

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

## Trabajo Final

Carrera: Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Título: Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Tutor: Mg. Alejandro Anzivino

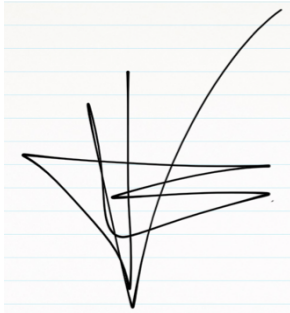
Autora: Lic. Tatiana Vezzani

Año 2014

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

II. Cláusula de originalidad.

*"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución".*

A handwritten signature in black ink on a light blue lined background. The signature is stylized and appears to read 'Tatiana Vezzani'.

Tatiana Vezzani

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### III. Índice.

I. Carátula.....	Pág. 1.
II. Declaración de Compromiso.....	Pág. 2.
III. Índice.....	Pág. 3.
IV. Título.....	Pág. 4.
1. Introducción.....	Pág. 5.
2. Antecedentes.....	Pág. 8.
3. Justificación.....	Pág. 10.
4. Planteo del Problema.....	Pág. 11.
5. Hipótesis.....	Pág. 12.
6. Objetivo General.....	Pág. 13.
7. Objetivos Específicos.....	Pág. 14.
8. Marco Teórico.....	Pág. 15.
9. Análisis de Situación e Investigación.....	Pág. 17.
10. Conclusiones.....	Pág. 33.
11. Recomendaciones.....	Pág. 37.
12. Bibliografía.....	Pág. 40.
13. Anexos.....	Pág. 44.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

#### IV. Título.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial<sup>1</sup> en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

---

<sup>1</sup> No incluye banda ancha móvil (3G).

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

*“La Web cambió al mundo en formas que no podría haber imaginado cuando  
la inventé.”*

Tim Berners-Lee<sup>2</sup>.

## 1. Introducción.

Conectar, compartir y comunicar son tres acciones que encontramos tanto en los programas de fidelización como en un servicio tan emblemático como lo es el acceso a Internet.

Los primeros irrumpieron con fuerza en Argentina a finales del siglo XX<sup>3</sup>, siendo YPF con su programa Serviclub *“la primera apuesta fuerte en el campo de la fidelización”*<sup>4</sup>. Con respecto a Internet, podemos afirmar que su uso comercial en el país comenzó en 1995, a través del inicio de operaciones de Startel, el primer ISP<sup>5</sup>.

Hacia 1999 Argentina temía por el efecto que iría a causar el Y2K<sup>6</sup>, ICQ era la aplicación de moda entre los jóvenes y adolescentes urbanos, los cibercafé se presentaban como “lo nuevo”. Por el lado de la fidelización, YPF Serviclub llevaba emitidas 600 mil tarjetas, entregados 450 mil premios y Lucas Secades, gerente del Proyecto Tarjetas aseguraba *“un estudio interno nos ha demostrado que Serviclub funciona como un amortiguador. Cada vez que la competencia lanza alguna promoción, las 659 estaciones de servicio de YPF que están en el radio de acción del programa (Capital Federal, Buenos Aires, Mendoza, Rosario, Santa Fe y Córdoba) conservan los clientes, mientras que las que aún no lo tienen instalado resignan el 5 o 6% del market share”*<sup>7</sup>. El programa se daba a conocer en TV a través de *spots publicitarios*<sup>8</sup> y empresas como Vitamina, Multicanal<sup>9</sup>, Disco y Banco Galicia también apostaban a la fidelización<sup>10</sup>.

<sup>2</sup> Fuente: [http://next.clarin.com/?dzs\\_portfolio=824](http://next.clarin.com/?dzs_portfolio=824)

<sup>3</sup> Fuente: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/05/09/o-01001e.htm>

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> Fuente: [http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo\\_06.asp](http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo_06.asp)

<sup>6</sup> “Para prevenir cualquier inconveniente en los sistemas informatizados, todos los países y empresas privadas establecieron diversos protocolos de contingencia y comisiones para contrarrestar los efectos del año 2000”. Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/1216919-a-diez-anos-del-fallido-y2k> 1/1/2010.

<sup>7</sup> Fuente: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/05/09/o-01001e.htm>

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=JYBxco9gRhW#t=29>

En el año 2000 el diario La Nación publicaba, a través de su suplemento “Vía libre”, una serie de descuentos para los miembros de su “Club de Lectores”<sup>11</sup>, un programa de fidelización que años más tarde pasaría a llamarse Club La Nación. Por esta época la actividad promocional, en línea con la crisis por la que atravesaba el país, decayó. Sin embargo, una vez superada la etapa de crecimiento negativo, la cantidad de personas que cambiaban el *cyber* por la comodidad de conectarse a Internet desde casa iría en aumento, al igual que la cantidad de programas de fidelización, teniendo a los bancos como marcadores del juego<sup>12</sup>.

Para 2010 los programas de fidelización seguían multiplicándose y cosechando miembros en el país, al igual que la cantidad de abonos de banda ancha que, para diciembre de ese año, llegaron a superar los cinco millones<sup>13</sup>. La tendencia en cuanto a la adopción de este tipo de tecnología siguió en alza y, según datos del INDEC, *“en el mes de diciembre de 2013 se registró un total de 12.661.686 accesos residenciales a Internet, de los cuales 12.652.651 correspondieron a cuentas con abono y el resto a usuarios gratuitos. Las cuentas con abono aumentaron un 17,1%, mientras que los usuarios gratuitos registraron una baja del 45%. Los accesos con tecnología Wireless, Satelital y otras, representaron el 65,1% de los accesos de banda ancha en el mismo periodo e impulsaron el crecimiento de las cuentas de banda ancha con un incremento de 22,6% en un año.”*<sup>14</sup>.

En este escenario se insertará nuestra investigación, cuyo disparador fue desentrañar el rol que juegan las promociones y los programas de fidelización en el mercado de los servicios de banda ancha residencial. Para ello habremos de estudiar el comportamiento de los principales *players* en cuanto a la oferta de beneficios adicionales, circunscribiendo nuestro trabajo al ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, espacio geográfico en el cual compiten las tres prestadores con mayor cantidad de abonados del país.

---

<sup>9</sup> Que luego sería absorbida por Cablevisión.

<sup>10</sup> Fuente: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/05/09/o-01001e.htm>

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.lanacion.com.ar/191827-club-de-lectores-la-nacion>

<sup>12</sup> Fuente: <http://www.iprofesional.com/notas/19752-La-banca-se-desacartona-y-juega-a-las-promociones-cruzadas.html> 30/9/2005.

<sup>13</sup> Fuente: [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_03\\_12.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_12.pdf) 13/3/2012.

<sup>14</sup> Fuente: [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/nota\\_internet\\_03\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/nota_internet_03_14.pdf) 18/3/2014.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

La metodología de trabajo aplicada corresponde al relevamiento y análisis de fuentes primarias y secundarias, investigación de sitios *Web* y documentación financiero-contable de las empresas proveedoras, y apoyo en conceptos vistos a lo largo de la cursada de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

Durante las próximas páginas abordaremos antecedentes en materia de promociones y programas de fidelización en Argentina, definiciones propicias para abordar la investigación, análisis de la temática, conclusiones y, finalmente, daremos nuestras recomendaciones.

## 2. Antecedentes.

A partir del año 2003<sup>15</sup>, con el objetivo de reactivar un consumo sedado por la crisis económica, los bancos introdujeron en el país una política de descuentos en los rubros indumentaria, tecnología, entretenimiento y supermercados, entre otros. A través de esta modalidad se otorgaban beneficios a los poseedores de tarjetas de débito y de crédito. La estrategia, concebida por medio de alianzas comerciales con empresas de los rubros anteriormente mencionados, fue muy bien recibida por el público, cumplió con sus objetivos y, gracias al visto bueno de los clientes, logró mantenerse en el tiempo. Año tras año se publicaban artículos periodísticos vaticinando el fin de estas acciones de fidelización, sin embargo las mismas continúan en vigencia, ya que se han convertido en un componente más del producto ofertado por las entidades bancarias y en un determinante para la elección o rechazo de la institución.

El éxito de las promociones de descuentos y beneficios exclusivos promovidas por los bancos en la primera década del siglo XXI salpicó a varios sectores, que decidieron incorporar la estrategia adaptándola a su medida. Medicina prepaga, gimnasios, clubes y supermercados se subieron a la ola de la fidelización a través de la entrega de tarjetas magnéticas a sus socios y el ofrecimiento de descuentos seleccionados. Con el tiempo, y a medida que se reducía el espectro de nuevos clientes, las empresas de servicios de banda ancha, cable y telefonía celular también se convirtieron en hábitos de las promociones; y los consumidores llegaron a percibirlo. Es así como muchos de ellos pasaron a contratar un servicio y amagar con darse de baja para obtener mejores condiciones, previo contacto con el área de retenciones.

En el caso de los servicios de banda ancha residencial se observa que, a partir del momento en el cual dejaron de ser un producto de nicho y comenzaron a ser solicitados por la mayor parte de la población<sup>16</sup>, las compañías prestatarias tuvieron que adaptar su estrategia de adquisición, conversión y retención de clientes echando mano a un sin fin de herramientas de *Marketing* destinadas al consumo masivo. De este modo, a medida que el ciclo de vida del producto fue acercándose a la etapa de maduración, los argumentos de venta pasaron a ser

---

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.iprofesional.com/notas/19752-La-banca-se-desacartona-y-juega-a-las-promociones-cruzadas.html> 30/9/2005.

<sup>16</sup> Ver pág. 19.



Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

menos técnicos y más orientados a un consumidor que busca precio y/o beneficios adicionales. Llegada esta instancia, la incorporación de beneficios y recompensas, muchas veces presentados bajo la modalidad de club, tomaron importancia para el sector.

Debido a que nos interesa profundizar qué sucede cuando un mercado se encuentra en la etapa de maduración, el foco de nuestro trabajo reside en la prestación de servicios de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>17</sup>; razón por la cual monitorearemos sincrónica y diacrónicamente las acciones de los principales *players* (Fibertel, Arnet y Speedy) en los campos anteriormente mencionados.

---

<sup>17</sup> Espacio geográfico en el cual la legislación permite la competencia de las tres compañías.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### 3. Justificación.

¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires? Partiendo de la premisa “servicios que brindan servicios”, con la cual habremos de caracterizar el acceso a Internet, analizaremos las políticas comerciales adoptadas por los principales *players* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teniendo como meta diagnosticar los items más buscados por los clientes en un mercado que se encuentra en su etapa de maduración, haremos foco tanto en la oferta precio/calidad como en los programas de fidelización, entendidos como un puente entre el cliente, la compañía y los comercios seleccionados por esta última. Determinar un punto de equilibrio entre el producto/servicio ofrecido en este mercado y las características demandadas por la población contribuirá al desarrollo de un enfoque destinado a mejorar las prestaciones, garantizar un aumento de la satisfacción del cliente y mejorar los rendimientos del negocio. Al mismo tiempo, la estrategia diagramada para este tipo de servicio de consumo masivo puede ser implementada en el desarrollo de otros productos dentro el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### 4. Planteo del Problema.

A partir de 2010, año en el cual se promediaron los cinco millones de abonos a nivel nacional, el mercado de servicios de banda ancha residencial registró cambios significativos, tanto en lo que respecta a características de las prestaciones (ancho de banda, precios y combos multi-servicio) como a las exigencias de los clientes. Este nuevo contexto plantea un esfuerzo mayor para el equipo de *Marketing* de cada uno de los *players*, invitándolos a trazar nuevas estrategias de conversión y no conversión (fidelización).

Por medio de un análisis del desarrollo del negocio y de las acciones llevadas a cabo por Arnet, Fibertel y Speedy buscaremos determinar qué aspectos son preponderantes a la hora de captar y retener clientes, circunscribiendo nuestro espacio de estudio a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, región argentina con la mayor cantidad de abonados y espacio geográfico en el cual la legislación nacional permite la competencia de estas tres marcas.

A lo largo de este trabajo se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Existen diferencias significativas entre los principales *players*?
- ¿Qué tienen en cuenta las personas a la hora de contratar el servicio?
- ¿Qué tipo de injerencia tienen los beneficios ofrecidos en la construcción de imagen de marca?

Estas preguntas forman parte del puntapié inicial que dio lugar al siguiente trabajo, basado en las promociones y beneficios que acompañan a la prestación de servicios de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## 5. Hipótesis.

Que un consumidor asocie la marca con el placer, la felicidad y la satisfacción que genera el hecho de saber que está recibiendo más de lo que abona es una meta a ser alcanzada por el área de *Marketing* de toda compañía de servicios, ya que ayuda a materializar lo intangible. De aquí que acercar un programa de beneficios a clientes de entidades financieras, comerciales, educativas y editoriales, entre otras, haya sido un éxito en el mundo entero. En nuestro caso, circunscripto al mercado de banda ancha residencial, observamos que las promociones (descuentos) juegan un factor clave a la hora de captar un nuevo cliente; mientras que la calidad ofrecida y los programas de beneficios determinan la permanencia del mismo.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## 6. Objetivo General.

Analizar las estrategias de conversión y retención aplicadas por los principales *players* del mercado para relevar aciertos y diagramar un plan de acción modelo superador de las propuestas actuales<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ver capítulo 11.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

7. Objetivos Específicos.

- Demostrar la efectividad o ausencia de la misma en los planes de fidelización vigentes; para lo cual se diseñará y realizará una investigación exploratoria cuali-cuantitativa mediante la evaluación de sitios *Web*, material publicitario e información provista en medios de comunicación.
- Desarrollar un plan de conversión y fidelización para el caso elegido dentro de la temática del trabajo final.

## 8. Marco Teórico.

En los últimos años, y en línea con la decantación de la cultura hedonista, han tomado ventaja las experiencias por encima de los bienes tangibles. Por tal motivo, ya no nos asombra la cantidad de personas que deciden postergar una mudanza, el cambio de automóvil o el reemplazo de su vieja PC por un viaje a un territorio paradisíaco, una escapada a las sierras o un fin de semana en un *spa*. La justificación reside en que las experiencias suelen proporcionar felicidad en mayor grado que la adquisición de un objeto; y esa felicidad queda acuñada en la memoria<sup>19</sup>. Es por ello que las marcas apuestan a promocionar este tipo de beneficios, consumibles y no acumulables.

En épocas en las cuales el dinero fluye fácilmente la gente suele destinar mayor proporción de sus ingresos a salidas y compras superfluas, haciendo uso de los descuentos ofrecen los programas de beneficios a los cuales adhirieron. Cuando la situación económica no es tan buena, los descuentos provistos por los programas de beneficios ayudan a que no decaiga abruptamente el gasto en rubros tales como gastronomía y esparcimiento. Este fenómeno demuestra lo beneficioso que resulta para las tres partes involucradas<sup>20</sup> la incorporación de programas de este tipo. Para la empresa prestadora del servicio, el brindar un abanico de descuentos que, para aquellas personas que los utilicen asiduamente suele equiparar y hasta superar el importe abonado por el mismo, contribuye a generar en los clientes una percepción racional del gasto; al tiempo que proyecta una relación duradera. Para el *partner*<sup>21</sup> implica publicidad adicional, mayor tracción hacia su establecimiento, que se traduce en un incremento de la facturación y la posibilidad de asociar su marca a una entidad de prestigio. Para el usuario, implica una valoración extra por parte de la compañía.

Frente a un contexto en el cual la infidelidad es lo que caracteriza a la mayoría de los clientes, quienes no dudan en cuanto a realizar comparaciones entre productos y/o servicios para realizar la elección más conveniente, se torna imprescindible *“hacer algo para apuntalarla y generar consumidores leales.”*<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Happy-money-dime-como-gastas-tu-dinero-y-te-dire-cuan-feliz-eres-20130923-0022.html> 23/9/2013.

<sup>20</sup> Compañía de servicios, cliente y *partner*.

<sup>21</sup> Término con el cual se identifica al prestatario de servicios tales como gastronomía, entretenimiento y belleza, entre otros.

<sup>22</sup> **Ansuetz, Ned.** El mito de segmentar, Revista Gestión, Buenos Aires, Julio- agosto 1998. Pág. 148.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Para ello *“es necesario tener en cuenta las dos dimensiones de la fidelización: la dimensión racional y la dimensión emocional”*<sup>23</sup> y reconocer que *“las variables duras son muy fáciles de ser imitadas por la competencia y por lo tanto, no se podría mantener una ventaja competitiva por mucho tiempo.”*<sup>24</sup> Por lo tanto, a la hora de trabajar en programas de fidelización es importante darle relevancia a la parte emocional, explotando las características de la marca. También habrá que considerar la modalidad a implementar, teniendo en cuenta la existencia de dos modelos líderes: el europeo y el estadounidense. *“El modelo europeo funciona por sumatoria de millas o puntos y premia a aquellos que asumen un compromiso de consumo duradero con la empresa, mientras que en Estados Unidos los planes ofrecen beneficios inmediatos”*.<sup>25</sup>

El momento del ciclo de vida en el cual se encuentran los servicios de banda ancha residencial en la República Argentina y, particularmente, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, espacio geográfico al cual circunscribimos el presente trabajo y en donde se libra la batalla entre los tres principales *players* del sector, torna evidente la preponderancia que cobra la relación precio/beneficio ofrecido a la hora de disputarse la captación de nuevos clientes y la lealtad de los adquiridos con anterioridad. Teniendo en cuenta que *“el precio es percibido por los compradores como un signo, sobre todo en los mercados de bienes de consumo; inevitablemente engendra una idea de calidad y es, por tanto, un elemento constitutivo de la imagen de marca”*<sup>26</sup>, encontramos que las promociones vienen a jugar un papel de protección con respecto al precio y, en consecuencia a la imagen de marca.

---

<sup>23</sup> **Autores Varios.** Manual de Marketing Directo e Interactivo, AMDIA, Buenos Aires, 2008. Pág. 398.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> **Fuente:** <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/05/09/o-01001e.htm> 5/9/1995.

<sup>26</sup> **Lambin, Jean-Jacques,** Marketing Estratégico. Tercera edición, Mc Graw-Hill, Madrid, 1993. Pág. 471.



Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## 9. Análisis de Situación e Investigación.

Si bien en 1993 las Universidades de Buenos Aires, Córdoba y La Plata incorporaron enlaces propios con Internet, que se sumaron al que ya tenían la Secretaría de Ciencia y Técnica y Cancillería<sup>27</sup>, “*el uso comercial de Internet en la Argentina comenzó el 26 de abril de 1995, cuando inició operaciones el primer ISP: Startel, la empresa de Telefónica y Telecom que tenía el monopolio del servicio*”<sup>28</sup>. Para el año 1996 en Argentina se contabilizaban 45.000 personas con acceso a Internet<sup>29</sup>. Por ese entonces los precios eran muy elevados, siendo \$100<sup>30</sup> la tarifa más recurrente. A comienzos de dicho año, Interactive ISP, controlado por Multicanal, dispuso una tarifa plana de acceso a \$50, la mitad de lo que costaba el servicio en aquel tiempo. En 1997, Ciudad Digital (luego llamada Ciudad Internet, del Grupo Clarín) lanzó su servicio a \$30. En 1998, con la aparición del 0-610, los precios continuaron disminuyendo, llegando a alcanzar los \$10 por acceso *full*. La baja de tarifas favoreció la expansión de la base de usuarios desde 1997; y el 2000 se mostró como el año de la gran expansión de Internet en Argentina, ya que se quintuplicó la cantidad de navegantes en la *Web*. Según Internet Society<sup>31</sup>, los internautas eran 190.000 a fines del '97, 300.000 en el '98, 510.000 en el '99 y 2.500.000 en diciembre del año 2000. A partir del '97 se produjo otro fenómeno importante en la historia de la red en Argentina: la concentración del mercado de acceso.<sup>32</sup> Durante el periodo 2000–2005 se septuplicó la cantidad de usuarios, pasando de 1.000.000 a 7.574.000<sup>33</sup>. Tomando como base 2006, en un lapso de ocho años se multiplicaron por nueve los accesos de banda ancha a nivel nacional, mientras que los usuarios gratuitos descendieron ochenta veces su cantidad (8.000%). Cabe aclarar que esta medición incluye banda ancha móvil<sup>34</sup>, por lo que hay que considerar que desde fines de 2009 el mercado crece de la mano con la telefonía móvil. En

---

<sup>27</sup> Fuente: <http://interred.wordpress.com/1996/02/14/historia-de-internet-en-argentina-1995/> 14/2/1996.

<sup>28</sup> Fuente: [http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo\\_06.asp](http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo_06.asp)

<sup>29</sup> Fuente: <http://edant.clarin.com/diario/especiales/Interenar/digital5.html>

<sup>30</sup> Por ese entonces el tipo de cambio que manejaba nuestro país, como consecuencia de la convertibilidad era \$1/1USD.

<sup>31</sup> “Internet Society es una organización global unida por una causa común y regida por una variada [Junta de fideicomisarios](#) dedicada a asegurar que Internet siga siendo abierta, transparente y definida para que todos podamos disfrutar de ella.”

Fuente: <https://www.internetsociety.org/es/¿quiénes-somos-0>

<sup>32</sup> Fuente: [http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo\\_06.asp](http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo_06.asp)

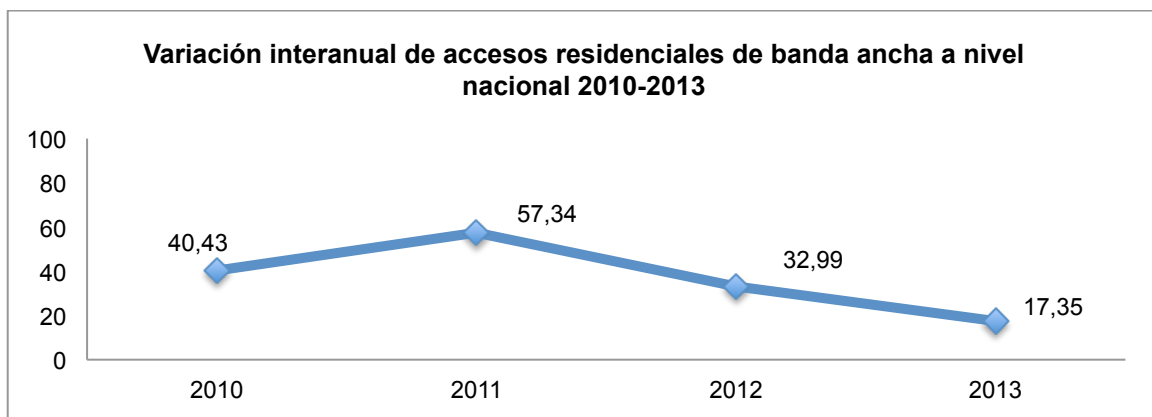
<sup>33</sup> Ver anexo.

<sup>34</sup> La tecnología de banda ancha móvil, también denominada tecnología de red de área extensa inalámbrica (WWAN), proporciona acceso inalámbrico a Internet de alta velocidad por medio de dispositivos portátiles. Con banda ancha móvil, puede conectarse a Internet desde cualquier lugar que cuente con servicio de red de telefonía móvil basado en GSM o en CDMA disponible para establecer conexión a Internet móvil. La conectividad móvil permite mantener su conexión a Internet incluso cuando se desplaza de un lugar a otro. La banda ancha móvil está disponible en la mayoría de los teléfonos móviles y las redes de telefonía móvil 2G, 2.5G y 3G.” Fuente: <http://windows.microsoft.com/es-ar/windows7/what-is-mobile-broadband>

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

el periodo comprendido entre octubre de 2009 y septiembre de 2010 fueron comercializadas 335.000 terminales de tipo *smartphone*<sup>35</sup>, mientras que en 2011 la venta de este tipo de teléfonos ascendió a 3 millones de unidades<sup>36</sup>.

Hubo tres momentos en los cuales el crecimiento de los accesos se manifestó de forma acelerada: 2007, con una variación interanual del 52,36%, 2009, con un incremento del 59,82%, y 2011, con el 57,34%. 2008, con una variación con respecto a 2007 de tan sólo el 7,65%, fue el año en el cual se incorporó la menor cantidad de accesos de banda ancha. Luego del boom de 2011, la cantidad de nuevos accesos continuó aumentando a razón de dos millones por año; sin embargo, la tasa de crecimiento comenzó su fase descendente. El incremento de accesos de banda ancha comprometió la cantidad de conexiones *dial up* y de usuarios gratuitos, llegando a ser irrisorios por estos días.



**Fuente:** elaboración propia a partir de datos INDEC.

<sup>35</sup> **Fuente:** <http://www.iprofesional.com/notas/106901-Ventas-de-smartphones-crecen-de-forma-imparable-en-la-Argentina> 8/11/2010.

<sup>36</sup> **Fuente:** <http://www.iprofesional.com/notas/130448-En-la-Argentina-uno-de-cada-4-celulares-vendidos-en-2011-fue-smartphone> 8/2/2012.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

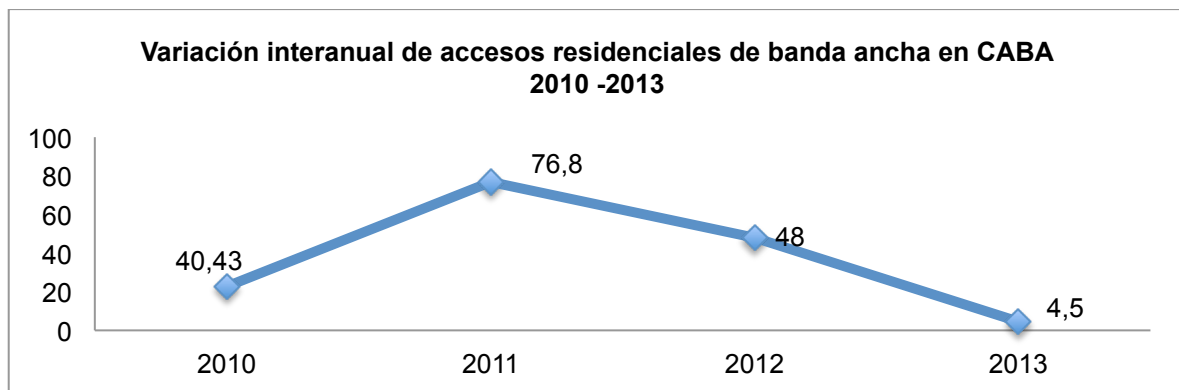
### Evolución de los accesos residenciales a nivel nacional

Año	Total accesos residenciales	Cuentas con abono			Usuarios gratuitos
		Total	Dial up	Banda ancha	
2006	2.504.221	1.776.765	381.125	1.395.640	727.456
2007	2.900.314 ↑	2.385.845 ↑	259.364 ↓	2.126.481 ↑	514.469 ↓
2008	3.431.348 ↑	3.081.487 ↑	192.295 ↓	2.289.192 ↑	217.622 ↓
2009	4.047.413 ↑	3.829.791 ↑	171.085 ↓	3.658.706 ↑	217.622 =
2010	5.354.594 ↑	5.252.872 ↑	114.917 ↓	5.137.955 ↑	101.722 ↓
2011	8.212.267 ↑	8.165.311 ↑	81.203 ↓	8.084.108 ↑	46.956 ↓
2012	10.819.753 ↑	10.803.323 ↑	51.668 ↓	10.751.655 ↑	16.430 ↓
2013	12.661.686 ↑	12.652.651 ↑	34.852 ↓	12.617.799 ↑	9.035 ↓

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada por el INDEC.

### Evolución de los accesos residenciales en CABA – Periodo 2010 – 2013

Tal como ocurrió a nivel nacional, 2011 fue para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el año que reportó mayor cantidad de nuevos accesos residenciales de banda ancha. Con un incremento de más del 70% con respecto a 2010, la ciudad llegó a contar con un total de 2.538.225 accesos. En 2012 continuó el incremento, pero ya con una tasa del 48% con respecto al año anterior. 2013, con una variación de tan sólo el 4,5%, indica el agotamiento de la tendencia.



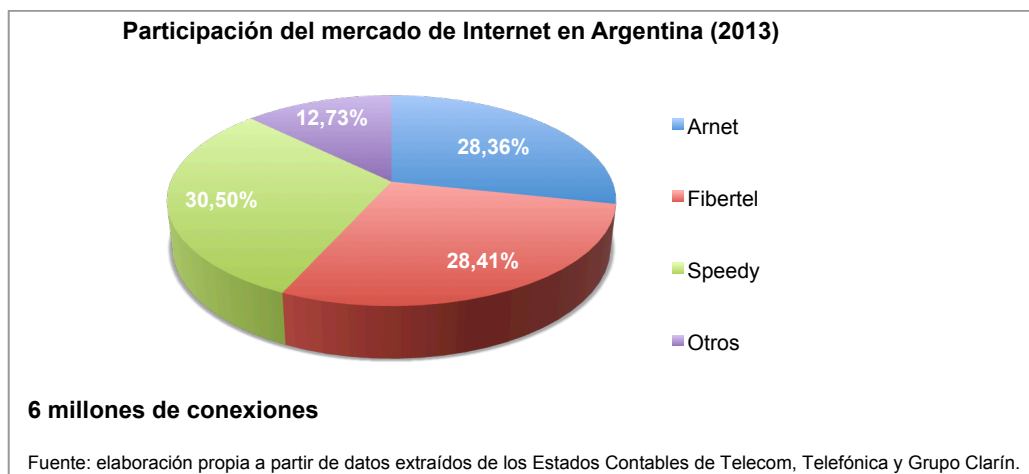
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INDEC.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## El mercado de banda ancha en Argentina

La industria de acceso a Internet de alta velocidad se caracteriza por la presencia de tres grandes competidores: Arnet, Speedy y Fibertel; de los cuales los dos primeros encuentran unidos a las dos compañías que prestan servicios de telefonía fija en el país (Telecom y Telefónica). *“A su vez, estas mismas compañías prestan servicio 3G a través de sus marcas Personal y Movistar respectivamente”*.<sup>37</sup> Un tercer jugador es Fibertel, la banda ancha de Cablevisión, que compite en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en 12 provincias (Neuquén, Río Negro, Buenos Aires, La Pampa, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco, Formosa y Salta).

Este mercado cerró 2013 con un parque de 6.018.032 abonos residenciales; de los cuales el 30,5% de los mismos fueron provistos por Speedy, la marca correspondiente a Telefónica<sup>38</sup>, el 28,41% estuvo a cargo de Fibertel, la banda ancha de Cablevisión, mientras que el 28,36% quedó en manos de Arnet, la marca perteneciente a Telecom Argentina<sup>39</sup>.



Según un informe del Grupo Clarín<sup>40</sup>, en 2010, con un parque que se acercaba a los cinco millones de accesos, el mercado de banda ancha residencial se disputaba un total de

<sup>37</sup> Fuente: <http://www.grupoclarin.com/IR/files/ESTADOS-CONTABLES/2013/GCSA%2012%20-%202013%20-%20AIF%20-%20DESPROTEGIDO.PDF> 10/3/2014.

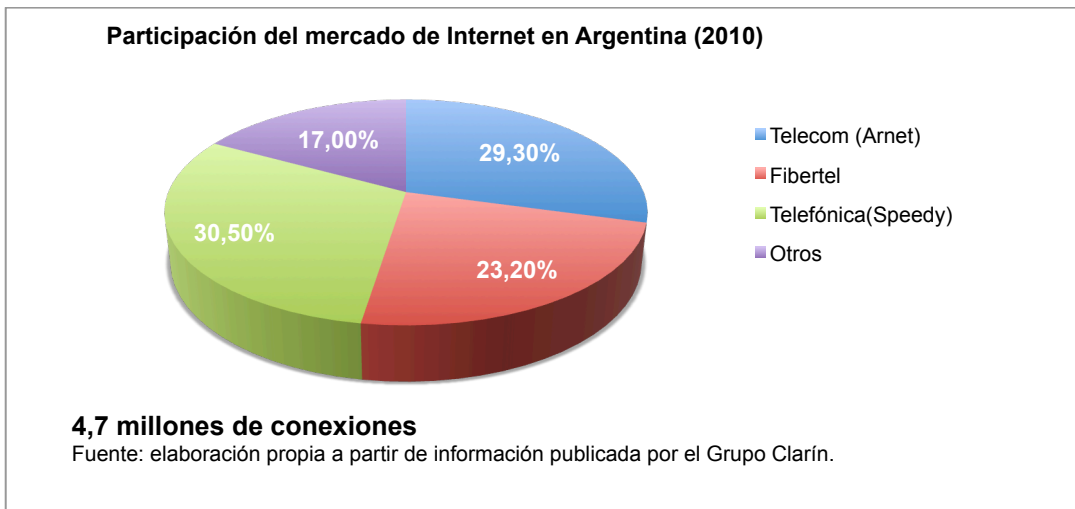
<sup>38</sup> La red de Telefónica brinda servicio en la zona sur del territorio argentino, prestando servicio en C.A.B.A. Gran Buenos Aires y más de 300 localidades del país entre las que se destacan: interior de Buenos Aires (Chivilcoy, Bahía Blanca, Mar del Plata, Junín, La Plata, Luján, Mercedes, Olavarría, Pergamino, Tandil), las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y la Patagonia Argentina (La Pampa, Santa Cruz, Chubut, Neuquén, Río Negro y Tierra del Fuego).

<sup>39</sup> La red de Telecom brinda servicio en la zona norte del territorio argentino, C.A.B.A. GBA (Norte) y Costa Atlántica.

<sup>40</sup> Fuente: [http://www.grupoclarin.com.ar/sites/default/files/12-04-19%20BLUE\\_BOOK2.pdf](http://www.grupoclarin.com.ar/sites/default/files/12-04-19%20BLUE_BOOK2.pdf)

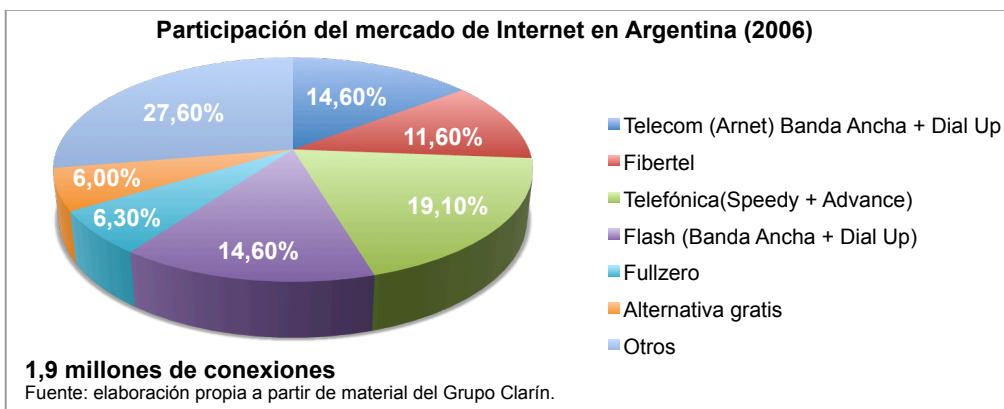
Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

\$4.700 millones. Por ese entonces, Speedy contaba con el mayor porcentaje de participación (30,5%); seguida por Arnet<sup>41</sup>, con el 29,3%, mientras que Fibertel<sup>42</sup> ocupaba el tercer lugar con algo más del 23%.



## Evolución del negocio

En el año 2006, cuando los servicios de acceso a Internet comenzaban su tendencia hacia la masificación las tres marcas que hoy lideran el mercado concentraban en su conjunto poco menos de la mitad de los clientes de ese entonces (Arnet 14,6%, Speedy 19,1% y Fibertel 11,6%); mientras que más de un cuarto de la torta se repartía entre varias empresas con incidencia menor.



<sup>41</sup> La red de Telecom brinda servicio en la zona norte del territorio argentino, incluyendo C.A.B.A. y Costa Atlántica.

<sup>42</sup> "Como resultado de la fusión de las marcas Fibertel (Cablevisión), Flash (Multicanal) y Fullzero (Prima), las marcas del Grupo Clarín pierden 9 puntos porcentuales frente a las "Telcos", que en conjunto suman el 59,8% del mercado. Además de la intensa tensión competitiva, esto obedece a que tanto Flash como Fullzero mantenían conexiones que utilizaban las redes de las 'telcos', en tanto Fibertel decidió especializarse en el acceso a Internet por redes propias (cablemódem). **Fuente:** [http://www.grupoclarin.com.ar/sites/default/files/12-04-19%20BLUE\\_BOOK2.pdf](http://www.grupoclarin.com.ar/sites/default/files/12-04-19%20BLUE_BOOK2.pdf)

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

A continuación analizaremos cómo fue incrementándose la cantidad de clientes de cada una de las marcas líderes; también haremos referencia a la estrategia aplicada por cada competidor.

#### Cantidad de clientes - Evolución anual

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Arnet</b>	866.000	998.000	1.184.000	1.377.000	1.540.000	1.622.000	1.687.000
<b>Fibertel</b>	758.168	938.800	983.300	1.100.700	1.331.300	1.483.000	1.711.600
<b>Speedy</b>	819.000	1.086.956	1.200.000	1.400.000	1.585.100	1.736.300	1.835.500

El incremento que tuvo Arnet en 2008 fue del 15,24% con respecto al año anterior. En 2009 este porcentaje ascendió al 18,63%; en 2010 fue del 11,63%; en 2011 del 11,18%; en 2012 de tan solo el 5,32% y, en 2013 ascendió al 10,4%. La marca de Telecom basó su estrategia en el crecimiento del parque y el aumento de valor de su base de clientes. Para concretar el primer objetivo, Arnet optó por subvencionar a nuevos clientes a través de bonificaciones durante los primeros meses. Durante el año 2007 esta marca trabajó en *branding* por medio del lanzamiento de nuevos productos, campañas 360 y auspicio de eventos culturales; al mismo tiempo lanzó “Club Arnet” con el objetivo de fidelizar a los clientes y reforzar la pertenencia de la marca. Como resultado de estas acciones Arnet se posicionó como líder del mercado ISP<sup>43</sup> con una diferencia del 15% con respecto al resto. Ya en 2010, Arnet logró incrementar el ARPU<sup>44</sup> a través del cambio en la estrategia de precios y el menor descuento en los precios promocionales asociados a la adquisición y retención de clientes. De esta forma, los ingresos por servicios de Internet se incrementaron un 30% respecto de 2009. Con el objetivo comunicar *online* todas las ofertas, generar una experiencia digital con los productos y enriquecer la autogestión del cliente en la *Web*, la marca priorizó el desarrollo un sistema de canal *Web* funcional a la oferta. A lo largo de 2010 y con el objetivo de en fidelizar a los clientes y reforzar la pertenencia a la marca, Club Arnet continuó incrementando su base de beneficios directos y generando alianzas estratégicas con *partners* de gran capilaridad y alta valoración<sup>45</sup>.

Fibertel se presenta como el servicio de banda ancha que ofrece la mejor selección de velocidades del mercado en forma masiva y a precios competitivos. La estrategia de esta marca “*supone continuar invirtiendo en la actualización de las redes buscando potenciar la ecuación de valor de cada cliente mediante la introducción de servicios y productos*”

<sup>43</sup> Internet Services Providers.

<sup>44</sup> *Average Revenue Per User* (ingresos medios por usuario). Media o promedio de ingresos por usuario que obtiene, en un período, una compañía de servicios con amplia base de usuarios. Se calcula dividiendo el total de ingresos obtenidos en el período, entre el total de usuarios activos de la empresa.

<sup>45</sup> **Fuente:** Memoria y Balance Telecom Argentina 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

*innovadores y competitivos, y a la vez en mantener el foco en la satisfacción del cliente. Los elementos centrales de la estrategia a largo plazo incluyen: una expansión de la base de abonados de cable y banda ancha de Internet, con foco en mantener la mayor velocidad del mercado, enfatizar el servicio al cliente y la marca, y mejoras en tecnología y mayores inversiones destinadas a optimizar una arquitectura de red flexible que sirve de plataforma para el desarrollo de servicios adicionales de video Internet y voz, con el fin de materializar la potencialidad que brinda la convergencia tecnológica*<sup>46</sup>. Fibertel, lidera el posicionamiento marcario en cablemodem, siendo el referente claro de la categoría. Desde 2011 ofrece el producto Fibertel Evolution, habiéndose convertido en el primer proveedor de Internet en el país en incorporar la nueva generación tecnológica “Wideband” a su cartera de productos. En el 2012 asistió al lanzamiento de Fibertel Zone, el primer circuito WIFI de la Argentina, que permite navegar en forma gratuita a la mejor velocidad en bares, restaurantes, cines, gimnasios, plazas y muchos lugares más. *“Para comenzar a navegar en un punto Fibertel Zone, sólo se requiere un dispositivo móvil con conexión WIFI y seleccionar la red correspondiente*<sup>47</sup>. Durante 2013 lanzó el producto de 12 Megas ampliando la oferta de productos para todos los clientes, y continuó brindando el producto de 30 Megas, gracias al incremento en la capacidad en la red de acceso<sup>48</sup>. Desde hace dos años, con el 11,4% en 2012 y el 15,4% en 2013, Fibertel es la marca con mayor porcentaje de crecimiento. Previamente la banda ancha de Cablevisión registró un crecimiento del 23,82% en 2008, del 4,74% en 2009, del 11,93% en 2010 y del 12,09% en 2011.

Speedy reportó un crecimiento del 34% en 2008, del 10,4% en 2009, del 16,6% en 2010, del 13,22% en 2011, del 9,53% en 2012 y del 5,71% en 2013. La estrategia seguida por la marca de Telefónica se basa en la *“paquetización de servicios, que presenta una oferta de dúos cada vez más atractiva, y en la continua apuesta por la mejora de las velocidades y del servicio*<sup>49</sup>. En 2008 el 79% de las altas de banda ancha correspondieron a una oferta de dúo<sup>50</sup>. En la enunciación de la estrategia no se hace mención a Club Speedy, el programa de beneficios de la banda ancha de Telefónica. Esta marca es la que mayor cantidad de abonados detenta, sin embargo es la que menos crece desde el año 2012.

Al observar cómo fueron evolucionando las tres compañías se puede afirmar que existe una relación inversa en lo que respecta al desarrollo de Fibertel con las dos restantes: si

---

<sup>46</sup> Fuente: Estados Contables Grupo Clarín 2012. P.13.

<sup>47</sup> Fuente: Estados Contables Grupo Clarín 2012. P.12.

<sup>48</sup> Fuente: Estados Contables Grupo Clarín 2013.

<sup>49</sup> Fuente: Informe Anual de Resultados Financieros Telefónica 2008. P.87.

<sup>50</sup> Ibid.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

gana participación Arnet es en detrimento de Fibertel; lo mismo ocurre con Speedy. El hecho de que Fibertel haya crecido por encima del 15% en 2013 y Speedy menos del 6% evidencia que el desarrollo de la marca de Cablevisión se está dando en mayor medida en la zona sur del país, área de operaciones de Speedy. Arnet tuvo en mejor desempeño en 2013, por lo que se puede leer que traccionó clientes Fibertel no satisfechos.

### Comparación precio/ servicio - producto tipo

Al confrontar la información provista por los sitios *Web* de los principales *players* de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, podemos inferir que el prestador más económico es Sion, cuyo abono anual consta de \$1.188; siendo el más costoso Speedy, con un cargo anual que ronda los \$1.455 y los \$1.490. En cuanto a calidad del servicio, según el ranking publicado por Netflix, Fibertel es la marca que otorga mayor velocidad de navegación, seguida por Telecentro, Speedy y Arnet. Para el servicio promedio (6 MB), sólo dos prestadores incluyen cargo de instalación (Arnet y Speedy). Con respecto a cargos por rescisión anticipada, sólo Arnet los aplica. Si tenemos en cuenta los comentarios vertidos en foros de la Web, Fibertel es la marca más valorada por el público en cuanto a calidad; teniendo como aspecto negativo el precio. Arnet es el prestador con mayores críticas (servicio y atención al cliente).

### Precios ofertados por los *players* de CABA

Marca	Ancho de banda	Precio	Duración	Permanencia mínima	Precio finalizada la promo	Cargo de instalación	Cargo por rescisión anticipada	Costo anual
Arnet (1,20)*	3MB	\$100	12M	18M	\$180	\$49,90	\$107,40	\$49,90 \$1.200 \$107,40 <b>\$1.354,30</b>
	6MB	\$100	12M	18M	\$219	\$49,90	\$107,40	\$49,90 \$1.200 \$107,40 <b>\$1.354,30</b>
Fibertel (1,88)*	6MB	\$107,50	12M	NE	\$215	NE	NE	<b>\$1.290</b>
Speedy (1,28)*	3,5 a 6MB	\$109	NE	NE	NE	\$75 a \$110	NE	\$1.380 + \$75/110 <b>\$ 1.455/1.490</b>
Telecentro (1,78)*	Hasta 10MB	\$100	NE	NE	NE	NE	NE	<b>\$1.200</b>
Sion	6MB	\$99	12M	NE	NE	NE	NE	<b>\$1.188</b>

Más caro

Más barato

(\*) Calificación ranking Netflix.

Fuente: elaboración propia a partir de relevamiento *online*.



## La opinión de los usuarios

Según el estudio de satisfacción realizado por CEOP entre el 6 de abril y el 30 de junio de 2011 a clientes Arnet, Speedy y Fibertel, ésta última lideraba el mercado con el 81,7% de clientes satisfechos. Arnet la seguía con el 72,4%, mientras que Speedy contaba con el 66,4% de clientes satisfechos. Con respecto a la cantidad de clientes que planeaban dejar la compañía, Speedy se encontraba con un 12,6% de clientes insatisfechos; seguida por Arnet, con el 9,8%; mientras que Fibertel contaba con el 4,4%; hecho que la volvía a posicionar como líder.

Analizando el período que abarca el segundo semestre de 2010 y el primero de 2011 nos encontramos con que Arnet mejoró la cantidad de clientes satisfechos, pasando del 66,1% al 72,4%; al mismo tiempo redujo del 12% al 9,8% la tasa de insatisfechos. En el mismo periodo Fibertel incrementó 2,3 puntos porcentuales el número de clientes satisfechos, pasando del 79,4% al 81,7%. La compañía en este lapso redujo la cantidad de clientes insatisfechos por debajo del 5%. Por último, Speedy incrementó el porcentaje de clientes satisfechos en los primeros meses de 2011, pero no pudo conservar esta tendencia; es así como a mediados de 2011 obtuvo la mayor cantidad de clientes insatisfechos (12,6%).

## La palabra de los responsables de *Marketing*

*“Al día de la fecha Arnet cuenta con 1.400.000 abonados al servicio de banda ancha y estamos pensando que se van a pasar a Arnet Turbo unos 80 mil clientes en el próximo año. La mayoría de ellos serán clientes de Arnet que hagan el salto a los 7 megas, pero también tendremos muchísimos usuarios nuevos. De todos modos cabe destacar que el mercado de banda ancha está ya maduro en la Argentina, por lo que no va a haber un crecimiento exponencial a nivel mercado”, Maximiliano Valiente, director de Marketing de Arnet.*<sup>51</sup>

*“En cuanto a captación nuestra política se basa en la eliminación de las barreras de ingreso, facilitando el acceso a nuestros productos convencidos de que la experiencia de uso del cliente tras nuestros productos es nuestro mejor Marketing. En cuanto a retención, la clave es el foco en el cliente, trabajar cada día para que nos sigan eligiendo, entendiendo*

---

<sup>51</sup> Fuente: <http://www.redusers.com/noticias/nosotros-no-competimos-con-fibertel-en-argentina-internet-es-arnet/> 11/02/2011.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

*sus gustos y preferencias y tratando de dar siempre un poco más en cada interacción, dar un servicio de alta calidad”, Gonzalo Hita, gerente comercial de Cablevisión.*<sup>52</sup>

*“Desde Telefónica durante 2010 trabajamos principalmente en dos palancas de gestión que nos permitió consolidar una posición estratégica en el segmento: una de ellas estuvo orientada a acercar la posibilidad a nuevos usuarios de acceder a una conexión 2.0 de banda ancha, con los atributos que les permite disfrutar de una óptima experiencia de navegación; mientras que el otro foco del año estuvo centrado en el impulso de acciones de fidelización orientadas a los clientes actuales. Nuestra propuesta de valor se concentró en brindar ofertas diferenciales adaptadas a los usos actuales de la web 2.0, poniendo al alcance de nuestros clientes servicios integrados al abono, como por ejemplo Aula365 Speedy, 3DGames, antivirus y el programa de beneficios Club Speedy, a través del cual pueden disfrutar de una amplia variedad de beneficios. Además, desarrollamos servicios exclusivos de valor agregado sobre la banda ancha, entre ellos Terabox (que permite almacenar y compartir archivos en Internet) y Sonora (el primer servicio de streaming de música). Estas propuestas integran a la banda ancha o a través de los paquetes DUO o TRIO. En un nuevo desarrollo pensado para sumar valor a la conexión de nuestros clientes, lanzamos On Video, un nuevo servicio que les permitirá disfrutar de contenidos y películas en el televisor, además de la PC, a través de nuestra banda ancha. Finalmente, desarrollamos en conjunto con movistar ofertas de movilidad en el acceso a Internet, exclusivas para clientes”*<sup>53</sup>, Andrés Tahta, director de Marketing de Speedy.

### **Cada marca con su programa**

A continuación analizaremos la propuesta de las tres marcas líderes en servicios de banda ancha residencial y sus respectivos programas de fidelización.



<sup>52</sup> Fuente: <http://www.infonegocios.info/Nota.asp?nrc=38619&nprt=1> 19/9/2012.

<sup>53</sup> Fuente: <http://www.eblog.com.ar/14248/speedy-andres-tahta/#sthash.EHTW0VQN.dpuf> 20/12/2010.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Por orden alfabético comenzaremos con Arnet, la banda ancha de Telecom. En cuanto a la enunciación, la marca Arnet apela a la segunda persona del singular en un tono informal (“PEDI ARNET, CONTACTANOS, ACCEDÉ A TODAS TUS FACTURAS DE MANERA ONLINE<sup>54</sup>). Esto mismo se condice con la forma de apelación de su programa de beneficios.<sup>55</sup> Telecom Argentina eligió llamar Club Arnet a su programa de fidelización lanzado en 2007<sup>56</sup>. La modalidad escogida por la empresa responde al formato americano, ya que otorga recompensas instantáneas. El color escogido por esta compañía es el rojo, un elemento que, de acuerdo con la psicología del color, remite entre otras cosas a pasión, fuerza y vida; siendo un recurso altamente utilizado por compañías de entretenimiento, alimentos, comunicación<sup>57</sup>. En línea con los colores de la marca Arnet, el club tomó rojo y blanco como tonos predominantes, logrando un equilibrio en términos visuales. A través de una tarjeta de membresía, los clientes Arnet que hayan solicitado su adhesión al club pasan a disfrutar de una serie de beneficios en gastronomía y esparcimiento. En 2011 el programa renueva su imagen; reemplazando el fondo rojo de Arnet por uno blanco, pero conservando la tipografía. Con respecto a la credencial, se reemplaza por dibujos simples el fondo compuesto por personas; al tiempo que se pasa de una tarjeta formato mini a una estándar. Con el nuevo diseño sigue predominando el rojo, pero se agregan tonos azules y amarillos, a la vez que se refuerza la tipografía en blanco.

#### Credenciales



<sup>54</sup> Fuente: <http://www.arnet.com.ar/HOME.htm>

<sup>55</sup> Es el programa de Beneficios exclusivo para clientes Arnet Banda Ancha. Con Club Arnet vas a poder acceder a importantes descuentos, promociones y muchos obsequios. Fuente: [http://arnetsite.arnet.com.ar/clubarnet/preguntas\\_frecuentes.aspx](http://arnetsite.arnet.com.ar/clubarnet/preguntas_frecuentes.aspx)

<sup>56</sup> Fuente: Memoria y Balance Telecom Argentina 2007.

<sup>57</sup> Fuente: <http://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/>

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

En cuanto a los beneficios ofrecidos<sup>58</sup>, Club Arnet cuenta con las siguientes propuestas destacadas: Llongueras, Freddo, Mamushka, Ufo Point, Pizza Cero, obras de teatro del Paseo la Plaza (Mineros, Filosofía de Vida, Bad Time, Good Face y Cómico 5), Iobella, Hotel Meliá Bs. As. y Falabella Viajes. Totaliza 120 beneficios distribuidos a nivel nacional, pero con mayor incidencia en AMBA. En cuanto a los porcentajes ofrecidos, se destaca el descuento del 20% con un 45% de apariciones. Club Arnet está presente en gran parte del país, priorizando CABA, GBA Oeste (Ramos Mejía, Pilar, Hurlingham) y Norte (Olivos, Acassuso, Martínez, San Isidro y Tigre).

Observando marcas escogidas, tipos de beneficios y plazas (CABA - GBA Norte – Pinamar – Cariló - Bariloche), se evidencia el sentido aspiracional que busca darle Arnet a su club.

Al evaluar a Fibertel, la banda ancha de Cablevisión, observamos que, en cuanto a imagen, el color predominante de su logo es el azul, que implica seriedad y confianza según la psicología del color.<sup>59</sup> Las letras están en blanco y, para completar la imagen, acompaña una línea curva roja. De esta forma se logra un balance entre seriedad, pureza y alegría. A partir de marzo de 2010 y como consecuencia de la potencial aplicación de la ley de medios<sup>60</sup>, Fibertel y Cablevisión renuevan su logo, presentándose ambas marcas juntas. La tipografía pasa a ser más plástica, lo mismo sucede con la caja. De esta manera conviven tonalidades azules, rojas y blancas en un mismo logo.



Logo implementado en marzo de 2010

El formato que reviste el programa de beneficios<sup>61</sup>, cuya modalidad escogida responde al estilo norteamericano, ya que otorga recompensas instantáneas, no contempla la utilización de credenciales, sino que invita a aquellos clientes interesados a registrarse a través de su número de cliente. Escogido el beneficio, la página emite un cupón para ser

<sup>58</sup> Fuente: primaria. Investigación realizada mediante observación directa durante el mes de septiembre de 2012.

<sup>59</sup> Fuente: <http://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/>

<sup>60</sup> Fuente: <http://www.prensalibreonline.com.ar/dblog/noticia.asp?id=23309>

<sup>61</sup> Disfrutá de nuestro programa de beneficios exclusivos para vos. la mejor variedad de propuestas y recomendaciones. Descuentos en teatro, salidas al aire libre y mucho más. Ahorrá y divertíte con estas propuestas. Fuente: <http://clientes.cablevisionfibertel.com.ar/Beneficios>

presentado en el comercio que corresponda. Esta modalidad, si bien es más engorrosa para el usuario que debe ingresar a la página, seleccionar el beneficio, imprimir el cupón y llevarlo al centro de canje para luego disfrutar del descuento, reviste facilidades para Fibertel. En primer lugar, a través de la plataforma *Web* se puede llevar un conteo preciso de la cantidad de beneficios disponibles y utilizados, pudiendo informar en tiempo real cuando uno de los mismos se encuentre agotado. Esta ventaja juega un rol fundamental en el cuidado del cliente, ya que evita generar falsas expectativas en el punto de venta; por otro lado, colabora con la protección de las relaciones entre Fibertel y sus *partners* (prestadores de los beneficios) y con el control presupuestario del programa.

En cuanto a la enunciación, esta marca apela a la segunda persona del singular, en un tono informal (Accedé con usuario y contraseña – Registráte aquí <sup>62</sup>). Con respecto a los beneficios ofrecidos<sup>63</sup>, el programa, a pesar de presentar sólo quince beneficios, cuenta con las mejores propuestas para un cliente residente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Stravaganza, Casa FOA, Cines Hoyts, Romario, Sushi Club, Darwin San Isidro, Godoy Palermo y Club del Vino. Predominan entre sus propuestas los “2x1” y los descuentos arrancan desde el 20% y se extienden hasta un 35%.

Con respecto a la selección de zonas geográficas para la prestación de beneficios, Fibertel abarca los sectores de mayor poder adquisitivo: CABA, Martínez, Acassuso, San Isidro, Olivos, Tigre, Mendoza, Rosario, Pinamar, Santa Fe, Salta, Río Negro, Córdoba y Mendoza.

En 2006 aparece Club Speedy<sup>64</sup>, el “programa de recompensas y beneficios para gratificar a los clientes de Speedy”<sup>65</sup>. En sus comienzos funcionaba por medio de la utilización de una credencial bajo la modalidad estadounidense. A partir de octubre de 2008 este club adopta el formato europeo, basado en un programa de puntos<sup>66</sup>. Con respecto a la estética, Club Speedy conserva los colores de Speedy : azul y verde, un mix de tonalidades que, de acuerdo con la psicología del color<sup>67</sup> crean sensación de confianza y seguridad, a la

---

<sup>62</sup> Fuente: <https://clientes.cablevisionfibertel.com.ar>

<sup>63</sup> Fuente: primaria. Investigación realizada mediante observación directa durante el mes de septiembre de 2012.

<sup>64</sup> Es el Programa de Beneficios exclusivo para clientes Speedy. Les permite disfrutar de importantes promociones y descuentos en entretenimientos, espectáculos, shopping, gastronomía, turismo y muchos otros rubros. Todos los clientes Speedy acceden en forma gratuita a su tarjeta personalizada, y con ella disfrutan de increíbles promociones y regalos con sólo presentarla en los comercios adheridos. Fuente: <http://www.club.speedy.com.ar/que-es>

<sup>65</sup> Fuente: <http://club.speedy.com.ar/bases-registracion>

<sup>66</sup> Fuente: <http://club.speedy.com.ar/bases-registracion>

<sup>67</sup> Fuente: <http://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/>

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

vez que transmiten salud y relax. Cuando en 2011 se procede a realizar un cambio de imagen, se escoge para el fondo de la credencial una nueva tonalidad de azul, se reemplaza la tipografía y el color de Club Speedy y se agrega blanco para dibujos y enunciación de la marca Telefónica.

En cuanto a la enunciación, la marca apela a la segunda persona del singular en un tono informal (Descubrí y contratá tu pack ideal. Tenemos una opción para cada necesidad<sup>68</sup>).

#### Credenciales



Club Speedy cuenta con presencia en Adrogué, La Plata, City Bell, Lomas de Zamora, Avellaneda y Quilmes; todos ellos pertenecientes a GBA Sur: También en CABA, GBA Oeste (Escobar, Ramos Mejía, Pilar, Ituzaingó y Hurlingham) y Norte (Olivos, Acassuso, Tigre, Martínez, San Isidro, y La Lucila).

Con respecto a los beneficios ofrecidos<sup>69</sup>, Club Speedy, con 162 publicaciones, es el que mayor cantidad ofrece. El club cuenta con las siguientes marcas fuertes: Village Cines, Cinemacenter, Temaiken, Downtown Matías, Munchi's, Mc Donald's, Boating y Llongueras. Sin embargo, presenta una disparidad en cuanto a la distribución geográfica de los beneficios, ya que no es fácil encontrar la totalidad de los mismos en una misma zona. Por tal motivo es difícil pensar en un cliente modelo de este club.

Los clubes Arnet y Speedy comparten los siguientes *partners*:

- Temaiken;
- Tacuba;
- Mostaza;
- Llongueras;

<sup>68</sup> Fuente: <http://www.speedy.com.ar/no-clientes/>

<sup>69</sup> Fuente: primaria. Investigación realizada mediante observación directa durante el mes de septiembre de 2012.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

- Laurak Bat;
- Kamet;
- Chezamís Bistro.

Por lo tanto, deja de ser una ventaja para ambos, ya que se neutraliza el beneficio al ser compartido por ambos competidores. En este punto remitimos al “triciclo de la oferta”, descrito por Alberto Levy en su libro Desarrollo Competitivo.

Observando zonificación y tipo de beneficios podemos afirmar que el perfil de cliente del programa de Fibertel es muy similar al que maneja Club Arnet; siendo CABA y GBA Norte la zonas en donde se encuentra la mayor cantidad de beneficios.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### Comparación programas de fidelización\*

<b>Player</b>	<b>Arnet</b>	<b>Fibertel</b>	<b>Speedy</b>
<b>Colores predominantes</b>	Rojo y blanco	Rojo, azul y blanco	Verde, azul y blanco
<b>Enunciación</b>	Tono informal. Segunda persona del singular.	Tono informal. Segunda persona del singular.	Tono informal. Segunda persona del singular.
<b>Imagen de marca</b>	Frívola	Innovadora	Familiar
<b>Precio anual</b>	\$1.354,30	\$1.290	\$1.455 / \$1490
<b>Abonados</b>	1,7 millones	1,7 millones	1,8 millones
<b>Responsable</b>	Maximiliano Valiente	Gonzalo Hita	Andrés Tahta
<b>Valor agregado</b>	Servicio por bandas horarias. Club Arnet.	Eliminación de barreras de ingreso. Incremento del ancho de banda.	Servicios integrados al abono (antivirus, Terabox, Club Speedy).
<b>A favor</b>	Club Arnet.	Calidad del servicio	Oferta complementaria.
<b>En contra</b>	Calidad del servicio (cortes, atención al cliente insatisfactoria, ancho de banda)	Las mejores ofertas son para nuevos clientes.	Calidad del servicio (ancho de banda deficiente).
<b>Satisfacción perceptual**</b>	<b>Seguidores</b> 66,1% (2Q 2010) 71,9 % (1Q 2011) 72,4% (2Q 2011)  <b>Críticos</b> 12,0% (2Q 2010) 9,2% (1Q 2011) 9,8% (2Q 2011)	<b>Seguidores</b> 79,4 (2Q 2010) 81,3 (1Q2011)  81,7 (2Q2011)  <b>Críticos</b> 5,3% (2Q 2010) 6,5% (1Q 2011) 4,4% (2Q 2011)	<b>Seguidores</b> 64,6% (2Q 2010) 70,1% (1Q 2011)  66,4% (2Q2 011)  <b>Críticos</b> 12,1% 2Q 2010) 9,9% (1Q 2011) 12,6% (2Q 2011)
<b>Cantidad de beneficios*</b>	120	15	162
<b>Rubros*</b>	Gastronomía; Entretenimientos; Cuidado personal; Turismo.	Espectáculos; Gastronomía; Turismo; Regalos.	Turismo; Diversión; Gastronomía; Cuidado personal; Moda; Hogar; Tecnología.
<b>Cobertura de los beneficios*</b>	Todo el país con predominancia en AMBA.	Todo el país con predominancia en AMBA.	Todo el país con predominancia en AMBA.

(\*) Según relevamiento realizado en septiembre de 2012.

(\*\*) Fuente: CEOP, Customer Satisfaction Banda Ancha.



## 10. Conclusiones.

Ofrecer el mejor servicio del mercado junto con precios atractivos, garantizar múltiples canales de atención y entregar calidad en todos los ámbitos de la compañía (imagen de marca, facturación, servicio técnico, atención al cliente, beneficios adicionales) son los factores a tener en cuenta en una estrategia de captación; mientras que para fidelizar, además de los items anteriormente mencionados, es necesario reducir la cantidad de consultas técnicas a partir de la optimización del servicio, invertir en nueva tecnología y en el mantenimiento de las instalaciones, reconocer la permanencia de los clientes y satisfacer sus nuevas necesidades.

Tanto a nivel nacional como en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2010 marcó la entrada en la fase de maduración del mercado de banda ancha; dando lugar al planteo de nuevas estrategias por parte de los *players*. Si en 2006, con un parque cercano a los dos millones de abonados, el desafío era incrementar la participación de mercado a través de la incorporación de clientes vírgenes; siete años más tarde y con más de seis millones de conexiones a nivel nacional, conservar clientes y márgenes de ganancia es clave. En la Memoria y Balance de 2010 Telecom Argentina reconoció un cambio de estrategia para su marca Arnet, ya que subvencionar nuevas altas no resultaba redituable.

Por medio del cuadro comparativo de la página 24 observamos que los *players* que no cuentan con programas de fidelización (SION y Telecentro) ofrecen precios más bajos; mientras que las que sí cuentan con este tipo de programas cobran un abono más elevado. Para no recortar el precio del servicio (hecho ocurrido en la década anterior que terminó con una disminución abrupta de los precios y, por ende, de los márgenes de ganancias de las compañías)<sup>70</sup>, tanto Arnet como Speedy, en línea con tendencia hacia la fidelización, decidieron adicionar una serie de beneficios al producto ofrecido; dando lugar a la aparición de membresías para los abonados, presentes en forma de club (Club Speedy, Club Arnet) y contenidos exclusivos como Ciber mamá y Aula Speedy en el caso de la marca perteneciente a Telefónica. Estas propuestas superadoras del producto esperado buscan aportar contención para clientes indecisos y, a la vez, juegan el rol de generadores de imagen de marca. Fibertel, la banda ancha de Cablevisión, si bien no adhirió al formato club, también cuenta con un programa de fidelización para sus clientes. Para Fibertel el beneficio

---

<sup>70</sup> Ver página 17.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

está en la velocidad ofrecida, para Speedy en la oferta complementaria.

De acuerdo con el estudio de CEOP anteriormente mencionado, hacia mediados de 2011 la cantidad de clientes cautivos insatisfechos de Arnet y Speedy iba en descenso; mientras que para Fibertel se cumplía una lógica inversa. Sin embargo, el porcentaje de este tipo de clientes era superior tanto para Arnet (7%) como para Speedy (10,8%), siendo solamente del 3,4% para Fibertel, compañía que mostraba la mayor cantidad de clientes satisfechos (81,7%). El segundo lugar lo ocupaba Arnet con el 72,4%, mientras que Speedy contaba con el 66,4%. Esta última contaba con el mayor porcentaje de clientes insatisfechos que planeaban dejar la compañía (12,6%); seguida por Arnet, con el 9,8%. En último lugar se encontraba Fibertel con el 4,4%. En cuanto a clientes oportunistas, las tres compañías registraban un porcentaje similar (Arnet: 10,8%, Cablevisión – Fibertel: 10,5% y Speedy: 10,2%).



Fuente: **CEOP**, *Customer satisfaction* Internet Banda Ancha.

Con respecto a la percepción de los beneficios ofrecidos<sup>71</sup>, el estudio marcaba el liderazgo de Speedy en lo que respecta a calidad, con un 92,3%, seguido por Fibertel con el 89,8%; siendo Arnet la marca con porcentaje más bajo (85%). En cuanto a la información brindada acerca de los beneficios, Fibertel ocupaba el primer lugar con el 79,6%, seguida de Speedy con el 76,9%; mientras tanto Arnet registraba el 76,7%. En cuanto a la variedad de los beneficios ofrecidos, Speedy se destacaba con el

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

88,5%, Fibertel contaba con el 65,3% y Arnet con el 63,8%. Si tomamos en cuenta estas tres dimensiones es Fibertel la marca que mejor capitalizó sus esfuerzos de *Marketing* con respecto a programas de fidelización, ya que con una marcada menor cantidad de beneficios ocupó el segundo lugar en lo que respecta a calidad y variedad y el primero en información brindada.

La presencia de acciones promocionales dedicadas a fidelizar, además de construir imagen de marca, facilita mantener una política de precios en ascenso, colocando beneficios y cantidad de *megabytes* ofrecidos en el campo de batalla. Por ejemplo, Speedy y Arnet dan a conocer que su servicio tiene cargo de instalación. En el caso de Arnet existe una permanencia mínima de 18 meses y un cargo por rescisión anticipada. Con respecto a la prestación de beneficios, la marca construye su imagen a través de la elección de los *partners*, esas marcas de gastronomía, turismo y espectáculos que la acompañan, y del porcentaje de descuento ofrecido. A modo de ejemplo, Fibertel es la más modesta en cuanto a cantidad de propuestas, pero se luce como la más generosa en la elección de los beneficios y al garantizar descuentos de hasta el 35%. Lo contrario ocurre con Club Speedy que cuenta con 162 beneficios dispersos, *partners* de baja tracción y mayoría de descuentos del 10%.

Por medio de la información que generan los clientes a través de sus consumos, la marca cuenta con material valioso para retroalimentar al área de *Marketing*, ya que la incorporación de tecnología informática a los programas de fidelización trae como consecuencia un mayor conocimiento del consumidor, gustos e intereses; a la vez que invierte la modalidad de oferta al pasar de un esquema masivo a uno totalmente personalizado. *“Al incorporar tecnología Big Data las empresas de telecomunicaciones evolucionarán significativamente en cuanto a la capacidad de entender a sus consumidores, ya que contarán con un abanico de valiosos insights que les permitirán abordar a clientes y potenciales de una forma más exitosa. Este hecho se verá traducido en mejores ingresos que, probablemente, provengan de mercados hasta ahora desconocidos”*<sup>72</sup>.

Conociendo a fondo a los clientes actuales, una empresa puede trabajar en la incorporación de personas con características similares a estos, apoyándose en el

---

<sup>71</sup> Ver anexo.

<sup>72</sup> Fuente: [http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201310211712\\_AGE\\_82563760](http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201310211712_AGE_82563760)

21/10/2013.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

conocimiento previo para elaborar estrategias de captación. Este accionar actúa de forma ambigua, ya que cuando la compañía encuentra áreas por colonizar<sup>73</sup> es muy probable que los potenciales clientes reúnan características similares a los actuales; mientras que cuando se capturó a casi todo un segmento es necesario apelar a nuevos recursos para poder incorporar clientes con características disímiles a los actuales. Este caso se presenta con mayor asiduidad en Club Arnet que apela a la familia, en desmedro de un volumen importante de consumidores DINK<sup>74</sup>, entre ellos jóvenes adultos. Quien mayor capitaliza una estrategia de diversificación de clientes es Fibertel, empresa que ofrece una modesta cantidad de beneficios concentrados en la zona AMBA con propuestas interesantes para todo tipo de etapas de la vida, gustos e intereses.

---

<sup>73</sup> Generalmente en las primeras etapas del ciclo de vida del producto o servicio.

<sup>74</sup> Sigla con la cual se identifica a la categoría "Double Income No Kids".

## 11. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los aciertos y errores de los principales players estos son los tips que garantizan una estrategia de conversión y continuidad:

1. **Ofrecer** el mejor servicio del mercado: velocidad, atención, servicio técnico disponible (que no se necesite, en lo posible, nunca) a un precio razonable y alternativas de menor valor. El cliente debe elegir, y sentir que así lo está haciendo, de acuerdo con sus necesidades técnicas.

2. **Garantizar** múltiples canales de atención al cliente. Internet está disponible las 24 hs, nuestra empresa también.

3. **Reducir** la cantidad de consultas técnicas a partir de la optimización del servicio.

4. **Beneficios** progresivos. Ser cliente vale: por cada año de permanencia ofrecer un incremento de ancho de banda sin costo adicional.

5. **Trabajar** en la reducción de la competencia a través de la política de "misma tarifa igual servicio".

6. **Invertir** en nueva tecnología y en el mantenimiento de las instalaciones.

7. **Satisfacer** la necesidad del cliente: velocidad de transferencia, servicio continuo.

8. **Garantizar** calidad en todos los ámbitos de la compañía: imagen de marca, facturación, servicio técnico, atención al cliente.

9. **No traicionar**: recorte de precios para nuevas altas socava la lealtad de viejos clientes<sup>75</sup>.

10. **Programa de beneficios I**: Es muy importante contar con un programa de beneficios para retener clientes de servicios *Premium*. El programa de beneficios debe tener ofertas valoradas por los clientes y debe estar bien comunicado para que sea efectivo. Estos programas son efectivos partiendo de la base que significa brindar un producto de la calidad esperada. Si el servicio es deficiente, 1Kg. de helado no va a hacer cambiar de decisión a un cliente dispuesto a dejar de serlo.

11. **Programa de beneficios II**: no debe convertirse en un dolor de cabeza. Es necesario llevar un control del mismo y recordar que cada elemento (*partner*, área de prestación, descuento ofrecido) construye imagen de marca.

12. **Monitorear** a la competencia.

Plan  
de  
conver-  
sión y  
fide-  
lización

<sup>75</sup> Este accionar es el que se le critica a Fibertel.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Dado el estado actual del mercado; maduro, concentrado y con crecientes barreras de entrada, a continuación la propuesta estratégica que podría adoptar uno de los tres *players* analizados. La misma se propone concentrar los esfuerzos en el área de retención de clientes, trabajando sobre la mejora continua del servicio, precios competitivos, múltiples canales de atención, calidad total (imagen de marca, facturación, servicio técnico, atención al cliente, beneficios adicionales), inversión en nueva tecnología, reconocimiento de la permanencia de los clientes y satisfacción de sus nuevas necesidades. El sostén de este plan estará dado por la cantidad ascendente de clientes fieles, para lo cual se pondrá énfasis en mantener una política de precios razonables, dejando atrás la subvención de nuevas altas. En un plazo de cinco años la distribución de los esfuerzos de MKT debería llegar al 95% en retención, habiendo descendido al 5% en captación.

#### **Plan de captación y retención - Esfuerzos en % de presupuesto de MKT**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación	20	15	12,5	10	5
Retención	80	85	87,5	90	95

Para que esto tenga lugar, se trabajará en la fidelización de tal manera que cada cliente promocioe al servicio entre sus círculos de referencia. Las comunicaciones integradas de *Marketing*, contempladas en el presupuesto, se orientarán a enfatizar la calidad del servicio, la novedad de la tecnología implementada y los beneficios adicionales reservados para los clientes. Apoyarse en la publicidad del producto/servicio y trabajar en la construcción de una imagen de marca sólida ayudará a dar cumplimiento a los objetivos de *Marketing*. Como ejemplo, Fibertel basó su estrategia comunicacional en la innovación tecnológica, proyectando una imagen de liderazgo en el mercado.

#### **Gestión de beneficios**

Una vez definido el *target*, la marca estará en condiciones de establecer un listado de beneficios acordes al mismo. Convendrá empezar con pocos y hacer hincapié en la calidad, asociándose a marcas reconocidas y valoradas por el *target*, y en la cantidad, logrando descuentos por encima del 25%, tal es el caso de Fibertel. Si la marca opta por administrar el programa de beneficios *in house* va a ser necesario crear un

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

departamento para tal fin y/o designar responsables. En caso de decidir tercerizar el servicio, cobrará importancia la asignación de responsables internos que realicen un buen *brief* inicial y trabajen en conjunto con la agencia de beneficios para marcarles el camino y ajustar detalles. La elección de la agencia cobra importancia, más que nada por el *background* que trae consigo, las relaciones con los potenciales *partners* y el modo de trabajo de sus colaboradores. Presupuesto y objetivos son dos puntos indispensables para establecer en ambas modalidades. Se debe ser realista con las metas a cumplir y todos los involucrados deben brindar información fehaciente acerca del funcionamiento del programa. Muchas veces las negociaciones son exitosas si se da un *mix* entre empresa prestadora y agencia, ya que una elige el beneficio y da la cara ante el potencial *partner*, mientras que la otra trabaja en la búsqueda de las mejores condiciones de contratación (mayor descuento, menor inversión, canje publicitario, etc.). Para lograr esto último se recomienda acordar con la agencia un pago por objetivos, ya que cuando se fija un *fee* estable no se contemplan estas acciones.

Para conservar los clientes conseguidos será fundamental prestar un servicio de calidad tanto en lo que respecta a la prestación contratada como a su extensión en materia de beneficios. De nada sirve comunicar beneficios que no se hacen realidad en el punto de venta. Es necesario mantener una relación constante y positiva con cada uno de los *partners* prestadores y tomar nota de los comentarios de los clientes. Se recomienda no habilitar el canal 2.0 si los beneficios no están funcionando de la manera correcta y, en caso de hacerlo, trabajar *just in time* para solucionar inconvenientes y comunicarlo *on demand* al cliente. Con respecto a esta ansiedad de las empresas de figurar en las redes sociales, es importante planificar qué se va a decir y cómo; además de tener muy en claro que en la Web 2.0 el consumidor espera *feedback* inmediato.

Quien debe aprobar o desaprobar los beneficios ofrecidos por el programa es el cliente, por lo cual, se debe prestar atención a sus sugerencias y/o reclamos. El canal de comunicación ofrecido por la web 2.0 es muy útil en este sentido.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## 12. Bibliografía.

- **Andersen, Arthur.** El Management en el siglo XXI. Editorial Granica, 1999.
- **Anderson, Chris.** La Economía Long Tail: De Los Mercados de Masas al Triunfo de lo Minoritario. Editorial Urano, 2007.
- **Anschuetz, Ned.** El mito de segmentar, Revista Gestión, Julio- agosto 1998.
- **Autores varios.** Manual de Marketing Directo e Interactivo, AMDIA. Buenos Aires, 2008.
- **Blackwell, Roger, Miniard, Paul y Engel, James.** Comportamiento del Consumidor. Novena edición. Editorial Thomson Internacional. 2002.
- **Bouckaert, Koen, Deneffe, Daniel y Vantrappe, Herman,** Una suma ventajosa, Revista Gestión, Noviembre – diciembre 1998.
- **CEOP, Customer satisfaction Internet Banda Ancha,** Buenos Aires, junio de 2011.
- **D'Alessio Irol,** Encuesta Internet Argentina 2005 -2006, Buenos Aires, 2006.
- **Grupo Clarín,** El cable en Argentina como actor y dinamizador del mercado de las telecomunicaciones, Buenos Aires, 2012.
- **Deneffe, Daniel y Rüdiger, Steffen.** Un resultado con dos ganadores, Revista Gestión.
- **Drucker, Peter.** La Gerencia. El Ateneo. Buenos Aires, 1978.
- **Evans James y Lindsay William.** Administración y Control de la Calidad. Sexta edición. Editorial Thomson Internacional.
- **Friedman, Thomas.** La Tierra es Plana: Una breve historia del siglo XXI. Editorial Booket, 2008.
- **Germany, Rhonda y Muralidharan, Raman.** Las tres fases de la captura de valor, Revista Gestión, noviembre – diciembre 2001.
- **Gladwell, Malcolm.** El momento clave (The tipping point). Espasa Calpe, 2001.
- **Hoffman K. Douglas y Bateson, John.** Fundamentos de Marketing de servicios. Segunda edición. Editorial Thomson Internacional, 2002.
- **Kerckhove, Derrick de.** La piel de la cultura. Investigando la nueva realidad electrónica. Barcelona. Gedisa editorial, 1999.
- **Kotler P. & Keller K,** “Dirección de Marketing”, edición 12. Pearson. Prentice Hall, 2006.
- **Lambin, Jean-Jacques.** Marketing estratégico. Tercera edición, Mc Graw-Hill, Madrid, 1993.
- **Levy, Alberto.** Desarrollo Competitivo. Materia Biz. Buenos Aires, 2010.



Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

- **Lovelock Christopher, Reynoso Javier, D'Andrea, Guillermo, Huete Luis.** Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos. Primera edición. Editorial Pearson Educación, 2004.
- **Maslow, Abraham.** Motivación y personalidad. Editorial Díaz de los Santos, Madrid, 1991.
- **Mayoral, Luisa.** Metodología del trabajo de tesis, Editorial CEAE, Tandil, 2001.
- **Pelton, Strutton & Lumpkin.** Canales de Marketing y distribución comercial, McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- **Porter, Michael.** Estrategia competitiva. CECSA. México, 1984.
- **Stern Jorge.** Las claves del Marketing Actual. Norma, 2005.
- **Zittrain, Jonathan.** The future of the Internet and how to stop it. Yale University Press, 2008.

Citas online:

- <http://www.iprofesional.com/notas/19752-La-banca-se-desacartona-y-juega-a-las-promociones-cruzadas.html> 30/9/2005.
- <http://www.infobae.com/notas/637008-Crecieron-un-162-las-conexiones-de-banda-ancha-en-la-Argentina.html> 14/3/2012.
- [http://www.cronista.com/enviarNota.html?pagina=/contenidos/2012/09/17/noticia\\_0024.html](http://www.cronista.com/enviarNota.html?pagina=/contenidos/2012/09/17/noticia_0024.html) 17/9/2012.
- <http://tecnologia.iprofesional.com/> 3/10/2011.
- <http://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/2012/05/16/la-evolucion-de-la-conectividad-de-bandaancha-en-argentina/> 16/5/2012.
- [http://www.cronista.com/enviarNota.html?pagina=/contenidos/2012/08/17/noticia\\_0029.html](http://www.cronista.com/enviarNota.html?pagina=/contenidos/2012/08/17/noticia_0029.html) 17/8/2012.
- <http://www.lanacion.com.ar/1509744-que-pasa> 19/9/2012.
- <http://www.lanacion.com.ar/1216919-a-diez-anos-del-fallido-y2k> 1/1/2010.
- <http://windows.microsoft.com/es-ar/windows7/what-is-mobile-broadband>
- [http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo\\_notas.asp?nota=nuevo%2FReportajes%2FEstudios%2F2013%2F09\\_setiembre%2F06\\_abi\\_research](http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo_notas.asp?nota=nuevo%2FReportajes%2FEstudios%2F2013%2F09_setiembre%2F06_abi_research) 6/9/2013.
- <http://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/section/view/1273>
- <https://www.telecentro.com.ar/productos/negocios.html>
- <http://www.telecom.com.ar/institucionales/perfil.html>
- <http://www.telefonica.com.ar/acercadetelefonica/>

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

- <http://claro.com.ar/wps/portal/ar/pc/personas/legal-y-regulatorio>
- <http://www.sion.com/internet/acerca-de-sion.html>
- <http://www.directv.com.ar/quienes-somos?link=foot>
- <http://www.lanacion.com.ar/1174562-el-panorama-del-triple-play-en-la-argentina> 16/9/2009.
- <http://www.lanacion.com.ar/1513539-triple-play-un-servicio-que-sigue-prohibido> 2/10/2012.
- <http://www.argentina.ar/temas/pais/9-censo-2010>
- <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>
- <http://interred.wordpress.com/1996/02/14/historia-de-internet-en-argentina-1995/> 14/2/1996.
- [http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo\\_06.asp](http://www.ibdesarrollos.com.ar/Articulos/Articulo_06.asp)
- <http://red-accion.uncoma.edu.ar/investigaciones/ultimas/Telefonica/entel.htm>
- <http://edant.clarin.com/diario/especiales/Interenar/digital5.html>
- <https://www.internetsociety.org/es>
- <http://www.iprofesional.com/notas/34346-Los-bancos-quieren-acaparar-el-boom-del-consumo> 17/10/2006.
- <http://www.iprofesional.com/notas/130448-En-la-Argentina-uno-de-cada-4-celulares-vendidos-en-2011-fue-smartphone> 8/2/2012.
- <http://www.club.speedy.com.ar/que-es>
- [http://arnetsite.arnet.com.ar/clubarnet/preguntas\\_frecuentes.aspx](http://arnetsite.arnet.com.ar/clubarnet/preguntas_frecuentes.aspx)
- <http://clientes.cablevisionfibertel.com.ar/Beneficios>
- <http://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/> 13/1/2013.
- <http://www.arnet.com.ar/HOME.htm>
- <http://club.speedy.com.ar/bases-registracion>
- <http://www.lanacion.com.ar/191827-club-de-lectores-la-nacion> 5/5/2000.
- [http://next.clarin.com/?dzs\\_portfolio=824](http://next.clarin.com/?dzs_portfolio=824) 12/3/2014.
- [http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201310211712\\_AGE\\_82563760](http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201310211712_AGE_82563760) 21/10/2013.
- <http://www.apertura.com/clase/Green-vivants-la-nueva-ecotribu-> 12/3/2014.
- <http://www.iprofesional.com/notas/105565-Irrumpe-en-el-pais-un-nuevo-fenomeno-social-la-clase-media-trabajadora.html> 12/10/2010.
- <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/05/09/o-01001e.htm> 9/5/1999.
- <http://www.lanacion.com.ar/1662913-cual-es-la-banda-ancha-mas-rapida-de-la->

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

[argentina-segun-netflix](#) 10/2/2014.

- [http://cultura.elpais.com/cultura/2014/03/25/actualidad/1395776953\\_258137.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/03/25/actualidad/1395776953_258137.html) 25/3/2014.
- <http://www.redusers.com/noticias/nosotros-no-competimos-con-fibertel-en-argentina-internet-es-arnet/> 11/2/2011.
- <http://www.infonegocios.info/Nota.asp?nrc=38619&nprt=1> 19/9/2012.
- <http://www.eblog.com.ar/14248/speedy-andres-tahta/> 20/12/2010.
- [http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/nota\\_internet\\_03\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/nota_internet_03_14.pdf) 18/3/2014.
- <https://www.bancomundial.org>
- <http://www.lanacion.com.ar/191827-club-de-lectores-la-nacion>
- <http://www.iprofesional.com/notas/106901-Ventas-de-smartphones-crecen-de-forma-imparable-en-la-Argentina> 8/11/2010.
- [http://www.telefonica.com/es/about\\_telefonica/html/publicaciones/historico\\_informes\\_anuales.shtml](http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/publicaciones/historico_informes_anuales.shtml)
- <http://www.grupoclarin.com/ir/Servicios-para-Inversores/download-center-SP>
- <http://www.grupoclarin.com/ir/>

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## ***ANEXOS***

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Evolución de la población argentina – periodo 2001 - 2010

Provincia	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
<b>Total del país</b>	<b>36.260.130</b>	<b>40.117.096</b>	<b>3.856.966</b>	<b>10,6</b>
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.776.138	2.890.151	114.013	4,1
Buenos Aires	13.827.203	15.625.084	1.797.881	13,0
24 partidos del Gran Buenos Aires	8.684.437	9.916.715	1.232.278	14,2
Interior de la provincia de Buenos Aires	5.142.766	5.708.369	565.603	11,0
Catamarca	334.568	367.828	33.260	9,9
Chaco	984.446	1.055.259	70.813	7,2
Chubut	413.237	509.108	95.871	23,2
Córdoba	3.066.801	3.308.876	242.075	7,9
Corrientes	930.991	992.595	61.604	6,6
Entre Ríos	1.158.147	1.235.994	77.847	6,7
Formosa	486.559	530.162	43.603	9,0
Jujuy	611.888	673.307	61.419	10,0
La Pampa	299.294	318.951	19.657	6,6
La Rioja	289.983	333.642	43.659	15,1
Mendoza	1.579.651	1.738.929	159.278	10,1
Misiones	965.522	1.101.593	136.071	14,1
Neuquén	474.155	551.266	77.111	16,3
Río Negro	552.822	638.645	85.823	15,5
Salta	1.079.051	1.214.441	135.390	12,5
San Juan	620.023	681.055	61.032	9,8
San Luis	367.933	432.310	64.377	17,5
Santa Cruz	196.958	273.964	77.006	39,1
Santa Fe	3.000.701	3.194.537	193.836	6,5
Santiago del Estero	804.457	874.006	69.549	8,6
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	101.079	127.205	26.126	25,8
Tucumán	1.338.523	1.448.188	109.665	8,2

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC.

## Evolución de la población en la C.A.B.A. – periodo 2001 – 2010

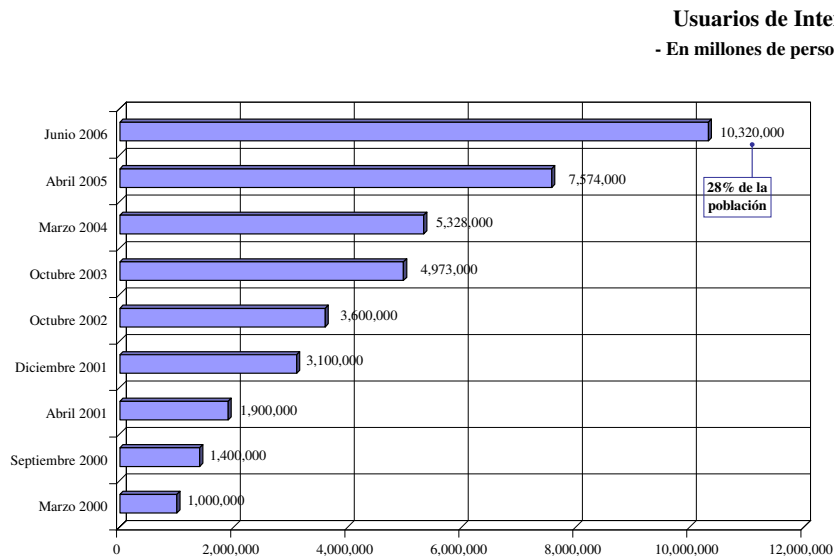
Comuna	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
<b>Total</b>	<b>2.776.138</b>	<b>2.890.151</b>	<b>114.013</b>	<b>4,1</b>
1	171.975	205.886	33.911	19,7
2	165.494	157.932	-7.562	-4,6
3	184.015	187.537	3.522	1,9
4	215.539	218.245	2.706	1,3
5	173.769	179.005	5.236	3,0
6	170.309	176.076	5.767	3,4
7	197.333	220.591	23.258	11,8
8	161.642	187.237	25.595	15,8
9	155.967	161.797	5.830	3,7
10	163.209	166.022	2.813	1,7
11	189.666	189.832	166	0,1
12	191.122	200.116	8.994	4,7
13	228.226	231.331	3.105	1,4
14	225.245	225.970	725	0,3
15	182.627	182.574	-53	0,0

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC.

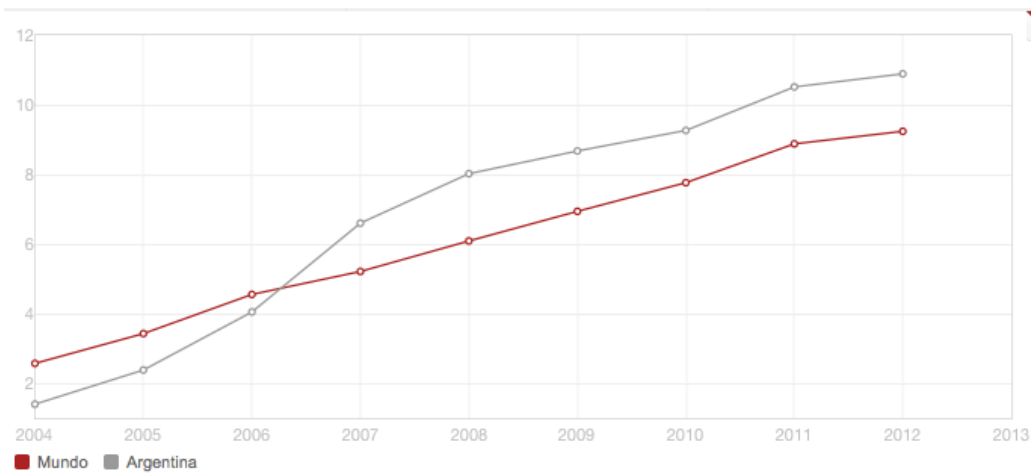
Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Evolución de usuarios y clientes de Internet en Argentina – periodo 2000 - 2006



Fuente: D'Alessio Irol.

## Crecimiento accesos de banda ancha en Argentina – periodo 2004 - 2012



Fuente: Banco Mundial.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Evolución de los accesos residenciales a nivel nacional - Variación interanual

Año	Total accesos residenciales	Cuentas con abono			Usuarios gratuitos
		Total	Dial up	Banda ancha	
1 (2007)	15,81% ↑	34,28 % ↑	-31,94% ↓	52,36% ↑	-29,27% ↓
2 (2008)	18,30 ↑	29,15% ↓	-25,85% ↑	7,65% ↓	-57,69% ↓
3 (2009)	17,95 ↓	24,28% ↓	-11,02% ↑	59,82% ↑	0% =
4 (2010)	32,29 ↑	37,15% ↑	-32,83% ↓	40,43% ↓	-53,25% ↑
5 (2011)	53,36 ↑	55,44% ↑	-29,33% ↑	57,34% ↑	-53,83% ↓
6 (2012)	31,75 ↓	32,30% ↑	-36,37% ↓	32,99% ↓	-65,00% ↑
7 (2013)	17,02 ↓	17,11% ↓	-32,54% ↓	17,35% ↓	-45,00% ↓

Año base: 2006

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada por el INDEC.

## Evolución de los accesos residenciales en CABA – Periodo 2010 – 2013<sup>76</sup>

Jurisdicción	Total de accesos residenciales			Banda Estrecha <sup>(1)</sup>			Banda Ancha <sup>(2)</sup>		
	Dic 2011	Dic 2010	Variación anual %	Dic 2011	Dic 2010	Variación anual %	Dic 2011	Dic 2010	Variación anual %
Ciudad de Buenos Aires	2.586.844	1.521.635	70,0	48.619	86.115	-43,5	2.538.225	1.435.520	76,8

(1) Comprende las conexiones Dial-up y Usuarios gratuitos

(2) Comprende las conexiones de Banda Ancha (ADSL, Cablemodem, etc.)

Jurisdicción	Total de accesos residenciales			Banda Estrecha <sup>(1)</sup>			Banda Ancha <sup>(2)</sup>		
	Dic 2012	Dic 2011	Variación anual %	Dic 2012	Dic 2011	Variación anual %	Dic 2012	Dic 2011	Variación anual %
Ciudad de Buenos Aires	3.766.283	2.575.726	46,2	24.663	48.163	-48,8	3.741.620	2.527.563	48,0

(1) Comprende las conexiones Dial-up y Usuarios gratuitos

(2) Comprende las conexiones de Banda Ancha (ADSL, Cablemodem, etc.)

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Jurisdicción	Total de accesos residenciales			Banda Estrecha <sup>(1)</sup>			Banda Ancha <sup>(2)</sup>		
	Dic 2013	Dic 2012	Variación anual %	Dic 2013	Dic 2012	Variación anual %	Dic 2013	Dic 2012	Variación anual %
<b>Total del país</b>	<b>12.661.686</b>	<b>10.819.753</b>	<b>17,0</b>	<b>43.887</b>	<b>68.098</b>	<b>-35,6</b>	<b>12.617.799</b>	<b>10.751.655</b>	<b>17,4</b>
Ciudad de Buenos Aires	3.774.364	3.620.297	4,3	15.755	24.663	-36,1	3.758.609	3.595.634	4,5

(1) Comprende las conexiones Dial-up y Usuarios gratuitos

(2) Comprende las conexiones de Banda Ancha (ADSL, Cablemódem, etc.)

## Ranking de velocidad de Internet en Argentina según proveedor

1- CABLEVISION - FIBERTEL 1.88
2- TELECENTRO 1.78
3- TELEFONICA 1.28
4- TELECOM 1.20

Fuente: Netflix.

## Arnet – Evolución del negocio

	2011	2012	2013
Líneas de acceso	1.550.000	1.629.000	1.707.000
Suscriptores Arnet	1.540.000	1.622.000	1.687.000
Variación líneas de acceso año sobre año (en %)	+12	+5	+5
ARPU ADSL (acceso + ISP) (en\$/mes)	87,0	102,3	124,7
Churn ADSL (% mensual/base clientes inicio)	1,2	1,4	1,4

Fuente: Estados Contables Telecom Argentina - Año 2013.

## Speedy – Evolución del negocio

### Evolución Posición Competitiva

T. Latam	Cuotas de ADSL <sup>(1)</sup>		
	2011	2012	2013
Brasil	21,9%	18,8%	16,3%
Argentina	31,1%	30,9%	30,5%
Chile	43,0%	41,2%	40,2%
Perú	90,1%	90,1%	86,9%
Colombia	18,1%	18,1%	18,7%

(1) Estimación interna.

Fuente: Informe Financiero Telefónica 2013.



Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Argentina

Tabla de accesos

Miles de accesos	2011	2012	2013	%Var. 11/12	%Var. 12/13
Accesos de telefonía fija <sup>(1)</sup>	4.611,0	4.762,4	4.833,5	3,3%	1,5%
Fixed wireless	38,2	234,6	342,7	514,1%	46,0%
Accesos de datos e internet	1.630,7	1.755,5	1.848,5	7,7%	5,3%
Banda estrecha	35,7	19,3	12,9	(46,0)%	(32,8)%
Banda ancha <sup>(2)</sup>	1.595,1	1.736,3	1.835,5	8,9%	5,7%
Accesos móviles	16.766,7	17.604,0	19.954,7	5,0%	13,4%
Prepago	10.581,3	11.000,0	12.916,6	4,0%	17,4%
Contrato	6.185,4	6.604,0	7.038,1	6,8%	6,6%
<b>Accesos Clientes Finales</b>	<b>23.008,4</b>	<b>24.121,9</b>	<b>26.636,7</b>	<b>4,8%</b>	<b>10,4%</b>
<b>Accesos Mayoristas</b>	<b>13,9</b>	<b>14,1</b>	<b>14,0</b>	<b>1,2%</b>	<b>(0,4)%</b>
<b>Total Accesos</b>	<b>23.022,3</b>	<b>24.136,0</b>	<b>26.650,7</b>	<b>4,8%</b>	<b>10,4%</b>

1) RTB (incluyendo TUP) x1; Acceso Básico RDSI x1; Acceso Primario RDSI Accesos Digitales 2/6 x30. Incluye autoconsumo. Incluye la totalidad de los accesos "fixed wireless".

(2) Incluye ADSL, fibra óptica, cable módem y circuitos de banda ancha.

Fuente: Informe Financiero Telefónica 2013 .

## Fibertel – Evolución del negocio

### TELEVISIÓN POR CABLE Y ACCESO A INTERNET

	2013	2012	Var. Anual	3T13	2T12	3T12	Var. Trimestral	Var. Anual
<b>Hogares Cableados</b> <sup>(1)</sup>	7.509,5	7.455,9	0,7%	7.509,5	7.506,7	7.455,9	0,0%	0,7%
<b>Red Bidireccional (%)</b>	66,5%	63,9%	4,1%	66,5%	65,3%	63,9%	1,8%	4,1%
<b>TV por Cable</b>								
<b>Abonados Totales</b> <sup>(1)(3)</sup>	3.492,5	3.404,7	2,6%	3.492,5	3.488,7	3.404,7	0,1%	2,6%
Abonados - Argentina	3.367,5	3.288,8	2,4%	3.367,5	3.364,9	3.288,8	0,1%	2,4%
Abonados – Internacional	125,0	115,9	7,9%	125,0	123,8	115,9	1,0%	7,9%
Uruguay	125,0	115,9	7,9%	125,0	123,8	115,9	1,0%	7,9%
Paraguay	-	-	NA	-	-	-	NA	NA
% sobre Hogares Cableados	46,5%	45,7%	1,8%	46,5%	46,5%	45,7%	0,1%	1,8%
<b>Total Abonados Equity</b> <sup>(4)</sup>	<b>3.618,8</b>	<b>3.523,2</b>	<b>2,7%</b>	<b>3.618,8</b>	<b>3.612,9</b>	<b>3.523,2</b>	<b>0,2%</b>	<b>2,7%</b>
Índice de Rotación (Churn Rate)%	15,3%	15,0%	2,1%	15,6%	14,1%	16,0%	10,6%	(2,1)%
<b>Video Digital</b>								
Abonados preparados para TV Digital <sup>(1)</sup>	2.769,7	2.689,3	3,0%	2.769,7	2.761,0	2.689,3	0,3%	3,0%
Decodificadores Digitales Totales	1.260,0	1.107,2	13,8%	1.260,0	1.239,2	1.107,2	1,7%	13,8%
Argentina	1.117,2	990,0	12,9%	1.117,2	1.101,3	990,0	1,4%	12,9%
Internacional	142,8	117,2	21,8%	142,8	137,8	117,2	3,6%	21,8%
Penetración sobre abonados preparados para TV Digital %	45,5%	41,2%	10,5%	45,5%	44,9%	41,2%	1,4%	10,5%
<b>Abonados de Internet</b>								
Abonados Totales de Internet <sup>(1)</sup>	1.711,6	1.504,4	13,8%	1.711,6	1.680,8	1.504,4	1,8%	13,8%
Cablemodem <sup>(1)</sup>	1.699,4	1.489,4	14,1%	1.699,4	1.668,0	1.489,4	1,9%	14,1%
ADSL <sup>(1)</sup>	5,83	8,4	(30,6)%	5,8	6,8	8,4	(14,2)%	(30,6)%
Dial Up <sup>(1)</sup>	6,4	6,6	(3,1)%	6,4	6,0	6,6	6,1%	(3,1)%
% sobre Red Bidireccional	34,3%	31,6%	8,5%	34,3%	34,3%	31,6%	(0,0)%	8,5%
<b>ARPU Total</b> <sup>(2)</sup>	<b>235,6</b>	<b>186,9</b>	<b>26,1%</b>	<b>260,8</b>	<b>244,1</b>	<b>204,2</b>	<b>6,8%</b>	<b>27,7%</b>

<sup>(1)</sup> Cifras en miles.

<sup>(2)</sup> Ventas Netas promedio/promedio abonados TV Paga.

<sup>(3)</sup> Total subscribers consolidados siguiendo los mismos métodos de consolidación de los Estados Contables al 31 de diciembre de cada año.

<sup>(4)</sup> Total subscribers considerando la participación accionaria en cada subsidiaria.

Fuente: Estado de Resultados Grupo Clarín 2013.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Arnet – Oferta de productos y servicios\*

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13º mes	Cargo de envío kit auto instalación
15MB	Con módem Wi Fi	\$159	12 M	18 M	\$107,40	\$264	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Arnet Play	\$179	12 M	18 M	\$207,40	\$314	\$50
	Con módem Wi Fi + Móvil 1GB	\$218	12M	18 M	\$214,80	\$359	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 500MB	\$178	12 M	18 M	\$214,80	\$338	\$49,90
10MB	Con módem Wi Fi	\$139	12 M	18 M	\$107,40	\$244	\$50
	Con módem Wi Fi + Arnet Play	\$159	12 M	18 M	\$207,40	\$294	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 1GB	\$198	12 M	18 M	\$214,80	\$338	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 500MB	\$158	12 M	18 M	\$214,80	\$318	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas	\$154	12 M	18 M	\$107,40	\$269	\$49,90
6MB	Con módem Wi Fi	\$100	12 M	18 M	\$107,40	\$219	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Arnet Play	\$120	12M	18 M	\$207,40	\$269	\$50
	Con módem Wi Fi + Móvil 1GB	\$159	12 M	18 M	\$214,80	\$313	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 500MB	\$119	12 M	18 M	\$214,80	\$293	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas	\$115	12 M	18 M	\$107,40	\$244	\$49,90
	Súper-pack (llamadas + TV satelital)	\$249	12 M	N E	N E	\$370	\$49,90
3MB	Con módem Wi Fi	\$100	12 M	18 M	\$107,40	\$180	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Arnet Play	\$120	12 M	18 M	\$214,80	\$230	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 1GB	\$159	12 M	18 M	\$214,80	\$244	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 500MB	\$119	12 M	18 M	\$214,80	\$224	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas	\$115	12 M	18 M	\$107,40	\$205	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Turbo (1)	\$110	12 M	18 M	\$107,40	\$195	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Turbo (1)+ móvil 500MB	\$129	12 M	18 M	\$214,80	\$269	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas + Móvil 500MB	\$134	12 M	18 M	\$214,80	\$279	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas + Turbo(1)	\$125	12 M	18 M	\$107,40	\$220	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas + Aladino 410 inalámbrico	\$144,90	3 M	18 M	\$107,40	\$205	\$49,90
1MB	Con módem Wi Fi	\$100	12 M	18 M	\$107,40	\$150	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 1GB	\$159	12 M	18 M	\$207,40	\$244	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Móvil 500MB	\$119	12 M	18 M	\$214,80	\$124	\$49,90
	Con módem Wi Fi + llamadas	\$115	12 M	18 M	\$107,40	\$175	\$49,90
	Con módem Wi Fi + Turbo (1)	\$110	12M	18M	\$107,40	\$170	\$49,90

NE: No especifica.

(\*) Al 30/9/2012. Modalidad de contratación *online*.

Fuente: Relevamiento Web.

## Speedy - Oferta de productos y servicios\*

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13º mes	Cargo de instalación
Desde 3,5 a 6 MB	Speedy familiar (1)	\$109	12 12 M	N E	N E	N E	De \$75 a \$110 (4)
Desde 3,5 a 6 MB	Speedy dúo (llamadas ilimitadas) (1)	\$119	12 M	N E	N E	N E	De \$75 a \$110 (4)
No especifica	Speedy dúo plus (llamadas ilimitadas fijos y celulares)	\$119	12 M	N E	N E	\$35(5)	De \$75 a \$110 (4)
Desde 3,5 a 6 MB	Trío (llamadas locales ilimitadas + Direct TV + Internet) (2)	\$234,99	12 M	N E	N E	N E	De \$75 a \$110 (4)
Desde 3,5 a 6 MB	Speedy total(3)	\$129	N E	N E	N E	N E	

(1) \$300 de descuento para un Smartphone Movistar o \$30 de recarga para tu Movistar por todo un año.

(2) HBO y Movie Pack bonificado durante los primeros tres meses.

(3) Banda ancha + Internet móvil.

(4) Con instalador a domicilio. De \$50 a \$85 kit auto – instalación.

(5) Llamadas a celulares.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Otros productos Speedy

Premium	On video	\$39,90
Dominios nacionales	Profesional	\$39,90
	Familia	\$48,27
	Jubilados	\$48,27
Dominios internacionales	Comercial	\$79,90
	Profesional	\$79,90
	Familia	\$96,67
	Jubilados	\$96,67

(\*) Al 30/9/2012. Modalidad de contratación *online*.  
Fuente: Relevamiento Web.

## Fibertel - Oferta de productos y servicios\*

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13° mes	Cargo de instalación
6MB	NE	\$107,50	6 M(1)	NE	NE	\$215	NE
3MB	NE	\$110	6 M(1)	NE	NE	\$180	NE
1MB	NE	\$145	NE	NE	NE	\$145	NE
640MB	NE	\$120	NE	NE	NE	\$120	\$500
WIFI 6MB	NE	\$107,50	6 M(1)	NE	NE	\$215	\$ 200 (2)
WIFI 3MB	NE	\$110	6 M (1)	NE	NE	\$180	\$ 200(2)
WIFI 1MB	NE	\$145	NE	NE	NE	\$145	\$ 200(2)

- (1) Extensible a 12 meses.  
(2) Placa de red opcional.

## Otros productos Fibertel

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13° mes	Cargo de instalación
30MB	Wideband	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Security	Antivirus	\$6,90	NE	NE	NE	NE	NE

NE: No especifica

(\*) Al 30/9/2012. Modalidad de contratación *online*.  
Fuente: Relevamiento Web.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### Telecentro - Oferta de productos y servicios\*

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13° mes	Cargo de instalación
Hasta 10 MB		\$100	N E	N E	N E	N E	N E
3MB	TV + Internet + telefonía	\$219	N E	N E	N E	N E	\$800
3MB	TV + Internet + telefonía	\$234	N E	N E	N E	N E	\$800
	TV HD + Internet + telefonía	\$264	N E	N E	N E	N E	\$800
	TVDVR HD + Internet + telefonía	\$284	N E	N E	N E	N E	\$400/ \$200

NE: No especifica

(\*) Al 30/9/2012. Modalidad de contratación *online*.

Fuente: Relevamiento Web.

### Sion - Oferta de productos y servicios\*

Ancho de banda	Características	Precio	Duración	Permanencia mínima	Cargo por rescisión anticipada	Precio a partir del 13° mes	Cargo de instalación
6MB	N E	\$99	12M	N E	N E	N E	N E

NE: No especifica

(\*) Al 30/9/2012. Modalidad de contratación *online*.

Fuente: Relevamiento Web.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Comparación de beneficios ofrecidos por Arnet, Fibertel y Speedy

### Club Arnet - Matriz de beneficios\*

Rubro	Cantidad	Tipo	Cantidad	Zonas
Gastronomía	45	10%	4	GBA, Salta,
		15%	7	Córdoba, CABA,
		20%	23	Entre Ríos,
		25%	2	Mendoza, Santa Fe,
		30%	3	Misiones,
		50%	1	Neuquén,
		2x1	2	Río Negro y
promo	3	Tucumán.		
Entretenimientos	9	15%	7	CABA
		25%	1	
		2x1	1	
Cuidado personal	24	10%	1	CABA.
		15%	1	Córdoba,
		20%	15	GBA y
		25%	2	Mendoza.
		40%	1	
		50%	1	
Turismo independiente	41	10%	7	CABA, GBA, Salta, Río Negro
		15%	17	Córdoba, Jujuy, Neuquén,
		20%	16	Prov. de BS. AS.,
		promo	1	Tierra del Fuego y Tucumán.
Paquetes turísticos	1	promo	1	CABA
Total	120		120	

(\*) Al 30/9/2012.

Fuente: relevamiento Web.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### Club Speedy - Matriz de beneficios\*

Rubro	Cantidad	Tipo	Cantidad	Zonas
Turismo	12	10%	4	CABA, Córdoba, Mendoza.
		15%	3	
		20%	4	
		promo	1	
Diversión	25	10%	4	GBA, Santa Fe, CABA, Salta, Tierra del Fuego, Prov. de BS. AS., Mendoza, Córdoba, Neuquén, San Luis y Chaco.
		15%	5	
		20%	2	
		25%	3	
		50%	1	
		Promo	6	
		2x1	3	
4x2%	1			
Gastronomía	70	10%	8	GBA, Santa Fe, CABA, Salta, Tierra del Fuego, Prov. de BS. AS., Mendoza y Neuquén.
		15%	7	
		20%	40	
		25%	3	
		30%	4	
		40%	2	
		50%	1	
promo	5			
Cuidado personal	21	10%	4	CABA, GBA, Mendoza, Prov. de BS. AS. y Santa Fe.
		15%	5	
		20%	4	
		25%	2	
		30%	3	
		Promo	3	
Moda	19	10%	4	CABA, GBA, Mendoza y Prov. de BS. AS.
		15%	11	
		20%	1	
		50%	1	
		promo	2	
Hogar	7	10%	3	CABA, Mendoza Prov. de BS. AS.
		15%	4	
Tech	8	10%	6	CABA, GBA, Mendoza y San Juan
		15%	2	
Total	162		162	

(\*) Al 30/9/2012.

Fuente: relevamiento Web.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

### Fibertel - Matriz de beneficios\*

Rubro	Cantidad	Tipo	Cantidad	Zonas
Espectáculos	3	20%	1	CABA, GBA, Salta y Mendoza.
		2x1	2	
Gastronomía	8	20%	3	CABA, GBA, Río Negro, Santa Fe, Córdoba y Mendoza
		30%	2	
		35%	1	
		Sin cargo	2	
Turismo	3	2x1	2	GBA y Prov. de BS. AS.
		3x2	1	
Regalos	1	Promo	1	Todo el país
<b>Total</b>	<b>15</b>		<b>15</b>	

(\*) Al 30/9/2012.

Fuente: relevamiento Web

### Distribución de los beneficios

#### Club Arnet \*

Tipo de descuento	Cantidad	Distribución
10%	12	10,00%
15%	32	26,67%
20%	54	45,00%
25%	5	4,17%
30%	3	2,50%
40%	1	0,83%
50%	2	1,67%
2x1	6	5,00%
promo	5	4,17%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>

(\*) Al 30/9/2012.

Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

Fuente: relevamiento *Web*

### **Fibertel\***

Tipo de descuento	Cantidad	Distribución
20%	4	26,67%
30%	2	13,33%
35%	1	6,67%
Promo	1	6,67%
2x1	4	26,67%
3x2	1	6,67%
Sin cargo	2	13,33%
Total	15	100,00%

(\*) Al 30/9/2012.

Fuente: relevamiento *Web*.

### **Club Speedy\***

Tipo de descuento	Cantidad	Distribución
10%	33	20,37%
15%	37	22,84%
20%	51	31,48%
25%	8	4,94%
30%	7	4,32%
40%	2	1,23%
50%	3	1,85%
2x1	3	1,85%
4x2	1	0,62%
Promo	17	10,49%
Total	162	100,00%

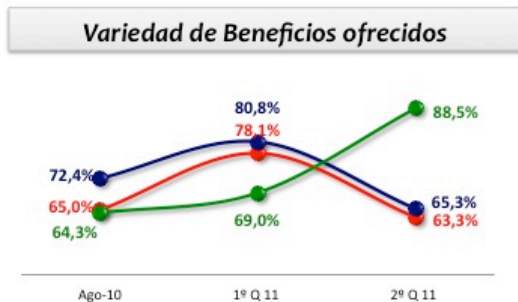
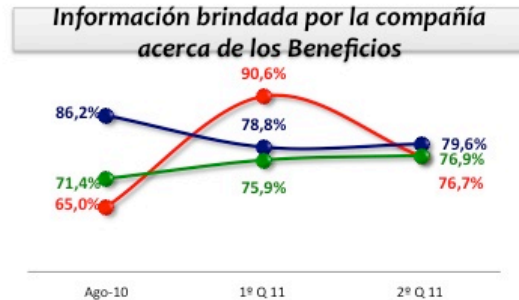
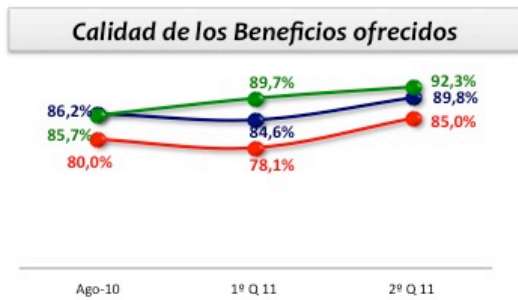
(\*) Al 30/9/2012.

Fuente: relevamiento *Web*.



Servicios que brindan servicios. ¿Cuáles son los aspectos preponderantes a la hora de captar y retener clientes de banda ancha residencial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires?

## Percepción de los beneficios ofrecidos



### Referencias:

- Rojo: Arnet
- Azul: Fibertel
- Verde: Speedy

Fuente: CEOP, Customer satisfaction Internet Banda Ancha.

## Psicología del color



Fuente: <http://thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design/> 13/1/2013.