



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magister
Tema:

LA AUTOGESTIÓN DE SERVICIOS EN EL SECTOR DE LA
TELEFONÍA CELULAR. UN ENFOQUE SOBRE EL MERCADO
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

AUTOR: SINDY JIMÉNEZ TOLOZA
DIRECTOR DE TESIS: MG. GABRIELA MOLLO BRISCO

LA PLATA, MAYO DE 2018

Índice

Resumen	III
1. Planteo e introducción al problema.....	1
2. Objetivos	3
3. Alcance de la investigación.....	3
4. Marco teórico de referencia.....	4
4.1 ¿Qué es la autogestión?	4
4.2.- Principales estudios sobre autogestión	32
4.3 Bases Teóricas	35
5. Metodología de la investigación	40
6. Resultados de la investigación	43
7. Conclusiones.....	67
8. Bibliografía Consultada	69
9. Anexos	78

Resumen

Las organizaciones están cambiando desde hace unos años la forma de interacción en la atención con sus clientes. Uno de los muchos resultados de esta naturaleza cambiante es el auge que se desarrolló en torno a la autogestión. Este concepto es utilizado para identificar "interfaces tecnológicas que permiten a los clientes producir un servicio independiente de la participación directa del empleado del servicio" (Meuter, Ostrom, Roundtree, & Bitner, 2000, p .50). En otras palabras, la autogestión permite a los clientes acceder a la información y realizar consultas u operaciones de su servicio, sin requerir ninguna interacción con un representante de una empresa. Los clientes tienen el control y pueden resolver las consultas y/o problemas rápidamente por sí mismos.

La autogestión se ha vuelto cada vez más común, los servicios a menudo son iniciados y gestionados por los propios clientes sin contacto directo o indirecto con un representante de este (Barnes, Dunne & Glynn, 2000). Los quioscos, los teléfonos (móviles) y los portales Web son, entre otros, canales de autogestión a través de los cuales los interesados pueden realizar diversas operaciones, tales como consultas, compras, pagos, reservas, contrataciones, solo por mencionar algunas.

En vista de los potenciales beneficios que la utilización de estos canales tiene para las organizaciones es que se observa su aplicación en las más variadas ramas. Las empresas de telefonía celular no son la excepción. En base a esto se plantea en esta tesis el objetivo de identificar si existe congruencia entre la oferta de servicios de autogestión ofrecidos por estas empresas y el uso real que de ellas hacen sus usuarios

Para llegar al cumplimiento de estos objetivos por un lado se procedió a la indagación y relevamiento de los canales y servicios de autogestión que los operadores de telefonía celular habilitan a sus usuarios residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por otro lado se plateó una encuesta que proporcione información del grado en que los usuarios de telefonía celular utilizan los canales y servicios de autogestión, la utilización de servicios de autogestión de otros rubros y la experiencia en el uso de servicios de autogestión.

El resultado de este trabajo aporta información a los operadores en el sentido de que puedan conocer como los clientes hacen uso de los servicios de autogestión y como evalúan estos, así como a otras organizaciones que

quieran utilizar la tecnología en la atención al cliente para asegurar una posición de ventaja entre sus competidores.

1. Planteo e introducción al problema

Hace tiempo que las organizaciones dejaron de solo pretender brindar productos de calidad, variedad y a precios accesibles, sino que también buscan diferenciarse en el servicio y la atención a sus clientes para así lograr una ventaja competitiva.

En la actualidad es muy común realizar compras por la web, realizar transacciones bancarias, adquirir entradas para diversos eventos (seleccionando incluso la ubicación del evento), hacer el check-in de un viaje y presentarse a la hora del vuelo sin nunca haber estado en contacto con un representante de la aerolínea y muchas más transacciones que antes requerían la presencia “física” de comprador y vendedor de un producto o servicio. Autogestionarse se está convirtiendo entonces en una tendencia global que cada día se expande más. Según las predicciones realizadas en el 2015 por la consultora Gartner Research¹ para el 2020, los clientes/usuarios administrarán el 85% de su relación con una organización sin interacción humana, es decir las realizarán de manera autogestionada.

El desarrollo tecnológico ha influido en varios aspectos del accionar de las organizaciones, entre ellos en la forma en la que estas organizaciones pueden relacionarse con sus clientes/usuarios/beneficiarios. Es de esta manera que una nueva gama de canales de atención donde los usuarios pueden acceder, gestionar y resolver consultas o problemas se abre para organizaciones y usuarios.

Si bien el concepto de *autogestión* no es nuevo, este ha ganado mucha importancia en la medida que los avances tecnológicos de la información y la comunicación han permitido a las organizaciones ofrecer canales de atención disponible las 24 horas del día y los siete días de la semana. Las predicciones realizadas por la consultada Garter Research (mencionada anteriormente) indican que se espera que durante el presente año el 5% de los casos de servicio al cliente se inicie por dispositivos conectados a Internet, lo que da sustento al peso que tiene para las organizaciones el desarrollo de las TICs.

La autogestión representa claros beneficios para las organizaciones. Según un estudio llevado adelante por Forrester Research² en el año 2010 estima que la interacción basada en la Web le cuesta a una compañía menos de un centavo de dólar en comparación con los US\$6 a US\$12 que cuesta cada llamada, lo

1 Gartner, Inc.: empresa de investigación de tecnología de información

2 Forrester's North American Technographics Customer Experience Online Survey, Q4 2010 (US), encuesta en línea realizada al azar a individuos estadounidenses entre los 18 y 88 años (N=7,728, confianza del 95%).

que representaría un ahorro potencial de millones de dólares cada mes. Aunque el estudio de Forrester fue realizado en el 2010, el análisis sirve para mostrar la brecha entre las interacciones basadas en la web y un llamado.

Las empresas de telefonía celular no son la excepción a esta regla. La autogestión se impone como una tendencia que han adoptado y que ponen a disposición de sus usuarios. Según mis propias observaciones y experiencia profesional, puedo decir que los operadores de telefonía celular en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires han encontrado en la autogestión la posibilidad de reducir los costos asociados a la atención (*call per sub*) a cambio de entregar gran volumen de información del detalle de servicio prestado a sus clientes (en algunos casos, reglamentado por la Comisión Nacional de Comunicación (CNC)). De esta forma buscan que sean estos últimos quienes resuelvan sus dudas e inquietudes sin entrar en contacto con un representante del servicio al cliente, ofreciendo así nuevos canales y servicios de autogestión.

Si bien esto va de la mano con las tendencias del mercado de la autogestión a nivel mundial no se ha realizado un estudio que indique o las expectativas y experiencias de este tipo de usuarios y su satisfacción o no con los nuevos canales de atención que se ponen a su disposición. Disminuir costos de servicio invirtiendo en autogestión representa beneficios para las compañías que, en su afán de incursionar en canales de atención tecnológicos de autogestión, pueden llegar a dejar relegada la interacción social y emocional con sus clientes, aplicando la tecnología sin indagar en profundidad si el canal de autogestión es apto para el propósito del cliente.

Si bien este trabajo no abordará, por la complejidad que demanda, un análisis sobre expectativas en profundidad, si pretende lograr identificar si existe congruencia entre la oferta de servicios de autogestión ofrecidos por estas empresas y el uso real que de ellas hacen sus usuarios. Tomando este dato como un primer factor de análisis respecto a la adecuación de los fines de las empresas a las necesidades de sus clientes.

2. Objetivos

Objetivo General

Identificar si existe congruencia entre los servicios de autogestión ofrecidos por las empresas de telefonía celular (operadoras) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el uso que de ella realicen sus usuarios.

Objetivos Específicos

- Relevar cuales son los servicios que los operadores de telefonía celular ofrecen a los usuarios por medio de las diferentes plataformas de autogestión que utilizan.
- Comparar la utilización de los servicios de autogestión que ofrecen los operadores de telefonía celular con respecto a servicios de autogestión de otros rubros.
- Identificar el grado en el que los usuarios de telefonía celular utilizan los canales de autogestión ofrecido por los operadores de telefonía celular.
- Identificar cuáles son los servicios que utilizan los usuarios por intermedio de los canales de autogestión, identificando patrones según diferentes variables de control.
- Conocer la experiencia de los usuarios en la utilización de los servicios de autogestión.

3. Alcance de la investigación

Esta investigación tiene como alcance a las empresas de telefonía celular: *Personal*, *Movistar* y *Claro*) y a los clientes de estas que dispongan de líneas activas al momento del relevamiento de la información hallan suscripto sus servicios como residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. Marco teórico de referencia

4.1 ¿Qué es la autogestión?

Self Service, o su traducción en español **Autogestión o Autoservicio**, es un término que existe desde hace décadas (puede identificarse su origen puntual en el año 1916). Fue creado por Clarence Saunders, un empresario estadounidense que abrió un supermercado³ con un concepto diferente pero revolucionario: los compradores entraban a su tienda, tomaban lo que necesitaban y luego pagaban por ello en la caja registradora, antes de salir. National Cash Register⁴ (NCR) (2014)

Figura 1: Tienda original Piggly Wiggly, Memphis Tennessee



Fuente: pigglywigglystores.com

La innovación de Saunders generó principalmente un cambio en los hábitos de compra de los consumidores, además contribuyó a promover una mayor variedad de opciones de marcas, productos con el precio etiquetado y en el desarrollo de la publicidad e investigación de mercado. Después de Piggly Wiggly aparecieron otros negocios con el mismo concepto de autoservicio, como por caso lavanderías, restaurantes y cafeterías.

Luego de ese momento inicial, y con el paso de los años, la tecnología ha sido incorporada en el concepto de autoservicio aplicándose de diversas formas. Algunas, las más recientes, incluyen la utilización de internet, de los

³ "Piggly Wiggly" en Memphis Tennessee.

⁴ NCR: National Cash Register, empresa estadounidense de tecnología de transacciones de consumo

dispositivos móviles, de quioscos de gestión electrónicas, etc. Con los avances en tecnología de la información, los últimos años han visto la proliferación de sistemas de autogestión en la industria de los servicios (Bitner, Brown & Meuter, 2000; Bitner, Ostrom & Meuter, 2002). De esta forma, las innovaciones tecnológicas han permitido el crecimiento de la autogestión, haciendo evolucionar el concepto al ritmo en que los consumidores se fueron adaptando al mismo.

La autogestión implica así el involucramiento del consumidor en la totalidad o en parte del proceso que requiere la prestación de un servicio o la adquisición de un producto. Cada vez más los consumidores interactúan con la tecnología de la autogestión en lugar de interactuar con un asistente o empleado de servicio de manera directa. Al realizar un breve recorrido por la historia de la autogestión se pueden destacar el impacto que ha tenido las innovaciones tecnológicas en el mercado y hábitos de los consumidores.

Cawthorne (2011) explica que en los años cuarenta John Biggins⁵, en su intento por convertir a su banco en el preferido de los comerciantes, inventó la primera tarjeta de crédito, la cual se denominó “Charg-It”. ¿En qué consistía esta primera tarjeta de crédito? Muy simple, cada vez que un cliente compraba a un comerciante que utilizara esta tarjeta el cargo se enviaba al banco de Biggins, el cual reembolsaba el monto al comerciante. Era una transacción relativamente simple, ya que todos los titulares de la tarjeta “Charg-It” también lo eran de cuentas en el banco de Biggins. Esto permitió a los clientes comprar fácilmente los artículos. Años más tarde, en 1950, se hizo efectivo el primer programa de lealtad (programa “Fundadores Diners Club”). En este otro caso, los comerciantes utilizaban estas tarjetas para ofrecer un servicio personalizado a sus clientes leales, ganando lo que hoy se conoce como su “fidelidad” (Fabry, 2016).

Figura 2: Primera tarjeta de crédito Diners Club



Fuente: <https://www.dinersclub.com>

⁵ Banquero de Brooklyn, New York.

En 1967, el banco Barclays⁶ instaló los primeros cajeros automáticos, renunciando así a la interacción humana entre la persona de un cajero y el cliente y dando paso a la comodidad y el acceso del concepto 24/7 para retirar dinero (las 24 horas, los 7 días de la semana). La adopción de los cajeros se produjo lentamente, pues costaba que los clientes confiaran en el nuevo método, por lo que tomó décadas el poder alcanzar, por ejemplo, la cifra de dos millones de localizaciones mundiales (Milligan, 2007).

Figura 3: Uso del Primer cajero Automático



Fuente: <http://bbc.in/2oPhiSP>

En 1977, el Citibank invirtió más de US\$100 millones para instalar cajeros automáticos en la ciudad de New York. Inicialmente la iniciativa no contó con gran aceptación entre los clientes del banco. Sin embargo, esta resistencia fue superada gracias a un hecho puntual: después de una importante tormenta de nieve que dificultó las rutinas en la ciudad y obligó al cierre de los bancos durante unos cuantos días, se comenzaron a usar con buena frecuencia los cajeros que ya desde hace tiempo estaban instalados (Florian, 2004).

Figura 4: Cajero Citibank



Fuente: <http://nyti.ms/2oNtB2b>

⁶ Compañía de servicios financieros con sede en Londres.

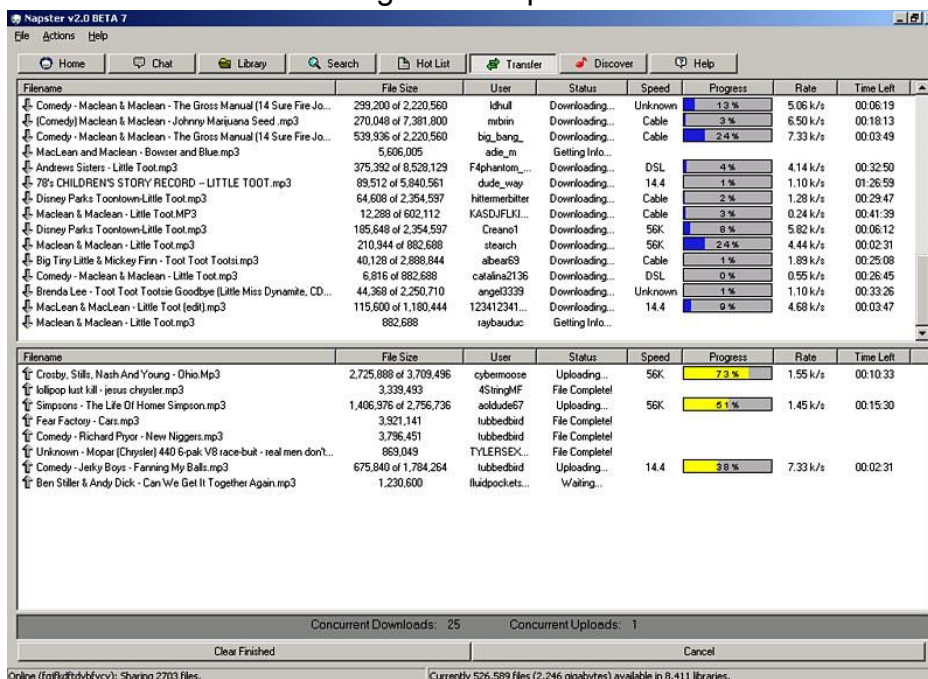
En los años '70, la compañía aérea Southwest (una aerolínea de bajo costo) permitió elegir a sus pasajeros sus propios asientos. La asignación estaba a cargo del pasajero que podía sentarse donde quisiera al momento de ingresar a la aeronave (Tully, 2015). Años más tarde, en 1999, Alaska Airlines permitió a los clientes el check-in online, reduciendo de esa forma en gran medida los tiempos de espera (Barich, 2011).

Con la llegada de internet aparecieron innovaciones en la autogestión y con ello la revolución de la experiencia del comercio electrónico.

En 1994, Amazon⁷ introdujo un nuevo concepto de librerías y revolucionó para siempre la forma de compra. Con sistemas de comentarios y ventas guiadas los clientes disponían de todas las recomendaciones de productos como en su librería favorita, pero desde la comodidad de su casa (Dinero, 2008). En 1995 hizo su irrupción eBay⁸. Esta plataforma también es pionera en la creación de los foros de sugerencias para generar confianza online (Dinero, 2017).

Con el cambio de siglo aparece Napster⁹, quien revolucionó el mercado discográfico siendo el primer portal de intercambio (sin intermediarios) de música en formato mp3 en el que los usuarios descargaban e intercambiaban música de manera gratuita (Ferreirós, 2000).

Figura 5: Napster



Fuente: <https://goo.gl/qGpE1u>

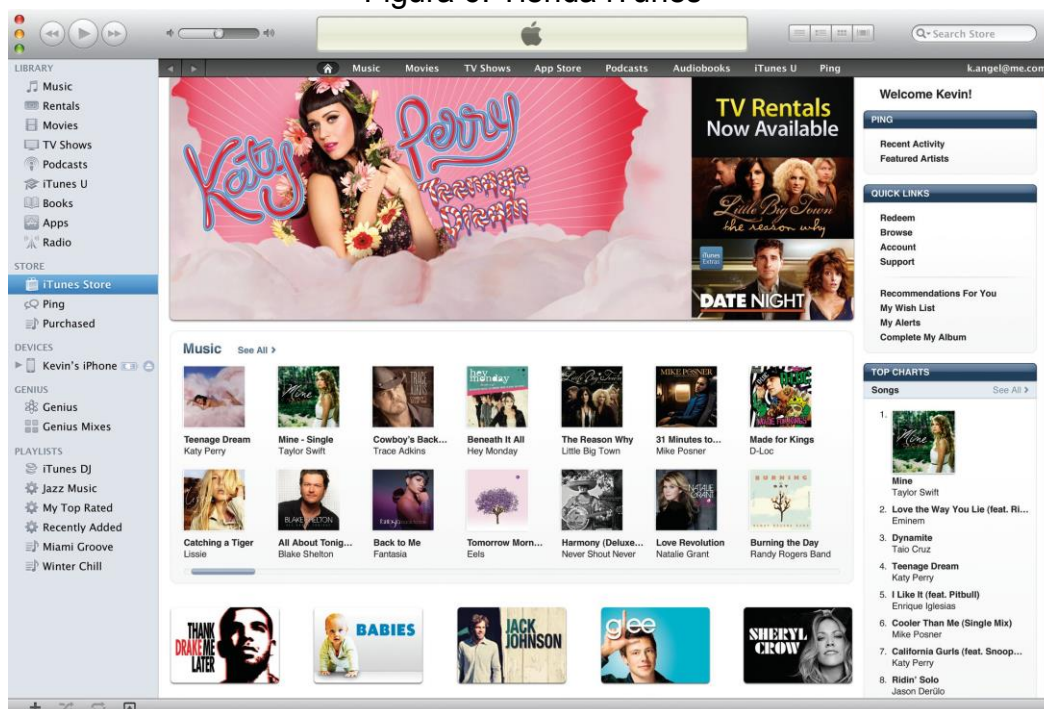
⁷ Empresa estadounidense de comercio electrónico, dedicada a la venta de productos por Internet.

⁸ Sitio destinado a la subasta de productos a través de Internet.

⁹ Primera gran red de intercambio de archivos de música en formato mp3.

En Abril de 2003 aparece iTunes, un modelo de negocio que trabajó tanto para las empresas de grabación como para el consumidor permitiendo la compra de música en línea. Esta plataforma permitía que los clientes pudiesen comprar solo una canción sin necesidad de comprar el disco completo, lo que agregó un importante plus a los ojos de los consumidores de música. La facilidad de comprar la canción deseada y descargarla en los reproductores de música mp3 cambió el concepto de las tiendas de música.

Figura 6: Tienda iTunes



Fuente: <https://goo.gl/NQ3J4J>

Con el correr de los años el uso de los dispositivos móviles han transformado la experiencia de los usuarios. Los teléfonos inteligentes hoy permiten, por ejemplo, el acceso inmediato a la información disponible en la web y a todo tipo de servicios en forma online. A partir del momento en que Bellsouth junto a IBM lanzaron el primer teléfono inteligente, que contenía reloj, teléfono, libreta de dirección, block de notas, algunos juegos y poco más, la evolución de estos dispositivos se ha hecho imparable, permitiendo en la actualidad una conectividad plena y la autogestión de funciones que normalmente se realizaban sólo en los desktops, así como la conexión en tiempo real que ofrece unas infinitas posibilidades de explotar la información como hasta hace realmente poco tiempo resultaba impensado.

Dentro de este contexto, “en la década de 1990, las organizaciones se esforzaron por atraer, alcanzar y mantener a los clientes y todo se centró en el desarrollo y la celebración en las relaciones con los clientes, pero en la era digital las reglas están cambiando, con un cambio en el poder al consumidor”, afirma Sheila Malone, experta en psicología del consumidor en Lancaster University Management School (Kelly, 2015: párr. 8). La tecnología está cambiando dramática y profundamente la naturaleza de los servicios, permitiendo que se ofrezca una mejor calidad, más enfocados y personalizados en las necesidades de la demanda. “La tecnología facilita de esta forma el alcance global de los servicios que históricamente estaban vinculados a su lugar de origen” (Bitner, Ostrom & Maeuter, 2002: p.96).

Estos cambios repercuten en la gestión de operaciones del servicio, así como en la gestión y comportamiento de los consumidores. Con el uso de la tecnología por parte de las empresas, los clientes están más informados e incluso generan comentarios o recomendaciones de los canales de atención, influyendo de esta manera en las decisiones de otros clientes. Bitner et. al. (2002), expone que “la rápida proliferación de la autogestión se debe a varias razones, entre ellas: la reducción de costos y la satisfacción y necesidad de llegar a nuevos canales y nuevos segmentos de clientes” (p.97).

- Reducción de costos:

Una de las ventajas que ofrece la autogestión son las asociadas a la reducción de costos en los servicios de atención. Las compañías encuentran en la autogestión un potencial ahorro en gastos de personal destinado a ofrecer soluciones y consultas que puede realizar el cliente por su cuenta. A continuación, se muestran los costos aproximados por contacto en cada canal de servicio al cliente (Ver Tabla 1), de acuerdo con la encuesta online Customer Experience realizado por Forrester Research en el 2010.

Tabla 1: Costos por canal por contacto

Customer Service	Approximate Cost Per Contact
Call center technical support	\$12 and higher
Call center CSR	\$6 and higher
Web chat or callback	\$5 and higher
Email response	\$2.50 to \$5 and higher
Web self-service	\$0.10 or less

Fuente: Forrester Research Customer Experience online survey, Q4 (2010)

Como lo muestra la Tabla 1, Forrester estima costos significativamente menores para la autogestión vía web site en comparación con la atención a través de un canal tradicional (como la asistencia del asesor, email o el chat en los que interviene un asesor de servicio).

En los últimos años las empresas han aumentado significativamente la inversión en tecnología de la información (Ndubisi, 2005) y han observado que los costos variables del uso de autoservicio son muy bajos, es decir, una vez el sistema está configurado correctamente el costo incremental por el uso es insignificante (Contactbabel, 2014).

Otros autores, como Meuter et al. (2000), identificaron al factor "ahorro de dinero" y otros beneficios financieros como una de las subcategorías que conducen a los clientes a elegir la autogestión. Por otra parte, Melanie Howard & Caroline Worboys (2003) encontraron que el precio y el ahorro en costos es una de las grandes ventajas que favorecen la autogestión.

- Aumentar la satisfacción de los clientes

Por medio de la incorporación de procesos de autogestión, las empresas no solo buscan reducir sus costos en la atención, sino también aumentar la satisfacción por su servicio y la competitividad en el mercado.

Ryan Buell, Dennis Campbell, Frances & Frei, (2010), recopilaron varios estudios en donde sus autores sugieren que los cliente que se autogestionan son más leales que los cliente que no lo hacen. Para Buell (et. al. 2010) el impacto global del uso de autoservicio sobre la satisfacción sigue sin resolverse, encontraron que los estudios examinaron el impacto del uso del canal de autogestión basados en encuestas de cliente o análisis observacionales, pero no una combinación de ambos.

Otros estudios han encontrado que existe una relación positiva, donde los clientes que se autogestionan tienen mayor recompras que los clientes que lo realizan personalmente (Hitt & Frei, 2002). Para Bitner et. al. (2002) ver resultados positivos en términos de satisfacción y lealtad requiere que se proporcione un servicio excelente, así como beneficios que no están fácilmente disponibles para los clientes a través de una atención personal. Sin embargo, Forrester, en la encuesta Customer Life Cycle Survey¹⁰ (realizada en el 2015), concluyó que si las organizaciones de servicio al cliente ofrecen servicio en línea que cumpla con las expectativas de los clientes se aumenta la

¹⁰ North American Consumer Technographics® Customer Life Cycle Survey 2, 2015 encuesta en línea presentada en julio de 2015 a 4,485 individuos estadounidenses de 18 a 88 años. Para los resultados obtenidos en una prueba elegida al azar de este tamaño, hay un 95% de confianza.

satisfacción del mismo, lo que aumenta la lealtad, el valor de la vida útil del cliente y la promoción.

- Buscar nuevos segmentos de clientes

Con el uso de dispositivos tecnológicos y el acceso a la conexión a internet se han incrementado los canales de autogestión disponibles en los mismos, lo que ha permitido llegar a nuevos segmentos de clientes que anteriormente eran inaccesibles. Esto facilita a las compañías expandirse y llegar a diferentes lugares. Según describe Bitner et. al. (2002) llegar con la autogestión a los mercados mundiales sin la inversión en una red de conexión y distribución es muy atractivo para muchas empresas.

4.2 Canales de Autogestión

Los canales son los que permiten a los clientes acceder y autogestionarse para la consulta de información, realización de trámites y resolución de consultas relacionadas con su producto o servicio. Estos son el medio que disponen las empresas para brindar una atención a sus clientes. En la medida que han pasado los años se han incorporado nuevos canales de atención tecnológica.

El desarrollo de las TICs y el fácil acceso a estas han permitido la aparición de canales de atención que han cambiado la forma de vinculación cliente-empresa, en los que ya no es necesario entrar en contacto con representantes o referentes de la empresa para realizar trámites o resolver consultas.

Matthew Meuter, Amy Ostrom, Robert Roundtree & Mary Bitner (2000), basados en una revisión de la literatura académica, la prensa especializada y sus observaciones en diferentes asesorías con empresas, proponen un modelo de clasificación de los Canales de Autogestión. Estos autores plantean una matriz en cuyas columnas se indican los tipos de tecnologías que las empresas utilizan para interactuar con sus clientes, en tanto que en las filas se indican los propósitos de las tecnologías desde la perspectiva del cliente (Ver Figura 7).

Figura 7: Clasificación de los sistemas de autogestión

Interface Purpose	Telephone/Interactive Voice Response	Online/Internet	Interactive Kiosks	Video/CD*
Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> •Telephone banking •Flight information •Order status 	<ul style="list-style-type: none"> •Package tracking •Account information 	<ul style="list-style-type: none"> •ATMs •Hotel checkout 	
Transactions	<ul style="list-style-type: none"> •Telephone banking •Prescription refills 	<ul style="list-style-type: none"> •Retail purchasing •Financial transactions 	<ul style="list-style-type: none"> •Pay at the pump •Hotel checkout •Car rental 	
Self-Help	<ul style="list-style-type: none"> •Information telephone lines 	<ul style="list-style-type: none"> •Internet information search •Distance learning 	<ul style="list-style-type: none"> •Blood pressure machines •Tourist information 	<ul style="list-style-type: none"> •Tax preparation software •Television/CD-based training

* Video/CD is typically linked to other technologies to provide customer service and transactions.

Fuente: Meuter, Ostrom, Roundtree & Bitner, 2000

Ocho años después, Cunningham, Young & Gerlach (2008) investigaron como los consumidores ven los sistemas de autogestión. Estos autores utilizaron un modelo en el que miden 11 dimensiones clasificadoras:

- 1) Componente físico del producto.
- 2) Contacto cliente-empleado.
- 3) La producción del servicio es separable / inseparable del consumo.
- 4) Nivel de riesgo.
- 5) Barreras de conmutación.
- 6) El servicio se realiza en persona / objeto.
- 7) Relación entre proveedor de servicios y cliente (formal / informal).
- 8) El proceso de entrega de servicios es continuo / transacciones discretas.
- 9) Personalización del servicio.
- 10) La opinión del empleado de contacto sobre la elección del servicio prestado.
- 11) Conveniencia de recibir el servicio.

Los consumidores clasificaron los sistemas de autogestión en dos dimensiones que fueron personalizadas-estandarizadas y separables-inseparables.

Figura 8: Clasificación de los sistemas de autogestión por los consumidores

	Customized	Standardized
Separable from product/service	<ul style="list-style-type: none">• Airline reservations• Online car buying• Online auctions	
Moderately separable	<ul style="list-style-type: none">• Distance education• Online banking	<ul style="list-style-type: none">• Pay at the pump• Retail self-scanning• Internet search• Tax software• ATMs
Inseparable from product/service	<ul style="list-style-type: none">• Online brokerage	<ul style="list-style-type: none">• Interactive phone

Fuente: Cunningham, Young & Gerlach, 2008

Canales de comunicación en las telecomunicaciones

A continuación, se mencionan las diferentes canales de autogestión que se emplean en la industria de las telecomunicaciones.

- **Interactive Voice Response**

En los años 70 fue ampliamente utilizado el autoservicio telefónico y a través de los años ha sido adoptado por muchas compañías en busca de mejorar su calidad de atención. Con el **IVR (Interactive voice response)**, o respuesta de voz interactiva, el usuario realiza una llamada a un número telefónico donde el sistema de audio contesta la llamada y lo guía por un menú de opciones disponible, el usuario elige las opciones que quiere ingresando la marcación por tonos a través del teclado numérico del teléfono hasta encontrar la información solicitada, autogestionándose a través de la iteración con las opciones de los menús y finalizar la consulta.

Los IVR proporcionan información y orientación en forma de mensajes grabados sobre las líneas telefónicas estos son audios de respuesta o más comúnmente, DTMF (Tono Dual Múltiples Frecuencias) (Ralph & Graham, 2004).

En la actualidad El IVR es ampliamente utilizado por las compañías para ofrecer atención las 24x7, permite identificar al usuario que llama, segmentar a los clientes según su importancia, reducir costos de atención y atender volúmenes altos de llamadas (Forbes, 2014). Los IVR más recientes incluyen reconocimiento automático de voz (ARS), audios predictivos según la ubicación donde se origine el llamado del cliente y reproducen audios que proporcionan información relevante del servicio al cliente.

Algunos de los errores que cometen las empresas que implementan el IVR como canal de autogestión son:

- Menú demasiado largo,
- Mensajes con demasiada información o con contenido irrelevante por opción lo que lo hace difícil recordar,
- Mensaje de voz con locución difícil de entender, donde se utilizan palabras poco claras, incorrectas, con el volumen y/o tono poco apto para el mensaje,
- Locuciones que se escuchan robotizadas, y
- Llamadas para campañas telemarketing en horarios inapropiados.

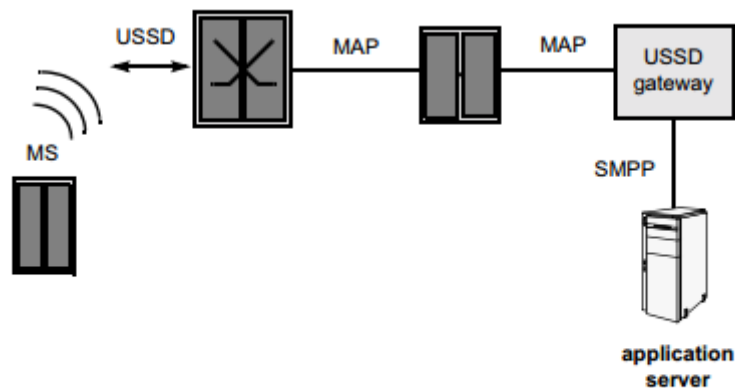
Algunos de los servicios de autogestión más comunes que se ofrece en los IVR son la consulta de saldo, confirmación de pagos (incluyendo activación del servicio) y pagos telefónicos.

- **Servicio Suplementario De Datos No Estructurado**

Otro de los canales de autogestión utilizados es el *USSD (Unstructured Supplementary Service Data)* o su traducción *Servicio Suplementario de Datos no Estructurado*. Es un servicio para el envío de mensajes a través del teléfono móvil GSM y un programa de aplicación en la red. A diferencia de los mensajes de SMS (Short Message Service) o MMS (Multimedia Messaging Service), el USSD crea una conexión en tiempo real mientras que los otros sistemas de mensajerías almacenan y reenvían el mensaje desde la sesión del usuario (Ralph et. al., 2004). A diferencia del SMS, el USSD establece una conexión en tiempo real entre las partes involucradas, permitiendo así una comunicación bidireccional de información mientras la conexión permanezca abierta. Los mensajes USSD tienen un máximo de 182 caracteres.

El mensaje se envía a través de la red GSM a la puerta de enlace USSD, que interpreta el código a una solicitud específica de información de una fuente definida. La fuente de información puede ser un hipervínculo a un sitio de Internet, o información almacenada localmente en el dominio del proveedor de servicios. Después de la recuperación la información se convierte y es enviado desde la pasarela USSD a la red y el terminal móvil (Ralph et. al., 2004).

Figura 9: Arquitectura de códigos USSD

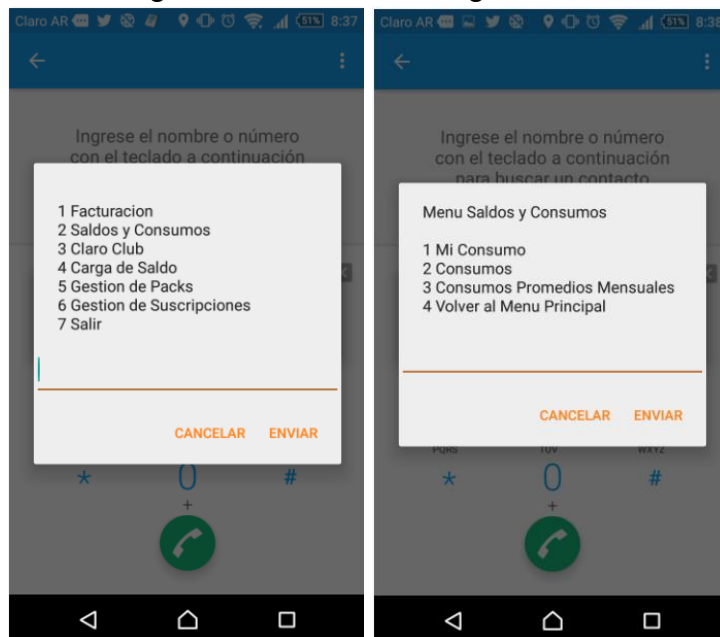


MS = Mobile Station; USSD = Unstructured Supplementary Services Data; MSC = Mobile Switching Centre; MAP = Mobile Application Part; SMPP = Short Message Peer to Peer

Fuente: Ralph & Graham, 2004

Para iniciar un menú USSD se ingresa con la marcación en el dispositivo móvil como, por ejemplo, ***100#SEND**. El sistema ejecuta el menú de opciones numeradas a la que se acceden ingresando el dígito a través del teclado del celular. En la imagen a continuación se pueden observar un ejemplo de menú interactivo del operador Claro que es ***611# SEND**.

Figura 10: Menú de códigos USSD



Fuente: Elaboración propia, Menú USSD operador Claro

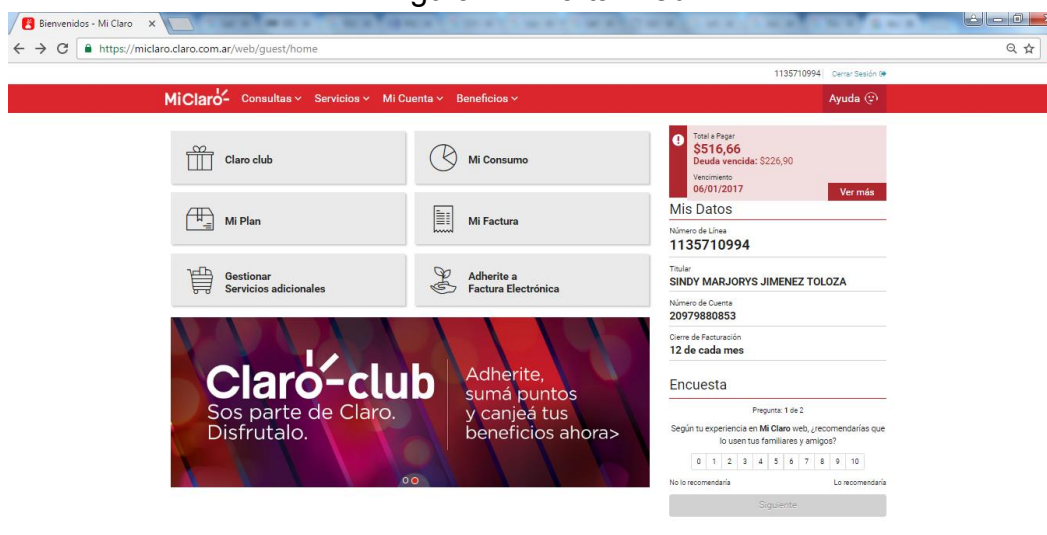
Los usuarios no necesitan realizar alguna instalación adicional en su dispositivo móvil y tampoco se requiere tener un Smartphone, pueden acceder a los mensajes interactivos de USSD 24x7 marcando los códigos cortos establecidos por el operador y navegando por las opciones del menú disponible.

- **Web de Autogestión**

Otros de los canales de autogestión más utilizados son los portales de autogestión. Estos sites son una colección de archivos digitales, donde las compañías permiten a sus usuarios acceder desde un computador, tablet o a través de un celular, consultar, descargar y gestionar información de manera online. Para poder acceder a estos servicios se requiere previamente realizar un proceso de registración (login y password).

Uno de los beneficios de los portales de autogestión web para una empresa es el menor costo que tienen en comparación con llamadas telefónicas. Los portales también permiten a las empresas conocer los problemas o consultas más frecuentes de sus clientes, así como entregar contenido personalizado y ofertas basados en el perfil, preferencias y actividades de los clientes.

Figura 11: Portal web



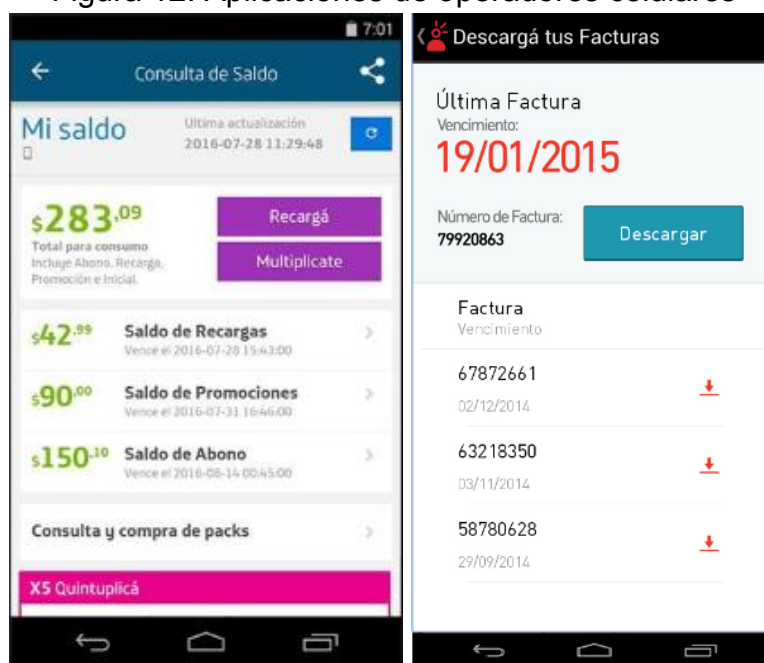
Fuente: <https://miclaro.claro.com.ar/>

- **Aplicaciones Móviles**

Las aplicaciones móviles o llamadas Apps, son aplicaciones informáticas diseñadas para ser ejecutadas en smartphones (teléfonos inteligentes) y/o tablets, disponibles para descarga gratuitas o a través de pagos en las plataformas de distribución o Markets operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles (Android, iOS, Windows phones, Blackberry OS).

En la figura 12 se muestra un ejemplo de aplicaciones de los operadores Claro y Movistar para la autogestión de sus clientes, donde pueden acceder a la información de la cuenta celular a través de dispositivos móviles.

Figura 12: Aplicaciones de operadores celulares



Fuente: <https://goo.gl/ojFyT>

Las aplicaciones móviles se han convertido en uno de los canales más comunes para impulsar contenidos y brindar servicios a los clientes. Se encuentran aplicaciones para muchas actividades, desde juegos, fitness, gubernamentales, etc.

En el 2013 las aplicaciones gratuitas representaron el 92% de las descargas de aplicación. Según las predicciones de Gartner Research (2014), para el 2017 las descargas de más de 268 mil millones de aplicaciones móviles, lograrían ingresos de más de 77.000 millones de dólares, haciendo de las aplicaciones una de las herramientas informáticas más populares para usuarios de todo el mundo.

- **Short Message Service**

A través de los *Short Message Service*, o SMS, los usuarios pueden consultar el estado, dar de baja o alta servicios y/o confirmar el estado del mismo. Es una manera rápida y fácil de recibir información en forma de texto a través del celular enviando la “palabra establecida” a un código. En general los operadores disponen de este servicio en forma gratuita.

- **Agente Virtual**

Un agente o asistente virtual, es un personaje (virtual) o chatbot¹¹ desarrollado con animación e inteligencia artificial, que simula la conversación con una persona.¹² Este software entiende lo que se le dice o tipea por lo que puede responder preguntas realizadas por los clientes y suministrar información sobre los productos y servicios de la empresa, simulando ser una persona o agente real.

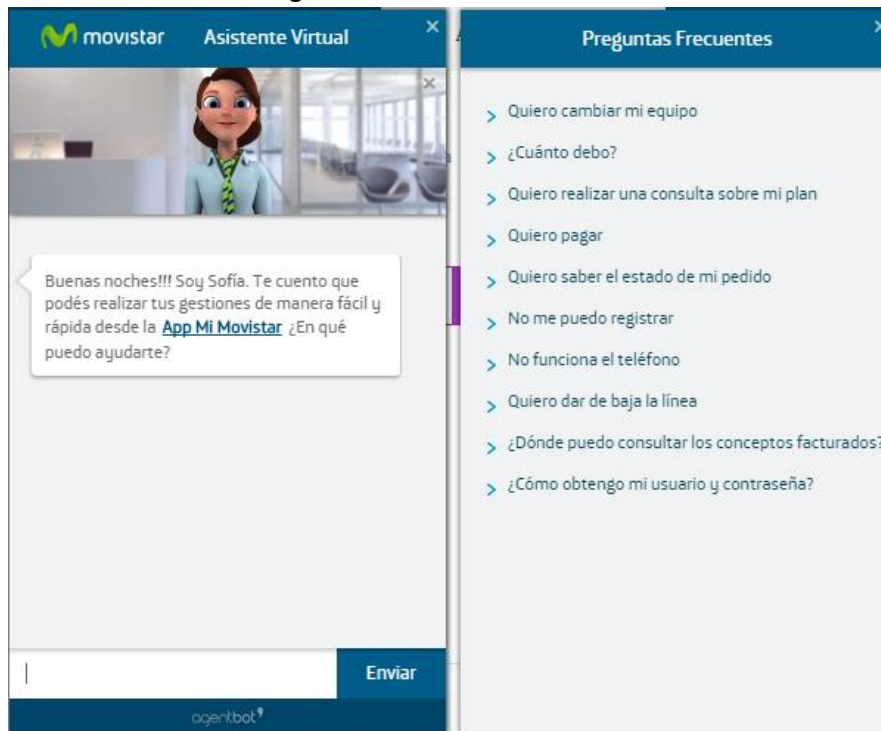
Al igual que una conversación entre dos personas, el agente virtual responde automáticamente a las preguntas realizadas por los usuarios a través de una conversación de chat sin intervención humana. Algunos agentes virtuales pueden manejar regionalismos, errores de tipeo, errores ortográficos y gramaticales y hasta incluso algunos contextualizan respuestas, tienen procesamiento de lenguaje natural, texto a voz y un avatar.

En la figura 13 se observa a “Sofia” el agente virtual del operador celular Movistar

¹¹ Bot o robot de charla

¹² <http://www.genesys.com/definitions/what-is-a-virtual-agent>

Figura 13: Asistente Virtual



Fuente: Extraído de <https://goo.gl/RtaHnQ>

Johan Jacobs (2012), ex analista de Gartner Research, explica que en la década de 1960 la mayoría de la comunicación con los clientes era escrita a través de cartas, fax, o similares. Luego, en la década de 1980, empezó la explosión de los centros de llamadas basados en voz. Hoy en día las empresas tienen call centers, pero la comunicación se está moviendo de una interacción oral a una interacción escrita.

- **Kioscos Virtuales**

Los Kioscos virtuales son otro de los canales que en los últimos años han sido muy utilizados en centros comerciales, aeropuertos, supermercado, restaurantes etc. Estos dispositivos cuentan con softwares especializados que permiten el acceso a la información, la interacción y gestión de tareas sin ningún asesor.

En los últimos años se ha popularizado el uso de los quioscos ayudando a reducir filas y dar acceso 24/7 a tareas y transacciones que resultan en algunas ocasiones en gestiones más rápidas y/o ventas ya que permiten la integración con plataformas de venta en línea.

Los kioscos son usados no solo por negocios minoristas, también es muy común encontrarlos en aeropuertos para hacer el check-in, en el sector financiero e incluso en gubernamentales, muchas empresas han incluido en sus departamentos de recursos humanos quioscos con acceso a la información de sus empleados.

En la imagen a continuación se muestran dos ejemplos de kioscos de autogestión. En la imagen de la izquierda se observa un kiosco virtual donde se puede realizar la compra de entradas al cine, incluso permite la selección de la silla en la sala. El kiosco de la imagen de la derecha, ubicado en el registro civil de la Ciudad de México, permite realizar pagos de contribuciones y además permite la expedición de actas de nacimiento, matrimonio y defunción.

Figura 14: Kioscos de autogestión



Fuente: Elaboración propia

Uno de los kioscos que más se ha popularizado en la Ciudad de Buenos Aires son los que permiten la recarga la tarjeta sube para acceder al transporte público ubicados en las estaciones de los subtes y en algunos establecimientos minoristas.

En resumen: el desarrollo de la tecnología ha permitido a los consumidores utilizar diferentes dispositivos para realizar sus consultas, trámites y compras. Permite que estos estén más informados e incluso generen comentarios y/o recomendaciones que pueden llegar a influir en las decisiones de compra de otros consumidores.

Según los resultados de los resultados de la encuesta Customer Life Cycle Survey realizada en 2015 encontramos que:

- El uso de autoservicios Web aumentó de 67 por ciento en 2012 a 76 por ciento en 2014.
- El uso de foros y comunidades en línea saltó de 31% en 2012 a 56% en 2015.
- El uso de agentes virtuales saltó de 28% en 2012 a 58% en 2015.

Si bien el anterior estudio aporta información sobre el incremento en el uso de la autogestión en los diferentes canales, Matthew et. al. (2000), en un estudio publicado en el Journal of Marketing, opinan que las opciones de servicios de autogestión puede ser un excelente medio de crear ventaja competitiva a las empresas, sugiriendo fusionar la atención personalizada con los beneficios de los servicios de autogestión logrando una adaptabilidad en los consumidores, lo que puede contribuir a aumentar la rentabilidad y el éxito de las compañías en el mercado competitivo.

Multicanalidad

Internet contribuyó a la revolución en el comercio, introdujo a los consumidores a un nivel de información antes inaccesible para ellos y se convirtió en un poderoso medio de interacción entre las empresas y los clientes en todo el mundo. Hoy en día los clientes tienen más opciones de interactuar con los clientes, se relacionan con diversos canales de manera unitaria, siendo esta la estructura que permite que un consumidor utilice una variedad de canales (internet, call center, etc.) para realizar distintas gestiones de compra u obtener un servicio de posventa (Valos, 2009). Actualmente los clientes acceden a cualquier canal, en cualquier momento, desde cualquier lugar, utilizando cualquier dispositivo.

La multicanalidad ofrece a los clientes más de un canal para completar una transacción o consultar la información de su servicio, por ejemplo, a través de la web, una aplicación, sms, etc, en cualquier dispositivo (Smartphone, Tablet, desktop etc).

En poco tiempo hemos pasado de una atención o gestión “monocanal”, en la que las empresas tenían un único canal de atención sujeto a una disponibilidad y a un horario de atención (centro de consultas, vendedor, call center etc), a un entorno “multicanal” donde se tienen muchas opciones para contactar o solicitar información o servicios debido, en gran parte, al desarrollo de canales tecnológicos.

La proliferación de canales de atención desafía a las organizaciones a ofrecer información coherente en sus canales, brindando información consistente y actualizada en todos los canales de autogestión. Al realizar un cambio en el servicio en alguno de los canales este debe verse reflejado en el resto.

Muchos autores sugieren que para ofrecer coherencia en los canales de autogestión no se requiere repetir la misma funcionalidad en todos los canales, pues no todos son adecuados para ciertas tareas (no es lo mismo realizar una compra a través de la web que hacerlo a través de USSD). Por otra parte, es conveniente que la información que se solicite al ingresar en el servicio sea la misma para todos los canales de una misma empresa, lo que permitirá a los clientes optar por uno y otro canal de según sus necesidades y preferencias.

Omnicanalidad

La Omnicanalidad es un término muy utilizado en empresas que utilizan múltiples canales para la atención a sus clientes. A diferencia de la multicanalidad, la omnicanalidad se distingue por dos factores: la consistencia y el enfoque en los dispositivos que utiliza para interactuar con el cliente.

Darrell Rigby (2011) afirma que la *“Omnicanalidad es la integración perfecta de la experiencia del cliente en todos los canales de interacción. Esta Incluye tiendas físicas, ordenadores personales, teléfonos inteligentes y tabletas”* (p.2).

La omnicanalidad (Omni= todo o universal)¹³ busca ofrecer al cliente una experiencia fluida sea cual sea el canal de contacto, haciendo que los canales de atención estén interrelacionados entre sí, reduciendo así las diferencias de relación entre canales (el cliente no sea consciente que está cambiando de canal).

La omnicanalidad hace posible que el cliente inicie una conversación o una búsqueda a través de un canal y la continúe en otro en el mismo punto donde la dejó, percibiendo una continuidad y coherencia. La siguiente figura muestra las interacciones cliente empresa a través de los canales tradicionales, la multicanalidad y la Omnicanalidad.

¹³<http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>

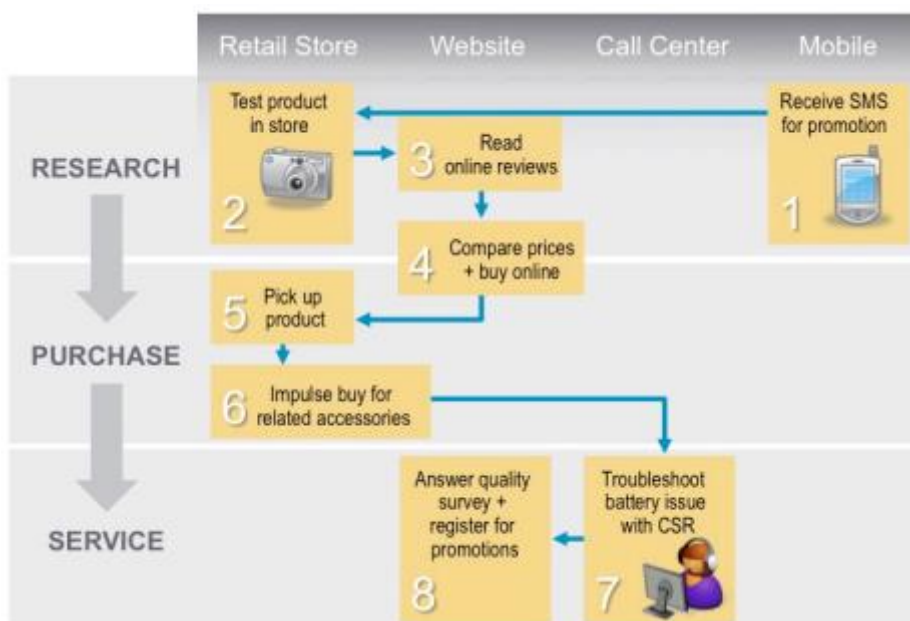
Figura 15: Omnicanalidad



Fuente: Affatati, 2016

La siguiente figura detalla en secuencia numérica como el cliente interactúa a través de los diferentes canales de atención hasta finalizar la compra en uno totalmente diferente donde inicio. Con la omnicanalidad se busca que los clientes tengan una experiencia global e interrelacionada.

Figura 16: Consulta de canales durante un proceso de compra



Fuente: Cheigh, McBrearty & Grinyer, 2011

El Microsoft's Global State of Multichannel Customer Service Report (2015), es un informe realizado en base a datos obtenidos de un total de 4.000 consumidores de Brasil, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Este informe muestra las expectativas para la autogestión móvil. Más de la mitad de los encuestados afirmaron que inician su interacción con el servicio al cliente en línea. Se destaca, además, que en promedio los consumidores encuestados utilizan regularmente al menos cuatro canales diferentes al interactuar con una marca para consultas y/o resolución de problemas en la atención al cliente. Los

encuestados afirman que el servicio al cliente multicanal es bueno, pero el servicio al cliente omnicanal es el deseado.

Años tras año se incrementan los servicios de autogestión disponibles en los canales. En el informe se destaca que más del 90% de los consumidores encuestados esperan que las marcas u organizaciones tengan una oferta de autogestión en línea y el 60% de los encuestados afirman que tienen una visión más favorable de una marca si la oferta de autogestión es “mobile responsive¹⁴”.

El informe deja en evidencia que los clientes quieren moverse entre canales, manteniendo contexto, lo que requiere una estrategia conectada a vincular los procesos para que los datos sean exactos y fácilmente ubicados.

Más canales de autogestión significan más oportunidades para las empresas para conectar con los clientes, pero también significa mucha más complejidad. Mantener interacciones consistentes a través de múltiples canales y asegurar una experiencia perfecta para los consumidores es, sin duda, un nuevo reto en la relación con los clientes.

Experiencia del Cliente

Todo lo que hace una empresa o marca contribuye a la experiencia general del cliente; los mensajes publicitarios que utiliza, el proceso de ventas, atención posventa, la calidad del producto, la ambientación de los locales, la facilidad para contactarse con un asesor o utilizar los canales de autogestión etc. La experiencia puede darse en cualquier momento del ciclo de vida del cliente, desde que se atraer, incluso cuando quiera retirarse de la compañía.

La experiencia del cliente va más allá de la definición tradicional de servicio al cliente, esos momentos individuales en que los empleados brindan un servicio directo a los clientes. La experiencia es una visión más amplia, considera todas las interacciones que un cliente tiene con una empresa

Una experiencia positiva a través de cualquier punto de contacto o canal de atención genera recuerdos que fomentan la preferencia a la marca o rechazo en caso que sea una experiencia negativa.

Experiencia del Cliente o **Customer Experience** como se le conoce en inglés, es un concepto muy utilizado por esta época en las empresas que ofrecen a

¹⁴ Diseño de sitio web adaptable a las pantallas de cualquier dispositivo móvil

sus clientes accesos a grandes cantidades de datos. Adam Richardson (2010) en *Understanding Customer Experience*, un artículo online que escribió para la Harvard Review, explica que la "experiencia del cliente" es la suma total de cómo los clientes se relacionan con su empresa y su marca, no sólo en un momento en el tiempo, sino a lo largo de todo el ciclo en el que es cliente. "La experiencia de cliente se ha convertido en una frase muy comúnmente utilizada en los últimos años, pero como "innovación" y "diseño" es realmente difícil encontrar una definición clara y común, a pesar de que muchas empresas ven mejorar su experiencia como competidores", afirma Adam (2010, párr.1). Por su parte, Harley Manning, Kerry Bodine & Josh Bernoff (2012) en el libro *Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, definen el Customer Experience cómo "la forma en que los clientes perciben sus interacciones con la empresa" (p.8.).

En la actualidad los clientes quieren más. El precio, el producto, la producción, la distribución y los altos estándares de calidad ya no son los únicos factores diferenciadores de ventaja competitiva para una empresa. La experiencia del cliente ha cobrado importancia y popularidad en los últimos años considerándose como un elemento diferenciador clave en la competitividad de las organizaciones.

Morris Holbrook & Elizabeth Hirschman (1982) identificaron en sus trabajos la necesidad de examinar la experiencia de consumo en todo el proceso de compra, siendo la emoción un aspecto crucial del consumo. Estos autores establecieron la interacción como el corazón de la experiencia.

Joseph Pine & James Gilmore (1999) aseguran que los clientes lo que quieren ahora son **Experiencias**. "Cuando un individuo compra un servicio, lo que adquiere es un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para él; pero cuando compra una experiencia, paga para disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía –igual que en una obra teatral- con el fin de involucrarlo personalmente" (p.2).

Es así como *Customer Experience* puede ser percibida en las interacciones que tienen los clientes (y no clientes) con la empresa en los diferentes canales a los que pueden acceder, Una buena experiencia del cliente, positiva y fluida en cada punto o canal de contacto (sea canal de autogestión o con asesor de servicio) aumenta la satisfacción y la lealtad de este hacia la marca.

De acuerdo con Forrester Research Customer Experience Index¹⁵ (Índice de Experiencia del Cliente de Forrester Research (2015), la experiencia del cliente

¹⁵ El CxPi se basa en las evaluaciones de casi 5.000 consumidores de EE. UU. Sobre sus interacciones con una variedad de empresas en tres áreas: satisfacer las necesidades, disfrutar de la experiencia y facilidad en la interacción.

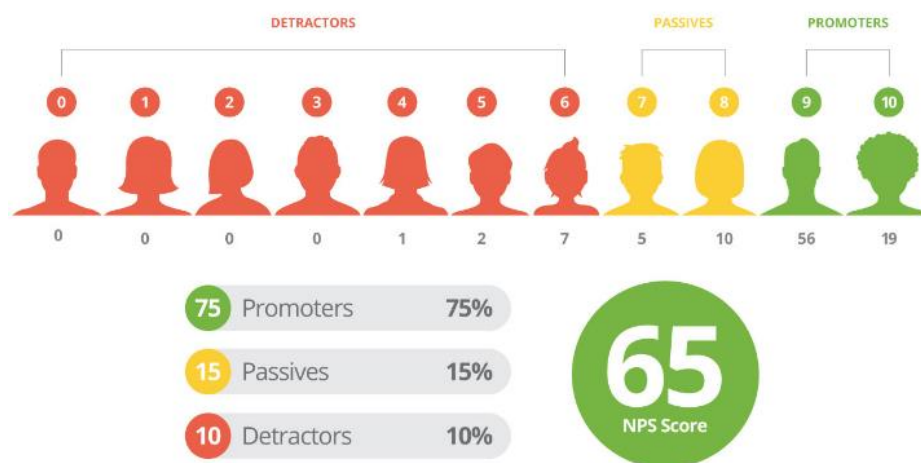
es una prioridad estratégica para el 73% de las empresas, pero sólo el 1% de las empresas ofrecen una excelente experiencia al cliente. La importancia por la experiencia del cliente crece constantemente entre los líderes empresariales. Según una encuesta realizada por Gartner Research en enero de 2015 a 289 miembros de IT y líderes de negocios, se estimó que en el transcurso de este año más del 50% de las organizaciones estará implementando cambios significativos en el modelo de negocio enfocando sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente.

Según el *Microsoft's Global State of Multichannel Customer Service Report (2015)* el 97% de los consumidores globales encuestados afirmaron que el servicio al cliente es algo muy importante en su elección o lealtad a una marca. El 62% aseguró que ha dejado de hacer negocios con una marca debido a un mal servicio al cliente.

Las encuestas NPS® (The Net Promoter Score), el CSAT (Customer Satisfaction Score) y el CES (The Customer Effort Score) son métricas muy utilizadas que proporcionan información valiosa a las empresas acerca de la experiencia del cliente. Estas métricas sirven para crear un punto de referencia desde el cual las empresas pueden evaluar su desempeño.

- The Net Promoter Score (NPS) proporciona indicadores de si los productos y servicios serían recomendados por un consumidor después de la compra utilizando la pregunta *¿Recomendaría esta empresa a un familiar o amigo?* Este indicador no revela información de la puntuación, es decir no proporciona mucha información del porqué la puntuación es baja, media, alta (promotores, pasivos, detractores).

Figura 17: Criterios encuesta NPS



Fuente: reviewtrackers.com

- The Customer Effort Score (CES): Es un indicador del valor del tiempo de vida de un cliente en particular. La pregunta "¿Cuánto esfuerzo personalmente tuvo que hacer para manejar su solicitud?" califica las respuestas en una escala del 1 al 5. Una puntuación de esfuerzo de 5, el mayor esfuerzo, conlleva poca o ninguna posibilidad de retención esperada de ese cliente en particular a largo plazo.
- EL CSAT (Customer Satisfaction Score) mide la satisfacción inmediata de los clientes en torno a una sola transacción. Al indagar ¿Cómo calificarían el nivel de satisfacción con el servicio recibido?, los encuestados califican la satisfacción en una escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, las respuestas se cuantifican y se expresan en porcentajes entre 0 y 100% donde un porcentaje alto indica una mayor satisfacción del cliente.

La mayoría de la experiencia de los clientes (programas CX) se posicionan como estratégicos, pero se desvían rápidamente de los objetivos de negocio y se vuelven simplemente sobre el seguimiento de las métricas CX. El objetivo es crear experiencias que agreguen valor al cliente y a la empresa simultáneamente, y esto requiere un cambio constante, afirman Ryan Smith & Luke Williams en *The Most Common Reasons Customer Experience Programs Fail (2016)*.

Experiencia de Usuario

Experiencia de usuario o como se le conoce normalmente con su traducción en inglés **User Experience (UX)**, es la experiencia que tienen los usuarios cuando utilizan o interactúan con el producto o canal de atención en cualquier dispositivo. No importa que tan bonito se vea un sitio web, aplicación o kiosco de atención etc, si las personas no saben cómo interactuar o autogestionarse y/o no disfrutan de esa interacción.

El diseño del User Experience considera, la funcionalidad, accesibilidad, contenidos etc, que pueda llevar al usuario a utilizar el producto y les generen experiencias positivas y confiabilidad en su uso.

La ISO 9241-210:2010 "*Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems*" define al UX como *las percepciones de una persona y las respuestas que resultan de la utilización o de un producto, sistema o servicio.*

En 1993 Donald Norman¹⁶ se atribuye la creación del concepto de UX y esto es lo que decía respecto a su nueva creación:

"Inventé el término porque pensaba que Human Interface y usabilidad eran demasiado estrechas: quería cubrir todos los aspectos de la experiencia de la persona con un sistema, incluyendo el diseño industrial, los gráficos, la interfaz, la interacción física y la manual". (Email de Donald Norman a Peter Merholz) (Ritter & Winterbottom, 2017: p.11).

En otra oportunidad, Norman declaró:

"Es la experiencia total lo que importa. Y eso comienza desde cuando escuchas por primera vez un producto... la experiencia está más basada en la memoria que en la realidad. Si su memoria del producto es maravillosa, usted excusará todo tipo de cosas incidentales" (UX Week, 2008).

Leah Buley (2013), menciona que el comienzo de UX se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde era notable el crecimiento industrial. Destaca que Frederick Taylor y Henry Ford fueron pioneros en formas de hacer el trabajo humano más eficiente, productivo y rutinario. A la fecha investigaciones de Taylor sobre la eficiencia de las interacciones entre los trabajadores y sus herramientas son precursoras del pensamiento actual de gran parte de los profesionales de UX.

El diseñador industrial Henry Dreyfuss¹⁷ puso a las personas en primer lugar. Dreyfuss escribió mucho de los métodos que los diseñadores UX emplean hoy para entender y diseñar las necesidades de los usuarios. Dreyfuss explica en su libro *Designing for people*:

"Cuando el punto de contacto entre el producto y las personas se convierte en un punto de fricción, entonces el diseñador ha fracasado. Por otro lado, si las personas se encuentran más seguras, más cómodas, más ansiosas de comprar, más eficientes o simplemente más felices por el contacto con el producto, entonces el diseñador ha tenido éxito" (Dreyfuss, 1955: p.8).

Leah Buley (2013), explica que a mediados del siglo XX, un grupo de académicos investigaban lo que ahora se describe como ciencia cognitiva.

¹⁶ Experto relevante en ciencia cognitiva y en ciencia de la computación, Se unió en 1993 a Apple en investigaciones de productos centrados en el ser humano y solicitó que lo llamaran "User Experience Architect" siendo la primera vez que era utilizado el término para describir las funciones del cargo.

¹⁷ Destacado diseñador industrial estadounidense en la década de 1930 y 1940 creador del teléfono Western Electric

Estos científicos cognitivos mostraban interés en el potencial de las computadoras para servir como una herramienta para aumentar las capacidades mentales humanas. La ciencia cognitiva como disciplina, combinaba un interés en la cognición humana (especialmente la capacidad humana para la memoria a corto plazo) con conceptos como la inteligencia artificial y la máquina.

En 1970, los diseños de las computadoras para uso humano provenían del centro de investigación de Xerox, denominado PARC (Palo Alto Research Center). A mediados de los años setenta el trabajo de PARC produjo muchas convenciones de interfaz de usuario que todavía se utilizan hoy en día, la interfaz gráfica de usuario, el ratón y los gráficos de mapa de bits generados por computador. PARC influyó en la primera interfaz gráfica de usuario disponible comercialmente como el Apple Macintosh y los aportes de Donald Norman en la década de los 90 en Apple.

Con el auge de la computación en los años 80 y la web en la década del 90, muchas personas tuvieron acceso a las computadoras y con ello una mayor necesidad de entender y optimizar su uso. Con la interacción persona computadoras (HCI) se popularizaron conceptos como usabilidad y diseño de interacción, cimientos de la experiencia del usuario.

En algunas ocasiones se suele confundir el concepto de UX con **usabilidad**¹⁸. Si bien la usabilidad es muy importante para UX no significan lo mismo. La Norma internacional ISO 9241-11:1998¹⁹, *Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs) — Part 11: Guidance on usability*, define la usabilidad como el grado en que un producto puede ser usado por usuarios específicos para conseguir metas específicas con efectividad, eficiencia y satisfacción dado un contexto específico de uso.

Por su parte el UX está vinculado a las percepciones que los usuarios, experimentan durante el tiempo en que interactúan con el producto.

La usabilidad es un atributo de calidad que evalúa la facilidad con la que se utilizan las interfaces de usuario. La usabilidad tiene múltiples componentes y tradicionalmente se asocia con estos cinco atributos: capacidad de aprendizaje, eficiencia, memorabilidad, errores y satisfacción (*Nielsen, 1993*).

- **Aprendizaje:** ¿Qué tan fácil es para los usuarios realizar tareas básicas la primera vez que se encuentran con el diseño?

¹⁸ Esta palabra tiene su origen en la lengua inglesa y es la traducción al español de **Usability**. Este concepto suele confundirse con **Utility** que traducida al español es **Utilidad**. Si bien está estrechamente relacionado su significado es diferente.

¹⁹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-11:en>

- **Eficiencia:** Una vez que los usuarios han aprendido el diseño, ¿con qué rapidez pueden realizar tareas?
- **Memorabilidad:** Cuando los usuarios vuelven al diseño después de un período de no usarlo, ¿con qué facilidad pueden restablecer su competencia?
- **Errores:** ¿Cuántos errores hacen los usuarios? ¿qué tan graves son estos errores y qué tan fácil pueden recuperarse de los errores?
- **Satisfacción:** ¿Qué tan agradable es usar el diseño?

Para Nielsen, la utilidad y usabilidad juntas determinan si un software es útil. El producto necesita ser operado fácil e intuitivamente (Usabilidad) para lograr la tarea (utilidad).

Utilidad = Si proporciona las características que necesita.

Usabilidad = Lo fácil y agradable que estas características se utilizan.

Útil = Usabilidad + utilidad.

Estos conceptos son importantes en la construcción de servicios y canales de autogestión. En la creación de servicios de autogestión deben involucran en sus diseños, la facilidad de uso, fácil accesibilidad a la información, proporcionar a los clientes querer permanecer y/o consultar en una próxima ocasión el mismo servicio cuando se requiere.

Nielse (2012) hace referencia a la usabilidad en los portales web y afirma que la usabilidad es una condición necesaria para la supervivencia. Explica que, si un sitio web es difícil de usar, las personas abandonaran el sitio. Lo mismo ocurrirá si la página principal no indica claramente lo que ofrece una empresa y lo que los usuarios pueden hacer en el sitio. Abandonar el sitio web es la primera línea de defensa cuando los usuarios encuentran una dificultad.

Por su parte Steve krug (2006), consultor de usabilidad y autor del libro *No me hagas pensar: una aproximación a la usabilidad en la web*, explica que los usuarios deben ser capaz de llegar a los sitios y entenderlo de forma inmediata, sin formularse preguntas o pensar como está hecho u organizado. Cuanto mayor sea el esfuerzo requerido por parte de los usuarios mayor es la probabilidad de que abandonen la página y vayan a otro lugar para realizar la consulta.

*“El hecho de que las personas que construyeron el sitio no se preocuparan lo suficiente para hacer las cosas obvias -y fáciles- puede erosionar nuestra confianza en el sitio y la organización detrás de él”
(Steve krug, 2006:15).*

Con el objetivo de explicarles a sus clientes que tenían que ir más allá de la usabilidad Peter Morville²⁰ desarrolló el modelo *Honeycomb de la experiencia de usuario* en el cual ilustra las facetas de la experiencia de usuario (Morville, 2004). En la figura que se expone a continuación se puede observar el panel de la experiencia del usuario y las siete facetas que lo conforman.

Figura 18: User Experience Honeycomb



Fuente: Morville, 2004

Morville explica que cada panal o nido de abeja es una faceta o calidad de la experiencia del usuario.

A continuación, se explica cada una de las facetas:

- **Useful (Útil):** Definir soluciones innovadoras que sean más útiles,

²⁰ Pionero en los campos de la arquitectura de la información y la experiencia del usuario. Autor de libros acerca de UX y asesor de empresas como AT&T, Cisco, IBM y Vodafone entre otras.

Si el producto no es útil es poco probable que pueda competir por la atención de los usuarios ante productos con utilidad.

- **Usable (usable):** ¿es complicado o confuso de usar? La facilidad de uso sigue siendo vital, pero no suficiente.
- **Desirable (Deseable):** La búsqueda de la eficiencia debe ser moderado por el valor de la imagen, la identidad, la marca y elementos de diseño emocional.
- **Finable (Encontrable):** Diseños navegables con objetos localizables donde los usuarios encuentren lo que necesitan.
- **Accessible (Asesible):** Diseño con accesibilidad a las personas con discapacidad para que puedan tener la misma experiencia de usuario.
- **Credible (Creible):** Crear confianza y credibilidad en lo que se comunica.
- **Valuable (Valioso):** Los productos deben generar valor al negocio y la experiencia debe contribuir a mejorar la satisfacción del cliente.

El panal o nido de abeja permite a las empresas identificar las áreas que son más importantes para una buena experiencia de usuario lo que puede ayudarles a contribuir o redefinir completamente la experiencia del usuario para mejorarla. Una mejor comprensión de lo que es UX y por qué es esencial para el diseño de la autogestión, es que permite definir prioridades en la creación de los servicios de autogestión y sirve como una herramienta para mejorar continuamente los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

4.2. Principales estudios sobre autogestión

Hay una tendencia creciente de la autogestión aplicada en muchos sectores de la economía. Diversas investigaciones aportan información sobre la utilización y satisfacción de los sistemas de autogestión.

Chiu-fai Wong (2013) realizó un análisis del impacto de los sistemas de autogestión en el check-in aéreo. El estudio²¹ fue realizado en el aeropuerto Internacional de Hong Kong considerando el flujo de pasajeros de la aerolínea Cathay Pacific. Con un software de simulación "Arena" simularon el flujo de pasajeros, con un modelo de análisis de demanda calcularon el flujo de equipaje y con los índices de utilización del check-in evaluaron los impactos en la operación del aeropuerto. Los resultados del estudio sugieren que entre mayor sea la tasa de utilización de los sistemas de autogestión (Kiosco, a Móvil, Web) para el check-in, más corta son las filas y los tiempos de esperas en los cubículos de atención de las aerolíneas. Estos resultados se traducen en la reducción de la cantidad de cubículos de atención para realizar el check-in sin comprometer el nivel de servicio ofrecido a los pasajeros. En consecuencia, el

²¹ Estudio realizado en Febrero de 2013

operador aeroportuario puede tener una mejor planificación de las instalaciones para lograr la rentabilidad y proporcionar el nivel de servicio satisfactorio para los pasajeros.

Sheila Schmidt (2014), en un estudio que determina la percepción de los consumidores y las emociones relacionadas a la utilización de las cajas de autoservicio o autocobro en las tiendas al por menor Daneses²², coincide con el anterior estudio en que, al utilizar el sistema de autogestión los tiempos de esperas son más cortos y la operación es más rápida comparando con la atención en las cajas tradicionales. Como aspecto negativo, la autora menciona que si llegase a ocurrir un problema con el sistema de autogestión los consumidores se sentirían molestos e impaciente el tener que esperar por ayuda.

Específicamente en lo que se refiere a las actitudes que tienen los consumidores hacia los sistemas de autogestión se puede mencionar la investigación realizada por Muhammad Shahid Bashir & Sameh A. H. Albarbarawi (2011) realizada en Umea, Suecia²³. Estos autores analizaron las actitudes que tienen los consumidores hacia los sistemas de autogestión (Home Banking, compras Online, check-in electrónico a través de máquinas ubicadas en los aeropuertos) y la influencia del dispositivo tecnológico (Smartphone, Tablet, Computadoras) utilizado por el consumidor para autogestionarse. La principal conclusión a la que arriban es que existe una relación entre el tipo de actividad que se va a realizar y el dispositivo tecnológico seleccionado para llevar adelante la acción. Por ejemplo, para compras online, existe una preferencia para autogestionarse a través de dispositivos con pantallas grandes. En lo que respecta a operaciones bancarias que involucren traspaso o transferencias de dinero, existe una preferencia a autogestionarse a través de dispositivos diferente al Smartphone.

Respecto a la autogestión en la industria de las telecomunicaciones se encuentra la investigación realizada por la empresa SAP²⁴ en el año 2013. Esta investigación se realizó entre usuarios con celulares móviles de 17 países de mundo (América del Norte, Europa, Oriente Medio, África, Latinoamérica, Asia). Dicha investigación expone que el control del consumo de datos, consultas de artículos online y las consultas de precios y tarifas, son actividades que los consumidores prefieren realizar a través de su Smartphone. Sin embargo, coincide con el anterior estudio en que las actividades transaccionales, tales

²² Encuesta realizada a 304 clientes de supermercados Daneses donde les indagó por el acceso y uso a cajas de autoservicio y la percepciones por las cajas de autoservicio en general

²³ Realizaron piloto a 15 personas diferentes en la Universidad de Umea, Alidhem y Downtown Umea Suecia y posterior se encuestaron usuarios de Umea-Suecia, 250 encuestas fueron realizadas online y 25 presencial, en el mes de mayo 2011.

²⁴ Se realizaron 12,424 encuestas durante marzo/ abril del 2013 a individuos mayores de 18 años poseedores de teléfono móvil (básico o teléfono inteligente).

como el pago de factura les resultan complejas efectuar a través del dispositivo móvil.

Kim Cassidy (2011), en una investigación en Nottingham Business School titulada *The Impact of Self-Service on the Customer Experience: Balancing efficiency and warmth?*, donde considera investigaciones realizadas a la autogestión de las cajas de autoservicio o autocobro en el Reino Unido, concluye que en varias situaciones que la autogestión en vez de mejorar el servicio general y la experiencia de los clientes resulta perjudicial.

Ryan W. Buell, Dennis Campbell y Frances X. Frei (2010) investigaron el impacto del uso de la tecnología de autogestión en la satisfacción y retención del cliente. En el estudio analizaron a clientes 26,924 multicanal de un banco minorista a nivel nacional, siguiéndolos durante todo un año y registrando la utilización de los canales de autogestión y la satisfacción general. Con este estudio encontraron que en relación con el servicio presencial, el uso de los canales de autogestión no promueve la satisfacción en los clientes. Si bien para este estudio no se observa un aumento en la satisfacción de los clientes que usaron la autogestión, los autores expresan que no se debe generalizar este comportamiento para otras entidades bancarias.

No es simplemente añadir opciones digitales explican Raffaella Bianchi, Davide Schiavotto & Daniel Svoboda (2014) en un artículo publicado para McKinsey's. Estos autores aseguran que implementar sistemas de autogestión requiere una planificación y estrategia donde se debe tener en cuenta el grado de digitalización deseado (totalmente autogestión o una mezcla con atención personalizada). La implementación no debe ser aplicada de forma agresiva y no todas las opciones de autogestión deben estar disponibles en todas las plataformas digitales.

4.3 Bases Teóricas

A lo largo de los años se han desarrollado teorías que intentan explicar la intención que lleva a las personas a aceptar y utilizar la tecnología. A continuación se harán breves menciones sobre algunas de estas.

La **Teoría de la Acción Razonada** (desarrollada por Martin Fishbein e Icek Ajzen en 1975) tiene por principal objetivo la predicción de la conducta desde la actitud o actitudes del sujeto, así como desde las normas subjetivas²⁵, estando ambas medidas por la intención conductual. Los fundamentos de esta teoría se apoyan en que las personas son usualmente racionales y hacen uso de la información que poseen para llevar a cabo su conducta. El objetivo de esta teoría es predecir y explicar el comportamiento del individuo, como resultado de una cadena causal de creencias, actitudes e intenciones.

La actitud de una persona hacia la utilización de las tecnologías de la información está relacionada con la percepción que estas tienen de la misma (Davis, 1989). La conducta de un individuo está determinada por la intención, y esta es motivada por las actitudes, las cuales están influidas por las creencias y estas a su vez son el resultado de la evaluación positiva o negativa de un objeto y sus atributos (donde la tecnología es el objeto y sus atributos son su utilidad y su facilidad de uso).

La **Teoría de Aceptación de la Tecnología** (1989) analiza cuales son los factores que influyen en la utilización o no de la tecnología. Esta teoría sugiere que las creencias sobre la facilidad de uso y la utilidad percibida de los sistemas determinan la intención del comportamiento de la adopción de la tecnología.

- **Facilidad de Uso:** El grado en que una persona cree que, utilizando un sistema en particular, podrá librarse del esfuerzo que le conlleva realizar un trabajo (Davis, 1989).
- **Utilidad percibida:** El grado en que una persona cree que el uso de un determinado sistema mejora su rendimiento en el trabajo (Davis, 1989).

Este modelo es considerado uno de las más influyentes en el estudio de los determinantes de utilización de tecnología de información (IT). Este ha sido testeado y validado para distintos usuarios y sistemas, e indica que entre

²⁵ Indica la percepción que tiene un individuo de la presión social ejercida por la sociedad, organización o grupo de iguales para la realización de una determinada conducta

mayor resulte la percepción de utilidad y facilidad de uso mayor será la intención de uso de los sistemas. Así mismo si se mantienen constantes el resto de los factores, la facilidad de uso percibida influye sobre la utilidad, ya que conforme más sencillo sea el uso de un sistema, la aceptación se verá resentida si el usuario no percibe este como útil (Davis, 1989).

Otras investigaciones asociadas relacionan la utilización de la tecnología con aspectos como el tiempo de espera percibido al momento de utilizar el servicio electrónico, la facilidad de uso, la diversión que representa la tecnología y el rendimiento de la misma (Dabholkar & Bagozzi, 2002).

La **Teoría de la Conducta Planificada** (Icek Ajzen, 1991) es una extensión de la teoría de la Acción Razonada donde se introduce un nuevo elemento que es del control conductual percibido. Este, junto a la actitud hacia la conducta y la norma subjetiva, predicen la intención conductual. Para Icek Ajzen, de la suma de estos tres componentes (la actitud, norma subjetiva y el control percibido de la conducta) resultaría la intención comportamental, siendo este el precursor más inmediato de la conducta, donde la intención se refiere a la decisión de realizar o no una acción siendo esta un variable importante en la predicción del comportamiento en diferentes ámbitos sociales.

Según estos postulados, la intención de llevar a cabo un comportamiento tiene en cuenta tres elementos fundamentales:

- La actitud hacia la conducta: viene determinada por las creencias de la persona sobre los resultados de la conducta que pretende, por la valoración de tales resultados y por la experiencia, lo que se traduce en una forma aprendida de responder (favorable o desfavorable) a un evento de manera consistente (Ajzen, 1991).
- La norma subjetiva: implica las creencias que tienen las personas de que existe o no presión social para que se realice una determinada acción y la motivación por complacer esa presión.
- El control percibido de la conducta: las creencias del individuo hacen fácil o difícil tomar la decisión y actuar.

Estas teorías explican que la intención en la adopción de la tecnología está determinada por el factor personal y el factor de la influencia social. Para entender el comportamiento es necesario entender las creencias, actitudes, normas y percepciones de control producidas por las creencias y el entorno social y cultural en el que se originan.

Teoría Unificada de la aceptación y uso de la Tecnología Esta teoría unifica los constructos de otras teorías y pretende explicar las intenciones que tienen los usuarios para la utilización de un nuevo sistema informático y su posterior

conducta de uso (*Venkatesh, Morris y Davis, 2003*). La teoría identifica cuatro factores principales que considera son determinantes directos de la intención de uso y el comportamiento (el género, la edad, la experiencia y la voluntad de uso), los cuales se utilizan para medir el impacto de los cuatro constructos:

- *Expectativas del funcionamiento*: Consiste en el grado en el que la persona cree que el uso del sistema le ayudará a obtener ganancia y/o beneficio en su desempeño o en la ejecución de tareas.
- *Expectativa del esfuerzo*: Grado de facilidad asociado al uso del sistema
- *Influencia social*: Grado en el que se percibe que tan importante es para los demás que se utilice el sistema.
- *Condiciones de facilidad*: *El grado en que una persona percibe que la estructura organizacional y la infraestructura técnica pueden dar soporte al uso del sistema.*

Otras teorías intentan explicar el uso de la tecnología a través de la época generacional de los individuos. Neil Howe y William Strauss (1992), conocidos por la **Teoría generacional**, explican que la época en la que nació una persona afecta el desarrollo de su visión del mundo. Cada generación tiene una programación colectiva asociada a los acontecimientos y experiencias a las que se ha expuesto durante su formación.

Howe y Strauss plantean que una generación tiene una duración de 20 años aproximadamente. Según los autores se pueden mencionar cuatro etapas generacionales, las cuales se intercalan en una sucesión de crisis y despertares sociales. En los períodos de crisis es cuando la sociedad tiene que parar y hacer frente a un problema que realmente cambia las instituciones y estructuras y es en los despertares donde los intereses personales e individuales se imponen a los institucionales y dan lugar a momentos de conciencia y cambio social.

El postulado de Howe y Strauss puede tener variaciones socioeconómicas y geográficas, así como si se pertenece al periodo temprano o tardío de los grupos en cuestión. Los cinco grupos generacionales considerados por estos autores son:

La **generación del silencio** es la generación nacida en (1925-1945), época en la que reinaba la austeridad y el silencio. Los nacidos durante estos años vivenciaron la gran depresión en Norteamérica, el auge del Nazismo y la segunda guerra mundial. Esta generación está enmarcada en un modelo donde se valora el sacrificio para alcanzar las metas y el trabajo en equipo. Son una generación adaptativa, se adecúan a lo que la vida les depara.

De acuerdo con información recopilada²⁶ por la universidad de Missouri, la generación del silencio se caracteriza por:

- Llevar adelante un comportamiento austero basado en lo aprendido en los tiempos de la gran depresión o la segunda guerra mundial.
- Buscar la estabilidad financiera y el reconocimiento y ascenso derivado del trabajo duro.
- Poseer un alto sentido patrio y defender los principios morales y los valores tradicionales.

En 1951, la revista Time se refirió por primera vez a los individuos de este era con el nombre de “generación del silencio” y los describió como individuos retraídos, poco imaginativos, poco audaces y muy prudentes. Desde entonces se le conoce a esta generación con este nombre.

Esta generación es tecnológicamente menos hábil que las generaciones más jóvenes. Son una generación resistente al cambio pese a que fueron la generación que vivenció y aceptó el autoservicio en supermercados y en las estaciones de servicio (en algunos países).

Baby Boomers, es la generación que incluye a los individuos nacidos entre 1946-1964. La denominación “baby boom” parte del inusual repunte en la tasa de natalidad que experimentaron varios países (Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia) después de la segunda guerra mundial. En esta generación surgió el incremento en el consumo de bienes y servicios debido al crecimiento de la población.

Los Baby Boomers son hijos de la generación del Silencio, del optimismo y la esperanza y de una nueva era en la que el mundo esperaba que todo fuera mejor. Es una generación caracterizada por ser rebeldes y romper con los esquemas establecidos por la sociedad (movimientos hippies), laboralmente tradicionalista y estructurada con una gran visión y conocimiento (Schiffers, 2006). Bill Gates y Steve Jobs son representantes de esta generación y detonantes de la sociedad de la información. Los baby boomers vivieron el nacimiento de la televisión, el traspaso del teléfono de disco al de tono, la llegada del fax, del lavarropas eléctrico, de los relojes de pulsera digitales, la telefonía celular, computadoras y el internet (Gross, 2000).

La **Generación X** es la generación de los nacidos a mediados de 1960 y principios de 1980. La Gen X, como se le conoce, fue formada por los acontecimientos políticos como la guerra de Vietnam, la caída del muro de Berlín y otros acontecimientos como la aparición del SIDA (VIH). En

²⁶ <http://extension.missouri.edu/extcouncil/documents/ecyl/Meet-the-generations.pdf>

comparación con las generaciones anteriores, los nacidos de la generación X son más abiertos a la diversidad y han aprendido aceptar diferencias como la religión y la orientación sexual.

Los nacidos en esta generación son escépticos de las corporaciones y están dispuestos a aceptar los riesgos y trabajar por ellos, necesitan de opciones y flexibilidad, no les gusta la estrecha supervisión y prefieren la libertad, se esfuerzan por mantener el equilibrio en sus vidas que trabajar para tener una vida, no viven para trabajar.

La relación de esta generación con la tecnología es muy estrecha. Según Forrester Research (2010) la generación X es la más propensa a utilizar internet con fines comerciales, es decir actividades de compra, venta así como tomar decisiones de compra, considerando las calificaciones y/o críticas que otros usuarios realizan a los artículos o servicios en la web.

La **Generación Y**, conocida como la generación del Milenio o Millennials, son nativos digitales. Es la generación de los nacidos a inicios de los años 80 hasta principio del 2000. Los Millennials son hijos de los Baby boomers y la generación X. Según proyecciones realizada por Deloitte (2015), con base en Deloitte Millennial Survey²⁷, en el 2025 los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo. Son nativos digitales, nacieron en la era de la globalización, la comunicación y la conectividad inalámbrica. Se caracterizan por tener buen dominio de la tecnología, según el mismo estudio de Deloitte los Millennials creen que las empresas están demasiado obsesionadas con sus propios beneficios y que debe haber un cambio para que hagan un aporte positivo a la sociedad.

A diferencia de las anteriores generaciones, la generación de los millennials busca la estabilidad orientada en ganar calidad de vida y crecimiento profesional y personal.

En una investigación realizada por la empresa Nuance Communications (2015), orientada a conocer la brecha entre los millennials y sus padres y abuelos, se encontró que las generaciones Millennials, generación X y Baby Boomers son mucho más parecidos de lo que se cree. Las actitudes y preferencias de los Millennials están afectando el comportamiento de todas las generaciones, la investigación reveló que se está experimentando la "Millennización".

²⁷ La encuesta se basó en 7,806 entrevistas en línea a personas nacidas después de enero del 1983, los datos que se recogieron entre el 8 de octubre y el 3 de noviembre de 2014 y se realizó en 29 países. Argentina, Australia, Bélgica Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, Malasia, México, Holanda, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Sur África, Corea del Sur, España, Suiza, Tailandia, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.

Generación Z es la primera generación del siglo XXI, conocidos también como Centenarios. Pertenecen a esta generación los niños y adolescentes nacidos desde finales de los noventa hasta hoy. Según Alex Williams (2015) *la generación Z* es la primera generación que se crió en la era de los teléfonos inteligentes. Esta generación ha tenido una relación única con la tecnología, son nativos de las redes sociales, los Smartphone, las tablets, y las conexiones a internet que le permiten movilidad y acceso en todo momento.

Los miembros de esta generación están preocupados por el medio ambiente y la conciencia social “exigen la igualdad entre personas de distintos sexos y etnicidades, quieren cambiar el mundo apoyando a sus comunidades locales”, sostiene Dan Schawbel autor del bestseller *Yo 2.0 (2011)*.

A modo de resumen

Los contenidos expuestos en el marco teórico proporcionan información de lo que es la autogestión, su origen y como a través de los años la tecnología en la autogestión ha contribuido al cambio en la forma de hacer las cosas.

Estudios relacionados anteriormente explican cómo la autogestión, ayuda a los clientes a obtener la información por su cuenta y a las organizaciones mejorar la productividad y conducir a una experiencia de cliente más personalizada.

Sentirse valorado, frustrado o decepcionado son emociones que rigen la toma de decisiones de los usuarios sobre lealtad de la marca. Ofrecer una experiencia de cliente superior en la autogestión requiere más que desarrollar una aplicación móvil o agregar canales de atención, requiere una experiencia fluida al cliente, enfocarse en la usabilidad, las necesidades, el diseño de experiencia de usuario, los procesos, etc. La estrategia digital o desarrollo de canales de autogestión y la experiencia del cliente están vinculados.

5. Metodología de la investigación

Tipo de investigación

La investigación realizada tiene el carácter principalmente descriptivo, con el objetivo de relevar el comportamiento y las actitudes de los usuarios de telefonía celular hacia el uso de los sistemas de Autogestión. Sin embargo, se dejarán sentadas las bases para un análisis de tipo explicativo indicando si existen patrones comunes entre diferentes perfiles de encuestados.

Población y muestra

La población está compuesta por todos los individuos que posean al menos una línea activa de celular en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Teniendo en cuenta que no se conoce con exactitud esta cifra, a los efectos de calcular el tamaño de la muestra se procederá a tratar la población como si fuese infinita.

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula

$$N = Z_{\alpha/2}^2 \frac{p \times q}{e^2},$$

Donde,

N= tamaño de la muestra

p= Prevalencia (frecuencia) esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable (p=0,5), que hace mayor el tamaño muestral.

q= Complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir (1-p = 0,5)

Z =1,96 para un nivel de confianza del 95%

e = 0,05 error de muestreo

El tamaño de la muestra se calcula como N = 385.

Debido a la imposibilidad de contar con un padrón de la población a encuestar es que se realizó un muestreo no probabilístico. El tipo de muestreo que se aplicó es el denominado muestreo en cadena o por redes (o bola de nieve) (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se optó por la realización de un cuestionario cerrado autoadministrado online (se anexa copia del formulario utilizado). La encuesta fue creada utilizando la aplicación de Google “Google Form” y enviadas por correo electrónico a una primera línea de contactos conformada por personas conocidas (amigos, colegas, compañeros de trabajo, compañeros de diferentes actividades extracurriculares, etc). También se procedió a compartir el formulario por medio de diversas redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn). En ambos casos se solicitó se reenvie y se comparta el cuestionario generando así el efecto cascada buscado. Por último, se realizaron algunas encuestas de forma personal (con el formulario impreso). La encuesta se realizó durante el periodo comprendido de septiembre 2015 a enero de 2016, se obtuvieron 375 encuestado con formularios online y 25 encuestados de manera presencial.

Otra técnica de recolección de datos que se utilizó fue la observación no participante a fin de identificar los servicios y canales de autogestión que ofrecen operadores celulares a sus clientes. A través de la observación se identifican los canales electrónicos que ofrecen los operadores y los servicios de autogestión disponibles por cada uno de estos canales.

Técnicas de Análisis

La distribución de los formularios online facilitó ampliamente el análisis de los datos ya que permite rapidez y facilidad en la construcción de la base de datos que fue complementada con las respuestas obtenidas en las encuestas presenciales. Se utilizó la estadística descriptiva o análisis de frecuencia para analizar las respuestas para cada pregunta de la encuesta y conocer el comportamiento de la muestra.

A través de la estadística descriptiva se logra resumir y visualizar los datos de manera que se facilite la identificación de tendencias o patrones que los subyacen y son relevantes en el análisis.

6. Resultados de la investigación

Servicios de autogestión que ofrecen los operadores de telefonía celular a los usuarios

En Argentina son tres los operadores que lideran el mercado de telefonía móvil: Claro (América Móvil), Movistar (Telefónica) y Personal (Telecom Argentina). Según cifras ofrecidas por GSMA²⁸ (2016), cada una de estas tres compañías posee un tercio del mercado. Estos operadores tienen presencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y ofrecen a sus usuarios planes de voz y datos con abono mensual, planes sin facturas (prepago), venta de una amplia gama de equipos móviles con tecnología 3G y 4G (equipos celulares, tablets etc), programas de beneficios (acumular puntos que pueden canjear, descuentos en espectáculos, gastronomía, etc.) además de servicios de mensajes de textos, roaming, llamadas de larga distancia internacional y también canales de atención personalizada como ser centros de experiencias, locales comerciales con marketing directo y canales de autogestión.

Como primera medida se procedió a relevar e identificar los servicios y canales de autogestión que estas empresas ofrecen a sus clientes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se observó que los operadores comunican a sus clientes en forma explícita los canales y servicios en los que se pueden autogestionar. En estas comunicaciones, al referirse a la autogestión, manejan conceptos que denotan facilidad, disponibilidad en cualquier momento, simplicidad y ahorro en tiempos, promoviendo de esta manera el uso del canal.

Algunos ejemplos son, *“Simple y rápido, desde cualquier lugar”*. Por medio de este mensaje Movistar promueve entre sus usuarios el uso de la autogestión. En forma similar, *“Simple, rápido y sin cargo”* es la fórmula que utiliza Claro. Por su parte, Personal lo comunica como *“Fácil, rápido y cómodo”* *“Nadie lo hace como vos”*. Se observa que más allá de las diferencias en la construcción gramatical de los mensajes, las tres empresas manejan en ello una línea semántica muy similar. Personal además introduce específicamente la palabra *“Autogestión”* tanto en sus videos publicitarios como en las imágenes que dispone en sus centros de experiencias.

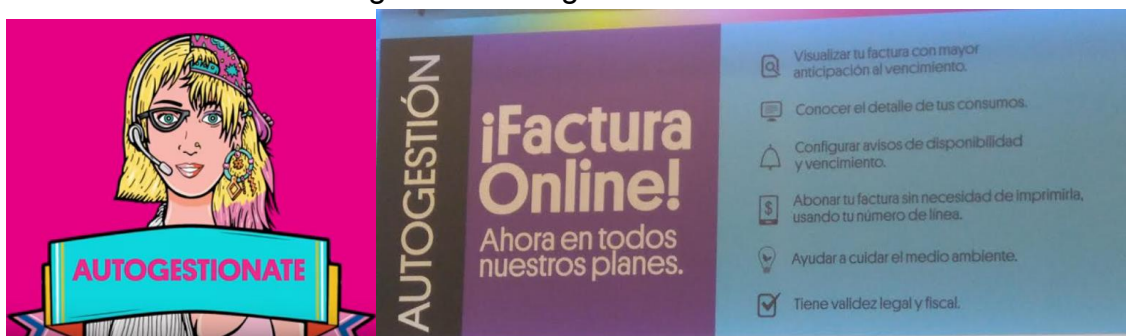
²⁸GSMA Intelligence es la fuente de referencia para datos, análisis y previsiones de los operadores móviles de todo el mundo, publica informes y estudios acreditados sobre el sector

Figura 18: Autogestión de los operadores celulares

The figure consists of three distinct advertisements for mobile service self-management. The top advertisement is for 'Personal' and features a pink background with the text 'MI CUENTA' and 'NADIE LO HACE COMO VOS'. It shows a desktop monitor, a laptop, and a smartphone, all displaying the 'Personal' logo. Navigation buttons include 'ADMINISTRÁ SUSCRIPCIONES', 'SUSCRIBITE A FACTURA ONLINE', 'PAGÁ TUS FACTURAS', 'COMPRÁ PACKS Y CARGA CRÉDITO', 'GESTIONÁ NÚMEROS AMIGOS', and 'Y MUCHAS GESTIONES MÁS'. The middle advertisement is for 'MiClaró' and has a grey background. It features the 'MiClaró' logo and the slogan 'La forma más simple de manejar tu cuenta.' It displays a laptop, a smartphone, and a tablet showing the app interface. Three red buttons offer services: 'Consultá tu saldo y consumos realizados.', 'Consultá y canjeá tus puntos Claro Club.', and 'Descargá tu factura.' A call to action says 'Descargá la app ahora' with a 'DISPONIBLE EN Google play' badge. The bottom advertisement is for 'Mi Cuenta' and has a blue background. It features the 'Mi Cuenta' logo and the slogan 'Toda la info al alcance de tu mano.' The text describes managing lines through the app, listing services like 'Consultá tus facturas, sus vencimientos, los consumos, saldos disponibles y recargá.' A 'más info' button is present. It shows two smartphones displaying the 'Mi Cuenta' app interface.

Fuente: Extraído de avisos comerciales de las empresas

Figura 19: Autogestión Personal



Fuente: Imagen propia, Centro de experiencia Personal. CABA

Canales y servicios de autogestión de los operadores celulares

Para conocer los servicios que ofrecen los operadores celulares es necesario conocer los canales que para ello se utilizan, por los cuales los clientes pueden acceder a los mismos.

En la tabla 2, se exponen los canales de autogestión que los operadores celulares ponen a disposición de sus clientes. Se indica con una tilde verde los canales disponibles por operador y con una X roja los canales no disponibles.

Tabla 2 - Canales de autogestión según sea el operador celular

Canal de Autogestión	Claró'	M	Personal
Aplicación Móvil	✓	✓	✓
Portal web	✓	✓	✓
Mensajes interactivos (USSD)	✓	✓	✓
Chat (asistente virtual)	✓	✓	✓
SMS	✓	✓	✗
IVR	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

La información suministrada en la tabla 2 deja en evidencia que los operadores coinciden en los canales de autogestión que ofrecen a sus usuarios. Las tres empresas ofrecen canales como las aplicaciones móviles, portal Web, USSD, Chat e IVR. Otra de las similitudes que se observan entre los operadores es la identidad o nombre que le dan a los canales de autogestión, como por ejemplo Personal y Movistar los llaman "Mi Cuenta" y el operador Claro "Mi Claro". Esto mismo ocurre con operadores celulares en otros países, por caso con My

Vodafone, My Orange, My At&T (operadores celulares con presencia en Europa, Australia y Estados Unidos), quienes en forma similar a la oferta local coinciden también en los mismos canales y en los servicios de autogestión que prestan.

Al relevar los servicios ofrecidos por cada uno de los operadores celulares objeto de estudio en cada uno de los canales de autogestión, se evidencia lo siguiente (ver tabla 3):

Tabla 3 - Servicios que ofrecen los operadores celulares en cada Canal de autogestión

Operador celular	Canal de autogestión	Servicios de autogestión
Claro	Aplicación Móvil	Información de la cuenta/tarifas del Plan Consultar saldo y Consumo Descargar factura Informar pagos Plan de beneficios
	Portal web	Información de la cuenta/tarifas del Plan Consultar saldo y Consumo Descargar factura / Adhesión a factura electrónica Confirmar pagos Pagos Online Información de Lugares de pago Gestionar Paquetes y recargas Plan de beneficios
	USSD	Consultar saldo y Consumo Confirmar pagos Cargar saldo Gestionar Paquetes Plan de beneficios
	Chat	Saldo Pagos y Recargas
	IVR	Información del saldo proactivamente (Saldo Up front) Informar pago Pagos con tarjeta de crédito Saldo de factura Audios informativos de Plan y servicio
	SMS	Adherirse a plan de beneficios Pin de beneficios
Movistar	Aplicación Móvil	Información de la cuenta/tarifas del Plan Consultar saldo y Consumo Descargar factura Conocer velocidad de navegación Guías interactivas de configuración de equipos Plan de beneficios
	Portal web	Descargar facturas / Adhesión a factura electrónica Pagos Online Consultar saldo y Consumo Realizar y gestionar tramites a través de la web

La autogestión de servicios en el sector de la telefonía celular.
Un enfoque sobre el mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

	USSD	Facturas a pagar y vencimiento Información del plan /servicios Cargar saldo
	Chat	Asistente virtual con preguntas predeterminadas Información de la factura /Plan Consulta del Saldo Gestión de paquetes SMS
	IVR	Información del saldo Pagos con tarjeta de crédito
	SMS	Saldo
Personal	Aplicación Móvil	Consultar saldo y Consumo Gestionar Paquetes y recargas Descargar factura Confirmar pagos Centro de atención cercanos (georreferenciación) Gestión de números amigos Plan de beneficios
	Portal web	Consultar saldo y Consumo Gestionar Paquetes y recargas Gestión cambio de plan Descargar factura / Adhesión a factura electrónica Pagos Online Confirmar pagos Información de Lugares de pago Configurar alarmas Plan de beneficios Activar línea Configurar equipos Realizar y gestionar tramites a través de la web
	USSD	Saldo Información de la cuenta Informar pago
	Chat	Asistente virtual con preguntas predeterminadas Saldo Informar pagos Recuperar clave "Mi cuenta" Como pagar factura Como renovar equipos
	IVR	Saldo Pagos

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar alto grado de coincidencia en los servicios ofrecidos por cada empresa operadora: la consulta de saldo, información de la cuenta, información en general, descarga, adhesión, de la factura, confirmación de pagos e información de lugares de pagos están disponible en todos los operadores.

Es evidente en todos los casos que los canales de atención con más opciones de autogestión para consultas y transacciones están disponibles en los canales web y las aplicaciones. En el caso del operador Claro y Movistar también coinciden en un gran número de servicios de autogestión en el canal USSD (en ambos operadores este es uno de los canales disponibles gratis para los clientes), así como también el uso de la aplicación móvil que no consume datos del plan de navegación.

Otra de las categorías de los servicios de autogestión que ofrecen los operadores son las “Autoayudas”, conocidas así porque son plataformas tecnológicas que agrupan la resolución de consultas más comunes o frecuentes de los clientes acerca del servicio. Estas plataformas proporcionan información que enseñan y entrenan a los clientes. Algunos ejemplos de autoayuda incluyen videos, tutoriales y foros que proporcionan información acerca del servicio donde el cliente consulta y resuelve las inquietudes online por su cuenta.

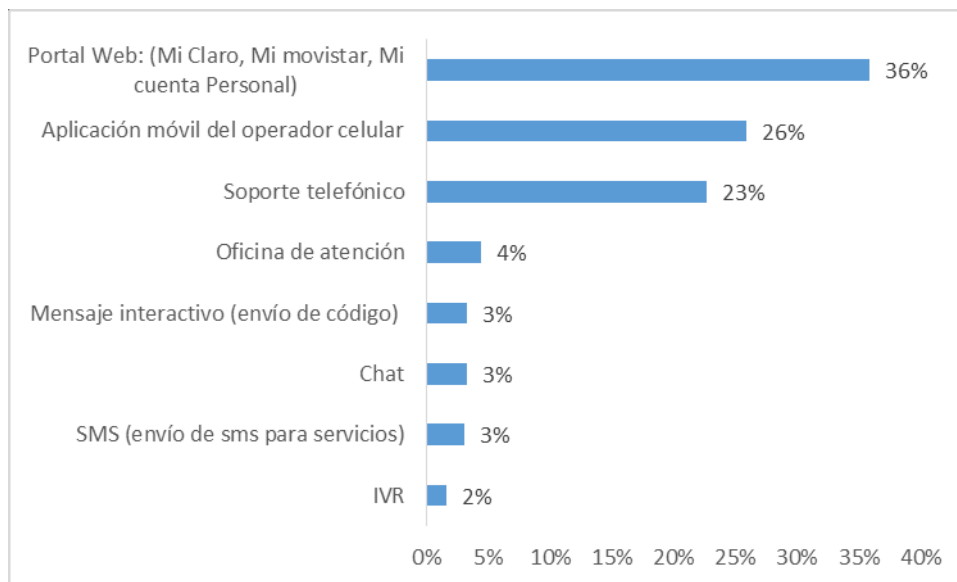
Movistar y Personal tienen foros online que conforman una comunidad donde los clientes conversan, consultan, interactúan e intercambian con otros usuarios información de productos y servicios, manuales de equipos y tutoriales. Los contenidos de esta comunidad son construidos por los clientes que aportan información a las consultas de otros clientes dentro de la misma comunidad. Los videos tutoriales también son comunes entre estos operadores y se encuentran disponibles generalmente en sus canales de YouTube.

Grado en el que los usuarios de telefonía celular utilizan los canales de autogestión ofrecido por los operadores de telefonía celular

Al indagar entre los encuestados sobre los canales de atención que utilizan generalmente para consultar la información y/o servicios disponibles de su línea celular, se observa una marcada preferencia por los Portales Web, seguido por las aplicaciones móviles de los operadores celulares y las consultas con un asesor a través del soporte telefónico.

En el gráfico que se presenta a continuación se muestran los canales más utilizados por los encuestados al momento de consultar información referida a su línea celular. Cabe destacar que para esta consulta los encuestados podían optar por más de un canal de atención en la respuesta.

Gráfico 1 - Canales utilizados generalmente para consultar información y/o servicios de la línea celular – preferencia por canal



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Si bien, descargar y navegar en las aplicaciones móviles requieren el uso de un dispositivo celular Smartphone o tablet, este no es un requisito obligatorio para las consultas a través de los portales web, a los que se puede acceder a través de un dispositivo con conexión a internet (como puede ser una notebook o una simple PC de escritorio), pudiendo ser estas una de las consideraciones de los encuestados en la utilización y consultar por este canal.

En el Gráfico 1, se observa que seguido de los portales Web y las aplicaciones se encuentran las consultas con un asesor de servicio, tanto en la atención telefónica como en centros u oficinas de atención. Si bien entre las opiniones de los encuestados se destaca una baja preferencia por las consultas en las oficinas de atención, ambos son canales de atención tradicional donde la consulta es resuelta por un asesor.

Muy por debajo de los portales, las aplicaciones móviles y la atención con un asesor de servicio, y con una participación que no supera el 4%, se encuentran las consultas de información y/o servicios a través de los mensajes interactivos, Chat interactivos, SMS, y el IVR (siendo este último, el canal menos utilizado por los encuestados).

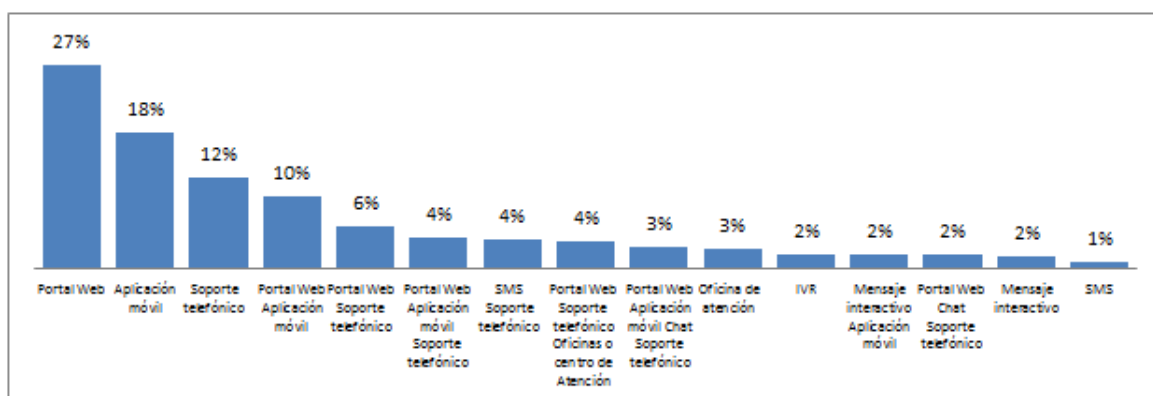
La conveniencia de las comunicaciones y navegación móvil es un factor importante detrás de la utilización de los canales de autogestión que ofrecen los operadores. Si bien algunas de las plataformas de autogestión que ofrecen los operadores son gratis, es decir su uso no afecta los consumos de minutos

de voz o plan de navegación (por ejemplo navegar en la aplicaciones móvil, consulta de códigos USSD así como algunos mensajes de SMS), esto puede influir en el uso o preferencia del canal.

Un punto importante a destacar en esta instancia es que los tres operadores tienen canales de autogestión Web y Aplicaciones Móviles, así como similares servicios de autogestión en estos dos canales. También coinciden en los pocos servicios de autogestión ofrecidos en los canales menos seleccionados, pudiendo esto incidir en las preferencias de los encuestados al momento de utilizar estos canales de atención.

Entre las opiniones de los encuestados se observan que al momento de consultar la información de la línea celular algunos consideran más de un canal para realizarlo. Como se observa en el siguiente gráfico, el 35% de los encuestados informaron que utilizan varios canales para realizar sus consultas, es decir, no tienen exclusividad por un solo canal.

Gráfico 2 - Canales utilizados generalmente para consultar información y/o servicio de la línea celular – consulta por más de un canal



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Se puede observar en el gráfico que las respuestas varían, entre los que manifiestan siempre utilizar canales de autogestión para resolver sus consultas y los que utilizan ambos tipos de canales, es decir, canales digitales y canales de atención con un asesor de servicio.

Como primer punto de interés se puede decir que la navegación en internet se ha convertido en una poderosa herramienta para consultar información a través de canales electrónicos: el 85 % de los encuestados accede o navega a través de por lo menos un canal de Autogestión electrónico para consultar la información de su línea celular. Aun así, aproximadamente el 15% prefiere contactarse con un asesor, ya sea de manera telefónica o a través de una oficina de atención como único canal de atención para realizar las consultas de sus servicios.

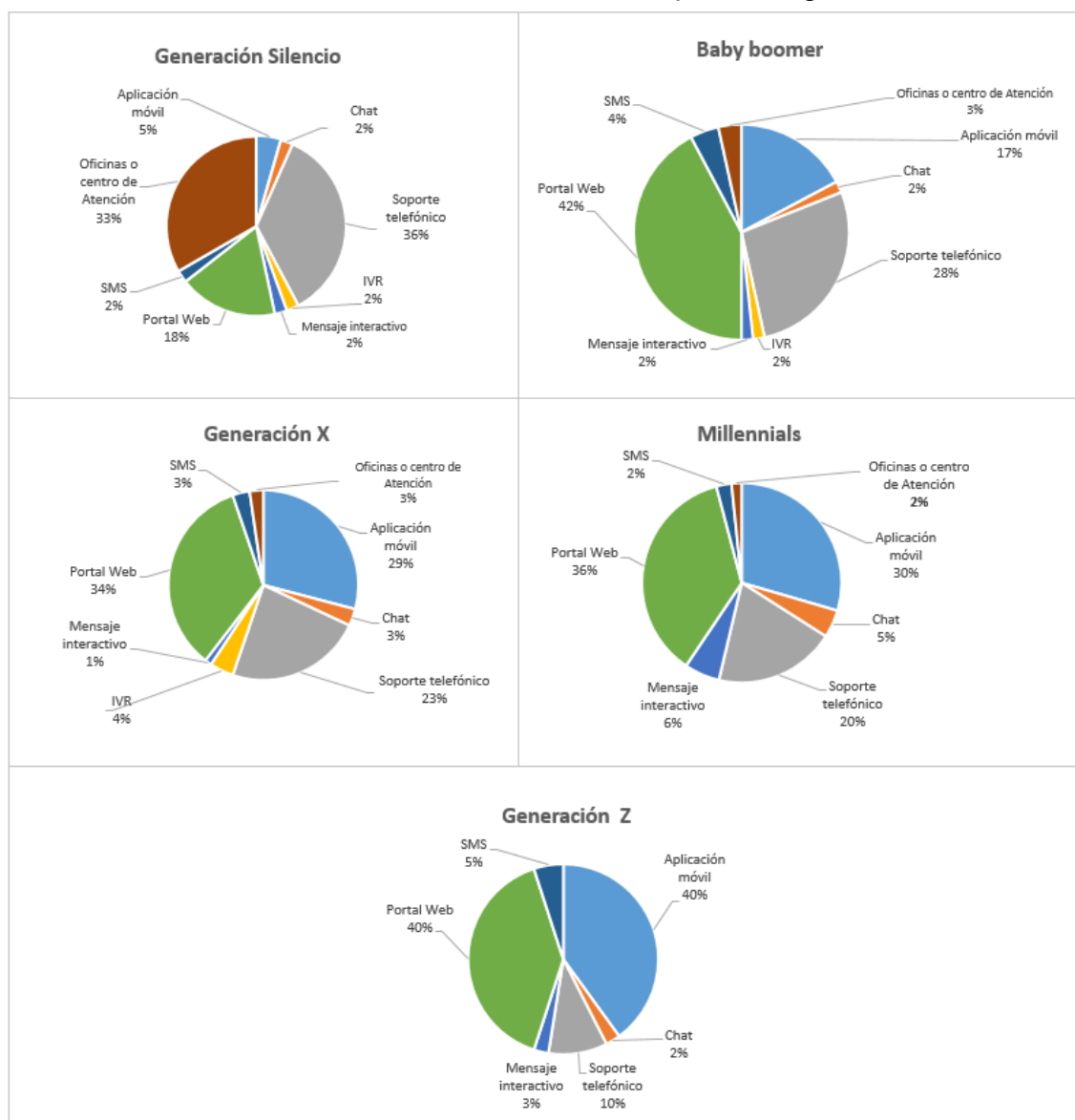
Identificación de patrones según diferentes variables de control

En este apartado se analizará si la generación de pertenencia, el operador contratado y el tipo de servicio contratado ejercen influencia sobre la utilización de los canales de autogestión.

- *Patrón Generacional*

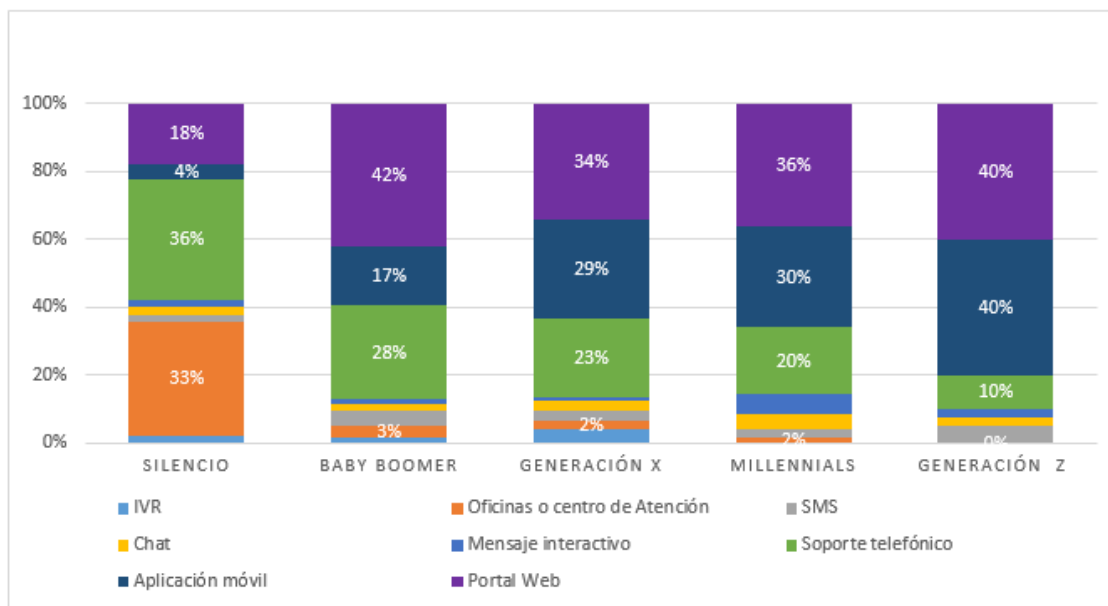
Al identificar los encuestados y agruparlos por generaciones, considerando la teoría planteada por Hower y Strauss expuesta anteriormente, se puede observar cierta relación entre los canales seleccionados y la generación a la que pertenecen.

Gráfico 3 - Uso de canales de atención por cada generación



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Gráfico 4 - Uso de canales de atención por cada generación



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

En los gráficos anteriores (Gráfico 3 y 4) se observa que solo dos de cada nueve de los encuestados pertenecientes a la Generación del Silencio utilizan el portal web y las aplicaciones móviles para las consultas de su línea celular. Para esta generación los canales que impliquen la intervención de un asesor de servicio son los más consultados (el canal telefónico -36%- es el más utilizado seguido por las asistencias en las oficinas o centro de atención, 33%).

Por su parte la generación de los *Baby boomer* es la que utiliza con mayor frecuencia el portal web. El 42% de los encuestados de esta generación prefieren el portal web. Le siguen las consultas con un asesor de servicio, ya sea a través del canal telefónico o en un centro de atención, con un 31% de las respuestas, mientras que las aplicaciones móviles quedan en tercer lugar con el 17% de los encuestados.

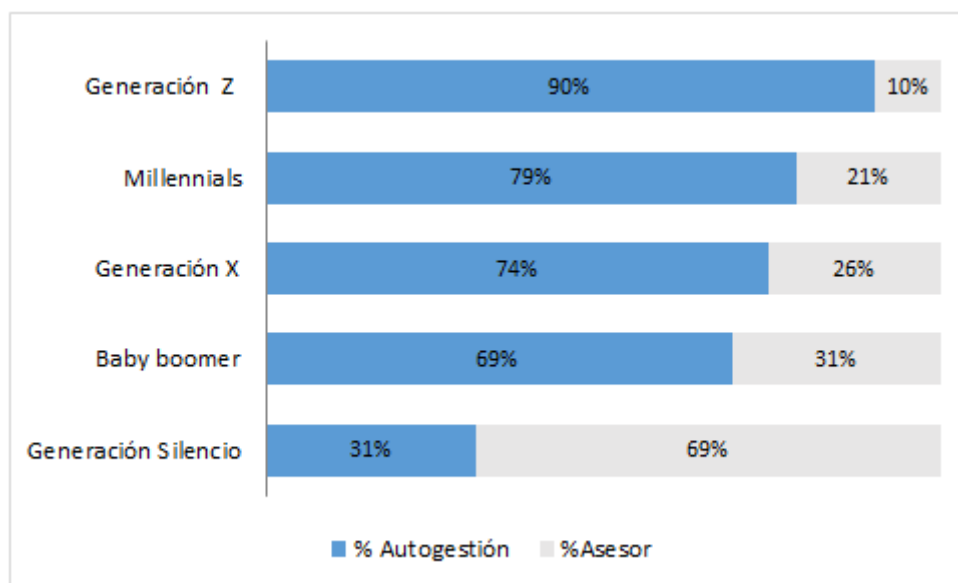
Si bien los encuestados de *la Generación X*, coinciden con los Baby boomers en el portal Web como canal más utilizado al momento de realizar consultas de la línea celular (34%).se diferencian en que la aplicación móvil (29%) es el segundo canal con mayor uso.

En el caso de los *Millennials*, el 66% de los encuestados utilizan el portal web y las aplicaciones.

En la *generación Z*, una generación que no conoce la vida sin internet, el 80% de las opiniones informaron que se autogestionan por estos canales. En esta generación se observa que las preferencias por ambos canales es igual (40%).

Es destacable en esta generación que el 10% de los encuestados consultan el canal telefónico, siendo la generación que menos utiliza este canal de atención.

Gráfico 5 - Uso de canales de consultas por generaciones



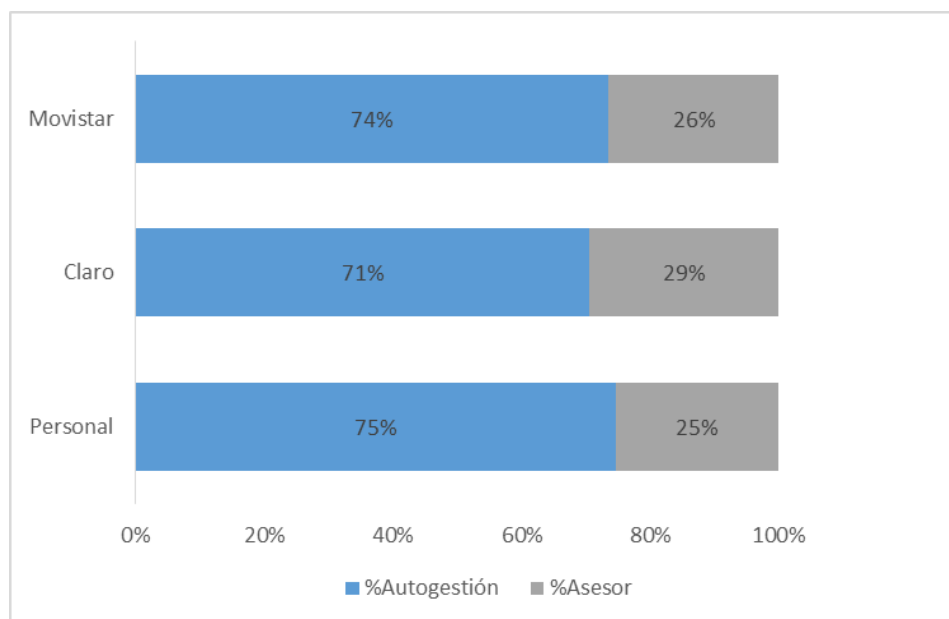
Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Al identificar cual es la generación que más uso hace de la autogestión se puede observar en el gráfico 5 que son las generación Millennials y la generación Z seguidos por la generación X, los Baby boomers y en último lugar la generación Silencio, donde las preferencias por canales de consultas donde intervienen un asesor de servicio es muy marcada.

- *Operador Celular*

El 39% de los encuestados afirmaron tener contratada su línea celular con el operador Movistar, el 31% con Claro y el 30% con el operador celular Personal. A continuación se mostrará la información de manera desagregada según operador para identificar si esta variable influye en la utilización o no de canales de autogestión (gráfico 6).

Gráfico 6 - Uso de canales de autogestión de acuerdo al operador celular



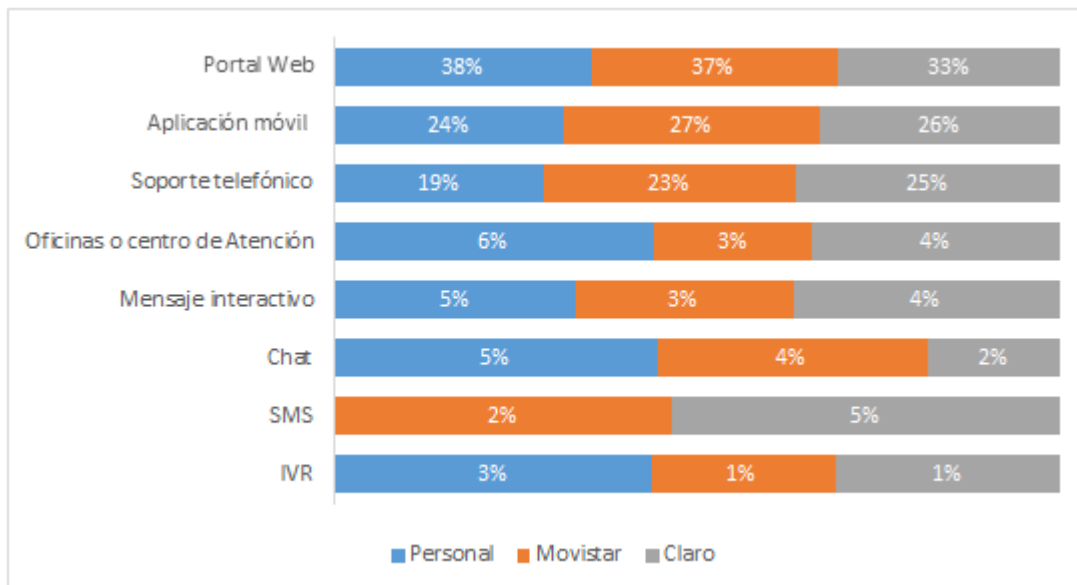
Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

En cuanto a las opiniones de los encuestados y su clasificación por el operador celular con el que afirmaron tener la línea celular activa, se encuentra que:

- Para todos los operadores se observan similares opiniones en el uso de canales de autogestión y consultas con un asesor de servicio. Las consultas por canales electrónicos son superiores al 70% y las consultas con un asesor de servicio ya sea de manera telefónica o en una oficina de atención son inferiores al 29% en los tres operadores.
- No se observan diferencias sustanciales en el uso de la autogestión en cuanto al operador celular con el que tienen activa la línea. Al comparar esto con lo expuesto anteriormente en el análisis por generaciones, cobra importancia el impacto generacional en las consultas de canales de autogestión

En resumen, la contratación de uno u otro operador no pareciera influir en el uso de los canales de autogestión. Igual conclusión se arriba al realizar una apertura de los tipos de canales que se utilizan según el operador contratado.

Gráfico 7 - Uso de canales de autogestión por operador celular



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

- *Análisis según tipo de Plan Contratado*

Actualmente los operadores ofrecen dos tipos de planes para activar la línea celular. Estos son los planes postpago y los planes prepagos.

En los **Planes Postpago** o con abono mensual (los cuales representan el 70 % de los encuestados), el usuario abona el servicio después de utilizarlo, este plan está sujeto a condiciones de contratación que se adquieren con el operador celular. Por su parte, en los **Planes Prepago** el usuario paga por los servicios de telefonía móvil antes de utilizarlo, es decir, abona por adelantado el valor de la recarga o activación, y a cambio el operador activa el consumo equivalente al importe abonado. En los planes prepago el costo de la llamada suele ser mayor que el del abono fijo.

En la actualidad, en América Latina, las líneas prepagas representan el 80% de las líneas activas. “Esta modalidad ha permitido que grandes masas de individuos en la región puedan acceder a la telefonía móvil y a muchos de sus servicios, incluso cuando no tienen acceso a servicios públicos básicos o financieros como banco o tarjetas de créditos, afirma el análisis del sitio Mobile Monday²⁹ (¿Cómo es la industria móvil en América Latina?, 2014).

²⁹ Mobile Monday es una organización conformada por firmas y especialistas de la industria que compilan datos del GSMA Intelligence, el banco mundial y el US Census Bureau. <https://goo.gl/8FJh5p>

En Argentina, el 40%³⁰ de los usuarios de telefonía celular poseen líneas prepagas. “El prepago se adapta muy bien a consumidores de bajo recursos, con ingreso variables, que viven en la economía informal y que reciben más llamadas de las que hacen”, afirma Hernán Galperín, director del centro de Tecnología y Sociedad de la universidad de San Andrés en una entrevista realizada para el diario La Nación (Scarpinelli, 2015, párr.7).

Los servicios de autogestión disponibles por canal y los servicios que los operadores habilitan en dichos canales varían dependiendo de tipo de plan que se contrate. Por ejemplo, en los servicios de autogestión para clientes prepagos no está disponible servicios de consulta/descarga de factura ya que estos no tienen abono contratado. Otro ejemplo es la posibilidad de descargar la factura por mensajes interactivos: ningún de los operadores tiene habilitado este servicio por este medio, lo que puede influir al momento de la elección de consultas de servicios por canal.

A continuación se hará un análisis desagregado por tipo de plan (Prepago o Pospagos), considerando las respuestas de los encuestados en el uso de la autogestión y los operadores celulares con el que informaron los encuestados tener la línea celular activa.

Tabla 4 - Preferencias de atención por plan contratado

Canal de Atención	Plan Contratado	
	POSPAGO	PREPAGO
Autogestión	72%	75%
Asesor	28%	25%

Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Al realizar una comparación entre los tipos de plan y las preferencias en la autogestión, se puede observar que los encuestados con planes pospago y prepagos utilizan en mayor medida los canales autogestión comparado con los canales tradicionales ofrecido por el operador celular, se puede observar también que son los encuestados con planes pospago con respecto a los prepago los que mayormente se contactan con un asesor de servicio.

Al igual que en anteriores análisis no se observan diferencias significativas en el uso de la autogestión entre los operadores celulares.

³⁰ Datos del 2015 y que representan un 5% menos que iguales datos del 2013.

Identificación de los servicios que realizan los usuarios por intermedio de los canales de autogestión.

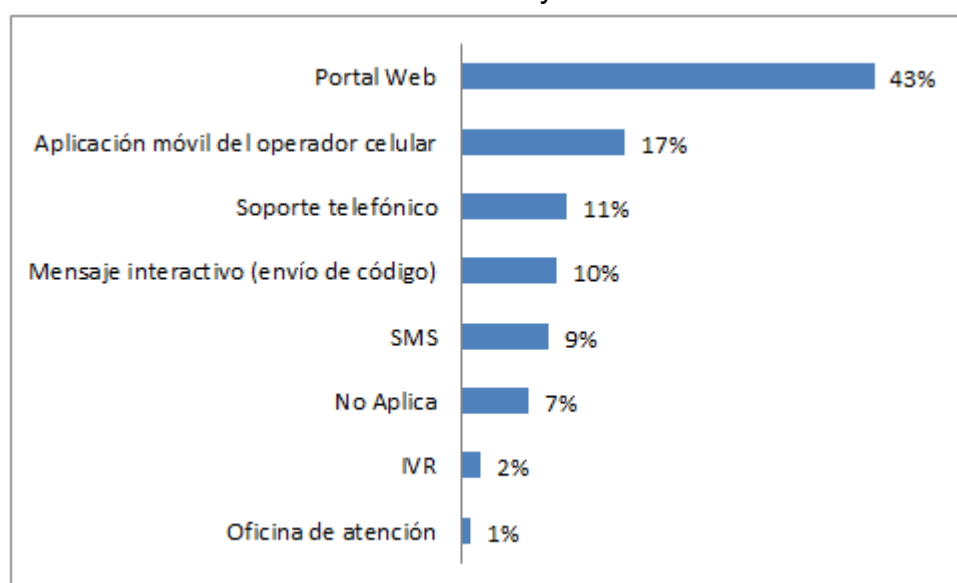
Una de las distinciones a considerar en los servicios que se ofrecen por los canales de autogestión son *las consultas* y *las transacciones*. Las consultas son aquellas plataformas en las que se accede y se visualiza la información de la línea, mientras que las transacciones son aquellos servicios en los que al ejecutarse o realizar una acción se modifica la información de la línea. A continuación se analizará si los usuarios tienen preferencias por algunos u otros canales de comunicación con las empresas en función de si realizan consultas o transacciones.

- *Consultas*

Una de las consultas más frecuentes que realizan los usuarios de telefonía celular está relacionada a la **información del saldo y los consumos**. Los consumos de la tarjeta de recarga, los consumos del plan de navegación, cuantos minutos disponibles o por qué navega tan lento son algunas de las consultas que se satisfacen con la autogestión.

El 43% de los encuestados opina que prefieren consultar esta información en el portal web, un 17 % lo realiza desde la aplicación móvil del operador celular, un 10% lo realiza a través de códigos USSD y un 12% prefiere realizar esta consulta a través de un asesor de servicio (ya sea soporte telefónico u oficina de atención). Por otra parte está el 7% que aseguran no consultar este tipo de información de su servicio.

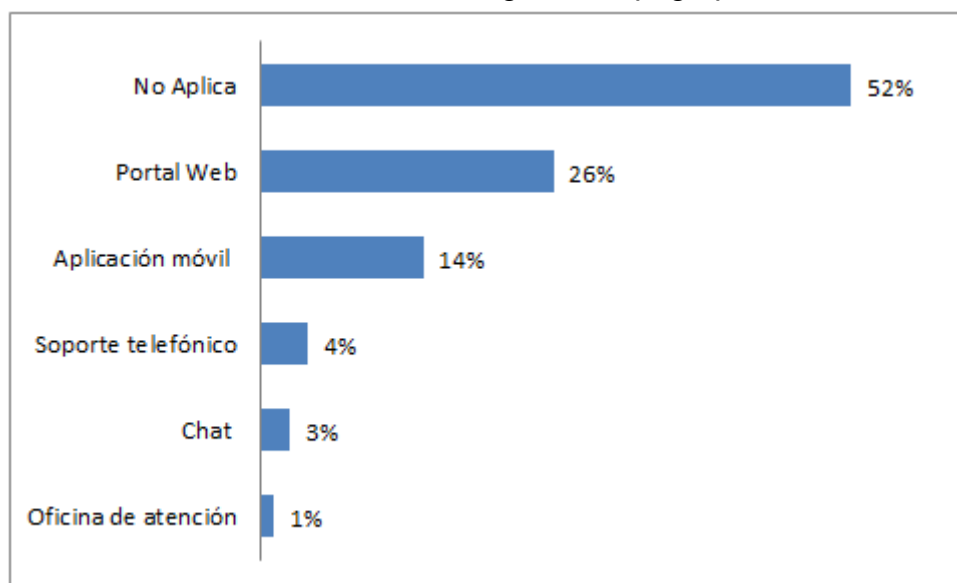
Gráfico 8 - Saldos y consumos



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Otro de los servicios disponibles de consultas son **los lugares de pago**. Este servicio está solo disponible para usuarios con líneas pospago. Vale destacar que este tipo de consultas no es de las que se realizan con mayor frecuencia ya que si se realiza el pago por otro medio electrónico, si se realiza el pago contra factura en un lugar conocido o el pago es realizado por un tercero (familiar, amigo, etc.), esta información no requeriría consultarse con frecuencia.

Gráfico 9 - Consulta de lugares de pago por canal

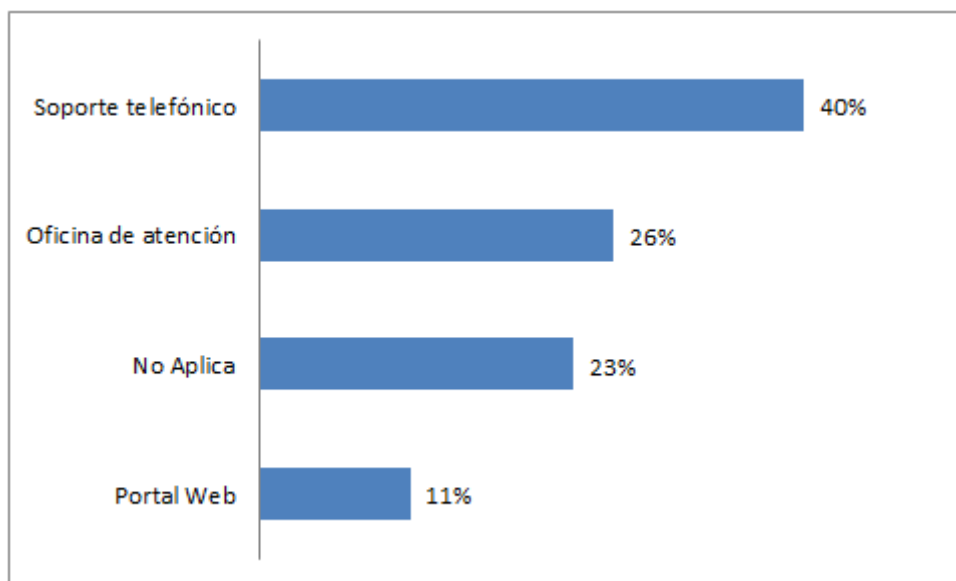


Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

En el gráfico 9 se muestran las opiniones acerca de este tipo de consulta. Al igual que en el caso anterior, los portales web y las aplicaciones son los canales preferidos para realizar esta consulta.

Otra de las consultas que puede realizar con frecuencia un cliente con abono mensual es acerca del **servicio técnico** de su equipo celular. Al validar las respuestas de los encuestados, se evidencia que el 66% realiza esta consulta a través de un asesor de servicio, ya sea de manera telefónica o asistiendo a una oficina de atención.

Gráfico 10 - Consulta servicio técnico



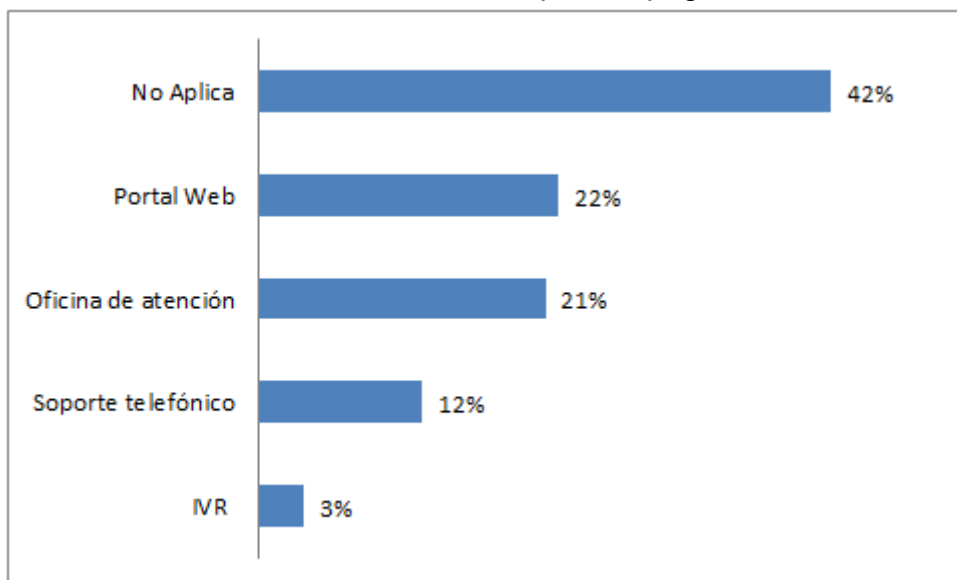
Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

- *Transacciones*

Como se detalló al inicio de este apartado, otros de los servicios con los que se pueden autogestionar los clientes son aquellos que les permiten realizar cambio o impactar en la cuenta celular sin requerir de la asistencia de un representante de la compañía, es decir que a diferencia de la información disponible para consulta, estos generan una transacción.

A continuación se exponen los resultados referidos a los canales que son utilizados frecuentemente para **pagar factura** del servicio celular (servicio disponible únicamente para clientes pospago).

Gráfico 11 - Canales utilizados para el pago de facturas



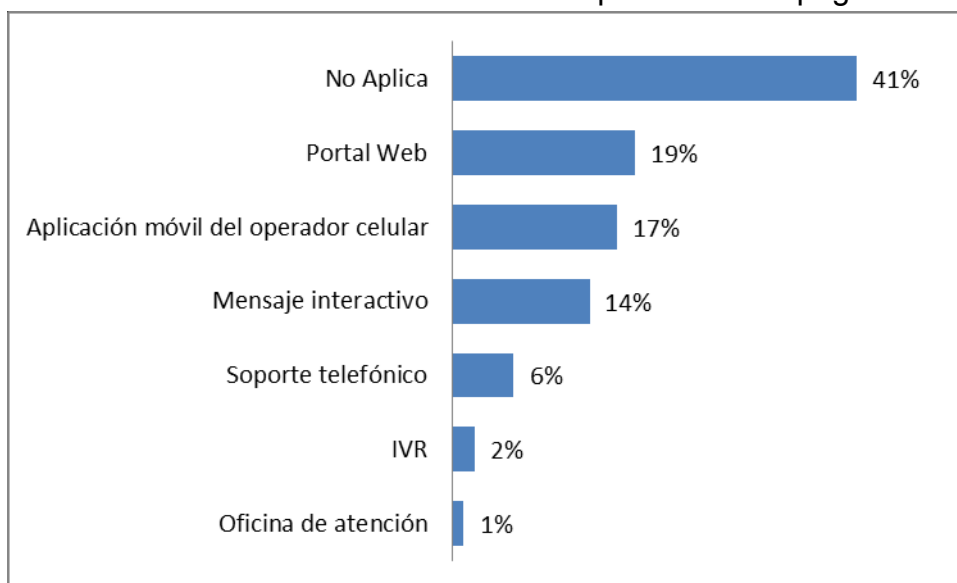
Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Como se observa en el gráfico 11:

- El 42 % manifiesta no utilizar este servicio a través de los canales del operador celular.
- El 33% opina que realiza esta operación a través de un asesor de servicio (oficina de atención y soporte telefónico).
- El 22% opina que realiza el pago de su factura de servicio celular accediendo al portal web.
- El 3% de los encuestados realiza esta operación a través del sistema automático de respuesta.

Esta transacción está muy relacionada a **informar pagos**. Los operadores ofrecen varios canales con este servicio donde sus clientes reportan el pago de la factura lo que permite la activación del servicio celular de manera automática si este se encuentra suspendido por mora. Esta información se expone en el gráfico 12.

Gráfico 12 - Canales considerados para informar pagos



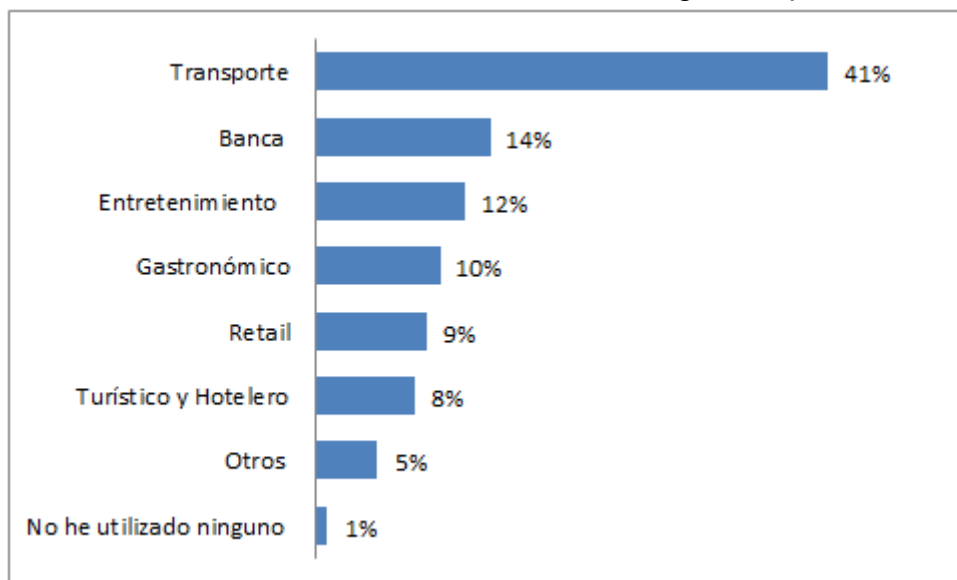
Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

En el gráfico 12 se puede ver que el 41% de los encuestados no realiza esta operación. Esto evidencia que esta es una operación realizada con poca frecuencia entre los usuarios. En tanto el 52% lo realiza por un canal electrónico, siendo el portal web el más utilizado. Por otra parte están los clientes que prefieren realizar esta operación a través de un asesor, lo que corresponde al 7% de los encuestados.

Comparar la utilización de los servicios de autogestión que ofrecen los operadores de telefonía celular con respecto a servicios de autogestión de otros rubros

La tendencia de autogestión está presente en varios rubros, no solo en el de las Telecomunicaciones. Al indagar entre los encuestados la utilización de servicios de autogestión en otros rubros diferentes al de las telecomunicaciones se observa que los más utilizados por los encuestados son los siguientes:

Gráfico 13 - Utilización de servicios de autogestión por rubro



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Como muestra el gráfico 13 el rubro en el que mayormente se utilizan plataformas de autogestión es el del transporte. Luego le siguen con porcentajes significativamente menores los rubros de banca, eventos y entretenimientos y con poca diferencias de los anteriores el rubro de la gastronomía. A pesar de la popularidad de estos servicios de autogestión existe un pequeño grupo 1% que afirma no haber utilizado ninguno de estos servicios o no estar familiarizado con su uso.

A continuación se detallan los servicios que se incluyen dentro de cada rubro:

Transporte

- Compra de pasajes o tickets aéreos, buques, boletos de tren etc.
- Consulta de estado de vuelos.
- Check- in aéreo.

Bancario

- Consulta por Homebanking.

Entretenimiento

- Compra de entradas a cine, teatros, conciertos, eventos deportivos etc.

Turístico y hoteleros

- Compra de planes turísticos.
- Reserva en hoteles.

Retails

- Compra y venta de ropa y calzado.

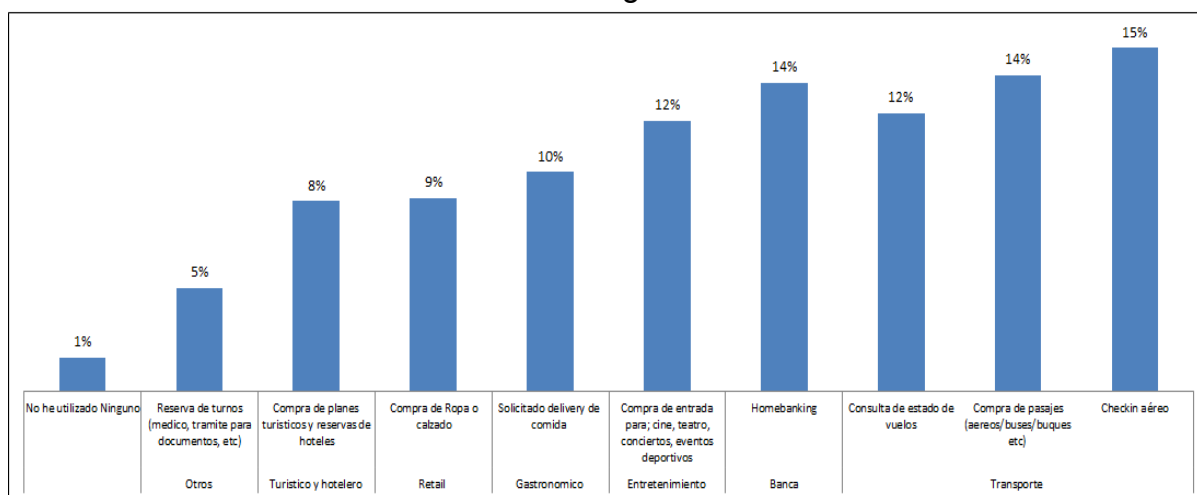
Gastronómico

- Delivery de comida.

Sector público y Salud

- Reserva de turnos médicos.
- Gestión de tickets o trámites para documentos etc.

Gráfico 14 - Servicios de autogestión de otros rubros



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

Con anterioridad las consultas y reservas aéreas eran realizadas únicamente a través de un asesor o una agencia de viaje. Actualmente algunas aerolíneas ofrecen incentivos para utilizar los servicios de autogestión, pudiendo ser esto un aspecto a considerar en las preferencias de autogestionarse dentro de este rubro.

Un sector tradicionalmente conservador, como son los servicios financieros, ha adoptado la tecnología de la autogestión con bastante acogida entre los usuarios. El 14% de los encuestados utilizan los servicios y plataformas habilitadas por los banco, disponibles en portales web y aplicaciones

Ya sea para pedir un delivery por una aplicación móvil, realizar operaciones bancarias, comprar pasajes, hacer el check-in aéreo y/o comprar entradas a eventos, lo cierto es que los encuestados demuestran estar ampliamente familiarizados con el uso de la tecnología y el uso de plataformas tecnológicas de autogestión de otros rubros.

Los encuestados son conocedores de la autogestión en servicios y canales de otros rubros. El 99% de los encuestados afirma conocer estos servicios y solo

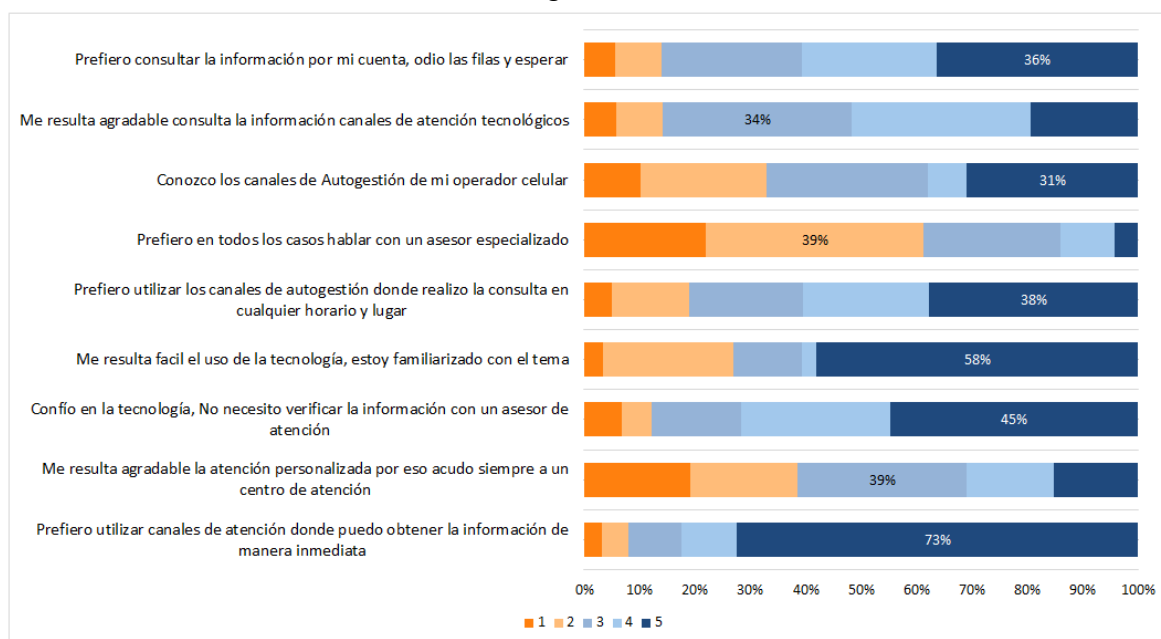
el 1% afirma nunca haberlos utilizados, siendo este valor significativamente superior al 85% que afirma utilizar canales de autogestión para consultar la información de la línea celular.

Conocer la experiencia de los usuarios en la utilización de los servicios de autogestión

La relación de una empresa con sus clientes es mucho más que la preferencia por el producto o la disminución de los tiempos de espera. La experiencia tiene que ver con las emociones, en cómo se siente el cliente cuando interactúa (antes de la compra) con la organización en todos sus canales de atención, estos vínculos permiten satisfacer y superar las expectativas del cliente haciéndola memorable.

En el siguiente gráfico se expone los resultados obtenidos de indagar entre los encuestados acerca de sus experiencias en el uso de canales de autogestión y cuál es su valoración (mejor valorada (5) y peor valorada (1)) de estos.

Gráfico 15 - Consulta de la Experiencia en el uso de los canales de autogestión.



Fuente: Elaboración propia - Datos encuesta

En el análisis de esta pregunta se evidencia que uno de los aspectos más valorados por los encuestados al momento de consultar la información y/o servicios de la línea celular es la obtención de información de manera inmediata. Independiente de los canales de atención que ponga a disposición el operador celular, los encuestados prefieren resolver sus consultas de manera rápida y que esta gestión no les tome mucho tiempo. Asociado a la inmediatez para obtener la información, los encuestados valoran no hacer filas

ni esperar para ser atendidos, por lo que ante esto prefieren consultar la información por su cuenta.

Un 45% menciona que confía en el uso de los canales electrónicos de comunicación y que por lo tanto no necesita chequear la información con un asesor personal. Sin embargo, aún es alto el número de individuos que prefieren el contacto con un asesor para realizar sus actividades comerciales.

Se observa que los encuestados afirman conocer los canales de autogestión del operador celular y este no es un motivo para su utilización.

También es relevante mencionar que los encuestados manifiestan tener una buena relación con la tecnología, es decir que no presentan desconfianza en lo referente a la utilización de esta (fallas, vulnerabilidad de los canales electrónicos y veracidad de la información suministrada). También expresan estar familiarizados y que no les presenta mayor complejidad.

Resumen apartado

Durante el desarrollo del presente estudio se observa que los encuestados buscan respuestas precisas y completas al contactarse a través de un canal de autogestión y están familiarizados con plataformas tecnológicas (tanto las generaciones más jóvenes, Millennials y la generación Z como los Baby Boomers).

Los encuestados conocen y hacen uso de los canales de autogestión habilitados por los operadores con los que tienen activo la línea celular, realizan las consultas a través de canal electrónico siendo los más utilizados las interacciones de autogestión en los portales y las aplicaciones móviles superando a todos los demás canales de autogestión.

Los encuestados resuelven las interacciones frecuentes y directas del servicio al cliente a través de la autogestión, es decir realizan tareas sencillas por estos canales, dejando consultas más “complejas” como consultas técnicas, realizar pago de facturas etc., para una conversación con un agente de servicio, sea a través de una consulta telefónica o en un centro de atención. En estas consultas las preferencias de los encuestados por la autogestión cambian, esto podría requerir una mayor profundidad e interacción personal con un asesor.

Sin duda los operadores iniciaron y van en camino a un enfoque de autogestión, orientando a sus clientes a consultas por canales electrónicos, pero aún no han encontrado la forma o no han logrado llegar a que los clientes se sientan confiados con estas consultas a través de sus canales electrónicos, lo que podría estar complejizando la adopción a la autogestión.

Entre las respuesta de los encuestados por los canales de atención que utilizan para realizan consultas de la línea, aun no es muy marcada la valoración definitiva por preferir un canal tecnológico por encima de la atención con un asesor. No hay una afirmación explícita de rechazo de la autogestión. La resolución de situaciones más complejas por medio de canales de autogestión sí está presente en otros rubros, como el transporte y el bancario. Esto podría representar un umbral para cruzar por los operadores celulares y una oportunidad significativa para ganar más adeptos a la autogestión.

7. Conclusiones

Varios estudios muestran que alrededor del 50% de los operadores móviles a nivel mundial ofrecen diversos canales de atención online a sus clientes. Los operadores celulares de la ciudad de Buenos Aires no son la excepción.

En el presente estudio se evidencia que los operadores Claro, Movistar y Personal ofrecen a sus clientes una amplia variedad de canales de autogestión, donde se destacan similitudes en los canales electrónicos disponibles por operador y los servicios ofrecidos por canal.

Es de entender que con el avance que ha registrado la tecnología en dispositivos celulares pueda apreciarse un incremento en la oferta de canales de autogestión y en los servicios específicos de autogestión por parte de las empresas operadoras. Hasta no hace mucho tiempo atrás, poco se hablaba de aplicaciones celulares como canal de comunicación; hoy la situación es marcadamente diferente.

A diferencia de otros rubros, la autogestión en la telefonía celular aún está en una etapa de maduración. Esto se evidencia en el hecho de que los canales de autogestión están reservados para situaciones sencillas y de consultas, mientras que para las transacciones se prefieren otros tipos de canales (presenciales o telefónicos). En esta línea resulta importante que las compañías de telefonía celular profundicen sobre las razones de este fenómeno. Una hipótesis podría ser la falta de confianza en las telefonías y la “letra chica”, y no en lo que a priori se pensaría: una desconfianza en la tecnología en sí.

Respecto a las variables que pueden influir en la preferencia por la autogestión o no, en este rubro se destaca principalmente la edad y el tipo de acción a realizar. Los resultados evidencian que estas variables son las más significativas. El tipo de operador y el tipo de servicio contratado no parecen influir en la decisión de escoger la autogestión por sobre la atención personal.

La autogestión es más que la solución a preguntas frecuentes por cuenta del cliente sin contacto con un agente. La tecnología en la autogestión permite crear comunidades para resolver consultas, acceder a conocimiento y respuestas en cualquier momento y lugar, sin dejar de lado la experiencia del cliente, mientras que para los operadores puede representar menores costos operativos. Además, si la autogestión es eficiente, pueden permitir alcanzar un bajo costo por contacto con el cliente.

La relación con el cliente se ha convertido en un activo muy importante tanto en la atención a través de un asesor como a través de un canal electrónico. Los

encuestados buscan una experiencia natural y sin esfuerzo. Ante una consulta o inconveniente valoran canales que les proporcionen respuestas y soluciones rápidas, odian las filas y esperas, y ante esto prefieren consultar la información por su cuenta.

El estudio refleja la familiaridad que tienen los encuestados por los canales de autogestión y las posibilidades potenciales en aquellos que navegan y hacen uso de conexión a internet. Es una oportunidad también para los operadores en el sentido de que puedan conocer como los clientes hacen uso de los servicios de autogestión y como evalúan estos. Es ir más allá y capturar las preferencias implícitas aprovechando estas interacciones para crear experiencias.

La tecnología se ha convertido en una parte esencial de la atención al cliente. Con el transcurrir de los años se han agregado servicios que hasta no hace mucho tiempo atrás resultaban inimaginables en cuanto a que pudieran ser útiles para realizar consultas o bien resolver cuestiones en tiempo real a través de la autogestión. Para las empresas, el de adaptación es un proceso lento, que les supone mucha innovación y aprendizaje a lo largo del camino, con un gran compromiso hacía el cliente que es quien ahora posee el control y hace uso de la autogestión.

8. Bibliografía referenciada

Bibliografía

Affatati, E. (2016). Introduction to Omnichannel Banking. SAP .Recuperado de: <https://blogs.sap.com/2016/05/09/introduction-to-omnichannel-banking/>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Barich, F. (2011). *Guide to the Decision-making Tool for Evaluating Passenger Self-tagging*. Washington, Estados Unidos: Transportation Research Board

Barnes, J.; Dunne, P y Glynn, W. (2000). Self-service and technology: unanticipated and unintended effects on customer relationships in Teresa A Swartz and Dawn Iacobucci (eds) 89-102. *Handbook of services Marketing and Management*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Bianchi, R. Schiavotto, D., & Svoboda, D. (2014) Overcoming obstacles to digital customer care. McKinsey's. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/overcoming-obstacles-to-digital-customer-care>

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Meuter, M. L. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Executive*, 16(4), 96-108.

Bitner, M.J., Brown, S.W. & Meuter, M.L. (2000) Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Science*, 28 (1), 138-149.

Bodine, K. (2011). Why Customer Experience? Why Now?. Forrester. Recuperado de: https://go.forrester.com/blogs/11-10-10-why_customer_experience_why_now/

Brown. F. (2011). Customers don't want to talk to you, Either. (2011). Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/09/27/customers-dont-want-to-talk-to-you-either/#150ed6d870dc>

Buell, R. Campbell, D., & Frei, F. (2010). Are self-service customers satisfied or stuck?. *Production and Operations Management*, 19(6), 679–697

Campbell, C. (2016). Net Promoter Score Can Improve Customer Experience. ReviewTrackers. Recuperado de: <https://www.reviewtrackers.com/net-promoter-score/>

Cassidy, k. (2011). The impact of self-service on the customer experience: Balancing efficiency and warmth? (Whitepaper). Recuperado de: <https://www.henley.ac.uk/research/discussion-paper-series>

Cawthorne, L. D. (2011). *Let My people go: making capitalism work in urban america*. Portland, OR: First Books/Inkwater Press

Cheigh, J., McBrearty, R., & Grinyer, C. (2011). Unifying customer experience in a multichannel world unlocking the full potential of multiple channels to engage, acquire, and retain customers. Cisco IBSG . Recuperado de: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/Multichannel-Customer-Experience_IBSG_0519.pdf

Chen, P., Hitt, L. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry. *Information Systems Research*, 13(3), 255–274.

Country overview: Argentina Impact of the mobile ecosystem: perspectives and opportunities. (2016). GSMA. Recuperado de: <https://www.gsmaintelligence.com/research/2016/04/country-overview-argentina/554/>

Cunningham, L., Young, C., & Gerlach, J. (2008). Consumer views of self-service technologies, *The Service Industries Journal*, 28(6), 719-32.

Dabholkar, P., Bagozzi, R. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184–201.

Darrell, R. (2011). Delivering on Customer Expectations. Harvard Business Review. Recuperado de: https://www.ups.com/media/en/HBR_Rigby_Webinar_12-07-11_v0120911.pdf

Davis, F. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly* 13(3), 319-340.

Deloitte's 2015 Millennial Survey (2015). Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/humancapital/articles/millennialsurvey.html>

Dreyfuss, H. (1955). *Designing for people*, New York: Simon and Schuster

Ebay, la historia de la plataforma que partió en dos la historia de las compras online (2017). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/ebay-historia-de-exito-empresarial-en-el-comercio-electronico/246100>

Fabry, M. (2016). Now You Know: What Was the First Credit Card? New York Time. Recuperado de: <http://time.com/4512375/first-credit-card/>

Ferreirós, H. (2000). El caso Napster. Revista Rollistong. Recuperado de <http://www.rollingstone.com.ar/585404-el-caso-napster>

Fishbein, M., Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Florian, E. (2004). The Money Machines The humble ATM revolutionized the way we deal with money and turned global commerce into a 24/7 affair. You can thank a Texan named Don Wetzel--and the blizzard of 1978. Fortune. Recuperado de: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/07/26/377172/index.htm

Forrester's Cx Index Ranks The Brands That Deliver The Best Customer Experience. (Abril 20, 2015). Forrester. Recuperado de: <https://www.forrester.com/Forresters+CX+Index+Ranks+The+Brands+That+Deliver+The+Best+Customer+Experience/-/E-PRE7806>

Forrester North American Technographics Customer Experience Online Survey, Q4, 2010. Forrester. Recuperado de: <http://www.forrester.com/North+American+Technographic+Customer+Experience+Online+Survey+Q4+2010+US/-/E-SUS805>

Forrester: The Technology Generation Gap Is Widening. (2010). Forrester. Recuperado de: <https://www.forrester.com/Forrester+The+Technology+Generation+Gap+Is+Widening/-/E-PRE1351>

Gartner Reveals Top Predictions for IT Organizations and Users for 2016 and Beyond (2015). Gartner, Inc. Recuperado de: <https://www.gartner.com/newsroom/id/3143718>

Gartner Says by 2017, Mobile Users Will Provide Personalized Data Streams to More Than 100 Apps and Services Every Day. (2014). Gartner, Inc. Recuperado de: <https://www.gartner.com/newsroom/id/2654115>

Gartner Says Weak Mobile Customer Service Is Harming Customer Engagement (2015). Gartner, Inc. Recuperado de: <https://www.gartner.com/newsroom/id/2956618>

Globerson, S., Maggard, M. J. (1991). A conceptual model of self-service. International. *Journal of Operations and Production Management*, 11(4), 33-43.

Greenberg, Paul. (2009) *CRM at the speed of light: social crm 2.0 strategies, tools, and techniques for engaging your customers*. India. McGraw-Hill.

Gretchen, G. (2015) How Self-Service kiosks are changing customer behaviour. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/03/how-self-service-kiosks-are-changing-customer-behavior>

Gross, M. (2000). *My Generation: Fifty Years of Sex, Drugs, Rock, Revolution, Glamour, Greed, Valor, Faith, and Silicon Chips*. Estados Unidos: Cliff Street Books.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hitt, L., Frei, F. (2002). Do better customers utilize electronic distribution channels? The case of PC banking. *Management Science*, 48(6), 732–748.

Holbrook, M., Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.

Howard, M., Worboys, C. (2003). Self-service – A contradiction in terms of customer-led choice? *Journal of Consumer Behavior*. 2(4), 382-392.

Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. United Kingdom: Knopf Doubleday Publishing Group.

Howe, N., Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Pennsylvania, Estados Unidos: Quill.

Jacobs, J. (2012). Determine the True Costs of Web Self-Service. Gartner, Inc. Recuperado de: <https://www.gartner.com/doc/2073816/determine-true-costs-web-selfservice>

Jamison, N. (2015). Omni-channel is Seamless Customer Engagement. SAP. Recuperado de: <https://www.sap.com/docs/download/2015/07/fe4d05a7-357c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>

Joseph Pine, J., Gilmore, J. (1999) *The Experience Economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Kelly, L. (2015). Managing your customer's multi-channel service experience. ComputerWeekly. Recuperado de: <http://www.computerweekly.com/feature/Managing-your-customers-multi-channel-service-experience>

Krug, S. (2006). *No me hagas pensar: una aproximación a la usabilidad en la web. 2ª edición*. Madrid. Pearson-Prentice-Hall.

Leah Buley, L. (2013). *The User Experience team of one: A research and design survival guide*. Nueva York, Estados Unidos: Rosenfeld Media.

Lee, J., Allaway, A. (2002). Effects of personal control on adoption of self-service technology innovations, *Journal of Services Marketing*, 16(6), 553-73.

Manning, H., Bodine, K., & Bernoff, J. (2012). *Outside In: The power of putting customers at the center of your business*. New York. New Harvest.

Marzocchi, G., Zammit, A. (2006). Self-scanning technologies in retail: Determinants of adoption. *The Services Industries Journal*, 26(6), 651–669.

Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., & Bitner, M. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.

Microsoft's Global State of Multichannel Customer Service Report. (2015). Microsoft Recuperado de: <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/2015/10/02/2015-global-customer-service-report-customer-expectations-and-location-location-location/>

Milligan, B. (2007). The man who invented the cash machine. BBC News. Recuperado de: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6230194.stm>

Mols, N. (1998). The behavioral consequences of PC banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(5), 195–201.

Morville, P. (2004). User Experience Design. Semantics Studios. Recuperado de: http://semanticstudios.com/user_experience_design/

Ndubisi, N. O. (2005). Integrating the moderation effect of entrepreneurial qualities into the technology acceptance model and treatment of potential confounding factors. *Journal of Information and Science Technology*, 2(1), 28-48.

Nielsen, J., Budiu, R. (2012). *Mobile Usability*. Michigan, Estados Unidos: New Riders.

Nielsen, J.(2000). *Designing Web Usability*. , Berkeley, Estados Unidos: New Riders.

Nielsen, J. (1993). *Usability Engineering*. Boston, Estados Unidos: Academic Press.

Nizza, M. (2007). Drop That iPhone and Wish an A.T.M. 'Happy Birthday'. New York Time. Recuperado de: <https://thelede.blogs.nytimes.com/2007/06/28/drop-that-iphone-and-wish-an-atm-happy-birthday/>

Norma Internacional ISO 9241-210:2010. Ergonomics of Human-system Interaction - Part 210: Human-centred Design for Interactive Systems. Standard.

Norma Internacional ISO 9241-11:1998. Ergonomic requirements for office work with visual display terminals (VDTs)— Part 11: Guidance on usability. Standard.

North American Consumer Technographics® Customer Life Cycle Survey (2015). Forrester. Recuperado de: <https://www.forrester.com/North+American+Consumer+Technographics+Customer+Life+Cycle+Survey+2+2015/-/E-sus2900>

People: The Younger Generation. *Time Magazine*, (Noviembre 5, 1951).

Ralph, D., Graham, P. (2004). *MMS: technologies, usage and business models*. Chichester, Inglaterra: Wiley.

Richardson, A. (2010). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Rigby, D. (2011). Omnichannel retail delivering on customer expectations. Harvard Business Review. Recuperado de: https://www.ups.com/media/en/HBR_Rigby_Webinar_12-07-11_v0120911.pdf

Ritter, M., Winterbottom, C. (2017). *UX for the Web: Build websites for user experience and usability*. UK: Packt Publishing

Scarpinelli, L. (2015). La venta de smartphones no puede imponer los abonos en los celulares; aún gana el prepago. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1829405-la-venta-de-smartphones-no-puede-imponer-los-abonos-en-los-celulares-aun-gana-el-prepago>

Schawbel, D. (2011). *Yo 2.0: 4 pasos para conquistar el futuro*. Barcelona. España: Conecta

Schifferes, S. (2006). El poder del "baby boom". BBC News. Recuperado de: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_4796000/4796273.stm

Schmidt, S. (2014). A Study of Self-Service Checkouts. (Tesis Maestría) Recuperado de: <http://docplayer.net/24661033-A-study-of-self-service-checkouts.html>

Self-Checkout: A Global Consumer Perspective. (2014). NCR. Recuperado de: https://www.ncr.com/sites/default/files/white_papers/RET_SCO_wp.pdf

Shahid Bashir, M., Albarbarawi, S. A. (2011). A study of attitudes towards SSTs (Internet Banking, Online Shopping and Self- Check-In Machine at the Airports) and the influence of new technologies (smart phones and tablet computers). (Tesis Maestría). Recuperado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:454021/FULLTEXT02.pdf>

Smith, R., Williams, L. (2016). The most common reasons customer experience programs fail. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/12/the-most-common-reasons-customer-experience-programs-fail>

Tapscott, D., Schmitt, B. (Marzo, 2011). Understand Your Customer. En J. Davies (Presidencia), CRM strategies and technologies to understand, grow and manage customer experiences. Congreso llevado a cabo en Los Angeles, CA.

The History, Art and Science of Self-Service. (2014). Forbes. Recuperado de: <http://www.forbesindia.com/blog/business-strategy/the-history-art-and-science-of-self-service/>

The Millennialization of Customer Service Risks & opportunities: The myth of generational preferences. (2015). Nuance. Recuperado de: https://www.nuance.com/content/dam/nuance/en_au/collateral/enterprise/white-paper/wp-millennialization-of-customer-service-en-us.pdf

The Mobile Consumer Insights on Global Trends Impacting Mobile Momentum and Customer Engagement (2013). SAP. Recuperado de: <https://www.sap.com/search/searchresults.html?Query=The+Mobile+Consumer++Insights+on+Global+Trends+Impacting+Mobile+Momentum+and+Customer+Engagement>

The US Contact Center Decision-Makers' Guide 2014. (2014). ContactBabel. Recuperado de: <http://www.contactbabel.com/pdfs/apr2014/The%20US%20Contact%20Center%20Decision-Makers%20Guide%202014.pdf>

Tully, S. (2015). Southwest bets big on business travelers Fortune. Recuperado de: <http://fortune.com/2015/09/23/southwest-airlines-business-travel/>

UX Week 2008.(Adaptive Path). (2008, Enero 26). Peter Merholz Speaks with Don Norman [Archivo de video]. Recuperado de: <https://vimeo.com/2963837>

Valos, M. J. (2009). Structure, people and process challenges of multichannel marketing: insights from marketers. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(3), 197– 206.

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., & Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Wallace, D., Giese, J., & Johnson, J. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*. 80(4), 249– 263.

Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. New York Time. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>

Wong, Chiu-fai. (2013). The impacts of self-service check-in on the airport's operation (Tesis Maestría). Recuperado de: <http://hub.hku.hk/handle/10722/199870>

Xue, M., Harker, P. (2002). Customer efficiency: Concept and its impact on e-business management. *Journal of Service Research*, 4(4), 253–268.

Yen, H., Gwinner, K. (2003). Internet retail customer loyalty: The mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 483–500.

¿Cómo es la industria móvil en américa latina?. (2014, Septiembre 21). Recuperado de: <http://www.momobuenosaires.com/como-es-la-industria-movil-en-america-latina/>

1994 Amazon www.amazon.com (2008). Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/recuadro/1994-amazon-wwwamazoncom/67986>

Consultas en la web

Piggly wiggly History, (s.f.). Piggly wiggly. Rescatado el 25 de diciembre de 2017 de pigglywigglystores.com

Uncover Our Rich History (s.f). Diners. Rescatado el 25 de diciembre de 2017 de <https://www.dinersclub.com>

Barclays, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el el 25 de diciembre de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Barclays>

Amazon, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el el 25 de diciembre de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>

Napster, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el el 25 de diciembre de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Napster>

eBay, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el el 25 de diciembre de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/EBay>

Forrester, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el el 25 de diciembre de 2017 de https://en.wikipedia.org/wiki/Forrester_Research

GSMA, (s.f). En Wikipedia. Rescatado el 25 de diciembre de 2017 de <https://en.wikipedia.org/wiki/GSMA>

Operador Celular Claro, página de consulta. <https://www.claro.com.ar/>

Operador Celular Movistar, página de consulta. <https://www.movistar.com.ar/>

Operador Celular Personal, página de consulta. <http://www.personal.com.ar/>

9. Anexos

Encuesta

* Required

Información General

Ingrese el año en el que nació (ejemplo: 1995)

¿Su línea celular es? *

- Prepago
- Pospago
- No utiliza celular

Seleccione ¿Con cuál operador tiene activo el servicio celular? *

- Claro
- Movistar
- Personal

¿Utiliza plan de datos? *

- Si
- No

¿Utiliza conexión internet Wifi en su celular? *

- Si
- No

* Required

Utilización de Canales de Autogestión

¿Qué canal de atención utiliza GENERALMENTE para consultar la información y/o servicios disponible de su línea celular? *

- Portal Web: (Mi Claro, Mi movistar, Mi cuenta Personal)
- Aplicación móvil del operador celular
- Mensaje interactivo (envío de código)
- SMS (envío de sms para servicios)
- Chat
- Soporte telefónico
- Oficinas o centro de Atención
- IVR

¿Qué información de su línea celular consulta con frecuencia y que canal de atención utiliza?

	Portal Web	Aplicación móvil	Mensaje interactivo	Chat	SMS	IVR	Llamada un asesor de atención	Oficina de atención	No Aplica
Consultar saldos y consumos realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocer lugares de Pagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reportar pagos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprar equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consultas de servicio técnico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar facturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiencias con el uso de Canales de Autogestión

¿Ha utilizado alguno de los siguientes servicios de autogestión ? *

- Compra de pasajes (aereos/buses/buques etc) a través de la web
- Homebanking por la web o aplicación móvil
- Solicitado delivery de comida por aplicaciones móvil
- Reserva de turnos (medico, tramite para documentos, etc) por la web
- Compra de entrada para; cine, teatro, conciertos, eventos deportivos por la web o aplicación movil
- Consulta de estado de vuelos
- Web Checkin aéreo
- Compra de planes turisticos y reservas de hoteles por la web
- Compra de Ropa o calzado por la web
- No he utilizado Ninguno

Responda las siguientes afirmaciones, donde 5 es la respuesta mejor valorada y 1 es la peor valorada *

	1	2	3	4	5
Prefiero utilizar canales de atención donde puedo obtener la información de manera inmediata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta agradable la atención personalizada por eso acudo siempre a un centro de atención					
Confío en la tecnología, No necesito verificar la información con un asesor de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta facil el uso de la tecnología, estoy familiarizado con el tema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiero utilizar los canales de autogestión donde realizo la consulta en cualquier horario y lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiero en todos los casos hablar con un asesor especializado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conozco los canales de Autogestión de mi operador celular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me resulta agradable consulta la información canales de atención tecnológicos Prefiero consultar la información por mi cuenta, odio las filas y esperar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>