

# Dilema 78

Autores responsables:

Cristián Buzeta  
Valentina Soto

Caso ficticio, creado con fines académicos



## Compañía de telecomunicaciones UNI2

¿Garantizando el anonimato de sus clientes?

La industria de telecomunicaciones estaba marcada por una alta rivalidad entre las diversas compañías del rubro. En este escenario, la firma UNI2 entendía la importancia de conocer la opinión de sus actuales consumidores sobre el servicio entregado, por lo que decidió contratar a Analítica Consultores para realizar un estudio del tema. Todo marchaba bien con la consultora hasta el momento en que presentaron sus conclusiones. El informe y base de datos entregada contenía los resultados individualizados por cliente a nivel desagregado, incluyendo información de identificación de cada consumidor. Si bien esto iba directamente en contra de los distintos códigos de ética profesional en la investigación de mercado, también significaba una oportunidad atractiva para realizar una campaña de fidelización y retención. Así, UNI2 debía decidir si utilizar los resultados sin anonimato; utilizarlos, pero requiriendo una nueva versión de ellos, en formato agregado; o bien solicitar a la consultora que realizara nuevamente el análisis entregando sólo "datos estadísticos".

La compañía UNI2 Corp. nació en el año 1995 buscando ser inicialmente una empresa líder en la industria de telecomunicaciones a nivel nacional, a través de un servicio de telefonía y -posteriormente- internet móvil de alta calidad, que les permitiera a las personas estar conectadas en todo momento. Con el paso del tiempo, la empresa se expandió a diversos países vecinos, llegando a convertirse en una de las empresas con mayor

participación de mercado y reconocimiento de la región, promoviendo para ello un alto grado de innovación que le permitiese a UNI2 ofrecer una experiencia de clase mundial a sus clientes.

Pensando en la necesidad de gestionar sistemática y permanentemente la experiencia de sus clientes en todos los mercados en los cuales participa, el año se 2011

crea la Gerencia de Servicio y Experiencia de Clientes, encargada de desarrollar, adoptar y aplicar mejores prácticas en la relación directa con sus clientes, tanto en la realización de proyectos como en los procesos de venta y posventa, entre otros. Esta gerencia quedó a cargo de Isabel Rojas, ingeniera comercial y magíster en Marketing, que también contaba con un muy alto conocimiento del rubro telecomunicaciones.

Desde que fue integrada a la empresa, Isabel se ha centrado en proyectos que permiten entregar a los clientes una experiencia distintiva y de altos estándares a través de todos sus canales de contacto. En los primeros años, los proyectos se enfocaron en la mirada omnicanal<sup>1</sup> buscando ofrecer el mejor servicio en todos sus canales de atención con consistencia entre ellos. En esta segunda etapa, Isabel y su equipo buscaban incorporar mejoras en los modelos de atención, procesos y protocolos en aquellos puntos de contacto más relevantes para sus clientes.

En el último tiempo, la industria de telecomunicaciones evidenció un incremento en la demanda de servicios de conectividad móvil a nivel global<sup>2</sup>, donde en febrero de 2017, los dispositivos móviles representaron el 49,74% de las visitas a páginas web en todo el mundo (Statista, 2017). Como se puede pensar, esto representó un incentivo relevante a la entrada de nuevos competidores a este mercado, por lo que la industria se volvió altamente competitiva y dinámica. Sumado a lo anterior, se implementaron una serie de cambios en la legislación nacional, entre los cuales destaca la ley de portabilidad numérica (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2016), que otorga plena libertad a los consumidores de cambiarse de empresa y mantener su número telefónico.

Con estos antecedentes, UNI2 comenzó a tomar acciones buscando retener a sus clientes y evitar que éstos emigraran a otras compañías rivales. Como era de esperar, gran parte de este desafío recayó sobre el departamento de Servicio y Experiencia de Clientes, el cual tenía claro que parte de la solución se encontraría en la correcta implementación de su segundo proyecto de mejora de procesos de atención a clientes.

En la actualidad la empresa no realizaba levantamientos

avanzados sobre la calidad de la información entregada por parte del personal, la amabilidad del trato ni el cumplimiento de protocolos para atender a clientes (saludo, presentación, confirmación de entendimiento de respuestas, etcétera). Así, el equipo tenía claro que primero debían realizar un diagnóstico desde la mirada de los propios consumidores.

Debido a su alta cobertura y la envergadura del proyecto, UNI2 contrató a Analítica Consultores, empresa especialista en investigación de mercados en industrias altamente competitivas, para que levantaran los niveles de satisfacción que tenían sus clientes. Una vez obtenido los resultados de la empresa consultora se procedería a diseñar y proponer un plan de marketing acorde a las necesidades de sus clientes.

Al comenzar el proceso de consultoría, Analítica Consultores solicitó a la empresa la base de datos de clientes del segmento Personas<sup>3</sup> para realizar su estudio, que estaba orientado principalmente en el servicio de Internet móvil (datos móviles) que era el que presentaba una demanda en aumento y mayor importancia para los consumidores. Así, el estudio evaluó la calidad del servicio entregado por la empresa (disponibilidad de datos, velocidad de descarga, conexión en zonas de difícil alcance, entre otros), la opinión respecto del nivel de atención al cliente (amabilidad, rapidez, etcétera), así como los mecanismos de resolución de problemas y la oferta de planes y servicios.

Una vez obtenidos los resultados, Analítica Consultores realizó un informe con los principales resultados obtenidos de esta fase y procedió a enviarlo a UNI2. Todo iba bien con el trabajo de la consultora hasta que Isabel nota que en el informe se adjuntaba también la base de los resultados, incorporando en ella los datos de identificación y contacto de clientes. Así, los resultados no eran sólo datos estadísticos, sino que presentaban las respuestas individuales de los participantes de la muestra, junto con sus respectivos antecedentes como su nombre completo, RUN, teléfono, mail, dirección, tipo de plan y antigüedad del mismo.

Lo anterior era un problema, pues iba abiertamente en contra de lo recomendado por el Código de Ética

1 *Omnicanalidad: definida como la gestión conjunta y sinérgica de todos los canales y puntos de contacto disponibles con los grupos de interés.* (Rey-García, Mato-Santiso, & Lirola Walton, 2017).

2 *Anexo 1: Evolución de la demanda por servicios de conectividad móvil.*

3 *UNI2 abarcaba cuatro mercados, dentro de los cuales estaba el mercado personas, empresas, corporaciones y mayoristas.*

Profesional<sup>4</sup> de empresas de investigación, que señala que los datos del estudio deberían haber sido anónimos, resguardando la identidad de los participantes de la encuesta. Además, la consultora les había comentado en una charla informal que al encuestar a clientes se les aseguró anonimato, y esto además es parte del script de contacto al iniciar cada una de las encuestas a consumidores.

Conocedores de lo anterior, Isabel junto a su equipo se reunieron y evaluaron la situación. En primer lugar, el tener la identificación personal de los clientes sería una posible ventaja que les permitiría poder enfocar y micro-segmentar diferentes estrategias de marketing de acuerdo con sus niveles de satisfacción en específico. Así sería más fácil retener a su actual cartera y atraer a los fugados, cumpliendo el principal objetivo de UNI2 de crecer en participación de mercado. Asimismo, este era un error de la consultora y nadie tenía cómo saber que ellos tenían esta información de sus clientes, y en caso de que se llegara a descubrir, Isabel y su equipo siempre podrían escudarse en que la consultora incurrió en el error y su desconocimiento. Sin embargo, el estudio se realizó "por encargo de UNI2" y de alguna manera, existía un riesgo reputacional si el asunto llegaba a trascender.

Por otro lado, solicitar nuevamente a la consultora realizar el análisis en base a resultados generales traería consigo costos de tiempo para la empresa, sumado a que deberían recurrir a los servicios de sus abogados para lograr llegar a acuerdo con la consultora. Ahora bien, todo el departamento estaba consciente de que esta información de identificación iba en contra de lo estipulado en el Código de Ética Profesional y lo señalado a los clientes al momento de la encuesta, y por ende, constituiría una falta a los principios y valores de la empresa.

Tras una extensa discusión, varios colegas de Isabel se mostraron a favor de utilizar la identificación de los clientes para cumplir con el objetivo final de retener clientes, otro grupo se inclinaba por rechazar formalmente la entrega de resultados, destruir las copias físicas que pudieran existir, y solicitar una entrega de resultados con una base de datos corregida. No obstante, la mitad del equipo se mostraba en contra de estas ideas y consideraba que lo mejor era solicitarle a la empresa consultora que realizara nuevamente el trabajo, pero garantizando que en esta oportunidad entregara sólo "resultados estadísticos".

*Frente a esta situación, Isabel sería quién finalmente determinaría que acción llevar a cabo, lo cual representaba una decisión muy difícil.*

*Entonces, ¿qué opción elegiría usted en el lugar de Isabel?, ¿por qué?*

*¿Qué medidas se podrían tomar para resguardar el anonimato de los clientes?*

*¿El accionar de la consultora fue el más adecuado?*

*¿Qué es importante al momento de solicitar los servicios de una consultora?*

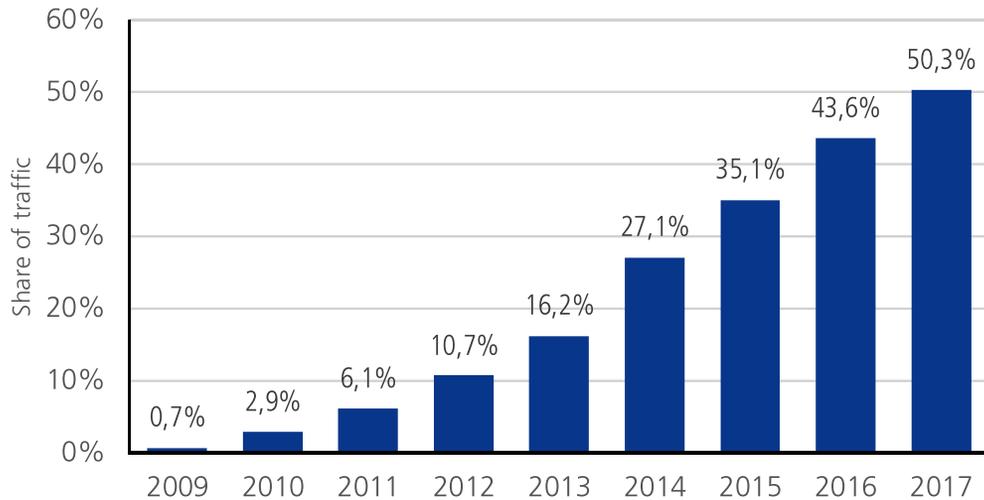
---

4 Anexo 2: Artículos del Código de Ética Profesional relacionado con la Investigación de Mercado.

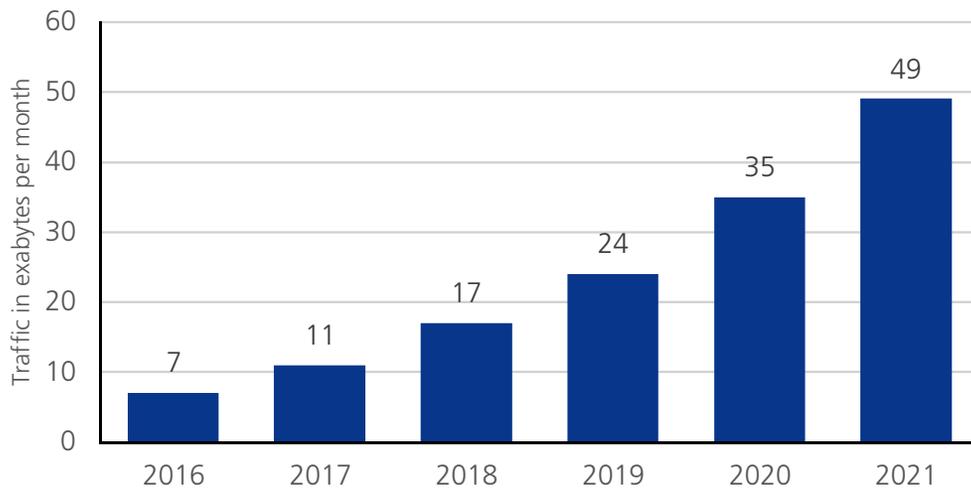
## Anexos

### Anexo 1: Evolución de la demanda por servicios de conectividad móvil

Porcentaje de todas las páginas web globales visitadas por teléfonos móviles de 2009 a 2017



Proyección de tráfico de datos móviles globales de 2016 a 2021 (en exabytes por mes)



Fuente: Statista, 2017.

## Anexo 2: Artículos del Código de Ética Profesional relacionados con la Investigación de Mercados

### ARTICULO 7

Sujeto sólo a las excepciones señaladas en el artículo siguiente, el informante deberá siempre permanecer en total anonimato. Cualquier información que pueda ser utilizada para identificar a los informantes, ya sea directa o indirectamente, será conocida sola y exclusivamente por el propio investigador o por las personas de la propia organización investigadora que requiera de esta información para la administración y control de las entrevistas, procesamiento de datos, etc. Estas personas deben comprometerse explícitamente a no hacer otro uso de esta información. Todos los informantes tienen derecho a que se les garantice este anonimato.

### ARTICULO 15

Ninguna actividad ajena a la investigación de marketing debe presentarse, deliberada o inadvertidamente, como investigación de marketing. Específicamente las siguientes actividades por ningún motivo podrán estar directamente asociadas o implicadas con entrevistas o actividades de investigación de marketing:

- a. Consultas cuyos objetivos sean obtener información personal sobre personas privadas en su calidad de tales, ya sea para propósitos legales, políticos, privados y otros.
- b. Preparación de listas, registros o bancos de datos para propósitos que no sean de investigación de marketing.
- c. Espionaje industrial, comercial o de cualquier otra naturaleza.
- d. Adquisición de información a ser utilizada para servicios de solvencia, de informe de clientes, o similares.
- e. Ventas o promociones.
- f. Cobranza de deudas.
- g. Intentos directos o indirectos, incluyendo el uso de preguntas sesgadas, tendientes a influir sobre las opiniones o actitudes del informante.

Fuente: Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión A.G., 1989.

## Referencias

Asociación de Institutos de Estudios de Mercado y Opinión A.G. (1989). Código de Ética profesional.

Obtenido de <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/C%C3%B3digo-%C3%89tica-Profesional-AIM.pdf>

Rey-García, M., Mato-Santiso, V., & Lirola Walton, E. (2017). La transformación digital de la distribución comercial: la tienda física, de caja brick and mortar a nodo omnicanal. En J. A. Trespalacios Gutiérrez, R. Vázquez Casielles, E. Estrada Alonso, & C. González Miere, *Marketing Insights: La respuesta del comercio a las tendencias de comportamiento social del consumidor* (págs. 297-320). Oviedo: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

Statista. (2017). Mobile internet usage worldwide - Statistics & Facts.

Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/topics/779/mobile-internet/>

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (5 de septiembre de 2016). Hoy comienza la Portabilidad Completa en el país.

Obtenido de Portabilidad Numérica: <http://www.portabilidadnumerica.cl/hoy-comienza-la-portabilidad-completa-en-el-pais/>