta es una forma de clasificar a los clientes que tiene integradas los tráficos de datos y voz, a través de las líneas de telefónica, así como la morosidad del 2007.

Al igual que con el análisis previo, al considerar sólo variables desde el punto de vista de la empresa. Las agrupaciones no son objetivas. Con lo que no se logra un análisis adecuado. Incluso, creando 7 grupos. Dado que sus integrantes prácticamente no presentan características similares.

Esto se puede explicar también por la heterogeneidad del sector minería & petróleo. En donde se encuentran actividades incongruentes, como mineras, y empresas que les dan servicio, incluyendo a las que les arriendan maquinaria y no interfieren en la faena. Por otro lado las empresas asociadas al petróleo son diametralmente distintas.

iv. Administración Pública.

La tabla N°20, muestra la matriz de interacción de las segmentaciones de la empresa y la propuesta en el presente estudio. Cabe destacar que la cantidad de encuestas recibidas, alcanza el 4% del tamaño total de la muestra. Este segmento se ve abultado por la presencia de las municipalidades. Del estudio de valor, no se encontró una relación marcada entre los municipios.

Madre	Grupo	BOTTOM	TOP 100	TOP 900	Corporaciones	Empresas	Grandes Empresas	Regiones	Santiago	inter-regiones
Ministerio de Educación	S1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
EMPRESA DE CORREOS DE CHILE	S2	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Gobierno Regional Magallanes y Antártica Chilena	S2	0	0	1	0	0	1	1	0	0
JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	S2	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Municipalidad de Puente Alto	S2	0	0	1	0	0	1	0	1	0
MINISTERIO DE JUSTICIA	S3	0	0	1	1	0	0	0	0	1
Instituto Nacional de la Juventud	S4	0	0	1	0	0	1	0	0	1
MUNICIPALIDAD DE LA SERENA	S4	0	0	1	0	0	1	1	0	0
MUNICIPALIDAD DE TEMUCO	S4	0	0	1	0	0	1	1	0	0
SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO	S5	0	1	0	0	0	1	0	0	1
SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICAC	S6	0	1	0	1	0	0	0	0	1

Tabla N° 20. Matriz de interacción, para el sector minería y petróleo.

Al igual que en los casos de retail y minería & petróleo. El *K-means*, no es de gran ayuda. Realizando análisis de agrupación de entre 5 y 8 conglomerados.

6. Definición de las oportunidades de negocio.

El mercado de las telecomunicaciones, se ha vuelto muy competitivo en los últimos años. Entel está creciendo en el segmento empresas, así lo ha declarado a principios del año 2008, con campañas publicitarias, enfocadas a empresas, en distintos medios de comunicación. Asimismo, dentro de su plan de crecimiento, ha buscado nuevos profesionales y ha abierto nuevas vacantes en cargos importantes. Buscando ingenieros jóvenes para realizar estudios de mercado, y en particular, de necesidades de los clientes. Según declaran los altos ejecutivos²² de la empresa, la propuesta de Entel es “crear valor y siempre buscando las mayores eficiencias” Siendo su principal objetivo el crecimiento en el mercado de la transferencia de datos, del cual es líder, y voz, donde ha tenido un crecimiento importante desde el año 2005.

Por otro lado, el grupo Carso (Telmex y Claro), está buscando posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones, con agresivas campañas en telefonía móvil, adelantándose a la competencia y facilitar nuevas tecnologías a sus clientes. Su intrusión en el mundo de las comunicaciones ha sido fuerte. En particular el segmento de las empresas donde busca sitiarse rápidamente con grandes proyectos, asociado a las compañías más importantes del país. En su afán por posicionarse, según estudios de Telefónica, la ha llevado a sacrificar todos los márgenes posibles o incluso participar de proyectos, bajo su *break even*.

Las oportunidades de negocio, se definen para cada sector. En cada uno de ellos, como se aprecia en las figuras 2, 3, 4 y 5, existe un líder en consumo de productos y servicios, que puede distar entre un 2% y un 20% del segundo, dependiendo del rubro.

i. Banca

Cada integrante de la banca, tiene un aporte mensual promedio de 61 millones de pesos, por esto, es el sector más importante de los cuatro a analizar. El número reducido de clientes, 21, debiese permitir a T Empresas entablar mejores relaciones con sus clientes. La fuerza de ventas está compuesta por ocho profesionales, que poseen una cartera definida de clientes, teniendo cada uno de ellos, entre uno y cuatro clientes, dependiendo del tamaño de éste último.

Telefónica Empresas, en lo que respecta a servicios de voz, en particular, los de telefonía tradicional (STB), debiese tener al menos 70% del mercado. Esta cifra parece alta, pero si se considera que el la voz es uno de las competencias centrales de la compañía, en donde su experiencia data de muchos años, no sólo en Chile, sino también a nivel mundial, es un mínimo a exigir. En términos de costos, muchos de ellos son hundibles, al momento de realizar una cotización, pese a eso, dicho análisis económico no se utiliza como práctica habitual.

En el país, dos son los bancos más importantes, Banco Santander y Banco de Chile, incluyendo a sus filiales, los restantes 3 lugares son peleados por el BBVA, Banco Estado y el BCI, estos dos últimos con agresivas campañas publicitarias en el sector banca, en tanto que el BBVA, tiene mayor presencia en sus filiales.

Estos cinco bancos, tienen presencia a lo largo de todo Chile, por lo tanto sus necesidades de servicios deben ser semejantes. En particular a lo que a voz se refiere. Por ende los STB

²² Revista Capital, edición N° 228, páginas 88,89. [14]

debiesen ser equivalentes, así como los servicios de larga distancia. Es el caso de Banco Estado, el cual tiene una sucursal prácticamente en todas las ciudades del país, con lo que las comunicaciones son necesarias.

Por otro lado, las capacidades de T Empresas en los servicios de datos, la han hecho muy competitiva en algunos productos como la red IP, las comunicaciones digitales, centrales de telefonía (PABX) y los equipos de datos. Siendo estos los que más ingresos aportan a la empresa. En particular las redes IP, son los servicios con mayores proyecciones, dado que el país ya está cableado, y los equipos complementarios para entregar el servicio, dada las licitaciones, Telefónica obtiene buenos precios de sus proveedores. Con lo que debe apuntar a ser el líder del segmento banca este producto. Aún existen oportunidades de penetrar estos servicios en algunos clientes.

Según el ranking de la revista capital, de las 100 empresas con mayores ventas en el 2007²³, publicada en mayo del 2008²⁴, dentro de las 50 empresas con más ventas durante el ejercicio, aparecen 9 bancos. Todos ellos mejorando sus puestos con respecto al ranking del año anterior. Pese al escenario adverso en la macroeconomía, donde se espera que los clientes dejen de invertir, lo bancos realizan campañas para incentivar el consumo, y que su crecimiento no se estanque. Por lo que el ranking no debiese variar mayormente para el próximo ejercicio.

El ranking muestra dos casos, en donde su posición, no se reflejan en la cantidad de servicios que consumen de Telefónica Empresas. Estos son los bancos BCI y CORPBANCA, ubicados en las posiciones 15 y 35 respectivamente, con crecimientos de 22% y 54%, durante el 2007.

Es así que el BCI, generó ingresos para la compañía en el año 2007, por 1.528MM\$ de los cuales 572MM\$ son por conceptos de servicios privados, mientras que por telefonía sus aportes llegan a los 956MM\$. Dando una clara oportunidad de crecimiento en SSPP, en particular en los servicios básico de datos y banda ancha, como lo son el ATM o *Frame Relay*.

En base a la extrapolación de resultados de la segmentación por valor, este Banco centra sus decisiones en el precio y buscar proveedores con experiencia en los mercados. Telefónica Empresas, posee los argumentos tanto técnicos como financieros para poder ofrecer soluciones que atractivas para este cliente.

A mayo del 2008, no existe ningún registro de satisfacción y fidelidad de este cliente. Al investigar a los nombres claves al momento de la adquisición de servicios por parte del BCI, ninguno de ellos presenta algún problema en los 3 meses anteriores, con los servicios de telecomunicaciones, según consta en los registros del servicio de atención a clientes de Telefónica. Siendo el tiempo de respuesta promedio de una necesidad creada por el banco de 1 día. Con esto se puede decir que el cliente está relativamente satisfecho con los servicios entregados, lo cual es una ventaja al momento de una futura negociación.

Por parte de CORPBANCA, durante el ejercicio 2007, proporcionó ingresos por 264MM\$ a la compañía. De los cuales, solamente el 10,6% de ellos es explicado por SSPP, mientras que

²³ Ranking en sección Anexo 11

²⁴Capital, Edición N° 228. [14]

los restantes 236MM\$, son efecto de la telefonía. Este banco tiene mucho por crecer en lo que a SSPP se refiere. La red telefonía IP, así como las centrales PABX, tienen aportes muy por debajo de las otras instituciones bancarias de similares características. Alcanzando con estos dos ítems 9,4MM\$, menos del 15% de lo que aporta el Banco Central de Chile, por concepto de los mismos servicios (61,7MM\$).

De la misma forma que el BCI, como resultado del cruce de segmentaciones, CORPBANCA debiese centrar sus decisiones en la calidad de los servicios entregados y en evitar pagar más por ellos. Los tiempos promedio de respuesta para este cliente, al tener alguna dificultad, es de 1 día. Cabe destacar que uno de los hombres claves en la toma de decisiones, presenta una llamada en el mes de abril, donde el tiempo de resolución del problema tardó 9 días en ser resultado. Este hecho repercute en una mala imagen para Telefónica, lo cual puede ser perjudicial al momento de una pronta negociación con este cliente, mellando las oportunidades de nuevos negocios con él.

Otro caso a destacar es el Banco de Chile, siendo el segundo *player* más importante de la banca en el país, sólo entrega ingresos por la mitad del Banco Santander. Esto se debe en gran parte a que los accionistas más importantes del banco, grupo Luksic, mantiene negocios con el grupo Almendral, propietarios de Entel. Efecto que influyó en las negociaciones con el banco Edwards, tras ser adquirido por el Banco de Chile, cambiando varios servicios de Telefónica a Entel. Este mismo efecto se puede dar tras la fusión del Banco con el CITIBANK. Por lo que las futuras negociaciones deben tener especial cuidado, en especial, porque este banco es el sexto más importante del segmento, y presentó un crecimiento de un 163%, durante el ejercicio 2007.

ii. Retail

El mundo del Retail en Chile, se puede separar en dos. En donde por un lado se tiene a los grandes *retailers*, a la vanguardia en tecnología, diversificando sus negocios y buscando nuevos horizontes fuera del país. Y por el otro lado *retailers* especializados en sus competencias centrales, que no se han integrado, vertical u horizontalmente.

A nivel de tiendas por departamento, son 4 las empresas que dominan el terreno. Almacenes Paris, del grupo Cencosud, Falabella del grupo Cuneo- del Rio, Ripley del grupo Calderón y por último La Polar que se ha alcanzado al resto, gracias a las gestiones realizadas por Southern Cross, quienes vieron expectativas de crecimiento, ofreciendo crédito a sectores C3 y D y abriéndola a la bolsa, para aumentar la cantidad de salas y su presencia a lo largo del país. Dicho crecimiento viene desde el año 2003.

El mundo de las farmacias posee 3 actores que concentran el 90% del mercado farmacéutico nacional: Farmacias Ahumada, Cruz Verde y Salcobrand. Estas, además se han diversificados aprovechando sus salas, no sólo para vender fármacos.

El segmento de los supermercados, es también muy concentrado. Cencosud con sus marcas Santa Isabel y Jumbo, junto con D&S con su marca Líder, encabezan el mercado. Detrás lo sigue Falabella con su marca Tottus, con casi un 5% de la total del mercado, cifra estacada desde finales del 2006. El escenario del retail asociado a supermercados, ha cambiado en los últimos meses, desde la prohibición del TLC para la fusión Falabella – D&S. Donde al encontrar una opción de crecimiento, el grupo Saieh, se adelanta realizando agresivas compras de los

demás supermercados, como Rendic, Deca, Unimarc, entre otros. Con esta estrategia desplaza a Tottus del tercer lugar; obteniendo más salas que D&S, que ostentaba aquel puesto.

El resto del mundo del retail chileno, está atomizado, en función a sus especificidades. En cada uno de ellos, se puede encontrar un líder, y un seguidor, que pertenecen al efecto *long tail* de los ingresos de T Empresas, apreciables en las figuras 2, 3, 4 y 5. Este efecto no se analiza en el presente estudio.

Desde el punto de vista de los ingresos de Telefónica Empresas, Comercial ECCSA (Ripley), aporta más del 11% de los ingresos del sector Retail, prácticamente doblando a Cencosud, Falabella, Farmacias Ahumada y D&S. Lo cual deja en claro que existen oportunidades en los últimos clientes nombrados, debido a que sus tamaños son proporcionales en algunos rubros. Además Ripley cuenta con menos salas a lo largo del país que las otras empresas que poseen tiendas por departamento. Pese a ello, los ingresos producidos por telefonía difieren en el orden de 1,5 desviaciones estándar, del promedio del top 5. Reduciendo dicha brecha a cerca de 0,8 veces para los servicios privados. Dejando claras oportunidades. En particular en servicios de larga distancia y servicios internacionales de transferencia de datos.

En el segmento de las tiendas por departamento, La Polar es el que debiese entregar las oportunidades más interesantes. Esto dado que logró posicionarse dentro de las 4 empresas más importantes de este rubro, creciendo un 16, 6% en el 2007, más que sus competidoras. Esta empresa debiese acercarse su comportamiento en el mediano plazo a los grandes *retailers*. Por ahora busca que las soluciones que se le entreguen sirvan a mejorar su negocio, lo que concuerda con una visión de crecimiento de la empresa. Aún no es tan sensible al precio, como los grandes *retailers*. Por lo que presenta notorias expectativas para el crecimiento de sus aportes a la empresa, esto en un escenario en que los servicios que se le proveen han funcionado sin mayores problemas, con un promedio de 1 día en solución de problemas, presentando inconvenientes en promedio de 4 veces al mes.

Los *retailers* farmacéuticos, son similares en tamaño y salas a nivel nacional. Pequeños detalles los diferencian, como la diversificación horizontal en que han incurrido algunos, pese a esto su comportamiento es similar, a tal nivel que las campañas publicitarias se asemejan entre sí. Farmacias Ahumada consume más servicios privados que las otras empresas, mientras Cruz Verde alcanza la tercera parte de eso. Mientras está última aporta un 50% más que sus competidoras, por servicios de telefonía.

Estos tres actores son considerados como grandes *retailers*, focalizados en calidad a menor precio. Como gran parte de los clientes importantes de la empresa, los tiempos promedios de respuesta, ante algún reclamo o problema, son de 1 día o menos. El volumen de llamadas es de 50 promedio mensual, para cada una, que se distribuyen a lo largo del país. Como se explicita en el punto 4 de la metodología, en la medida que los que toman las decisiones llamen presentando reclamos, el escenario para una negociación se volverá difícil, pues se enfrenta a un cliente insatisfecho, que muestra altas intenciones de cambiar de proveedor. A nivel de estudio no se maneja un mapa de poder de ninguna de estas tres empresas, por lo que es deber de la empresa, conocer con quienes negociará y analizar los llamados para saber si el cliente a priori posee una buena o mala disposición hacia Telefónica.

Por último, para los supermercados, el escenario no es muy variable. Existen expectativas de crecimiento en transferencia de datos en todos los actores, quitando terreno a la competencia. Esto se debe hacer con propuestas integrales y que agreguen valor al cliente, pues las decisiones se centrarán en el precio. Se debe tener especial atención a lo que sucede con el grupo Saieh. Debido al número de salas con que cuenta, para hacer más eficiente su servicio, deberá invertir en tecnologías, y en particular en telecomunicaciones. Con esto es de vital importancia las negociaciones y el efecto de con quién se negociará. Esto porque muchas de las cadenas adquiridas, son clientes de Telefónica, con lo que la relación debiese ser fluida, donde la gran tarea es integrar el conocimiento de todas las entidades y crear una nueva identidad de marca, que esté asociada al grupo.

iii. Minería y Petróleo.

Este segmento es heterogéneo, donde las entidades que lo conforman están dedicadas a distintos rubros, como la explotación de minas y canteras (incluyendo extracción y servicios asociados), petróleo (producción, transporte, distribución y refinamiento) y otros recursos naturales. Pero dentro de cada una de estas actividades específicas, sus comportamientos, con respecto al consumo de servicios, son homogéneos.

Para poder satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de ciertos integrantes del segmento, se debe tener una cobertura que sea suficiente para satisfacer las necesidades que se le presenten al cliente. Es por esto que en la zona sur, Telefónica del Sur tiene una mayor presencia, en lo que a servicios de voz respecta. En cambio en la zona norte, Entel ha cubierto con fibra, de manera de llegar de mejor forma a las mineras. Teniendo una mejor presencia que Telefónica en el acceso de última milla de esa zona. Con lo cual, para ingresar a proyectos, debe subarrendar a su competencia los accesos, para poder llegar a los clientes.

Las necesidades para cada una de estas actividades, son homogéneas. Esto quiere decir, que BHP Billiton, Phelps Dodge y Codelco, tienen necesidades similares. Las capacidades de explotación y los ingresos de cada una de ellas, le permite invertir en telecomunicaciones, exigiendo máxima calidad, y con total disposición a pagar por ella. Así lo declara el José Luis Araya, gerente de informática y telecomunicaciones de Phelps.²⁵

En el mercado internacional, países como China e India, poseen tasas de crecimiento elevadas, necesitando mucho cobre, esta alta demanda, ha producido una alza en los precios, de manera que las empresas productoras han tenido excedentes que les han permitido capitalizar nuevos proyectos y expansiones.

Es claro, que T Empresas puede atender las necesidades de estas tres empresas. La tarea debe estar enfocada en fortalecer las relaciones con la contraparte de la fuerza de ventas, así como saber cómo se utilizarán los servicios que se entregan, de manera de generar valor a los clientes y en particular a los usuarios, que en empresas de este nivel tienen injerencia en todas las decisiones.

²⁵ Declaración de José Luis Araya al aplicar la encuesta para medir valor, en forma presencial, lunes 18 febrero del 2008.

A partir del análisis realizado en el punto 5 de la metodología, la extrapolación del estudio de valor para todo este segmento no es directa. Por lo que dicho análisis no cabe en esta parte de la investigación, salvo que realizar estudios de casos puntuales.

Cabe destacar que en este segmento las decisiones asociadas a telecomunicaciones son tomadas desde las oficinas de las mineras u otras empresas. Estando estas ubicadas lejos de las faenas, principalmente en Santiago, por lo que las negociaciones tienen que tener particular cuidado al analizar el estado de satisfacción de los clientes. Está expuesto, que los clientes en Santiago son más sensibles que en regiones, a las demoras en la resolución de sus problemas, y por ende son menos tolerantes a atrasos en la entrega de propuestas, o a la entrega de propuestas poco claras.

Las oportunidades en servicios se encuentran en penetrar aún más las redes de telefonía IP. Además, se debe fortalecer los negocios de voz, no permitiendo a la competencia que gane terreno en este sector, a cuenta de la pérdida de Telefónica.

iv. Administración Pública

Este es el sector más heterogéneo, en donde los actores que toman las decisiones pueden rotar cada cierto periodo, influenciado por las elecciones.

Los contratos asociados a este sector suelen durar muchos años, donde se encuentran proyectos de gran volumen, explicado por entidades que afectan a todas las regiones del país, como ministerios, servicios o instituciones.

En general estas entidades hacen las evaluaciones de los proyectos, y fijan un *target* a pagar. Esto quiere decir que la fijación del precio no es sencilla para la empresa, pues por falta de conocimiento, muchas entidades subestiman el real valor de los que están pidiendo.

La mayor parte de este segmento lo conforman las municipalidades. Estas entidades son particularmente más complejas que las demás, debido a que los actores que interfieren en las decisiones, no son sólo los técnicos en telecomunicaciones o sus jefes directos, sino que se pueden encontrar presiones de los otros departamentos municipales, concejales y el mismo alcalde que debe aprobar los proyectos. Este hecho hace aún más complejo el escenario de negociación, donde además se pueden encontrar voluntades políticas, o acuerdos previos que atan las futuras negociaciones.

Al realizar un análisis a nivel de municipalidades, estudiando entidades de comparación, existen diferencias marcadas en la cantidad de ingresos que aportan al segmento Empresas.

Municipio con mayor aporte de ingresos	Municipio de comparación	Diferencia porcentual I. Totales	Diferencia porcentual I. SSPP	Diferencia porcentual I. telefonía
I. M. de VIÑA DEL MAR	I. M. de MAIPU	35%	8%	47%
	I. M. de SANTIAGO	52%	44%	56%
	I. M. de LA FLORIDA	65%	66%	64%
	I. M. de ESTACION CENTRAL	80%	65%	87%
	I. M. de PROVIDENCIA	86%	98%	80%
	I. M. de VITACURA	90%	80%	95%
	I. M. de LA REINA	93%	95%	93%
	I. M. de LAS CONDES	95%	100%	94%
	I. M. de ÑUÑO A	97%	95%	98%

Tabla N°21. Porcentaje de los Ingresos de las municipalidades.

La municipalidad de Viña del mar, es la entidad que mayores ingresos entrega al sector de administración pública, con cerca de 588MM\$. La segunda en aportes es el municipio de Maipú, donde existe una diferencia del 35%, siendo, explicada por los servicios de telefonía.

En la tabla N° 21, se compara a la municipalidad que produce más ingresos, con las municipalidades de la Región Metropolitana, que por volumen de personas e ingresos, no debiesen ser muy distintas. La disimilitud entre estas entidades radica en el hecho que Viña del Mar es una ciudad turística, no así las demás. Es claro que en la RM, existe una mayor oferta de empresas que surtan de soluciones en telecomunicaciones, siendo los accesos de última milla más fáciles de conseguir. En este sentido, la empresa GTD Manquehue, tiene mejor cobertura en la región, en particular en el sector oriente de la región, y en el centro cívico, siendo para T Empresas uno de sus principales competidores a este nivel.

Este precedente de GTD Manquehue, explica la baja penetración de los servicios privados en el sector oriente de la capital, dado que su fibra óptica, está abarcando estas zonas, mucho antes que cualquier otra empresa de telecomunicaciones fijara sus ojos en dicho territorio. Pese a ello, los servicios de telefonía debiesen equiparar los ingresos, pues Telefónica es quien posee mejor cobertura en este sentido. Por lo cual, para poder captar mayores ingresos y aumentar la cantidad de los servicios para los clientes, se deben proponer soluciones integrales, de manera tal de hundir los costos en telefonía, usándola como punta de flecha para los servicios privados.

La siguiente tabla compara a la Municipalidad de Talca, que es la capital de la VII región del Maule, con otras tres municipalidades que también son capitales regionales.

Municipio con mayor aporte de ingresos	Municipio de comparación	Diferencia porcentual I. Totales	Diferencia porcentual I. SSPP	Diferencia porcentual I. telefonía
I. M. de TALCA	I. M. de CONCEPCION	4%	-30%	19%
	I. M. de TEMUCO	25%	-54%	62%
	I. M. de PUERTO MONTT	97%	93%	99%

Tabla N° 22. Comparaciones Municipalidades, capitales de región.

Concepción es la segunda ciudad más importante del país, por lo que sus aportes no debiesen distar mucho de los que entrega Santiago. Pese a esto su contribución a los ingresos es un 4% menor que la Municipalidad de Talca y un 46% menos que la Municipalidad de Santiago. Los índices negativos correspondientes a los servicios privados, indican que dichas entidades consumen más SSPP que la municipalidad en cuestión. Generando oportunidades de crecimiento en estos ítems.

El 99% de diferencia que presenta la municipalidad de Puerto Montt, versus su símil de Talca, puede ser explicada por la presencia de Telefónica del Sur, empresa de telecomunicaciones que domina los servicios de voz desde la Decima Región al sur. Con lo que las expectativas de crecimiento pueden ser limitadas, al igual que el de cualquier otra empresa con potencial de cliente, en esa zona.

Un caso interesante de analizar es lo que sucede con el municipio de Arica. Éste está en el quinto lugar de los ingresos generados por este tipo de entidades durante el 2007, para la Empresa. Se encuentra distante a 300 kilómetros por carretera de la ciudad de Iquique. Ambas, situadas en el extremo norte del país. Sus municipios presentan diferencias del orden del 99% desde el punto de vista de los aportes generados a T Empresas. Iquique presenta menos ingresos, pese a que su municipio posee mayores ingresos que Arica, por efectos del turismo y la zona franca ubicada en esa ciudad. Con esto, quedan claras las oportunidades de penetrar los productos y servicios en ambas líneas de negocio.

Municipio con mayor aporte de ingresos	Municipio de comparación	Diferencia porcentual I. Totales	Diferencia porcentual I. SSPP	Diferencia porcentual I. telefonía
I. M. de Arica	I.M. de Iquique	99%	98%	100%

Tabla N° 23. Comparación entre Municipalidades de Arica e Iquique.

IX. CONCLUSIONES.

El mercado de las telecomunicaciones para el segmento empresas se ha vuelto muy competitivo en el último tiempo. Con empresas cada vez más profesionales en el trato de los negocios y en las tecnologías que utilizan para satisfacer las necesidades de sus clientes. De manera tal de aprovechar las economías de escalas producidas. De manera tal de marginar más o permitiendo bajar sus precios para lograr un mayor volumen de clientes, aumentando las ventas, produciendo mayores ingresos.

Es necesario en mercados tan competitivos como este, el conocimiento del cliente. Identificarlo y entender qué es lo que está buscando. Para lo cual se requiere hacer estudios en torno a él. Tarea no fácil, cuando los clientes son empresas con distintas inquietudes y tan distintas entre sí.

Distintas técnicas son empleadas para conocer el valor que ponen los clientes en los productos o servicios. La más utilizada, es de la técnica CBC de análisis conjunto. En donde se aplican encuestas que en cada alternativa enfrentan sets de atributos, de manera tal de forzar al encuestado a elegir la opción que más se acerque a sus preferencias.

El objetivo de conocer a los clientes y saber qué es lo que desean, es crear nuevas oportunidades de negocio. Detectando las necesidades, para luego fijar un precio que capte el mayor valor, medido en términos monetarios, de parte de él.

Para el caso de Telefónica Empresas, el conocimiento de los clientes es necesario. Antes del presente estudio, no realizaba tales enfocados a ellos. Salvo las encuestas de satisfacción y fidelidad de los consumidores. Siendo la principal herramienta de conocimiento, la fuerza de ventas. Siendo la relación uno a uno con el cliente, de manera tal que perdiendo a un vendedor, se pierden los lazos con el cliente y todo el conocimiento tácito generado por la relación. Por otro lado, como es normal en muchas empresas de servicios, la relación entre las empresas se limita al contacto entre los agentes de ventas y el decidor. Desestimando a los usuarios finales del servicio, que pueden ser los operarios de la empresa.

Para entender al cliente utilizan tan sólo variables de segmentación demográficas, que son básicas al momento de entender el negocio del cliente. El rubro al cual se dedica el cliente, es la principal variable para definir a sus clientes. Teniendo 24 sectores, de los cuales los más importantes en función de sus aportes económicos son: Administración Pública, Retail, Banca y Minería & Petróleo.

En estos cuatro sectores se enfocan los estudios de clientes y posterior definición de oportunidades.

Por ejemplo, los clientes de la banca, por si solos generan importantes ingresos para la empresa, siendo un rubro que ha crecido en los últimos años, generando nuevas oportunidades de negocio, no sólo agrandando el tamaño del mercado, sino que creando necesidades nuevas que deben ser satisfechas.

En base al estudio de saber qué es lo que buscan los clientes de este sector, al momento de tomar sus decisiones de qué empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones contratar. Se

distinguen dos grupos marcados por su particular preocupación por la atención. Mientras que los grandes bancos tienen claro lo que quieren, pues tienen gente capacitada en telecomunicaciones y no desean pagar más. Los bancos con menor cuota de mercado, desean una mejor atención y declaran que pueden pagar por ella. Clasificar a toda la banca en estos dos grupos, puede no ser lo correcto, dado el tamaño de la muestra, que alcanza al 30% del total. Con lo cual, si Telefónica Empresas pudiese aumentar la muestra de manera tal de captar con ello a los bancos de mediano tamaño en el mercado, ratificaría lo expuesto o generaría un tercer grupo. Cabe destacar que se descartan entrevistas de este segmento, que pertenecen a los bancos de tamaño medio, por no estar completas. De los demás bancos no se obtuvo respuesta, pese a haber sido contactados.

Este segmento presenta grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello no sólo basta con conocer si están dispuestos a pagar o no. En general, tanto bancos grandes como medianos, poseen más de una sucursal, además de presencia en otras regiones, con lo cual es atractivo para cualquier empresa de telecomunicaciones, tanto en términos de ingresos, como por efectos de imagen para nuevos clientes.

Similares situaciones se suscitan con los demás segmentos, donde Administración Pública y Minería & Petróleo, se caracterizan por ser sectores relativamente heterogéneos, dadas las distintas actividades que ejercen las empresas que lo componen. Así como de tamaños relativamente disímiles. Con lo que al momento de decidir se fijan en características como la atención, tecnología, precio o calidad de la solución.

Caso particular es el sector retail, en donde se encuentran los grandes retailers asociados, de manera que su variable de decisión es el precio, exigiendo además calidad en los servicios como requisitos mínimos para cerrar negocios con las empresas. El retail es el sector más agitado, en particular que la banca y minería, sobre todo en los últimos 6 años. E los cuales un grupo de actores ha tomado un protagonismo y crecimiento importante que los ha llevado a cruzar las fronteras.

El crecimiento no viene sólo de la mano del de los clientes, también se debe lograr quitar clientes de la competencia y fidelizarlos, de manera tal de asegurar ingresos. Para esto se debe apalancar en las competencias centrales de la empresa. Los servicios de voz, deben ser la punta de flecha en las negociaciones, de donde se obtienen los mayores márgenes de la empresa. Es por esto que se debiesen proponer paquetes asociados a servicios privados, de manera de esconder los costos reales de cada línea de negocio. En particular, las redes de telefonía IP o las centrales de llamados PABX, dentro de los servicios de datos, es el de mayores expectativas de crecimiento. Dado que en algunos clientes está bastante penetrado, se debe lograr un equivalente entre todas las entidades de similar tamaño. Representando en el 2007 ingresos por más de 23.200MM\$, para la compañía.

Los estudios realizados en el presente informe, destacan la importancia de la post venta, con respecto a los tiempos y a la calidad de las instalaciones. Estos puntos son los que mayoritariamente afectan los índices de satisfacción y fidelidad de los clientes. Por lo que no basta cerrar buenos contratos con las empresas, porque al momento de la próxima negociación, no importará la relación o el conocimiento del cliente en la venta anterior, sino que impactará el cómo la compañía ha desempeñado su trabajo entre negociación y negociación.

Una mirada global del cliente, en donde se distinga las inquietudes y necesidades de él desde un marco global, que se incluya a los actores internos de ella. Junto con un detallado análisis de las competencias centrales de la empresa. Abre la ventana a más y mejores negocios. No basta con ser reconocido en el mercado de las telecomunicaciones. Al momento de contratar a un proveedor, existen factores, como el valor agregado que pueden entregar y la calidad de servicios complementarios, como la atención, que son vitales para cerrar los negocios. Los negocios son ciclos complejos, en particular entre empresas, donde intervienen voluntades de las personas, que interfieren en algunas ocasiones con las de la empresa. Que determinarán nuevas oportunidades.

X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. ANDERSON, JAMES C.; NARUS, JAMES A. 1998. *Understand what customer's value*. Boston, Publicación de Harvard Business Review.
2. ARAYA HERNANDEZ, CESAR. 2001. Determinación de precios para productos de marca privada en supermercados Economax. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento Ingeniería Civil Industrial.
3. BONOMA, THOMAS V. 1982. *Mayor Sales, who really does the buying?* Boston, Publicación de Harvard Business Review.
4. BONOMA, TV; SAHPIRO, BP. 1984. *How to segment industrial markets*. Boston, Publicación de Harvard Business Review.
5. BURKE INSTITUTE 2007. *A panoramic view of customers*. Centro CRM del Burke Institute. [Consulta: 16 de Abril, 2008] <www.burkeinstitute.com>
6. DOCTERS, ROB; REOPEL, MIKE; SUN, JEANNE-MEY; TANNY, STEVE. 2004. *Capturing the unique value of services: why pricing of services is different*. Cambridge, Publicación de Journal of Business Strategy.
7. DOLAN, ROBERT J. 1995. *How do you know when the price is right?* Boston, Publicación de Harvard Business Review.
8. DOLAN, ROBERT; SIMON, HERMANN. 1996. *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*. New York, Editorial Free Press.
9. EQUIPO DE DESARROLLO SAWTOOTH SOFTWARE. 2007. *The CBC/Web v6.0 Technical Paper*. Washington, *Sawtooth Software Research Paper*. [Consulta: 4 de Diciembre, 2007] <www.sawtoothsoftware.com>
10. GOUILLART, FRANCIS; STURDIVANT, FREDERICK. 1994. *Spend a day in the life of your customers*. Boston, Publicación de Harvard Business Review.
11. NAGLE, THOMAS Y HOLDEN, JOHN. 2002. *Estrategia y Tácticas de Precios, Una Guía para tomar Decisiones Rentables*. Madrid, Ed. McGraw-Hill.
12. ORME, BRYAN. 1996. *Which Conjoint Method Should I Use?* Sawtooth Software Research Paper. [Consulta: 23 de Noviembre, 2007] <www.sawtoothsoftware.com>
13. PEREZ MAYO, JESUS; FAJARDO CALDERA, MIGUEL A. 2003. Un método alternativo para identificar los hogares en situación de pobreza. Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Extremadura. Estadística Española. [Consulta: 20 de Marzo, 2008] <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=645424>>

14. REVISTA CAPITAL. 2008. Ranking Top 100 “Capital Santander GBM”. Santiago de Chile, Edición N° 228, Correspondiente A Mayo de 2008
15. STITCHKIN TIRADO, FELIPE MATÍAS. 2005. Análisis del mercado inmobiliario basado en una segmentación por valor. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento Ingeniería Civil Industrial.
16. TELEFONICA CHILE, VP EMPRESAS. 2005. Manuel de Productos Telefónica Empresas Chile.
17. TELEFONICA CHILE, VP EMPRESAS. 2005. Segmento Empresas en Chile.

XI. ANEXOS.

Anexo 1: Distribución del mercado de las telecomunicaciones, diciembre 2006.

Anexo 2: Los 45 atributos encontrados.

Anexo 3: Encuesta aplicada

Anexo 4: Encuestas recibidas.

Anexo 5: Ejemplo análisis de encuesta.

Anexo 6: Segmentación.

Anexo 7: Extracto de la “Encuesta de Satisfacción y Fidelización de Clientes”






Anexo 8: Extrapolación grupo 1 del retail

Anexo 9: Extrapolación grupo 3 del retail

Anexo 10: Grupos y distancia entre grupos.

Anexo 11: Ranking Revista Capital, mayo 2008.

Anexo 1: Distribución del mercado de las telecomunicaciones, diciembre 2006.

Diciembre 2006		Fijos	Banda Ancha	Móviles	Negocio Datos	TI
Grupo Telefónica		66,4%	81%	56%	43%	2%
Almendra		8,3%	3%	34%	29%	3%
Grupo Carso		-	-	10%	-	-
		7,2%	-	-	11%	-
Grupo Luksic		6,7%	8%	-	3%	-
Grupo Casanueva		11,3%	0,6%	-	10%	0%

Anexo 2: Los 45 atributos encontrados.

Atributos	Atributos
El ejecutivo de cuentas posee autonomía para resolver los pedidos de los clientes	Empresa comprometida con la sociedad
Es fácil entrar en contacto con mi ejecutivo de cuenta en cualquier momento	Empresa que posee Trayectoria y Experiencia
Es fácil entrar en contacto con mi Empresa en el momento que lo necesito	Empresa con buen posicionamiento en el Mercado
Los contratos con mi Empresa son claros y fáciles de entender	Capaz de adaptarse a los cambios del mercado
La Empresa es flexible y ágil en la negociación de contratos	Empresa preocupada por mejorar
Tiempo desde la compra hasta la instalación es adecuado	Empresa capaz de solucionar problemas presentados
Agente de ventas está suficientemente capacitados en productos y servicios	Servicio post venta, cuenta con un adecuado seguimiento
Me declaro satisfecho con el servicio en su conjunto	Los servicios de Mantenición me dejan satisfecho
Los productos que me entrega a Empresa funcionan bien sin que ocurran fallas	Las soluciones propuestas por la Empresa ayudan a reducir mis costos
La disponibilidad de técnicos los fines de semana es la adecuada	Los precios de Telefónica son competitivos con relación a la competencia
Los equipos que entregan funcionan al 100%	Relación Costo-servicio vs competencia
La coordinación con los contratistas es eficiente	Fidelización (costo cambio)
El Servicio Técnico que me ofrece la Empresa es de Calidad	Técnicos capacitados
La Empresa posee una amplia cobertura para productos de datos y voz	Los procesos de habilitación de equipos y servicios son los adecuados
La Cobertura geográfica de la Empresa es la adecuada	Propuesta realizada por la Empresa es clara en la parte técnica y comercial
La Empresa cumple con lo ofrecido	Tiempo para resolver problemas o requerimientos son razonables
El ejecutivo de cuentas envía las propuestas rápidamente	La empresa asesora al cliente
La Empresa cumple con las condiciones contractuales	El ejecutivo de cuentas de la Empresa entiende el negocio del cliente
No existen cobros por servicios aún no instalados	El ejecutivo de cuentas propone soluciones innovadoras para mi empresa
La factura aportada por la Empresa es clara	La Empresa con la cual estoy es un socio estratégico
La factura llega con el tiempo suficiente para procesar el pago	La Empresa ofrece soluciones customizadas en productos y servicios
La Empresa presenta la factura de una forma adecuada a las necesidades del cliente	La Empresa está preocupada por el negocio del cliente
Empresa por la que siento simpatía	

Anexo 3: Encuesta aplicada

Encuesta:

Atributos en Telecomunicaciones

Este cuestionario es para conocer los atributos que busca su empresa al momento de decidir por otra que la abastezca de servicios de Voz, Intercambio o Transferencia de Datos
 Son 14 preguntas, en donde tendrá que elegir entre los dos set de atributos que se le presentan, poniendo alguna letra o numero en el espacio blanco de la tarjeta escogida.

No tardará más de 5 a 6 minutos.

Tomás Pridal Hernández
 Memorista Ingeniería Industrial
 Universidad de Chile



P1		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
		E1	E2
Preventa	Venta consultiva	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	
Calidad de Servicio	Entendimiento del negocio del cliente	Precio de mercado	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Empresa promedio del mercado	
Experiencia	Empresa con poca participación en el mercado	Empresa Socialmente Responsable	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	<input style="width: 50px; height: 20px; border: none;" type="text"/>	
		E1	E2
P2		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
Preventa	Atención sin asesoramiento o auto atención	Venta consultiva	
Calidad de Servicio	Instalación en los tiempos acordados	Disponibilidad de los técnicos 24*7	
Precio	Precio un porcentaje menor que la competencia	Precio un porcentaje más que la competencia	
Experiencia	Empresa líder del mercado	Empresa con poca participación en el mercado	
Imagen	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología	
		<input style="width: 50px; height: 20px; border: none;" type="text"/>	<input style="width: 50px; height: 20px; border: none;" type="text"/>

P3		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	Atención sin asesoramiento o auto atención	
Calidad de Servicio	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	Instalación sin problemas	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Precio de mercado	
Experiencia	Empresa líder del mercado	Empresa con poca participación en el mercado	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	Empresa Socialmente Responsable	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P4		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Venta consultiva	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	
Calidad de Servicio	Disponibilidad de los técnicos 24*7	Instalación en los tiempos acordados	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Precio un porcentaje menor que la competencia	
Experiencia	Empresa promedio del mercado	Empresa con poca participación en el mercado	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	Empresa Socialmente Responsable	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P5		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	Atención sin asesoramiento o auto atención	
Calidad de Servicio	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	Instalación sin problemas	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Precio de mercado	
Experiencia	Empresa con poca participación en el mercado	Empresa líder del mercado	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	Empresa Socialmente Responsable	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P6		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Venta consultiva	Atención sin asesoramiento o auto atención	
Calidad de Servicio	Entendimiento del negocio del cliente	Disponibilidad de los técnicos 24*7	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Precio de mercado	
Experiencia	Empresa líder del mercado	Empresa promedio del mercado	
Imagen	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

P7		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	Venta consultiva	
Calidad de Servicio	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	Instalación en los tiempos acordados	
Precio	Precio de mercado	Precio un porcentaje menor que la competencia	
Experiencia	Empresa promedio del mercado	Empresa con poca participación en el	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	Empresa Socialmente Responsable	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P8		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Atención sin asesoramiento o auto atención	Venta consultiva	
Calidad de Servicio	Instalación en los tiempos acordados	Entendimiento del negocio del cliente	
Precio	Precio un porcentaje más que la competencia	Precio de mercado	
Experiencia	Empresa promedio del mercado	Empresa líder del mercado	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	Empresa Socialmente Responsable	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P9		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Atención sin asesoramiento o auto atención	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	
Calidad de Servicio	Disponibilidad de los técnicos 24*7	Entendimiento del negocio del cliente	
Precio	Precio un porcentaje más que la	Precio un porcentaje menor que la	
Experiencia	Empresa con poca participación en el	Empresa líder del mercado	
Imagen	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P10		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Atención sin asesoramiento o auto atención	Venta consultiva	
Calidad de Servicio	Instalación sin problemas	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	
Precio	Precio de mercado	Precio un porcentaje más que la	
Experiencia	Empresa líder del mercado	Empresa con poca participación en el	
Imagen	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

P11		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	Venta consultiva	
Calidad de Servicio	Entendimiento del negocio del cliente	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	
Precio	Precio un porcentaje menor que la Empresa con poca participación en el	Precio un porcentaje más que la Empresa promedio del mercado	
Experiencia	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología	
Imagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P12		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Atención sin asesoramiento o auto atención	Agentes de Venta capacitados básicamente en productos y servicios	
Calidad de Servicio	Instalación sin problemas	Disponibilidad de los técnicos 24*7	
Precio	Precio de mercado	Precio un porcentaje menor que la Empresa con poca participación en el	
Experiencia	Empresa líder del mercado	Empresa Socialmente Responsable	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
P13		Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.	
	E1	E2	
Preventa	Agentes de Venta capacitados básicamente	Atención sin asesoramiento o auto	
Calidad de Servicio	Instalación sin problemas	Instalación en los tiempos acordados	
Precio	Precio un porcentaje más que la Empresa promedio del mercado	Precio un porcentaje menor que la Empresa con poca participación en el mercado	
Experiencia	Empresa Socialmente Responsable	Empresa Socialmente Responsable	
Imagen	Empresa a la vanguardia en tecnología	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

P14 Qué set atributos de una empresa elegiría al momento de la decisión de contratar sus servicios de Voz (telefonía) e Intercambio de datos.

	E1	E2
Preventa	Venta consultiva	Atención sin asesoramiento o auto
Calidad de Servicio	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	Instalación sin problemas
Precio	Precio de mercado	Precio un porcentaje menor que la competencia
Experiencia	Empresa con poca participación en el mercado	Empresa líder del mercado
Imagen	Empresa Socialmente Responsable	Empresa a la vanguardia en tecnología

Muchas Gracias por responder

Tomás Pridal Hernández
Memorista Ingeniería Industrial

Universidad de Chile



Anexo 4 Encuestas recibidas

Entidad	Segmento	Entidad	Segmento	Entidad	Segmento
ABN Ambro	Banca	Municipalidad de La Serena	Administración Pública	BRIDGESTONE	Retail
BBVA	Banca	Municipalidad de Temuco	Administración Pública	BAYER	Retail
Banco Estado	Banca	SAG	Administración Pública	AMES	Min &Pet
Rabonbank	Banca	Registro Civil	Administración Pública	AQUACARDS	Min &Pet
Santander	Banca	Comercial Madison	Retail	FINNING	Min &Pet
Correos de Chile	Administración Pública	HITES	Retail	MINEPRO	Min &Pet
GORE Magallanes	Administración Pública	JOHNSONS	Retail	MULTIEXPORT	Min &Pet
GORE Santiago	Administración Pública	La Polar	Retail	NORANDA (Xstrata Cooper)	Min &Pet
INJUV	Administración Pública	FALABELLA	Retail y Banca	OUTOTEC	Min &Pet
JUNJI	Administración Pública	CENCOSUD	Retail y Banca	Phelps Dodge	Min &Pet
Ministerio de Justicia	Administración Pública	PRODALAM	Retail	Polpaico	Min &Pet
MINEDUC	Administración Pública	TRICOT	Retail	SANDVIK	Min &Pet
Municipalidad Puente Alto	Administración Pública	Bata SA	Retail	ZUBLIN	Min &Pet

Anexo5 Ejemplo de análisis de las encuestas

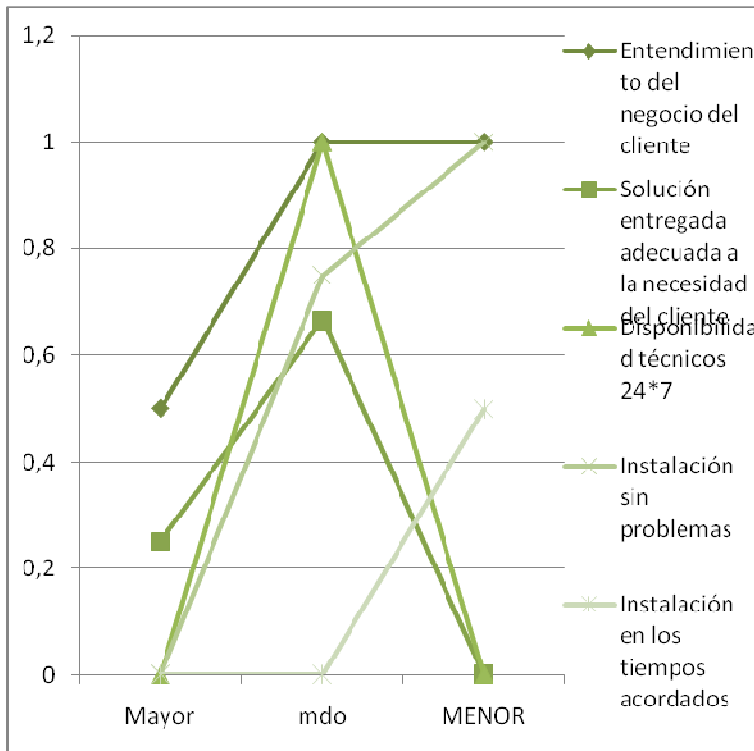
BATA. De la tabla se puede apreciar que a esta empresa: le importa la experiencia de su proveedor (100% Líder). Paga a los líderes. Si no es el líder del mercado, debe ofrecer precios bajos. Además le gusta que entiendan su negocio.

BATA	PREVENTA			CALIDAD DE SERVICIO					PRECIO			EXPERIENCIA			IMAGEN	
PREGUNTA	VENTA CONSULTIVA	AV POCO CAPACITADOS	AUTO ATENCION	ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO DEL CLIENTE	Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	Disponibilidad técnicos 24*7	Instalación sin problemas	INSTALACION EN LOS TIEMPOS ACORDADOS	MERCADO	MAYOR	MINOR	LIDER	PROMEDIO	POCA	INNOVACION TECNOLÓGICA	SOCIALMENTE RESPONSABLE
1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1
2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1
3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
4	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
5	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
7	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
8	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
9	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0
10	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
11	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
12	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
13	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
14	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
SUMA	3	5	6	4	3	1	4	2	7	2	5	9	3	2	6	8
%VS TOTAL	33%	56%	60%	80%	43%	20%	67%	40%	78%	18%	63%	100%	43%	17%	43%	57%

Las celdas destacadas, indican el par de atributos que se enfrentan en cada una de las 14 preguntas. El atributo imagen no se marca, pues sólo existen dos niveles, lo cual no dificulta los análisis.

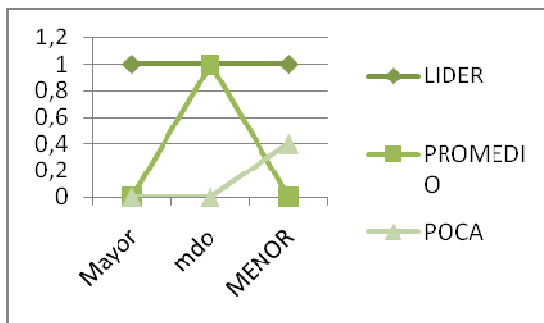
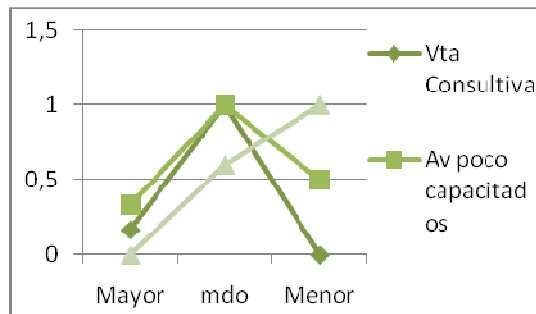
A continuación se presentan los gráficos de interacción para esta empresa. Mismos que son utilizados para los análisis. Estos están apoyados por las tablas de interacción, que representa la cantidad de veces que el par de atributos es escogido. Sobre la base del número de asociaciones dentro de la encuesta. Dentro de la tabla, el valor NE, advierte que en toda la encuesta no se dio nunca la combinación de atributos.

Gráficos Bata



	Mayor	mdo	Menor
Entendimiento del negocio del cliente	0,5	1	1
Solución entregada adecuada a la necesidad del cliente	0,25	0,67	NE
Disponibilidad de técnicos 24*7	0	1	0
Instalación sin problemas	0	0,75	1
Instalación en los tiempos acordados	0	NE	0,5

	Mayor	mdo	Menor
Vta Consultiva	0,16667	1	0
Av poco capacitados	0,33333	1	0,5
Auto atención	0	0,6	1



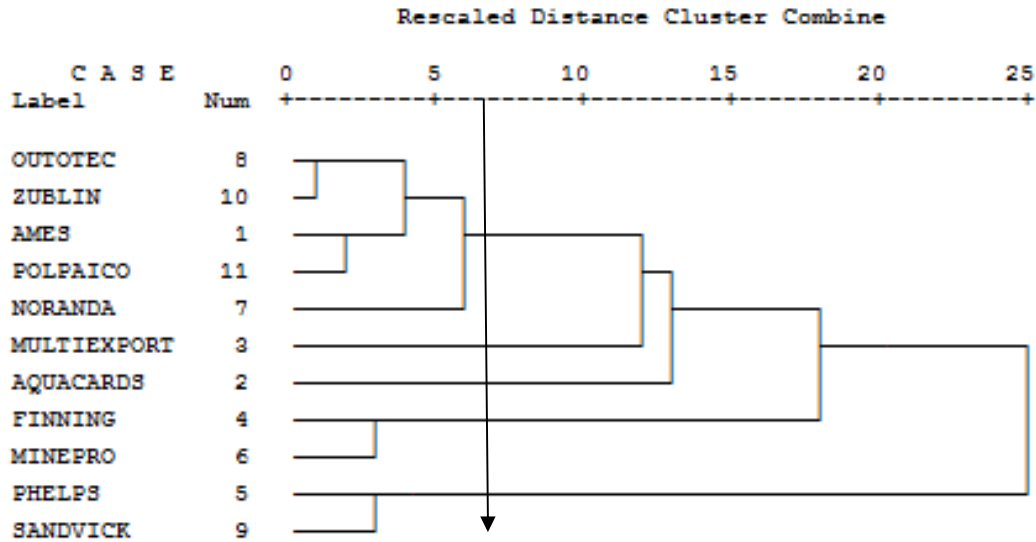
	Mayor	mdo	Menor
LIDER	1	1	1
PROMEDIO	0	1	NE
POCA	0	0	0,4

Anexo 6. Segmentación.

Minería & Petróleo

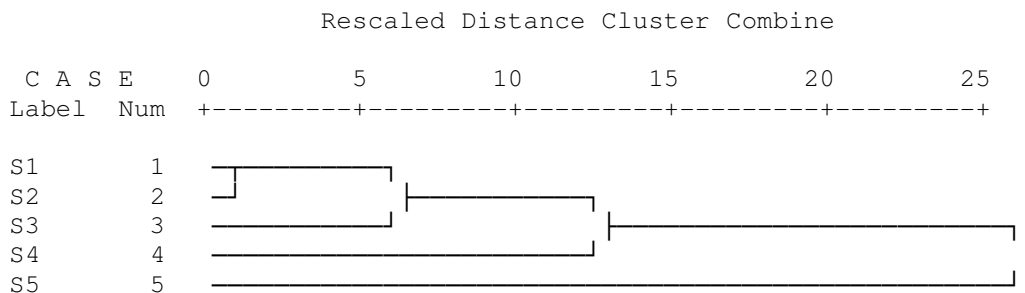
Dendrograma

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



El corte produce 5 grupos. Cabe destacar que la empresa minera Noranda (Xstrata Cooper). Es la más forzada para pertenecer a este segmento. Y se debe a que a no le importaba pagar un poco más que los demás del grupo y valora un poco más que los demás el entendimiento de su negocio.

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



El anterior dendrograma, muestra las separaciones de los grupos que componen el segmento minería y petróleo, luego de aplicar el análisis jerárquico. Los grupos 1 y 2 (representados por S1 y S2, donde la S viene de segmento). Están juntos, pues se trabaja con un promedio de sus respuestas.

La siguiente Tabla incluye los vectores promedio de respuesta del sub sector Minería & Petróleo, esto luego del proceso de segmentación. Se le llama vector promedio de respuestas pues se promedian todos los porcentajes de respuestas de los integrantes del grupo, dando un comportamiento promedio del grupo.

	Vía Consultiva			Entendimiento					P mdo			E Líder			V Tec	
	AV poco capacitados	Auto atención		Solución	Técnicos 24*7	Instala sin problemas	Instala en tiempos	P mayor	P menor		E prom	E poca		RSE		
S1	60%	82%	12%	64%	91%	36%	23%	28%	47%	60%	40%	53%	71%	40%	56%	44%
S2	89%	56%	10%	80%	57%	60%	33%	20%	11%	82%	50%	56%	43%	50%	71%	29%
S3	44%	56%	50%	40%	71%	40%	50%	40%	33%	73%	38%	56%	86%	25%	93%	7%
S4	67%	61%	25%	20%	93%	100%	17%	10%	44%	82%	13%	17%	86%	54%	71%	29%
S5	28%	72%	50%	80%	50%	20%	67%	30%	61%	36%	56%	94%	57%	17%	50%	50%

Tabla Nª4: Vectores promedio Minería y Petróleo. En amarillo los menores porcentajes y en azul los mayores.

De la tabla anterior se desprende que el atributo “Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente”, es el atributo más importante para el grupo 1. Para validar lo anterior se aplica un test Anova de una vía.

Los grupos o nuevos segmentos encontrados, que poseen 2 o menos integrantes, no se les pueden aplicar un test Anova, dado lo escaso de sus datos. Para ellos, basta ver las tablas de tabulación de los grupos y ver los porcentajes de participación. Que viene representado por el vector promedio de los resultados frutos de la segmentación.

Tabla Anova. Output SPSS. El atributo “Solución entregada de acuerdo a las necesidades del Cliente”, es significativa para el grupo 1 de Minería & Petróleo

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Vta Consultiva	Between Groups	4,03333333	1	4,03333333	0,08571429	0,78877998
	Within Groups	141,166667	3	47,0555556		
	Total	145,2	4			
AV poco capacita	Between Groups	64,53333333	1	64,53333333	0,34285714	0,59931868
	Within Groups	564,666667	3	188,222222		
	Total	629,2	4			
Auto atención	Between Groups	30	1	30	0,36	0,59080121
	Within Groups	250	3	83,3333333		
	Total	280	4			
Entendimiento	Between Groups	653,333333	1	653,333333	4,2	0,13284184
	Within Groups	466,666667	3	155,555556		
	Total	1120	4			
Instala sin probl	Between Groups	8,53333333	1	8,53333333	0,08571429	0,78877998
	Within Groups	298,666667	3	99,5555556		
	Total	307,2	4			
Instala en tiemp	Between Groups	13,3333333	1	13,3333333	0,08571429	0,78877998
	Within Groups	466,666667	3	155,555556		
	Total	480	4			
P mdo	Between Groups	19,2	1	19,2	0,6	0,49502535
	Within Groups	96	3	32		
	Total	115,2	4			
P mayor	Between Groups	218,7	1	218,7	16,2	0,02755646
	Within Groups	40,5	3	13,5		
	Total	259,2	4			
P menor	Between Groups	252,3	1	252,3	4,1933518	0,13304912
	Within Groups	180,5	3	60,1666667		
	Total	432,8	4			
E Líder	Between Groups	38,5333333	1	38,5333333	0,34336634	0,59906139
	Within Groups	336,666667	3	112,222222		
	Total	375,2	4			
E promedio	Between Groups	177,633333	1	177,633333	2,19150103	0,23534848
	Within Groups	243,166667	3	81,0555556		
	Total	420,8	4			
E poca	Between Groups	20,8333333	1	20,8333333	0,10680718	0,76528299
	Within Groups	585,166667	3	195,055556		
	Total	606	4			
Tecnología	Between Groups	235,2	1	235,2	7,2	0,07483988
	Within Groups	98	3	32,6666667		
	Total	333,2	4			
RSE	Between Groups	235,2	1	235,2	7,2	0,07483988
	Within Groups	98	3	32,6666667		
	Total	333,2	4			
Técnicos 24*7	Between Groups	120	1	120	1,8	0,2722284
	Within Groups	200	3	66,6666667		
	Total	320	4			

Por otro lado se realiza una nueva disminución de variables para ver el comportamiento.

Ahora bien se reducen los atributos de la siguiente manera.

Preventa	Vta Consultiva	Atención detallada
Preventa	AV poco capacitados	Atención básica
Preventa	Auto atención	
Calidad de Servicio	Entendimiento	Entendimiento
Calidad de Servicio	Solución	Solución
Calidad de Servicio	Técnicos 24*7	Técnicos 24*7
Calidad de Servicio	Instala sin problemas	Instalación
Calidad de Servicio	Instalación en tiempos	
Precio	P mayor	P mayor
Precio	P mdo	P- o mdo
Precio	P menor	
Experiencia	E Líder	E Líder
Experiencia	E promedio	E no Líder
Experiencia	E poca	
Imagen	Tecnología	Tecnología
Imagen	RSE	RSE

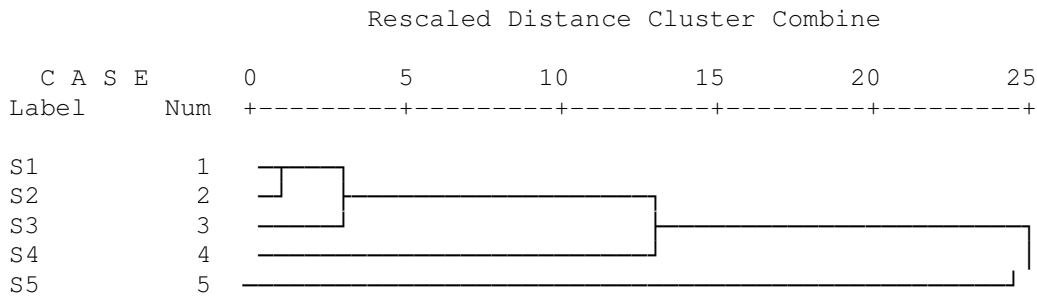
Donde se unen ciertos niveles, para ver cuánto afectan o cómo se comportan los segmentos en base a atributo más categóricos como precio alto vs otro, ser una empresa líder vs no líder.

min&pet	Atención detallada	Atención básica	Entendimiento	Solución	Técnicos 24*7	Instalación	P mayor	P- o mdo	E Líder	E no Líder	Tecno	RSE
S1	60%	45%	64%	91%	36%	25%	60%	44%	53%	52%	56%	44%
S2	89%	32%	80%	57%	60%	27%	82%	29%	56%	47%	71%	29%
S3	44%	53%	40%	71%	40%	45%	73%	35%	56%	47%	93%	7%
S4	67%	42%	20%	93%	100%	14%	82%	29%	17%	66%	71%	29%
S5	28%	61%	80%	50%	20%	50%	36%	59%	94%	32%	50%	50%
Promedio	58%	46%	57%	73%	51%	32%	67%	39%	55%	49%	68%	32%

Tabla N°5: Vectores promedio Minería y Petróleo. En amarillo los menores porcentajes y en azul los mayores.

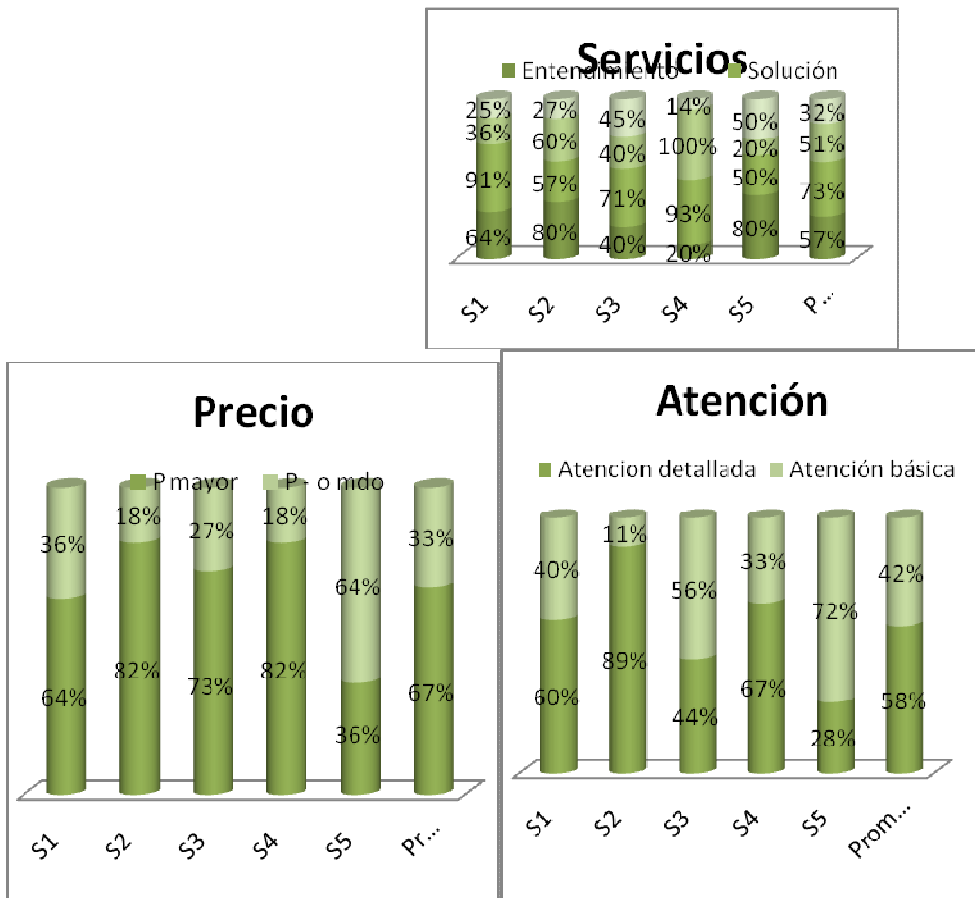
Aplicando nuevamente un análisis jerárquico, pero esta vez a la tabla anterior, se obtiene el siguiente dendograma.

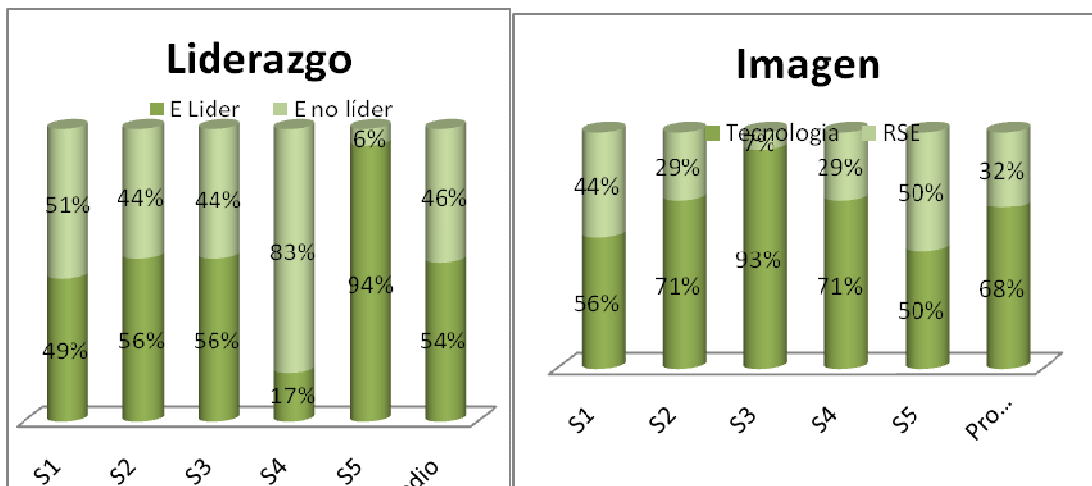
Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



En este dendrograma se puede apreciar que junta de manera más rápida a los grupos, que en el dendrograma en donde no se unen los atributos. Esto se explica porque el trabajar con funciones promedio y unir los datos, cambian los pesos de los atributos. Y no se notan los efectos de los extremos que si afectaban las decisiones, como lo eran los precios bajos o la baja experiencia en el mercado.

Pese a ello, los siguientes gráficos muestran el comportamiento de cada grupo y del promedio. Esto para dejar en claro que tratar a todo el sector Minería & Petróleo, con un vector promedio distorsiona los resultados.

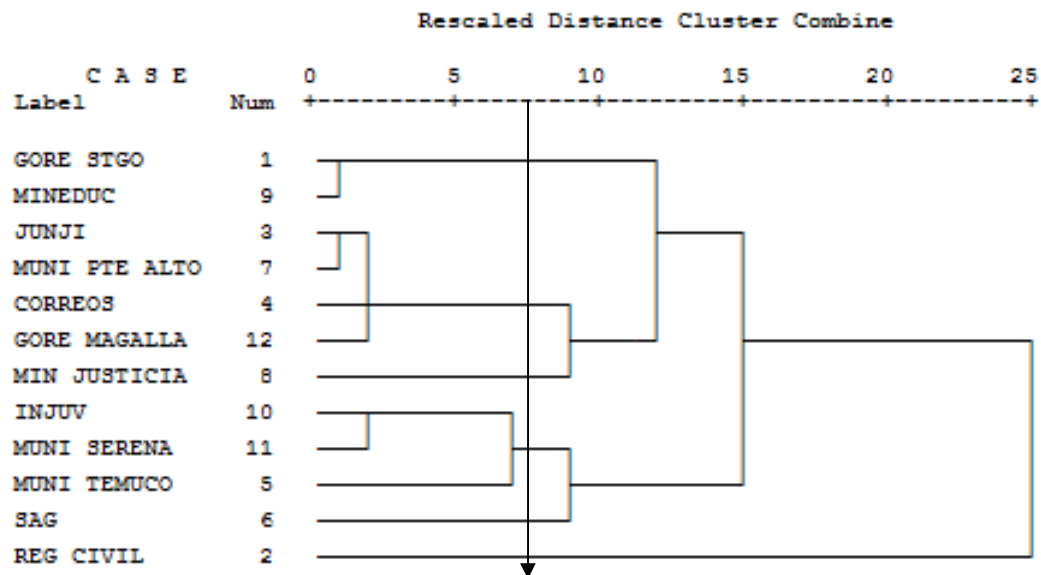




Administración Pública

Dendrograma

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



Con el corte producido por la flecha, en el dendrograma, se produjeron 6 grupos. Con un corte en 10, se hubiesen obtenido 4 grupos, pero se forzaría demasiado a algunas entidades, distorsionando sus vectores promedio.

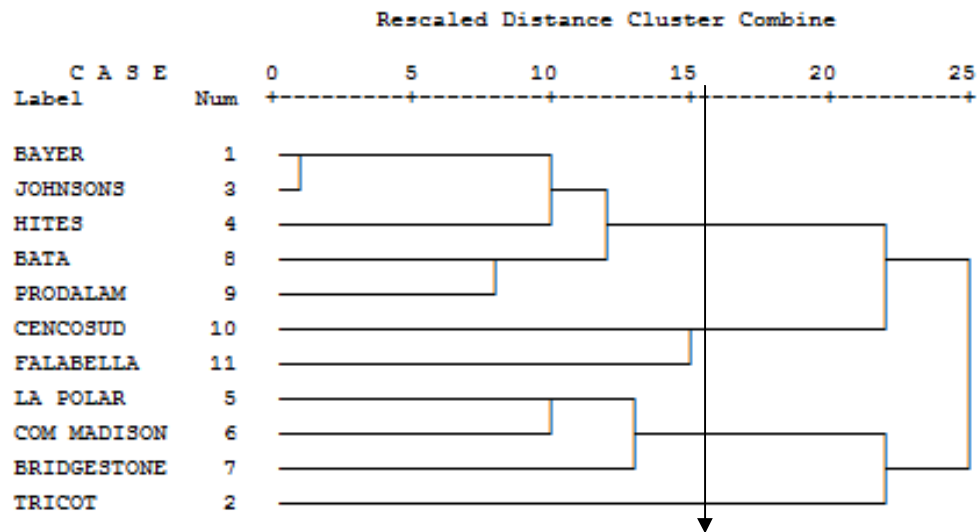
La tabla desplegada a continuación muestra los vectores promedios de los grupos, luego de la segmentación.

	Via Consultiva	AV poco capacitados	Auto atención	Entendimiento	Solución	Técnicos 24*7	Instala sin problemas	Instalación en tiempos	P.mdo	P.mayor	P.menor	E.Líder	E.promedio	E.poca	Tecnología	RSE
S1	56%	56%	40%	40%	71%	60%	50%	20%	33%	82%	25%	44%	86%	33%	100%	0%
S2	56%	53%	43%	45%	64%	60%	71%	0%	83%	48%	16%	69%	82%	17%	68%	32%
S3	22%	78%	50%	40%	57%	40%	67%	40%	67%	27%	63%	78%	71%	17%	50%	50%
S4	81%	67%	7%	80%	71%	60%	22%	13%	41%	67%	38%	44%	48%	56%	64%	36%
S5	89%	44%	20%	80%	57%	20%	50%	40%	44%	55%	50%	78%	43%	33%	57%	43%
S6	44%	56%	50%	80%	29%	0%	100%	40%	78%	18%	63%	78%	29%	42%	21%	79%

Tabla N°6: Vectores promedio Adm. Pública. En amarillo los menores porcentajes y en azul los mayores.

Retail

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



Con el corte que se aprecia en dendrograma, se obtienen 4 grupos.

Para el grupo 1, se aprecia que el principal atributo es la experiencia, en donde ser la empresa líder importa mucho, y se evita la falta de ella.

	Vta Consultiva	AV poco capacitados	Auto atención	Entendimiento	Solución	Técnicos 24*7	Instala sin problemas	Instalación en tiempos	P mdo	P mayor	P menor	E Líder	E promedio	E poca	Tecnología	RSE
S1	33%	58%	58%	56%	51%	28%	80%	28%	80%	29%	45%	89%	69%	10%	53%	47%
S2	28%	33%	85%	30%	21%	50%	67%	90%	56%	27%	75%	61%	50%	42%	43%	57%
S3	59%	78%	17%	47%	90%	73%	22%	7%	56%	61%	29%	41%	76%	42%	60%	40%
S4	56%	67%	30%	60%	57%	60%	17%	60%	56%	27%	75%	22%	29%	83%	36%	64%

Tabla N°7: Vectores promedio Retail. En amarillo los menores porcentajes y en azul los mayores.

A continuación se presentan las tablas con los test Anova, para ver la significancia de ser el líder en el mercado, para el grupo 1.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Venta Consultiva	Between Groups	82,305	1	82,305	,333	,667
	Within Groups	246,914	1	246,914		
	Total	329,218	2			
AV poco capacitados	Between Groups	,000	1	,000		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	,000	2			
auto atención	Between Groups	66,667	1	66,667	,333	,667
	Within Groups	200,000	1	200,000		
	Total	266,667	2			
Entendimiento de las necesidades del cliente	Between Groups	266,667	1	266,667		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	266,667	2			
Disponibilidad de los técnicos 24*7	Between Groups	1666,667	1	1666,667	8,333	,212
	Within Groups	200,000	1	200,000		
	Total	1866,667	2			
MDO	Between Groups	185,185	1	185,185	3,000	,333
	Within Groups	61,728	1	61,728		
	Total	246,914	2			
Mayor	Between Groups	13,774	1	13,774	,333	,667
	Within Groups	41,322	1	41,322		
	Total	55,096	2			
Menor	Between Groups	104,167	1	104,167		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	104,167	2			
E Promedio	Between Groups	34,014	1	34,014	,333	,667
	Within Groups	102,041	1	102,041		
	Total	136,054	2			
Poca participación	Between Groups	104,167	1	104,167	3,000	,333
	Within Groups	34,722	1	34,722		
	Total	138,889	2			
Vanguardia Tecnológica	Between Groups	8,503	1	8,503	,037	,879
	Within Groups	229,592	1	229,592		
	Total	238,095	2			
Socialmente Responsable	Between Groups	8,503	1	8,503	,037	,879
	Within Groups	229,592	1	229,592		
	Total	238,095	2			
E LIDER	Between Groups	329,218	1	329,218		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	329,218	2			
Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente	Between Groups	136,054	1	136,054	,333	,667
	Within Groups	408,163	1	408,163		
	Total	544,218	2			
Instala sin problemas	Between Groups	46,296	1	46,296	,333	,667
	Within Groups	138,889	1	138,889		
	Total	185,185	2			

La siguiente muestra la significancia del atributo “solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente”.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Venta Consultiva	Between Groups	,000	2	,000	.	.
	Within Groups	,000	2	,000		
	Total	,000	4			
AV poco capacitados	Between Groups	37,037	2	18,519	,600	,625
	Within Groups	61,728	2	30,864		
	Total	98,765	4			
auto atención	Between Groups	30,000	2	15,000	,600	,625
	Within Groups	50,000	2	25,000		
	Total	80,000	4			
Entendimiento de las necesidades del cliente	Between Groups	1920,000	2	960,000	.	.
	Within Groups	,000	2	,000		
	Total	1920,000	4			
Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente	Between Groups	244,898	2	122,449	.	.
	Within Groups	,000	2	,000		
	Total	244,898	4			
Disponibilidad de los técnicos 24*7	Between Groups	480,000	2	240,000	.	.
	Within Groups	,000	2	,000		
	Total	480,000	4			
Instala sin problemas	Between Groups	83,333	2	41,667	,600	,625
	Within Groups	138,889	2	69,444		
	Total	222,222	4			
Instalación en los tiempos acordados	Between Groups	280,000	2	140,000	1,400	,417
	Within Groups	200,000	2	100,000		
	Total	480,000	4			
MDO	Between Groups	530,864	2	265,432	8,600	,104
	Within Groups	61,728	2	30,864		
	Total	592,593	4			
Mayor	Between Groups	231,405	2	115,702	1,400	,417
	Within Groups	165,289	2	82,645		
	Total	396,694	4			
Menor	Between Groups	421,875	2	210,938	5,400	,156
	Within Groups	78,125	2	39,062		
	Total	500,000	4			
E Promedio	Between Groups	1285,714	2	642,857	12,600	,074
	Within Groups	102,041	2	51,020		
	Total	1387,755	4			
Poca participación	Between Groups	437,500	2	218,750	12,600	,074
	Within Groups	34,722	2	17,361		
	Total	472,222	4			
Vanguardia Tecnológica	Between Groups	443,878	2	221,939	17,400	,054
	Within Groups	25,510	2	12,755		
	Total	469,388	4			
Socialmente Responsable	Between Groups	443,878	2	221,939	17,400	,054
	Within Groups	25,510	2	12,755		
	Total	469,388	4			

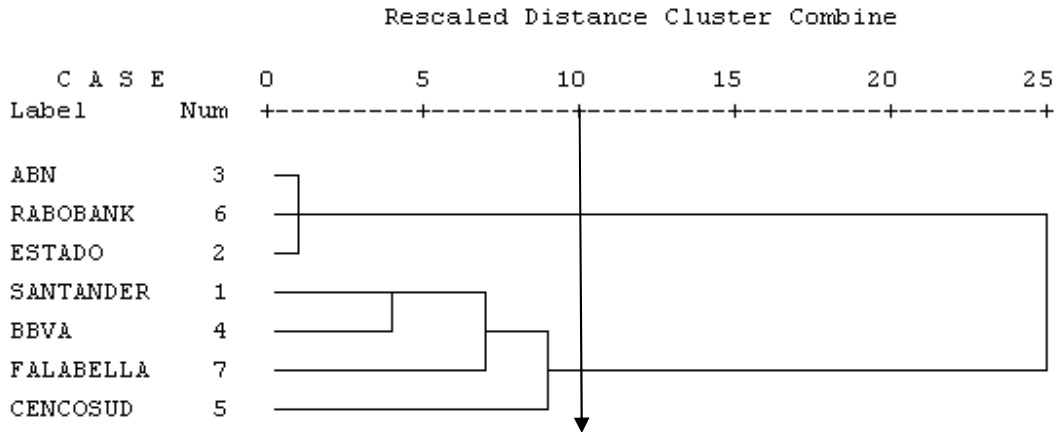
La tercera tabla muestra la significancia del atributo “instalación en los tiempos acordados”.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Venta Consultiva	Between Groups	82,305	1	82,305	,333	,667
	Within Groups	246,914	1	246,914		
	Total	329,218	2			
AV poco capacitados	Between Groups	,000	1	,000		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	,000	2			
auto atención	Between Groups	66,667	1	66,667	,333	,667
	Within Groups	200,000	1	200,000		
	Total	266,667	2			
Entendimiento de las necesidades del cliente	Between Groups	266,667	1	266,667		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	266,667	2			
Disponibilidad de los técnicos 24*7	Between Groups	1666,667	1	1666,667	8,333	,212
	Within Groups	200,000	1	200,000		
	Total	1866,667	2			
MDO	Between Groups	185,185	1	185,185	3,000	,333
	Within Groups	61,728	1	61,728		
	Total	246,914	2			
Mayor	Between Groups	13,774	1	13,774	,333	,667
	Within Groups	41,322	1	41,322		
	Total	55,096	2			
Menor	Between Groups	104,167	1	104,167		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	104,167	2			
E Promedio	Between Groups	34,014	1	34,014	,333	,667
	Within Groups	102,041	1	102,041		
	Total	136,054	2			
Poca participación	Between Groups	104,167	1	104,167	3,000	,333
	Within Groups	34,722	1	34,722		
	Total	138,889	2			
Vanguardia Tecnológica	Between Groups	8,503	1	8,503	,037	,879
	Within Groups	229,592	1	229,592		
	Total	238,095	2			
Socialmente Responsable	Between Groups	8,503	1	8,503	,037	,879
	Within Groups	229,592	1	229,592		
	Total	238,095	2			
E LIDER	Between Groups	329,218	1	329,218		
	Within Groups	,000	1	,000		
	Total	329,218	2			
Solución entregada de acuerdo a las necesidades del cliente	Between Groups	136,054	1	136,054	,333	,667
	Within Groups	408,163	1	408,163		
	Total	544,218	2			
Instala sin problemas	Between Groups	46,296	1	46,296	,333	,667
	Within Groups	138,889	1	138,889		
	Total	185,185	2			

Banca

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



Tras el corte realizado se encuentran 2 grupos.

	Via Consultiva	AV poco capacitados	Auto atención	Entendimiento	Solución	Técnicos 24*7	Instala sin problemas	Instalación en tiempos	P mdo	P mayor	P menor	E Líder	E promedio	E poca	Tecnología	RSE
S1	96%	56%	3%	73%	76%	67%	17%	13%	26%	85%	29%	41%	48%	58%	64%	36%
S2	33%	39%	75%	40%	32%	45%	67%	70%	56%	36%	66%	61%	57%	38%	57%	43%

Tabla N°8: Vectores promedio Minería y Petróleo. En amarillo los menores porcentajes y en azul los mayores.

Anexo 7: Extracto de la “Encuesta de Satisfacción y Fidelización de Clientes”

F1. ¿Es Ud. la persona responsable de la decisión de compra de productos o servicios de telecomunicaciones en su empresa?

F2: ¿cuál es el proveedor de telecomunicaciones más importante para su empresa?

A continuación mencionaré algunos aspectos relacionados con los productos y servicios de (Empresa), le solicitamos que evalúe cada uno de ellos considerando una escala de 1 a 10, donde 10 significa totalmente de acuerdo y 1 significa totalmente en desacuerdo.

1. (Empresa) envía las propuestas comerciales rápidamente
2. (Empresa) ofrece soluciones de acuerdo con las necesidades de sus clientes
3. (Empresa) cumple con las condiciones contractuales
4. La propuesta que realiza (Empresa) es clara en la parte técnica y comercial
5. El ejecutivo de cuenta de (Empresa) propone soluciones innovadoras para mi empresa
6. El ejecutivo de cuenta de (Empresa) posee autonomía para resolver las solicitudes de los clientes
7. (Empresa) posee autonomía para resolver las solicitudes de los clientes
8. Los ejecutivos de (empresa) están capacitados para resolver requerimientos comerciales y técnicos
9. La factura de (Empresa) contiene información clara y fácil de comprender
10. La factura de (Empresa) llega con el tiempo suficiente para realizar el pago
11. (Empresa) atiende rápidamente los reclamos realizados por los clientes
12. (Empresa) soluciona eficientemente los problemas desde su *call center*.
13. La solución propuesta por (Empresa) ayuda a reducir mis costos.
14. Los productos de (Empresa) funcionan bien sin que ocurran fallas

Las preguntas F1 y F2 son filtros. Cada vez que aparece “(Empresa)”, va el nombre de la empresa que se dice en F2.

Anexo 8: Extrapolación grupo 1 del retail

Empresa	Empresa
ABASTECEDORA DE SUPERMERCADOS S.A.	FABRICA DE CALZADOS GINO S.A.
ALDEASA CHILE LTDA.	FORUS S.A.
EXPORTADORA Y SERVICIOS RUCARAY S.A.	FOTOGRAFICA FULL COLOR LTDA.
ANWO S.A.	G.M.T. Y CIA LTDA
AUTOMOTORES GILDEMEISTER S.A.	GERDAU AZA S.A.
BC Bearing Chile SA	GUILLERMO AHUMADA S. A.
BLOCKBUSTER VIDEO LTDA.	Henkel Chile Ltda.
Carlos Herrera Arredondo Ltda.	HILTI CHILE LTDA.
CASA MUSA ELECTRONICA LTDA.	ILOP S.A. (Lapiz Lopez)
CIDEF COMERCIAL S A	JANSSEN S.A.
COMERCIAL FASHIONS PARK S.A.	JOHNSON'S S.A.
COMERCIAL LAS BRUJAS	KODAK CHILENA S.A.F
COMERCIAL MAIFA LTDA.	KSB CHILE S A
COMERCIAL MULTICENTRO LTDA.	LOTERIA DE CONCEPCION
COMERCIALIZADORA MINORISTA	ORSAN-CHEQ LTDA.
COMERCIALIZADORA DE ART PROTECCION Y SEG IND MANQUEHUE LTDA	OTERO Y DOMINGUEZ LIMITADA
COMERCIALIZADORA DE CALZADO GUANTE LTDA	PHILIPS CHILENA S.A.
COMERCIALIZADORA S.A.	PROVEEDORES INTEGRALES PRISA S.A.
CONFECCIONES CORONA SA	RABIE S.A.
COVALSA S.A.C.	REIFSCHNEIDER S.A.
CRUZ Y CIA. LTDA.	Rexel Electra S.A.
DH Empresas SA	ROTTER Y KRAUSS S A
DISTRIBUIDORA COMERCIAL TEXTIL LIMITADA	SALO S A
Distribuidora Offimarket S.A.	SANDE S.A.
DISTRIBUIDORA PERKINS CHILENA SAC	SERGO S.A.
DST. MULTIHOGAR	SIMMA S.A.
EBEMA S.A.	SOCIEDAD COMERCIAL LA ELEGANTE LTDA.
ELECTRICIDAD GOBANTES S.A.	SOCIEDAD DISTRIBUIDORA ALFA LTDA
ELECTRONICA CASA ROYAL LTDA.	SOCOFAR S.A.
EMASA S.A.	SURLAT INDUSTRIAL S.A.
EMBOTELLADORA LLACOLEN S.A.	Tiendas Americanas S.A.
Empresa Bash Seguridad	TRICOT SA
EST. COM. SEIDEMANN S.A.	VIGATEC S A

Anexo 9: Extrapolación grupo 3 del retail

Empresa	Empresa	Empresa
ACERINOX CHILE S A	COMERCIAL LARRAIN SA	EST LA FUENTE S A
Administradora Integral Ltda.	COMERCIAL MADISON	ESTABLECIMIENTOS GERMANI S.A.
ADS Chile Ltda.	Comercial Makro	FOTO STEREO S A
ALBASINI HNOS LTDA.	COMERCIAL MASTERHOUSE SA	GACEL S.A.
alimentos cousine solutions chile s.a.	COMERCIAL PRAT S.A.	GREZ Y ULLOA LTDA
ANWANDTER Y NUSS LTDA.	COMERCIAL SANTA LAURA S A	H.BRIONES COMERCIAL
ARCOMET S A	COMERCIAL SOCOEPA S.A.	HERNANDEZ MOTORES S.A.
BAGIR CONFECCIONES S A	COMERCIAL TRAMA S A	IMP Y EXP TECNODATA SA
BEIERSDORF S.A.	COMERCIAL VIOLIC LTDA	IMPORTADORA TECNICA VIGNOLA S.A.I.C.
BELSPORT	COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS SA	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE RODAMIENTOS LIMITADA
BRIDGESTONE FIRESTONE CHILE S.A.	CORCORAN Y CIA. LTDA.	INDUSTRIA DE CUERO CALZANNI Y COMPANIA LIMITADA
BUCYRUS CHILE LTDA.	COSMOPLAST S.A.	INDUSTRIAS ECASO S A
CALIMPORT S.A.	CROATEX S.A.	INSER S.A
CARESTREAM HEALTH CHILE LTDA.	DAEWOO ELECTRONICA CHI	Inversad Corza S.A.
CASA TABOADA S.A.C.	DARTEL S.A.	Johnson Diversey Industrial y Comercial de Chile Ltda.
CHELECH VELASQUEZ GMO	DECA EXPRESS S.A.	LANIX Technolgy
CIA DE MALLAS Y PLASTI	DIST. BARRERA Y CIA.	LE FOURNIL SA
CIA MOLINERA SAN CRISTOBAL S.A.	DIST. DE CALZADOS SKAY LTDA.	Lexus Editores de Chile S.A
COM EQUIPOS Y SERVICIOS S A	DISTRIBUIDORA DE VIDRIOS Y ALUMINIOS LIMITADA	Maco International S.A.
COMERC.GERMANI S.A.	DISTRIBUIDORA DEL PACIFICO S.A.	MANANTIAL S A
Comercial Arauco Ltda.	DISTRIBUIDORA DIPER	Maryun Seguridad Industrial
COMERCIAL CHACAO S.A.	DISTRIBUIDORA MAGALLANES LTDA	MERCOSUR LTDA.
COMERCIAL CORZA SA	DISTRIBUIDORA MAX	MILIVAL LTDA
COMERCIAL E INDUSTRIAL VIVALDI	DIVEMOTOR S.A.	MINepro CHILE S.A.
COMERCIAL ECUTRUST LTDA.	E.R. SQUIBB AND SONS	MUEBLES JOUANNET LTDA.
COMERCIAL EGUIGUREN S.A.	EL ARTE DE VESTIR LTDA	NALLAR Y CIA LTDA
NIKE DE CHILE	PREUNIC S.A.	SOC AGRICOLA DISCENTRO
Silva Sociedad Anonima	PROMERCO SA	SOC COM SANTIAGO LTDA
O'CLOCK S.A	PROVEEDORA INDUSTRIAL MINERA ANDINA S.A. - PIMASA	SOC COMERCIAL LOS ALPES LIMITADA
OPTICA MONEDA-ROTTER LTDA.	RAAB ROCHETTE S.A.	SOC CRISTALUM LTDA
OPTICA SCHILLING Y CIA	REVITEC S.A.	SOC OPTICA LIMITADA
PACASBRA S.A.	RODAMENDEZ LTDA.	SOC. COMERCIAL HIPERSUR LTDA.
PAULINA GALVEZ Y CIA LTDA	SANCHEZ Y SANCHEZ S A	Soc. de Inversiones Artigues S.A.
PEREZ Y JACARD S.A.	SCHENEIDER ELECTRIC CHILE	Sociedad Distribuidora de Tecnología Global S.A.
PIAL COMP LTDA	VIÑUELA Y CIA. LTDA.	Sociedad Comercial e Inversiones Galicia S.A.
SOCIEDAD COMERCIAL LOS NARANJOS	SERVICIOS MULTIVENDING LTDA.	SERPLAC XA REGION
TIGERO SACI	VELARDE HNOS.	UNIVERSAL MUSIC S.A.

Anexo 10: Grupos y distancia entre grupos.

i. Retail.

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4
1				
2	2,217			
3	1,929	1,465		
4	1,870	1,850	1,633	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	12,000
	2	84,000
	3	102,000
	4	75,000
Valid		273,000
Missing		5,000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5
1		2,329	1,965	1,929	1,933
2	2,329		2,187	1,432	1,894
3	1,965	2,187		1,630	1,079
4	1,929	1,432	1,630		1,796
5	1,933	1,894	1,079	1,796	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	12,000
	2	66,000
	3	35,000
	4	102,000
	5	58,000
Valid		273,000
Missing		5,000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5	6	7
1		2,08	2,28	1,85	2,43	1,62	1,22
2	2,08		1,55	1,38	2,31	2,16	2,00
3	2,28	1,55		1,43	1,94	1,62	2,18
4	1,85	1,38	1,43		2,38	2,20	1,70
5	2,43	2,31	1,94	2,38		1,87	2,20
6	1,62	2,16	1,62	2,20	1,87		1,49
7	1,22	2,00	2,18	1,71	2,20	1,49	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	14,000
	2	38,000
	3	91,000
	4	39,000
	5	12,000
	6	68,000
	7	11,000
Valid		273,000
Missing		5,000

ii. Administración Pública

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5
1		1,443	1,853	2,115	1,567
2	1,443		2,230	1,683	2,101
3	1,853	2,230		2,221	1,281
4	2,115	1,683	2,221		2,168
5	1,567	2,101	1,281	2,168	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	87,000
	2	60,000
	3	73,000
	4	12,000
	5	110,000
Valid		342,000
Missing		,000

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5	6	7
1		1,69	1,84	2,21	2,30	2,15	2,27
2	1,69		1,63	2,01	1,69	1,52	2,11
3	1,84	1,63		2,07	2,10	1,47	2,09
4	2,20	2,01	2,07		1,43	1,89	1,34
5	2,30	1,69	2,10	1,43		1,45	1,40
6	2,15	1,52	1,476	1,89	1,45		1,89
7	2,27	2,11	2,098	1,34	1,40	1,89	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	13,000
	2	27,000
	3	85,000
	4	73,000
	5	78,000
	6	44,000
	7	22,000
Valid		342,000
Missing		,000

iii. Minería y Petróleo

Distances between Final Cluster Centers

Cluster	1	2	3	4	5	6
1		2,26	1,69	2,14	1,85	1,70
2	2,26		1,97	1,35	2,37	1,45
3	1,69	1,97		1,76	1,13	1,87
4	2,14	1,35	1,76		1,91	1,83
5	1,85	2,36	1,13	1,91		1,76
6	1,70	1,44	1,87	1,83	1,76	

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	12,000
	2	31,000
	3	23,000
	4	4,000
	5	14,000
	6	14,000
Valid		98,000
Missing		,000

Anexo 11: Ranking revista capital

2007	2006	Empresa	Sector	Ventas 2007	Crec. % 07/06
1	1	Codelco (*)	Ind., Transp. y Min.	8.441.287.567	-13,90%
2	2	Minera Escondida	Ind., Transp. y Min.	5.028.183.449	4,60%
3	4	Enersis	Utilities y Telecom	4.686.675.559	12,80%
4	3	ENAP	Ind., Transp. y Min.	4.481.607.430	-0,20%
5	5	Cencosud	Consumo	3.779.735.495	12,90%
6	6	Falabella	Consumo	2.835.389.978	15,90%
7	8	CSAV	Ind., Transp. y Min.	2.062.229.648	-6,90%
8	12	Banco Santander	Financiero	2.054.671.800	26,30%
9	9	D&S	Consumo	1.905.780.467	4,60%
10	7	Antofagasta PLC	Ind., Transp. y Min.	1.901.448.963	-14,40%
11	11	Celco	Ind., Transp. y Min.	1.776.745.473	8,60%
12	10	Lan Airlines	Ind., Transp. y Min.	1.751.498.989	0,50%
13	17	BancoEstado	Financiero	1.653.535.800	43,90%
14	14	Empresas CMPC	Ind., Transp. y Min.	1.603.610.139	24,20%
15	15	BCI	Financiero	1.465.664.600	22,20%
16	18	Banco de Chile	Financiero	1.418.265.000	30,60%
17	16	Molymet	Ind., Transp. y Min.	1.318.380.349	11,60%
18	19	CGE	Utilities y Telecom	1.285.675.990	27,00%
19	37	Citibank	Financiero	1.192.254.800	163,90%
20	20	Banco BBVA	Financiero	1.011.853.100	4,60%
21	21	Ripley Corp	Consumo	940.955.865	6,50%
22	22	Entel	Utilities y Telecom	902.637.798	3,80%
23	23	Farmacias Ahumada	Consumo	853.318.622	17,60%
24	24	Molinos de Chile	Alim. y Bebidas	789.458.832	19,40%
25	30	CAP	Ind., Transp. y Min.	786.632.025	37,40%
26	33	AES Gener	Utilities y Telecom	729.901.996	42,00%
27	31	Telef. Móviles de Chile	Utilities y Telecom	693.246.097	18,80%
28	26	Madeco	Ind., Transp. y Min.	639.011.008	6,40%
29	28	Emb. Andina	Alim. y Bebidas	636.689.030	8,40%
30	25	Telefónica CTC	Utilities y Telecom	632.572.010	2,00%
31	36	Deutsche Bank Chile	Financiero	630.634.900	33,60%
32	29	Cervecerías Unidas	Alim. y Bebidas	628.284.122	7,20%
33	38	Colbún	Utilities y Telecom	605.174.811	41,10%
34	27	SQM	Ind., Transp. y Min.	590.070.291	-1,50%
35	41	CorpBanca	Financiero	531.164.800	54,60%
36	35	Banmedica	Otros	524.985.201	12,80%
37	32	Empresas Navieras	Ind., Transp. y Min.	521.228.058	-1,70%
38	34	Masisa	Ind., Transp. y Min.	479.904.312	-5,70%
39	39	Ind. Alim. Carozzi	Alim. y Bebidas	430.644.242	10,80%
40	44	Banco del Desarrollo	Financiero	407.048.200	33,30%
41	59	Scotiabank	Financiero	386.920.600	110,80%
42	46	Salfacorp	Ind., Transp. y Min.	379.639.631	35,00%
43	42	Empresas La Polar	Consumo	379.385.949	16,60%
44	43	JPMorgan Chase Bank	Financiero	349.593.100	8,60%
45	40	Cementos Bio Bio	Ind., Transp. y Min.	338.869.725	-4,60%
46	47	Banco Security	Financiero	307.559.700	13,80%

2007	2006	Empresa	Sector	Ventas 2007	Crec. % 07/06
47	45	ING Seguros de Vida	Financiero	290.023.482	-2,40%
48	49	Viña Concha y Toro	Alim. y Bebidas	285.789.952	23,30%
49	83	Banco Itaú	Financiero	285.426.300	179,20%
50	52	Soprole	Alim. y Bebidas	271.872.793	30,20%
51	54	Sonda	Utilities y Telecom	268.093.308	33,70%
52	53	Empresas Emel	Utilities y Telecom	259.856.250	27,70%
53	-	Votorantim Andina	Ind., Transp. y Min.	257.718.955	-5,40%
54	48	Aguas Andinas	Utilities y Telecom	253.755.843	1,80%
55	62	Banco Bice	Financiero	253.328.200	47,50%
56	-	Aquachile	Alim. y Bebidas	240.349.171	-16,50%
57	51	Watt's	Alim. y Bebidas	239.806.560	8,80%
58	58	Chilquinta Energía	Utilities y Telecom	237.729.281	25,00%
59	61	Metlife Chile Seg. de Vida	Financiero	220.865.695	23,80%
60	55	Cocesa	Ind., Transp. y Min.	212.408.687	7,40%
61	50	Empresas Iansa	Alim. y Bebidas	211.788.699	-4,40%
62	56	Coca Cola Embonor	Alim. y Bebidas	208.781.825	6,10%
63	77	Saesa	Utilities y Telecom	203.218.661	63,40%
64	63	Consortio Nac. Seg. de Vida	Financiero	203.080.319	24,10%
65	60	Empresas Melón	Ind., Transp. y Min.	194.718.160	7,60%
66	69	Electroandina	Utilities y Telecom	188.363.546	28,90%
67	-	Socovesa	Ind., Transp. y Min.	185.323.996	24,90%
68	78	Metro	Ind., Transp. y Min.	176.866.169	45,00%
69	71	Emb. Coca-Cola Polar	Alim. y Bebidas	161.287.699	13,90%
70	65	Soc. El Tattersall	Ind., Transp. y Min.	158.034.127	-0,50%
71	70	Cia. Chilena de Tabacos	Consumo	148.721.057	2,80%
72	66	Sintex	Ind., Transp. y Min.	145.462.837	-6,00%
73	75	Supermercados Unimarc	Consumo	145.358.153	14,60%
74	64	Pucobre	Ind., Transp. y Min.	145.255.357	-11,60%
75	81	Besalco	Ind., Transp. y Min.	140.423.578	18,50%
76	74	Principal Seg. de Vida	Financiero	138.927.282	8,20%
77	73	Enaex	Ind., Transp. y Min.	136.484.376	0,30%
78	98	Edelnor	Utilities y Telecom	135.316.066	85,10%
79	72	Cemento Polpaico	Ind., Transp. y Min.	134.683.335	-3,50%
80	0	Eperva	Alim. y Bebidas	134.506.236	-11,40%
81	80	Indura	Ind., Transp. y Min.	132.570.955	9,40%
82	-	Transelec	Utilities y Telecom	130.399.949	104,00%
83	85	Eléctrica Guacolda S.A.	Utilities y Telecom	128.057.497	28,70%
84	79	C.T.I.	Ind., Transp. y Min.	127.807.227	4,90%
85	-	Bice Vida Seguros	Financiero	122.715.870	15,20%
86	82	Chilena Consolidada Seg. de Vida	Financiero	121.374.852	9,00%
87	92	Copeval	Alim. y Bebidas	113.295.122	33,70%
88	-	Celfin Corredores de Bolsa	Financiero	104.166.937	102,00%
89	90	Banco Falabella	Financiero	103.972.600	14,60%
90	88	Penta Seguros de Vida	Financiero	102.471.075	11,10%
91	94	Euroamerica Seg. de Vida	Financiero	99.890.967	25,10%
92	95	Corp Seguros de Vida	Financiero	99.786.630	26,50%
93	76	Polla Chilena de Benef.	Otros	96.851.296	-23,40%
94	-	Multiexport Foods	Alim. y Bebidas	96.642.621	-4,70%

2007	2006	Empresa	Sector	Ventas 2007	Crec. % 07/06
95	93	Royal Sun Alliance Seg. Chile	Financiero	95.158.903	13,60%
96	89	Esva	Utilities y Telecom	94.984.589	3,20%
97	86	Pesquera Coloso	Alim. y Bebidas	94.710.006	-1,60%
98	97	BBVA Seguros de Vida	Financiero	91.902.854	23,90%
99	87	Bata Chile	Consumo	91.621.187	-2,60%
100	91	Viña Santa Rita	Alim. y Bebidas	90.962.291	5,40%