

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE PRECIOS *SMART*
PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA REGIÓN *WEST*
SOUTH AMERICA EN WESTERN UNION”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

CARLOS JORGE QUISPE CASTILLA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2018

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Descripción del problema	2
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.3.1. Conveniencia	5
1.3.2. Relevancia social	6
1.3.3. Implicaciones prácticas.....	6
1.3.4. Valor teórico	6
1.3.5. Utilidad metodológica	7
1.3.6. Utilidad económica.....	7
1.4. LIMITACIONES	7
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.2. MARCO TEÓRICO	11
2.2.1. El pricing en la actualidad y su confrontación a un modelo tradicional.....	11
2.2.2. Elasticidad de precios	13
2.2.3. Gestión de <i>clusters</i> para canales de distribución heterogéneos.....	15
2.2.4. Metodología de Business Intelligence para implementación de estrategias de gestión de segmentos múltiples	19
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	23
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS.....	25
3.1. LUGAR.....	25
3.2. TIPO DE ESTUDIO	25
3.3. DISEÑO.....	26
3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
3.5. POBLACIÓN.....	27
3.6. MUESTRA	28

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1. RESULTADOS	29
4.1.1. Creación de segmentos de clientes y de distribuidores	29
4.1.2. Incremento de la rentabilidad sobre una gestión del <i>pricing</i> y segmentación	33
4.1.3. Lineamientos de comunicación	36
4.1.4. Tracking mediante una plataforma de gestión	37
4.2. DISCUSIÓN	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
ANEXOS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelos de fijación de precios por costo y por valor.	12
Figura 2: La oferta de valor del pricing.	13
Figura 3: Escogiendo socios de canal compatibles.	18
Figura 4: Opciones de toma de decisiones para una estrategia de Marketing Relacional.	20
Figura 5: Flujos de información para una estrategia de Marketing Relacional.	21
Figura 6: Diseño de Business Intelligence para un área de Marketing.	22
Figura 7: Red de locales de Western Union en Chile.	30
Figura 8: Red de locales de la competencia en Chile.	31

ÍNDICE DE TABLAS (CUADROS) ESTADÍSTICOS

Cuadro 1: Valoración de performance de atributos organizacionales luego de implementar una estrategia de elección de segmentos	17
Cuadro 2: Benchmarking de precios del corredor desde Chile hacia Colombia.....	34
Cuadro 3: Resultados de elasticidad por cluster de locales post implementación.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cantidad de locales de competencia por red de distribución en Chile	43
Anexo 2: Zona de competencia High	44
Anexo 3: Zonas de competencia Medium	45
Anexo 4: Zonas de competencia Low	46
Anexo 5: Pareto de ingresos en el producto de remesas en Chile, por país	47
Anexo 6: Resultados de elasticidad por cluster de locales post implementación, en transacciones.....	48
Anexo 7: Tácticas en locales High	49
Anexo 8: Tácticas de cobertura.	50
Anexo 9: Reporte DrillDown del masteragente	51
Anexo 10: Matriz de consistencia lógica.....	52
Anexo 11: Matriz de definición conceptual y operacional.....	53
Anexo 12: Operacionalidad de variables.....	54

RESUMEN

La estrategia de precios Smart es un reto a los paradigmas de la gestión de esa variable en las empresas, ya que se incluyen variables de mercado prediseñadas que permiten su implementación siguiendo una metodología de segmentación, gestión de datos y comunicación. En la actualidad, la región en la compañía Western Union presenta desafíos de gestión del distribuidor y desfase de una oferta competitiva de precios que amenaza su liderazgo. Por ello, esta estrategia busca rentabilizar la operación y, a su vez, atraer clientes nuevos a los locales. Por esta razón, se establecen precios variables según diversos indicadores de negocio como segmentaciones y tácticas de comunicación, para así definir una oferta de valor diferenciada por cada uno. La metodología se centra en dos pilares fundamentales; por un lado, la administración del *Business Intelligence*, que asegure una estructura de gestión ordenada y, por otro lado, un seguimiento intensivo por parte de la gestión del mercadeo y del distribuidor.

Es así como en la monografía analizamos las alternativas de *clustering* por implementar conociendo la realidad del negocio, un modelo no tradicional de gestión del pricing, reconocimiento de determinantes de elasticidad y cómo se interpretan para este tipo de escenarios. Finalmente, se diseña un modelo de datos de Marketing que priorice la información externa, considerada muy valiosa para el mantenimiento de este tipo de proyectos. En conclusión, esta iniciativa tuvo éxito en la medida que desde el diseño se consideraron variables de clientes y competencias internas que permitieron diseñar una oferta atractiva, además de un seguimiento intensivo de la competencia. Sin embargo, por la magnitud del plan, se recomienda realizar previos pilotos de prueba.

Palabras clave: *Cluster, Business Intelligence, Atributos, Insights.*

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En la región, hay países que son focos constantes de recepción de flujo de migrantes debido a diversos motivos, entre ellos, la facilidad de formalización en el país de destino, la situación económica y laboral del país, la oficialización del uso de una moneda como el Dólar Americano y la cercanía territorial. Todo ello, motiva a que países ubicados en las costas del Pacífico como Chile y Ecuador se conviertan en referencias para el negocio de giros entre naciones en esta parte de la región. Y, a su vez, nos permite definir al migrante de estos países como un extranjero que llegó a mejorar su economía, por lo que un servicio como el envío de dinero es parte de su día a día.

Este negocio, que tiene como producto principal a las remesas, que es una de las obras financieras con más sentido social a nivel mundial. Debido a que, para el migrante, la entidad que le ofrece ese servicio llega a ser uno de los vínculos materiales más potentes para permitirle mantenerse cerca de los suyos y hacerle llegar ese *sacrificio* que realiza él mismo, traducido en dinero para apoyar al desarrollo de sus seres queridos.

Un importante jugador global y una referencia histórica en este negocio es la corporación *Western Union*, con más de 150 años ha desarrollado una metodología de hacer negocios que le permite afirmar que es el “retail financiero más grande del mundo”, lo que además de un atributo, podría sesgarse como una empresa de lujo. La metodología siempre ha sido estar cerca de las etnias extranjeras, de manera que los pueda comprenderlas y ayudarlas a

desarrollarse y a concretar el envío de dinero a su familia para terminar con el estudio de los hijos, acabar la construcción de su casa, pagar los gastos de salud de sus padres y de otras necesidades que convierten a la remesa en “más que un envío de dinero”, lo que convierte al servicio en algo que requiere confianza a un precio justo.

Es en este mercado, dominado por entidades como *Western Union* y *Moneygram*, donde surgen amenazas como la aparición de competidores debido a las facilidades de entrada al mercado, aparición de productos de reemplazo como el dinero electrónico o las redes sociales como *Facebook* que están implementando pilotos en el negocio; adicional, el mismo *status* de esos dos gigantes financieros que dificulta su capacidad de adaptabilidad en un mundo gobernado por el cambio.

Es así, como con el presente trabajo monográfico, se pretende proponer una estrategia que ayude a blindar y atraer los clientes disponibles en el mercado de una manera efectiva, abordando problemática actual de la corporación *Western Union* en el área de Marketing con las herramientas que la compañía cuenta en la actualidad.

El desarrollo del trabajo consta en un análisis inicial del departamento en estudio, para evaluar cuáles son las variables que, a la vez que se retienen y atraen clientes, se pueden atacar y empezar a diseñar una estrategia que pueda ser replicable regionalmente.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

La corporación *Western Union* tiene presencia en más de 200 países, a los que gestiona de manera regional agrupando naciones en operaciones administrativas. En el caso de la

división *West South America (WSA)*, fue creada para administrar las operaciones de Bolivia, Chile, Ecuador y Perú, desde sus oficinas en Lima. Es ahí donde se encuentran los equipos regionales que son responsables de Marketing, Operaciones, Cumplimiento, entre otros.

Debido a la gestión no sólo de cuatro países, sino también, de aproximadamente cuatro *masteragentes* por cada país, cada uno con un *core* de negocio distinto. El nivel de dificultad de control que se maneja en las gerencias regionales es muy alto y requiere de una alta inversión de insumos como el tiempo de los Gerentes Regionales, trabajos manuales de los escasos puestos de mando medio al ser una empresa horizontal y, de viajes y presentaciones adaptados a la realidad de cada uno de los distribuidores.

La gestión del área regional de Marketing no es ajena a esta realidad. Uno de los principales indicadores corporativos, como el nivel esperado de la participación de mercado, no se está cumpliendo en algunos países de la región *WSA* como Chile y Ecuador. Debido a que variables como un precio al público muy alto comparado al de la competencia, nivel de importancia en el *mix* de ingresos del producto de remesas en la cartera de los distribuidores y, esfuerzos de publicidad y comunicación más gestionados por el *masteragente*; son indicadores que se han convertido en problemas aislados de gestión e impactando directamente en este *KPI*.

Los esfuerzos dirigidos a empezar a atacar estos problemas, además, generaron muchas controversias. Entre ellas, la importancia de mantener el precio por encima de los niveles competidores para mantener un valor de marca, discusiones comerciales de comisiones cuando se desea priorizar un proyecto con algún distribuidor en particular y los altos costos de implementación de campañas de comunicación al gestionar el país a la distancia con

agencias de publicidad locales.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema general

- ¿Migrar hacia una estrategia corporativa de marca, con un precio competitivo nacional y sobre una plataforma de distribuidores heterogéneos permitirá que se incremente la rentabilidad y la cartera de clientes?

1.1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Existen atributos que permitan implementar una estrategia de precios a nivel nacional e incrementar la rentabilidad del producto sin afectar la demanda de la compañía?
- ¿Cómo implementar una comunicación basada en la variable precio a nivel transversal considerando la heterogeneidad del *core* de negocio de los distribuidores?
- ¿Cómo gestionar una estrategia de pricing cuando se tienen clientes de más de 200 nacionalidades distintas y donde se busque una implementación replicable en otras partes del mundo?
- ¿Cómo una gestión de información tanto estructurada como no estructurada es esencial para negocios con una alta variedad de perfiles de clientes?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Proponer una estrategia de gestión de un precio competitivo que permita ahorrar costos en comunicación al unificar un mensaje que sea útil para atraer clientes de la competencia y coexista con una cartera de distribuidores de diversos rubros. De manera que se pueda

incrementar la rentabilidad del servicio.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar los atributos como georreferenciación de la tienda, elasticidad frente al tipo de cambio, origen de la etnia y capacidad de compromiso de los distribuidores.
- Establecer lineamientos de comunicación del precio que beneficien a las tiendas de los distribuidores mediante los atributos considerandos con alta valoración en el servicio.
- Crear *clusters* de clientes establecidos por criterios alineados con el sentido de comunicación dirigida al que se le dará a la etnia.
- Proponer una plataforma de gestión de información necesaria para el mantenimiento y análisis de la estrategia de precios basada en atributos de alta valoración.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Conveniencia

La sustentación de una estrategia en precios que, a su vez, pueda abarcar problemas tradicionales en la gestión regional del Marketing en la compañía y busque el beneficio global para la corporación. Debido a que es un proyecto piloto sólo implementado en la región *West South América* y, que su éxito impulsará iniciativas de automatización y formalización de los hitos de este plan. De manera que su planeamiento, implementación y gestión pueda llevarse a cabo en el menor tiempo posible y, con la menor utilización de recursos empresariales para obtener el mismo resultado.

1.3.2. Relevancia social

El éxito de este proyecto tiene un sentido social al redirigir las inversiones hacia otros actores de la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, los vendedores, al recibir incentivos por hacer *upselling* o participar en concursos de ventas con metas establecidas. Además, se generará una mayor consciencia en la región de cómo hablarle al migrante, ya que la comunicación deberá estar dirigida a los clusters definidos, lo que representa: hablarle al extranjero en su idioma, exponer la información relevante para su etnia, llegar a su grupo de migrantes mediante el *sponsoring* de sus eventos de reuniones con apoyos económicos para poder entregar un mensaje más táctico y democratizando un servicio como el de *Western Union* que anteriormente se consideraba de lujo.

1.3.3. Implicaciones prácticas

La capacidad de poder implementar este tipo de estrategias no sólo en la misma industria sino en otros sectores, se pueden adaptar a las oportunidades encontradas. Por ejemplo, el *clustering* en la comunicación es algo que, si bien hoy en día se hace, es poco común ver esas implementaciones integradas con otras iniciativas de negocios o, por otro lado, incluir dentro de una estrategia de gestión de información comercial a datos no estructurados. Igualmente, si nos referimos al precio, su gestión por atributos de mercado es una metodología propia de este tipo de estrategias y su replicación en otros negocios la convierte en una herramienta de consulta también para el análisis financiero.

1.3.4. Valor teórico

La relevancia de un modelo de precios considerando, en su mayoría, variables cualitativas que cuestionan los métodos tradicionales de establecimiento de tarifas a un servicio. La forma de evaluación de los atributos a considerar, su ponderación y su modelamiento para

poder llegar a un cálculo final, postulan situaciones hipotéticas que implementan si es que nos encontramos con un escenario de competencia agresiva, con un servicio muy fácilmente replicable o con una red de distribución nada homogénea.

1.3.5. Utilidad metodológica

Existe un trabajo metodológico de almacenamiento e integración de información que se requiere hacer con la finalidad de medir las respuestas del mercado a implementaciones de proyectos como el de estudio. Desde entrevistas en campo, conversaciones con vendedores, lectura de artículos de prensa espontáneos y fuentes oficiales, el contar con una matriz de fuentes de consulta y su constante actualización, ofrece al lector una alternativa de creación de fuente de consulta trazable y con una confiabilidad que permita tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

1.3.6. Utilidad económica

Al implementar una estrategia de precios que tenga como objetivo principal la rentabilidad del servicio, así como asegurar una revalorización de la marca y su sostenibilidad en el tiempo. Se considera justificado económicamente, ya que ofrece lineamientos de cómo hacer que una operación pueda mejorar sólo usando las competencias internas ya contratadas como capital humano o herramientas de gestión de información con las que la empresa cuenta.

1.4. LIMITACIONES

- La implementación de este proyecto se dio a cabo donde la oportunidad del mercado de remesas puede ser considerada como muy alta. Por los atributos previamente descritos, entre ellos, la situación económica del país de destino,

facilidades de formalización de trabajo, presencia de competencia con estrategias de precio muy agresivas que demuestran una oportunidad de mercado.

- Adicionalmente, se trata de una corporación con una trayectoria muy madura y que, a su vez, ha logrado grandes avances en las herramientas que ofrece a sus ejecutivos. Entre ellas, *softwares* líderes en la industria, una plataforma de comunicación integrada con tecnologías en constante mejora, convenios con distribuidores a nivel global y un valor de marca consolidado a lo largo del tiempo.
- Debido a una estricta política de tratamiento de datos del cliente, *Western Union* ofrece una capacidad de análisis impersonal; es decir, no dejar determinar el comportamiento de un cliente en particular sino el de denominados *corredores*, que son las combinaciones de países de origen de la remesa con país destino de ella. Esto permite un análisis del proyecto a nivel tienda, corredor, distribuidor y *cluster* de tipo de transacción, ya sea por cantidad de fondo enviado o por producto elegido. Siendo éste necesario para el análisis del estudio actual, donde nos ocuparemos de calcular la rentabilidad variable, el nivel de inversión y la elasticidad de los diversos grupos de clientes definidos frente a variaciones de precio.
- La capacidad de eliminar efectos externos al del proyecto, como fluctuaciones de mercado, por ejemplo, presencia de migrantes informales u olas de migraciones, se cuenta con la creación de una fuente de consulta lo suficientemente confiable y que puede ser actualizada en tiempo real. Sin embargo, como es información pública, no siempre está disponible de manera oportuna ni es trazable, por lo que es necesario considerar cierto nivel de error en esa información.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

Se han encontrado investigaciones ligadas a una gestión de geomarketing que recogen metodologías de evaluación multivariable, pero en su totalidad centradas al sector retail o de consumo masivo, pero no el financiero. Sin embargo, es importante rescatar esos aportes, así como los científicos de la naturaleza, que también tienen una metodología centrada en la gestión de la información no estructurada o inexistente, que aplica muy bien al caso.

Para Lazo (2011); en su tesis titulada *“Definición de políticas de Marketing georreferenciado para un supermercado mayorista”*, formula un acercamiento a la valorización de atributos para priorizarlos frente a la visión del cliente. La metodología la expone en una recopilación de datos inicial, un análisis previo de la situación, una consolidación de los datos, una ejecución de modelos de estimación y una evaluación de zonas geográficas y recomendaciones.

Siendo una sistemática muy alineada al negocio de remesas, al requerir un previo análisis de información disponible e iteración de escenarios a ofrecer al cliente para que, en discusión con los expertos, se pueda llegar a una oferta final basada en atributos como ubicación, etnia, conocimiento del servicio y sensibilidad frente a variaciones de precio.

Escobar (2015); en su artículo *“El geomarketing como instrumento para la toma de decisiones de mercado en la organización: una caracterización preliminar de su utilidad”*

además de una metodología de obtención de información para decisiones de mercado, valora la gestión por *clustering* cuando se trata de estrategias frente a alta heterogeneidad de clientes: *“De aquí, que está técnica estadística, en palabras de la autora, se traduzca en una de las más indicadas en las ciencias sociales para identificar posibles grupos de personas que cumplen unas características particulares. Así mismo, de acuerdo a su propuesta, a esta situación no es ajeno el marketing, pues en él se evalúa, entre otras, cosas el comportamiento de las personas frente a ejecuciones de mercado hechas por las empresas. Así las cosas, es de esperarse que el análisis de Conglomerados resulte indudablemente útil en la labor de segmentación de grupos de usuarios, clientes, audiencias y demás grupos de personas que se estudian desde el marketing.”*

Esta opción por gestionar mediante conglomerados tiene mucho sentido en mercados como el de remesas, donde no sólo se administran países enteros sino inclusive hasta 200 corredores, y hasta cuatro distribuidores en cada uno de ellos, lo que hace muy inefectivo tratar de hablarle a cada una de las etnias.

Por otro lado, Chapman y Wieczorek (2006) en su libro *“Guide to Best Practices for Georeferencing”* hablan de “elegir una metodología” respecto a la recolección de información y definir previamente qué campos son los que se obtendrán del mercado.

Esto le da un interés al diálogo experto y al conocimiento del campo e igual importancia a los encargados de ingresar los datos, ya que se trata de una cultura del *“Data Quality”* y de una constante capacitación y validaciones. Se abarca también una recomendación de armar un equipo encargado del levantamiento, lo que para efectos de la presente monografía es

relevante ya que muchos de los datos internos son gobernados por áreas distintas a Marketing, como por ejemplo operaciones.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. El pricing en la actualidad y su confrontación a un modelo tradicional

El *pricing*, como acción de gestión del precio, es el único elemento dentro del marketing que produce ingresos. Administrar lo que el cliente pagará o el conjunto de valores que los consumidores entregarán a cambio por recibir un bien o servicio es más un fenómeno por comprender actualmente que tratar de fijarlo “dormido” debido a otras exigencias que requieren otros *drivers* de la mercadotecnia (Kotler y Armstrong, 2008).

Se observa usualmente que, inclusive, la estructura de empresas mantiene a la gestión del precio fuera del departamento de Marketing. Muchas veces, escudados por exigencias reguladoras de la industria que requieren una excesiva integración con leyes o normativas, tanto el cálculo como implementación se desarrolla en un procedimiento divorciado de la participación de especialistas en mercadeo. Entregando un precio que puede cumplir con la reglamentación pero que no pasa por una revisión o la contribución de un ejecutivo que represente al cliente.

Kotler y Armstrong. (2008), en “Fundamentos del marketing” también hablan del *valor* como un factor determinante en el establecimiento del precio. ¿Qué tan factible puede ser de abstraer en un modelo matemático el *valor* o el *insight* del valor que tiene un cliente frente a un servicio? “Ingresar” este tipo de criterios dentro de una lógica muy estructurada hará que pierda su esencia o que se comentan errores de medida, por lo que se propone no considerarlas fuera del modelo, sino que sean este tipo de variables no estructuradas las que

sienten los lineamientos de cómo, variables tradicionales como el costo, se muevan hacia lo que el mercado exige para considerarnos competitivos. De esta manera, una fijación de precios basada en el valor modifica el proceso de planeamiento así:

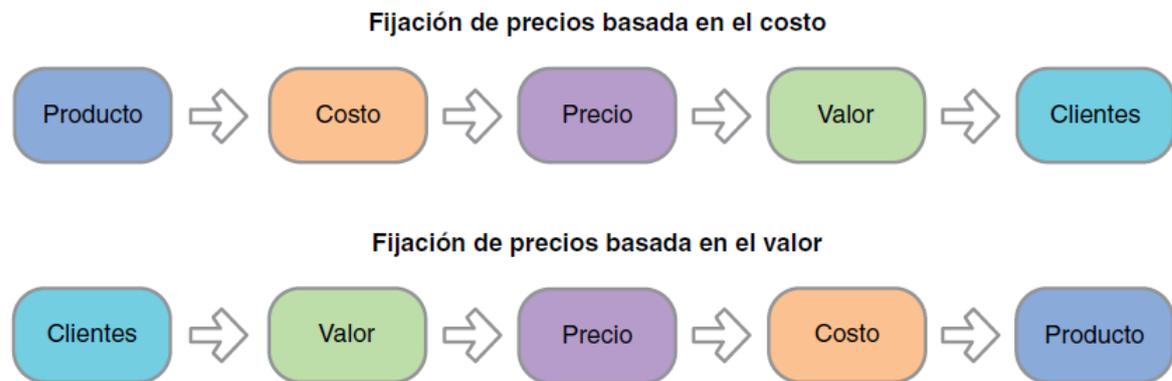


Figura 1: Modelos de fijación de precios por costo y por valor.

FUENTE: Kotler y Armstrong (2008). Fundamentos del marketing. 8va ed. México, 265 p.

De eso se trata un modelo que se centre en las percepciones. Un guía para demostrar qué tan potente es la oferta de valor percibida al cliente para empezar a delimitar hasta dónde el comprador estaría capaz de dejar de darle prioridad al costo.

La microeconomía no es más la reina del entendimiento del precio. La precisión de los resultados de implementaciones de precio se aleja más a los postulados de las exactas leyes de oferta y demanda. Debido a que nos inundamos de una aparición de variables tan potentes en la decisión de compra frente al precio que hasta se habla de un "arte negro" como la sistemática a seguir al momento de planear acciones de *pricing* (ESLAVA, 2007). Donde se retan los pensamientos tradicionales donde uno de los valores más tangibles por el cliente era el precio o el servicio recibido, entregando una oferta de valor con atributos destacados para poder tener una relación de Ganar-Ganar:



Figura 2: La oferta de valor del pricing.

FUENTE: Eslava (2007). Pricing: Nuevas estrategias de precios. España, 30 p.

2.2.2. Elasticidad de precios

Como lo define Robert (2008) en su libro “*Microeconomía y conducta*” la elasticidad es un índice de variación porcentual de la cantidad demandada de un bien o servicio provocada por una variación de su precio de 1 por 100. Asimismo, se interpretan hasta tres escenarios para este cálculo: demanda elástica, cuando el índice es menor que -1; demanda inelástica, cuando el índice es mayor que -1 y unitaria cuando es igual a -1.

Por otro lado, habla de *Determinantes*, que explican los factores que mueven este índice de elasticidad y que es útil analizar para comprenderlo mejor:

- Las posibilidades de sustitución, referidas a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos que satisfagan la misma necesidad en la oportunidad requerida.
- La proporción del presupuesto, donde si el bien o servicio comprende una menor porción del total del presupuesto disponible, menor también será el índice de respuesta a variaciones en el precio.

- El sentido del efecto-renta, vinculado a la categoría de los bienes. Es decir, si un bien es normal debería aumentar su demanda si aumenta la renta, por lo tanto, su elasticidad se vería afectada. Por otro lado, si un bien es inferior o aquel cuya demanda disminuye al aumentar la renta, las variaciones de elasticidad también influirán si es categorizado como tal.
- El tiempo, donde se habla del impacto en el corto o largo plazo. Por ejemplo, si sube el precio de la gasolina, las personas seguirían utilizando sus carros propios como medio de movilización personal, pero si esta sube sistemáticamente, al largo plazo las personas empezarán a migrar a otros medios de transporte que les resulten más económicos.

Vale la pena analizar estas definiciones que intentan explicar la mayor parte de los fenómenos observables luego de una variación de precios. Para los servicios financieros, la oportunidad es mucho más relevante; es decir, factores como el nivel de seguridad de andar por las calles con el dinero en efectivo destinado a hacer una transacción es un *insight* del cliente. De igual manera, el valor en general que le dé a un ofertante en particular, sino los supermercados no serían uno de los más claros ejemplos de este fenómeno. Las góndolas de gaseosas suelen ofrecer las marcas tradicionales y las no tan famosas que son más económicas. A pesar de eso, la rotación va más para las que el cliente le da más valor, sea por su marca, sabor o *status* que le ofrezca. Esto demuestra que los determinantes de la elasticidad se *activan* o *desactivan* dependiendo de la industria y el tipo de bien o servicio. Luego de analizar las determinantes tradicionales y relacionarlas con las percepciones que tiene el cliente, es importante hablar también del entorno o factores externos al vínculo presupuesto-servicio-cliente. Gillespie (2014) en su libro “*Foundation of economics*” también introduce dentro de los determinantes de la variación de la demanda ligada al precio

a “*Otros factores*” y pone el ejemplo de el protector solar. Este bien depende directamente de la temperatura que haga en determinada oportunidad, por lo tanto, es un factor externo sumamente vinculado a la adquisición de ese bien. Trasladando este ejemplo a un mercado de remesas, determinantes muy grandes pueden ser el nivel de empleabilidad que se tenga en un país o la crisis que se pueda dar o no. En contraste, un incremento del tipo de cambio en países donde la moneda local es distinta también influirá en la frecuencia e importe de remesas enviadas.

Otro factor determinante que se podría considerar, pero ya más ligado al *performance* del negocio o gestión de canales de atención, son las características de tipos de atención ofrecidos al público; es decir, el servicio. Factores importantes pueden también dejarse de lado si es que una transacción financiera sólo se podría hacer luego de esperar una cola de 20 personas delante. La oportunidad de atención y canales que empiecen a incluirse en los servicios financieros están empezando a valorizar atributos anteriormente desconocidos para el cliente. Propiedades como canales de atención digitales, pantallas dentro de las tiendas para evitar colas, planes de fidelización que reconozcan al cliente frecuente o hasta disponibilidad de *wi-fi* en una tienda son pequeñas grandes diferencias que convierten a la experiencia en una determinante primordial cuando se trata de servicios financieros.

2.2.3. Gestión de *clusters* para canales de distribución heterogéneos

La segmentación de mercados o marketing por objetivos es una estrategia empresarial en la que la organización reconoce la dispersión de sus tipos de clientes en términos de ingresos, historia, preferencias, deseos y formas de compra. Luego, crea posiciones en la mente de sus clientes agrupados por estas características. Con la segmentación de mercados pasamos de una satisfacción de necesidades a una satisfacción de deseos, para ello, se plantean los

siguientes pasos (Stanton, Etzel y Walker 2007):

- Identificar los deseos actuales y potenciales del consumidor, traducidos en la necesidad que buscan cubrir, pero adicionalmente, todo lo que esperan con esa adquisición. Puede ir, para el negocio de remesas, el enviar dinero a un familiar por un préstamo o, inclusive, enviarlo para comprar el pasaje de avión a sus padres. Comprende un abanico de necesidades y sentimientos por cubrir.
- Identificar las características que distinguen unos segmentos a otros. Una vez enlistados, la mayor cantidad de deseos o características encontradas en una población objetivo, se empiezan a buscar relaciones entre perfiles de clientes. Lo que se denomina *pauta de conducta*, que son las agrupaciones de características que exigen una oferta de marketing a medida.
- Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen. Por último, analizar la relevancia en términos de gestión de costos puede representar cada uno de los segmentos encontrados luego del análisis. Con esto, se puede afinar aún más la cantidad o combinaciones de *clusters*.

Luego del análisis y reconocimiento de las agrupaciones de clientes o potenciales clientes, se puede tomar la decisión si atacar a uno de ellos, a ninguno o a todos. En esta elección, encontramos a la *Estrategia de Segmentos Múltiples*, que consiste en identificar como objetivo dos o más segmentos identificados y diseñar una propuesta de valor distinta hacia cada uno de ellos. Esto puede ir desde publicitar un mismo servicio de manera distinta por *cluster*, hasta crear productos a la medida de estas preferencias distintas. Si bien es conocido el efecto positivo que tiene al entregar una oferta más personalizada y, por lo tanto, generar mayores volúmenes de venta, la gestión y costo de esta plataforma diferenciada es mucho

mayor al de otras estrategias como el de dirigirse a un solo segmento o, agregarlos para estos efectos (Stanton, Etzel y Walker 2007). Lo que se puede contrastar en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Valoración de performance de atributos organizacionales luego de implementar una estrategia de elección de segmentos

	Segmentos Múltiples	Un solo segmento
Cobertura		
Control		
Costo		
Mensaje		
ROI		

FUENTE: Elaboración propia

Conocida la metodología de *clustering*, KOTLER, KARTAJAYA y SETIAWAN. (2010) en su libro “Marketing 3.0”, plantean un reto muy grande a la gestión de segmentos múltiples de clientes; la presencia de canales con socios híbridos. Es decir, contar con distribuidores y canales de venta administrados por empresas constituidas, con sus propias visiones, misiones y culturas. Se abarca el tema explicando motivadores básicos al momento de elegir a un nuevo socio como distribuidos, se exponen términos como propósito, identidad y valores, siendo esta terna el espejo de igualdad que la corporación debe buscar al momento de decidir con qué distribuidores entregar sus servicios. Los que idealmente deben responder a la siguiente infografía:

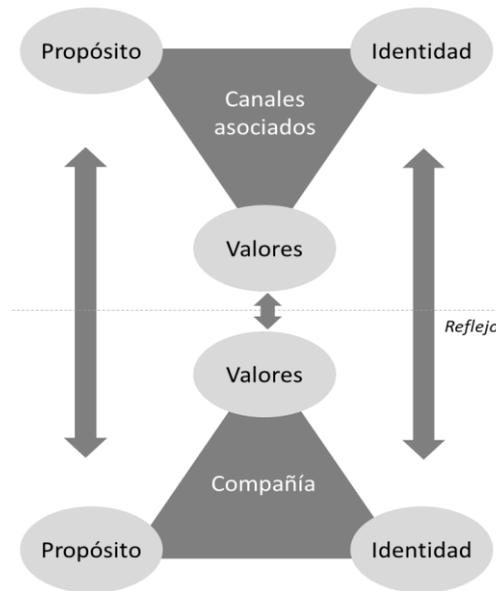


Figura 3: Escogiendo socios de canal compatibles.

FUENTE: Kotler, Kartajaya y Setiawan (2010). Marketing 3.0. Estados Unidos de América. 90 p.

Una vez elegidos, se habla de un vínculo de *interfaz de gestión del cliente*, la misma que se refiere a que la cara hacia el consumidor siempre sería este último socio y, más aún si la comunicación de los servicios se hace también con la participación de éstos. El acercamiento personal de los equipos administrativos de ambos socios es clave para que toda campaña de comunicación pueda ser implementada efectivamente; asimismo, no se debe perder la importancia de que la marca también debe hablar directamente al cliente final y, así generar interés adicional, de manera que el distribuidor puede convencerse de que el cliente al encontrar un vínculo entre la comunicación corporativa y de tienda responderá mejor comercialmente.

Con esta interfaz bien llevada, otro punto a tomar en cuenta antes de poder implementar cualquier estrategia de segmentación es entender al canal de distribución en términos de su realidad y cómo el servicio que distribuye también le da valor a él, considerando que a veces el mismo canal es más reconocido por el servicio ofrecido que el mismo dueño, por parte de

los clientes (Kotler, Kartajaya y Setiawan 2010):

- Comprendiendo el margen de contribución que el distribuidor consigue con el servicio. De esta manera se puede conocer la importancia estratégica que se lograría mediante proyectos conjuntos y el nivel de prioridad que se recibiría.
- Gestionando activamente la promoción constante del canal mediante el trabajo conjunto. Es así como el canal sentirá una presencia material de la marca y podrá comprometerse incluyendo siempre a los servicios terceros dentro de la cartera principal.
- Escuchando el *feedback* del distribuidor y comprendiendo su nivel de satisfacción. Así, se puede asegurar que, si bien la integración no es la ideal, existe el emprendimiento para averiguar cuáles son los puntos de mejora.

2.2.4. Metodología de Business Intelligence para implementación de estrategias de gestión de segmentos múltiples

El *Business Intelligence* aplicado al *Marketing* o el *Marketing Intelligence*, está compuesto de todas esas herramientas, técnicas y tácticas frente a los datos que un área como esa puede necesitar para implementar sus proyectos de negocio. Esta estrategia nace por el Marketing Relacional, tradicional forma de gestionar la mercadotecnia mediante un conocimiento y mantenimiento de los vínculos con los *stakeholders*. Por lo tanto, para ayudarla a ser sostenible en el tiempo, debe centrarse en las siguientes opciones (Vercellis 2009):



Figura 4: Opciones de toma de decisiones para una estrategia de Marketing Relacional.

FUENTE: Vercellis (2010). Business Intelligence. Italia. 322 p.

Esto puede ser posible mediante la adopción de una *Gestión de Relaciones con el Cliente* (CRM), la cual es una estrategia de cómo gestionar los clientes y, por supuesto, los datos que generan cuando interactúan con nosotros o el mercado. Sin embargo, no basta con una fuerte inversión en una solución de gestión de información del cliente si ésta no se encuentra dentro de una estrategia de negocio que le ofrezca lineamientos o no se desenvuelva en una organización donde la cultura de la información no está en una etapa de maduración. Superado ello, hay otros retos por definir, como los puntos críticos donde estos lineamientos deben alcanzar. Acá nos referimos a las fuentes de información (Vercellis 2009):

- La relación con el cliente, donde todo contacto en el punto de venta o mediante canales de atención digitales o no, debe evaluar si es factible ser ingresado en un modelo de Marketing Intelligence para cumplir con la estrategia de ser *relacional*.

- Empleados, siendo uno de los principales responsables de la calidad de la información, al ingresar los datos del usuario, mantenerlos actualizados y formar parte de una cultura de *Data Quality*.
- Proveedores, con los que se debe trabajar una integración de sus servicios o bienes de manera que la información crítica también pueda ser ingresada a un modelo más grande.
- Canales de ventas, donde se tiene información no transaccional del consumidor y, donde se tiene la oportunidad única de actualizar sus datos o, hasta inclusive, hacer pequeños levantamientos de información.

Todas estas fuentes, sumadas a datos generados por entidades externas, deben generar un círculo virtuoso de flujos de información estratégico:

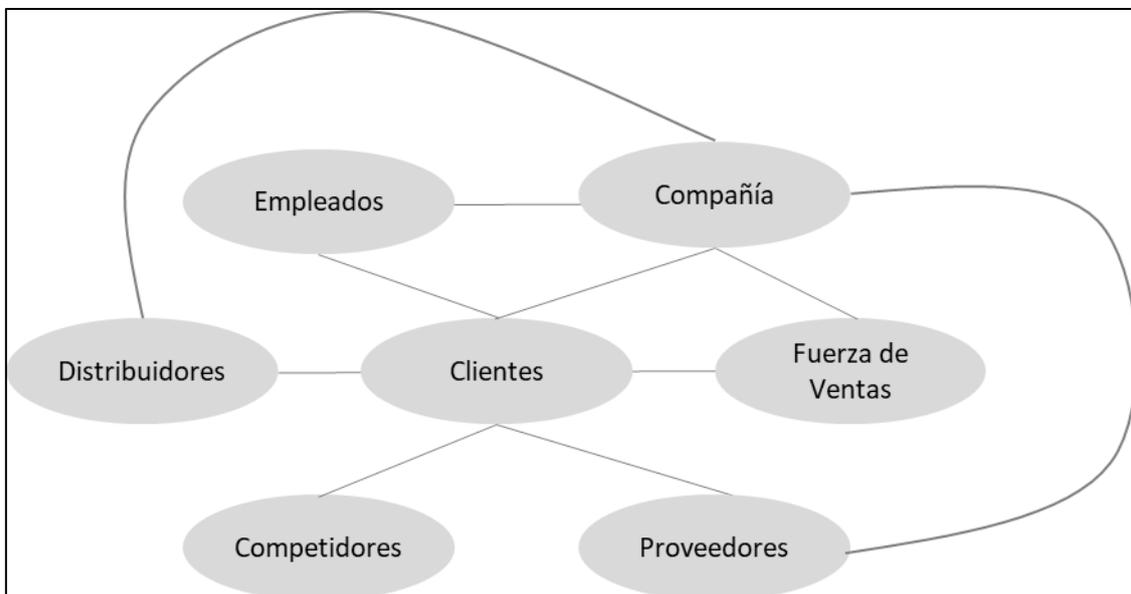


Figura 5: Flujos de información para una estrategia de Marketing Relacional.

FUENTE: Vercellis (2010). Business Intelligence. Italia. 322 p.

Otra fuente de *datos no estructurados* es aquella que brinda información del mercado; es decir, de los clientes de la empresa y los de la competencia. Usualmente, este tipo de

información es publicada por organizaciones gubernamentales o entidades oficiales con un objetivo de entendimiento a nivel macro de un servicio financiero en particular, por ejemplo. Por ello, su integración con los modelos tradicionales de Marketing Intelligence van más ligados a ofrecer un mejor diagnóstico de la realidad. En consecuencia, el usuario de estas herramientas tendría como opción el ingresarlos en sus análisis. Esta estructura formal se representaría poniendo al nivel más parecido de las métricas de negocio, los datos de fuentes externas:

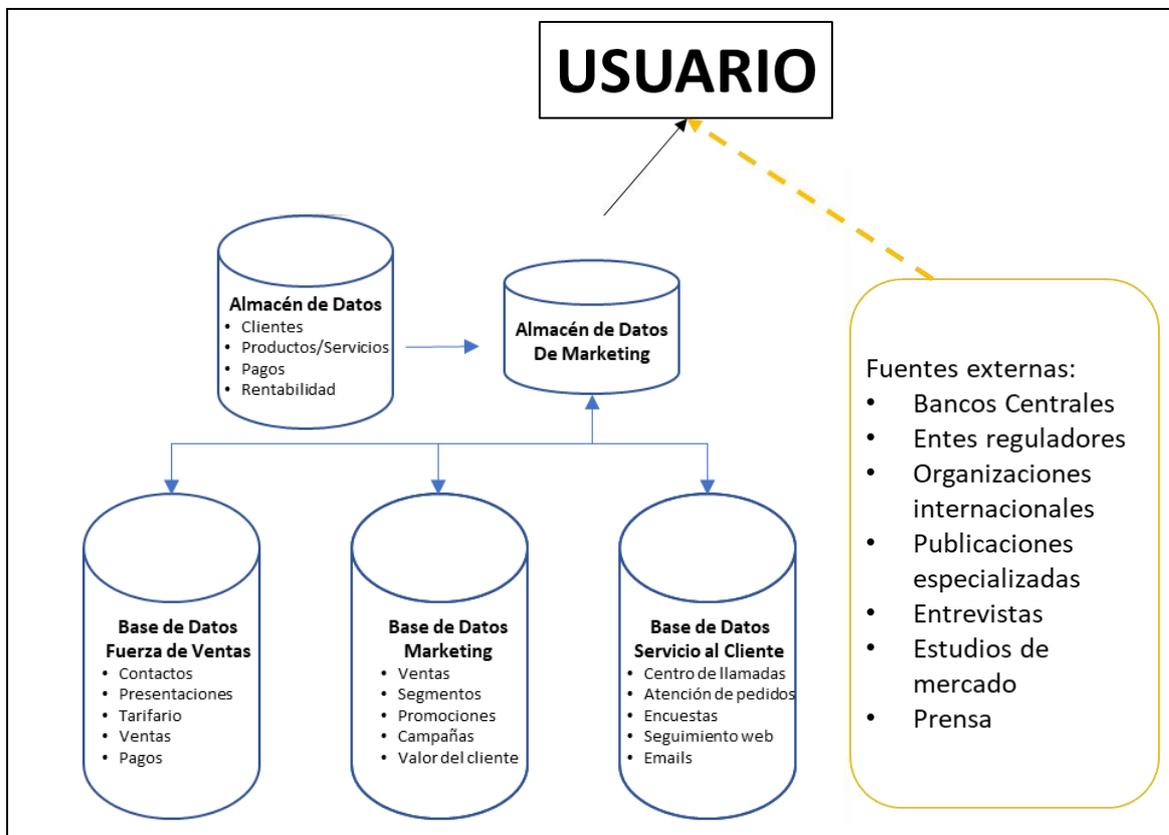


Figura 6: Diseño de Business Intelligence para un área de Marketing.

FUENTE: Vercellis (2010). Business Intelligence. Italia. 322 p.

Elaboración propia

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- Atributos: beneficios que el cliente le encuentra a una empresa o bien y, que para él son relevantes y determinantes al momento de decidir una compra de un bien o contratación de un servicio.
- Blindar: viene de la estrategia de blindaje, se efectúa por medio de las empresas hacia sus clientes actuales mediante la oferta de mejores beneficios, con el objetivo de evitar su fuga a competidores o productos sustitutos.
- *Business Intelligence*: conjunto de métodos y estrategias para gestionar la información de manera consolidada, integrada y ordenada.
- Cluster: agrupación de entidades por repetición de atributos entre ellos.
- *Datamart*: repositorio de información donde el usuario es una única área organizacional, donde se encuentran grupos de variables de datos que el departamento dueño solicitó y el mismo que se actualiza y alimenta periódicamente.
- Elasticidad: nivel de variación de la demanda de un servicio sobre el nivel de variación de su precio en un periodo determinado.
- Georreferenciación: metodología de ubicación de una entidad en el plano de un mapa mediante sus coordenadas.
- Información no estructurada: conjunto de información que no cuenta con un orden que le permita ser trazable ni almacenarla de manera tradicional en una base de datos.
- *Insights*: percepción real del cliente frente a un evento determinado y que usualmente el mismo no reconoce.
- KPI: siglas de *Key Performance Indicator* que se refiere a un indicador de gestión que es un impulsor de otros indicadores.

- *Masteragente*: considerado más que un distribuidor de servicios, debido a que también representa a la marca al no haber presencia física de la corporación.
- *Merchandising*: referido a todo aquel material destinado a ser entregado al cliente o prospecto con algún fin comercial, que lleva la marca de la compañía.
- *Performance*: nivel de rendimiento positivo cuantificable que desempeña alguna organización sobre un proceso en particular.
- *Sponsoring*: acción de participar en un evento organizado con fondos de terceros, con un objetivo particular. La participación se hace mediante un pago y se obtiene presencia de la marca en el evento.
- *Tracking*: seguimiento e implementación de acciones correctivas sobre el rendimiento de algún proyecto sobre objetivos establecidos en su etapa de planeamiento.
- *Upselling*: método de ventas que consiste en ofrecer al cliente un servicio que satisfaga la misma necesidad que tiene, pero ofreciéndole más atributos y a un costo mayor.

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. LUGAR

Como la región *West South America* de *Western Union* comprendía los países de Bolivia, Ecuador, Chile y Perú; se realizó un análisis de las condiciones de cada uno de ellos respecto a qué tan propicio era el ambiente que ofrecen a los migrantes de otros países de la región para considerarse un destino atractivo económicamente.

Dicho eso, Chile, a pesar de no contar con una moneda local tan poderosa económicamente como el Dólar Americano, como es el caso de Ecuador, era el país más indicado para implementar el estudio en cuestión. Este país, además de ser junto a Brasil los dos países de la región considerados más desarrollados, contaba con unas *políticas amigables* hacia el migrante. Esto se reflejaba en la facilidad de otorgar permisos de trabajo temporales con muy pocos requisitos, una carencia de mano de obra para trabajos básicos y facilidades como el idioma, requisitos de visa nulos, entre otros.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Se trata de una investigación descriptiva o deductiva, debido a que se describieron todos los componentes principales a considerar cuando se desee implementar una estrategia de precios *Smart*. De igual manera, se comparó cómo reaccionó el grupo de elementos estudiado, compuesto por una segmentación previamente diseñada con el mismo. Pero, luego de un año de haber pasado por el tratamiento para poder explicar las elasticidades de *clusters*, respuestas a una comunicación normalizada a nivel nacional y el nivel de compromiso de los distribuidores con el proyecto explicado en variación de ingresos.

3.3. DISEÑO

Se eligió un diseño no experimental u observacional, de naturaleza transversal. De esta manera, se cumplirá con el objetivo de analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto de tiempo. Por el lado de la información disponible por *Western Union*, conocida la limitación, es posible hacer un análisis de transacciones únicamente, a nivel de corredor, *cluster*, masteragente y producto, extrayendo el efecto normal de fluctuaciones de mercado para evitar sesgar el análisis de resultados.

3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de recolección de datos será mediante el uso del *Datamart* del área, esta estructura de *Business Intelligence* que está diseñada para el área de *Marketing* de la región, cuenta con una organización de base de datos y tablas que el usuario del departamento ya domina y conoce cómo explotar. Esta estructura de información se actualiza de manera periódica, haciendo que la información que se puede encontrar en ella sea oportuna, trazable y confiable, entre ella se encuentra la siguiente información primaria expresada en dimensiones de negocio:

- Transacciones
- Ingresos
- Masteragentes
- Locales de venta
- Segmentación de clientes
- Productos

Asimismo, la información de tiendas de locales georreferenciadas, se almacenará y visualizará en *Google Maps*. Esta herramienta es libre en internet y permite subir hasta 10

capas de distintos grupos de redes y no tiene un límite de puntos georreferenciados, las mismas que se pueden identificar visualmente mediante marcas, íconos, zonas y colores. Además, permite efectuar manejos masivos de información, con una carga que requiere pocos recursos y con una plataforma de reportería compatible con paquetes de informática tradicionales como Microsoft Office.

En cuanto a la información secundaria, se obtendrá en su totalidad de fuentes externas como:

- Información oficial de mercado, entre ellas, bancos centrales, entidades regulatorias del medio, publicaciones de embajadas y consulados de las etnias extranjeras en Chile y censos disponibles. Las mismas que presentan la información en tablas, informes redactados o gráficos.
- Información de prensa, la misma que hace investigación en el fenómeno de migraciones por su cuenta y publica *highlights* que puedes ayudar a revisar si es que existe algún efecto externo que pueda influir en los resultados para, de esa manera, separarlo.

3.5. POBLACIÓN

La población está conformada por todos los elementos llamados migrantes usuarios de remesas; es decir, toda persona no nacida en Chile, que se encontró físicamente en ese país en el periodo de tiempo entre octubre 2015 y septiembre 2016 y que, además, envió dinero por lo menos una vez en los últimos 12 meses a cualquiera de los países extranjeros que forman parte de los destinos ofrecidos por Western Union. Asimismo, que cuenta con algunas características demográficas como, mayoría de edad sin importar si su situación de estancia en ese país era considerada formal o informal; en otras palabras, si había legalizado su situación o no en ese periodo de tiempo para poder ser reconocido con una cédula de

extranjería.

3.6. MUESTRA

La muestra está representada por todos aquellos miembros de la población que por lo menos hicieron una transacción de envío de dinero por medio de las tiendas de *Western Union* desde Chile hacia un país extranjero del cual forman parte en la segmentación de mercado efectuada.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Creación de segmentos de clientes y de distribuidores

La segmentación se efectuó sobre los 844 locales de *Western Union* en todo Chile. Entre ellos, locales de:

- Turbus: una línea de buses con presencia en todas las regiones del país y con locales con hasta 10 ventanillas de atención, donde todas están habilitadas para ofrecer el servicio de envío de remesas, cuyo *core* de negocio es la venta de pasajes de buses.
- Chilexpress: un agente multiservicios con una cobertura muy extensa en todas las regiones de Chile, que se especializa en envío de paquetes y pagos de servicios, donde todas sus ventanillas están capacitadas para ofrecer los servicios de remesas. Este masteragente muchas veces es más conocido por la fuerza de su marca y es el más organizado en cuanto a la estandarización del *branding* en toda su red.
- CIS Latam: un agente multiservicios, especializado en ofrecer envíos de paquetes mediante la red de *DHL*, venta de productos de belleza y donde puede ofrecer el servicio de remesas de *Western Union*, siendo el único masteragente con la opción de hacer envíos además de Pesos Chilenos, en Dólares Americanos.
- Independientes: agentes multiservicios compuestos por empresarios independientes que desean ofrecer los servicios de remesas y, que muchas veces,

invierten su propio capital para poder promocionar lo que comercializan.

Cada una de esas redes de masteragentes se georreferenció a nivel nacional usando la herramienta digital *Google Maps*. Para ello, se utilizaron bases de datos del área de Operaciones, la misma que cuenta con la información de coordenadas como latitud y longitud y esta se cruzó con variables importantes para el tipo de análisis de *clustering* que se deseaba implementar, logrando la siguiente vista:



Figura 7: Red de locales de Western Union en Chile.

FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Por otro lado, se hizo el mismo trabajo para las redes de locales de la competencia, donde, utilizando la Matriz de Competencia (ver Anexo I), se usaron las capas disponibles por esta herramienta y se subieron agrupando en conglomerados especiales aquellos competidores que se consideran como directos para el negocio. De este modo, se ha llegado a georreferenciar más de 600 puntos identificados por formas y colores para facilitar el análisis visual, de manera que se obtuvo como resultado esta vista georreferenciada:



Figura 8: Red de locales de la competencia en Chile.

FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Es así como se pueden armar clusters de zonas, identificando presencia o no de locales de la competencia, armando la siguiente definición:

- *Zonas High*: zonas donde hay presencia de competencia directa en un rango de 5 cuadras para ciudades grandes o 7 cuadras para ciudades pequeñas.
- *Zonas Medium*: zonas donde hay presencia de competencia indirecta en un rango de 5 cuadras para ciudades grandes, 7 cuadras para ciudades pequeñas o existen las condiciones de la zona High con un rango de hasta 10 cuadras.
- *Zonas Low*: zonas donde no hay competencia en un rango de 10 cuadras.

En los Anexos II, III y IV se pueden observar ejemplos de zonas georreferenciadas de High, Medium y Low. Sin embargo, estas reglas son flexibles sobre reglas de negocio, las mismas que puedes modificar una zona si:

- Existe presencia de un Consulado, Embajada o alguna entidad oficial que genere alta concentración de migrantes por la zona.
- Exista la presencia de locales de reunión de migrantes, entre ellos, restaurantes, locales de esparcimiento en general, o espacios públicos que frecuenten.

- Sea una zona de alto tránsito terrestre, como terminales, aeropuertos, estaciones centrales de metros o buses o lugares de ciudades céntricas como plazas de armas o avenidas muy importantes.
- El local se encuentre en una zona donde se conoce que los migrantes viven o trabajan.

Respecto a la segmentación demográfica, los clientes se agrupan por etnias; es decir, por el lugar de donde provienen y el migrante suele participar de actividades que organizan los mismos integrantes de la etnia que radica en Chile. Sin embargo, desde ese país existen más de 200 corredores a los que la compañía les brinda los servicios de envío de remesas, así que se decidió implementar una segmentación demográfica agrupando los países de la siguiente manera:

- Andinos: conformado por los países de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Cuyos migrantes en su mayoría viajan a Chile para conseguir trabajo como operarios u obreros. Siendo una mano de obra calificada medianamente.
- Cuello blanco o fuga de talentos: conformado por los países de Argentina, Brasil, España y USA. Donde suele ser un migrante profesional que está motivado por búsqueda de oportunidades fuera de su país de origen y suele mimetizarse con los chilenos, de manera que es más complicado encontrarlo conglomerado como es el caso de los Andinos.

Luego, existen otras etnias que también son representativas pero que no cumplen con las características para caer en ambos segmentos ya establecidos, como es el caso de los haitianos, que tienen muchas características laborales de los Andinos; sin embargo, el idioma y algunas creencias hacen que se les consideren como un segmento especial. Otro, que es el de los chinos, que sucede un escenario muy parecido al de los centroamericanos.

Con estas 10 etnias se abarca el 80 por ciento de ingresos del negocio de envío de remesas desde Chile, por lo tanto, la representatividad de estos dos grupos y dos etnias particulares sustenta poder implementar el proyecto sobre alguno de ellos, lo que se puede observar en el Anexo V.

4.1.2. Incremento de la rentabilidad sobre una gestión del *pricing* y segmentación

El precio del negocio de remesas se divide en dos; por una parte, tienes a la tarifa que es cobrada por el servicio de envío y ésta puede ser porcentual o fija de acuerdo con lo que la empresa defina y; por otro lado; se tiene a lo denominado como tipo cambiario de la operación. Por ejemplo, si se hace un envío de dinero desde Chile hacia Perú, los Pesos Chilenos que entregue la persona que desee enviar dinero son cambiados a una tasa de cambio diaria a la moneda de destino. Esta tasa de cambio contiene un gravamen adicional de manera que la operación se puede hacer más rentable. Evidentemente, por la naturaleza de ambos componentes del precio, uno es comunicado en los tarifarios y el otro sólo podrá ser averiguado por el cliente si es que pregunta en la ventanilla.

Así es como, el estado del precio ofrecido por Western Union para el envío de remesas estaba desfasado no sólo en la tarifa sino en el incremental sobre una tasa de cambio de mercado, se puede observar que inclusive en el servicio más económico. El total cobrado era hasta 50 por ciento más alto de lo que la competencia le pedía al cliente por este tipo de servicios:

Cuadro 2: Benchmarking de precios del corredor desde Chile hacia Colombia

CHILE OB COLOMBIA				COMPETITORS					
Band USD	WU-WC	WU-ND	Main COMPETITORS				WU-WC	WU-ND	
			Afex	Guiñazu	RIA	MG			
50	\$ 3.63	\$ 2.54	\$ 2.52	\$ 2.52	\$ 2.52	\$ 3.36	\$ 3.50	\$ 2.50	
100	5%+ 1.45	3%+ 0.73	\$ 2.52	\$ 2.52	\$ 2.52	\$ 3.36	\$ 3.50	\$ 2.50	
200	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
300	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
400	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
500	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
600	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
700	5%+ 1.45	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
800	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
900	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
1000	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
1100	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
1500	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
2000	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
2500	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
3000	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
3500	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
a +	4.0%	3%+ 0.73	2.5%	2.5%	2.5%	4.00%	3.50%	2.50%	
FX Spread	4.1%	4.1%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	
PPT YTD2015 \$ 193.04									
Example PPT	\$ 193.04								
FEE	11.10	6.52	4.87	4.87	4.87	7.72	6.76	4.83	
FX	7.91	7.91	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	3.86	
FEE + FX	19.02	14.44	8.73	8.73	8.73	11.58	10.62	8.69	
		Vs WC	-54%	-54%	-54%	-39%	-44%	-40%	
		Vs ND	-40%	-40%	-40%	-20%			
Yield	9.9%	7.5%	4.5%	4.5%	4.5%	6.0%	5.5%	4.5%	

FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Conocida esta realidad y ya implementado un trabajo de georreferenciación para definir zonas de competencia y definidos los segmentos de clientes a gestionar, se decide establecer la siguiente estrategia de balanceo en el precio a nivel nacional:

- Zonas High: Se estableció la nueva tabla de precios indicada en el Cuadro 2 y se implementó un tipo de cambio tan competitivo como el más conveniente que el cliente podía encontrar disponible en el mercado.
- Zonas Medium: Se estableció la nueva tabla de precios indicada en el Cuadro 2 y se implementó un tipo de cambio levemente competitivo respecto al que actualmente estaba ofreciendo la compañía, de manera que cualquier cliente que también pregunte por el tipo de cambio, pueda percibirlo.

- Zonas Low: Se estableció la nueva tabla de precios indicada en el Cuadro 2 y se implementó un tipo de cambio tan competitivo que permita mantener un nivel de ingresos si es que cada uno de los segmentos georreferenciados continúan con su tendencia de crecimiento al momento del lanzamiento.

Por lo tanto, el ingreso medio por transacción de la zona High bajaba, el de la Medium se mantenía o bajaba levemente y el de la Low subía, mirándolo desde el punto de vista de la compañía. Mientras que, en el punto de vista del cliente, era una baja de tarifas en general y, sólo aquellos que realmente se preocupaban por preguntar acerca del tipo de cambio notaban que en las zonas de alto tránsito la compañía se convertía en la mejor oferta y en las zonas de competencia nula, el único local estaba bajando las tarifas, pero encareciendo la tasa cambiaria, cálculo un poco complejo que hacer.

Los resultados, luego de los primeros 12 meses de implementación para cada una de las zonas fueron los siguientes (ver Anexo VI para mayor profundidad):

Cuadro 3: Resultados de elasticidad por cluster de locales post implementación

	% var. Precios	% var. Demanda		Elasticidad
		antes	después	
High	-8%	21%	50%	-3.6
Medium	-1%	28%	31%	-4.9
Low	6%	23%	39%	2.7

FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Estas respuestas por cluster de locales puede entenderse por lo siguiente:

- Zonas High: una baja de precios atiende a la teoría microeconómica de que la demanda debería subir, por lo tanto, acá se puede explicar por la baja muy agresiva de precios, casi de un 10 por ciento.
- Zonas Medium: acá, por más de que la baja haya sido imperceptible, el alza de la demanda se puede deber a que la tarifa bajó y la tasa de cambio se mantuvo. Por lo que, se tiene la hipótesis que algunos clientes migraron a la competencia y otros nuevos fueron atraídos por el nuevo precio.
- Zonas Low: acá sucedió un fenómeno muy particular; a pesar del alza del precio, se atribuyó el fenómeno como una baja, ya que se tiene la hipótesis que, al ser una zona de competencia nula, valores como la tasa cambiaria no son analizados tan detenidamente por los clientes, ya que no tendrían dónde encontrar otra opción que les ofrezca el servicio.

4.1.3. Lineamientos de comunicación

La comunicación se llevó a cargo de la corporación; es decir, sólo se implementaron adaptaciones en locales que pertenecían a zonas *High*, mientras que al resto se implementó una estrategia homogénea de punto de venta. Se dividieron de esta manera los esfuerzos de publicidad:

- Comunicación punta de lanza: donde se llevó a cabo una implementación más táctica y personalizada, enfocada en los locales de alta competencia y donde se había demostrado con algún antecedente que existía la gran posibilidad de atraer clientes nuevos desde la competencia. Entre estas tácticas, encontramos a promotoras que contaban al cliente de a pie el nuevo precio y trataban de traerlo desde la competencia; así como tácticas de punto de venta como la entrega de

merchandising o un *branding* especial del local para promocionar la nueva tarifa.

Ver Anexo VII para mayor ilustración.

- Comunicación de cobertura: por otro lado, para el resto de los locales, se trataban de promocionar mediante medios masivos, como participando en el *sponsoring* de eventos, promociones en radios étnicas y apoyo a las organizaciones étnicas con la contraprestación de poder entregar comunicación al prospecto. Recordemos que estos locales no High son los más rentables, ya que el ingreso por operación es más alto. Ver más en Anexo VIII.

4.1.4. Tracking mediante una plataforma de gestión

El seguimiento de acciones tan grandes como estas, sobre todo cuando se tienen que gestionar en remoto desde otro país, requieren una organización de reuniones periódicas y constante comunicación con *stakeholders* que se abarcó de la siguiente manera:

- Rentabilidad: mediante reportes diarios, usando las herramientas empresariales como softwares especializados. En el caso de *Western Union* se usa la herramienta *Business Objects* para el análisis comercial, el mismo al que se puede ingresar desde cualquier ordenador de la compañía.
- Masteragente: al mismo que agendamos semanalmente para revisar el performance de sus locales por los clusters predefinidos. Aquí utilizamos un tipo de reporte denominado *DrillDown*, el mismo que nos permitía tener una primera visión inicial de salud del corredor y luego podríamos revisar más detalle del masteragente para ver cómo estaban desempeñándose sus principales locales. Ver Anexo IX.
- Agencia de publicidad: la misma con la que se coordinaba vía *Whatsapp*, que nos permitía recibir información en tiempo real de las promotoras que se encontraban

en campo o de los eventos para auditar que la marca esté siendo usada correctamente.

4.2. DISCUSIÓN

Una vez que pasaron los 12 meses luego de la implementación, se pudieron observar resultados muy positivos en términos de incremento de ingresos para la compañía debido a esta estrategia. Dentro de los principales beneficios, además de los ingresos, fue el incremento de la cartera de clientes, sobre todo, provenientes de la competencia. Ello liberó a los resultados del efecto del crecimiento natural de mercado que, si bien se dio, fue en menor magnitud a los resultados objetivos en el total de los corredores implementados.

Sin embargo, es necesario comentar que existía un escenario de competitividad nula frente a la variable precio que ofrecía la competencia inicialmente. Lo que, en otras circunstancias, puede entenderse como una pérdida de oportunidad al dar una noticia tan atractiva al consumidor como la de bajar tanto los precios. De igual manera, el actual vínculo con los masteragentes descritos fue también clave al momento de implementar, ya que además de contar con una red de cobertura muy completa en todo Chile, se vieron muy involucrados con esta iniciativa y designaron los recursos necesarios.

Además, se cuentan con excepciones o casos no resueltos, como es el conocimiento real de implementar esto a otros clusters definidos, ya que sólo se ha implementado a la fecha al segmento denominados como *Andinos*. Otros grupos de clientes, se conoce que tienen otro tipo de preferencias de comunicación, como el caso de canales digitales o que se mimetizan mucho con el chileno, por lo que es más complicado de encontrarlos viviendo en barrios conglomerados.

Respecto a consecuencias teóricas, la observación de respuesta de cómo el diseño de segmentos, entendimiento de *Determinantes de Elasticidad* y la gestión de información con una metodología de *Business Intelligence* pueden dotar de herramientas que, usadas en conjunto y supervisadas post implementación de manera intensiva, ofrecen escenarios de no incertidumbre muy altos, ello debido a que no se tenía experiencia dentro de la corporación de un proyecto de esta naturaleza.

CONCLUSIONES

1. La estrategia de precios *Smart* se implementó sobre variables de negocio como *clusterización* de locales y segmentación de clientes, lo que permitió integrar tanto el conocimiento del consumidor como la gestión del agente y así se pudo obtener una oferta más atractiva y rentable.
2. En una industria retail, la ubicación de la tienda o el local de transacciones es sumamente relevante para el cliente. La georreferenciación por las 3 zonas postuladas en la monografía demuestra que la demanda reacciona no sólo por la variable precio, sino también por la influencia del valor prioritario que los clientes le ofrecen a otros atributos. Por lo tanto, la implementación que va de la mano con el entendimiento de estas variables asegura un incremento en la rentabilidad.
3. En negocios con clientes muy heterogéneos, se debe optar por alguna estrategia de segmentación. En el caso de remesas, sería ideal hablarle a cada migrante según su país de origen; sin embargo, la disponibilidad de recursos tanto económicos como de espacios en medios nos motiva a agrupar ciertos países por la cercanía de sus culturas.
4. Si bien el área de Marketing es una de las que maneja más información externa de la compañía, es la más importante usuaria de datos del cliente. Por lo que, toda estrategia de Business Intelligence debe comprender que no sólo se necesitará una estructura diseñada para lo que ya existe dentro de la empresa, sino que debe estar preparada para acoger datos no estructurados *ad hoc*.

RECOMENDACIONES

1. A efectos de cualquier segmentación, se recomienda contar además de una estructura de gestión de datos ya diseñada con expertos previamente. También, contar con un equipo interdisciplinario dentro de la empresa y con socios, de manera que el entendimiento de las definiciones pueda ser un consenso.
2. Si bien la implementación del proyecto se dio a nivel nacional, se puede optar por hacer un piloto de este proyecto, para ello se recomienda establecer grupos de control donde se pueda observar con la cantidad de muestras de respuestas suficiente, que se podrían esperar si se interpola este diseño en mayor magnitud.
3. Respecto a la comunicación, si bien las iniciativas vinieron por parte de la corporación, se recomienda hacer un plan de trabajo con los distribuidores. De manera que, los esfuerzos no se diluyan, sino que dirijan a zonas donde no se está poniendo el suficiente énfasis aún.
4. Preocuparse por la consolidación de una sola agencia de publicidad. Si bien siempre se buscan mejores costos, lo ideal para trabajar con una implementación a nivel nacional en diversos frentes, es contar con un solo socio de comunicación. Lo que permitirá mayor control y la posibilidad de generar *know-how* al equipo tercero, en otras palabras, para que en futuras implementaciones también se pueda contar con ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chapman, A.; Wieczorek, J. 2006. Guide to Best Practices for Georeferencing. p. 18-20, 33-38.
- Escobar, N.; Jácome, J.; García, G. 2015. El geomarketing como instrumento para la toma de decisiones de mercado en la organización: una caracterización preliminar de su utilidad. Medellín, Colombia. 36 (18) 8.
- Eslava, J. 2007. Pricing: Nuevas estrategias de precios. España. p. 19-20.
- Gillespie, A. 2014. Foundation of economics. Oxford University Press. Reino Unido. 3ra ed. 38-41.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2008. Fundamentos del marketing. 8va ed. México. p. 263-266.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0. Estados Unidos de América. p. 89-99.
- Lazo, G. 2011. Definición de políticas de Marketing georreferenciado para un supermercado mayorista. Santiago de Chile, Chile. p. 16-17.
- Robert, F. 2008. Microeconomía y conducta. 7ma ed. p. 102-114.
- Stanton, W.; Etzel, M.; Walker, B. 2007. Fundamentos de Marketing. 14va edición. México. p. 148-163.
- Vercellis, C. 2010. Business Intelligence. Italia. 315-331.

ANEXOS

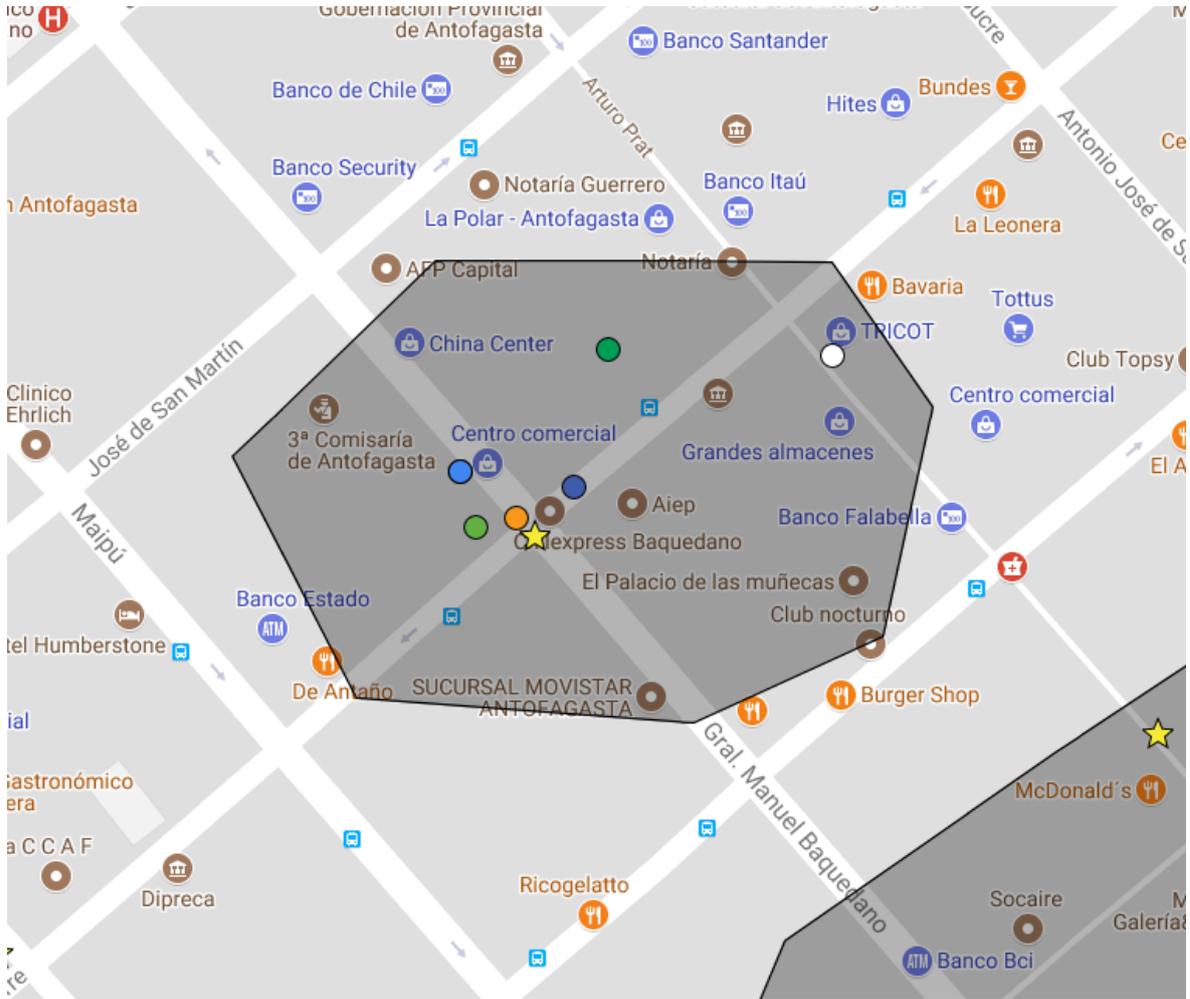
Anexo 1: Cantidad de locales de competencia por red de distribución en Chile

WU 954

Brand Red											# locales
Afex	X	X			X						48
Ria			X								9
Guiñazu	X					X					18
Argenper				X							6
Jet Peru	X	X			X						26
Inter			X				X				8
ABCdin	X										52
Echange					X				X		6
Global Peru					X						4
Correos	X									X	241
Gambarte								X			1
Lider			X								4
# locales	385	74	17	6	84	18	8	1	6		

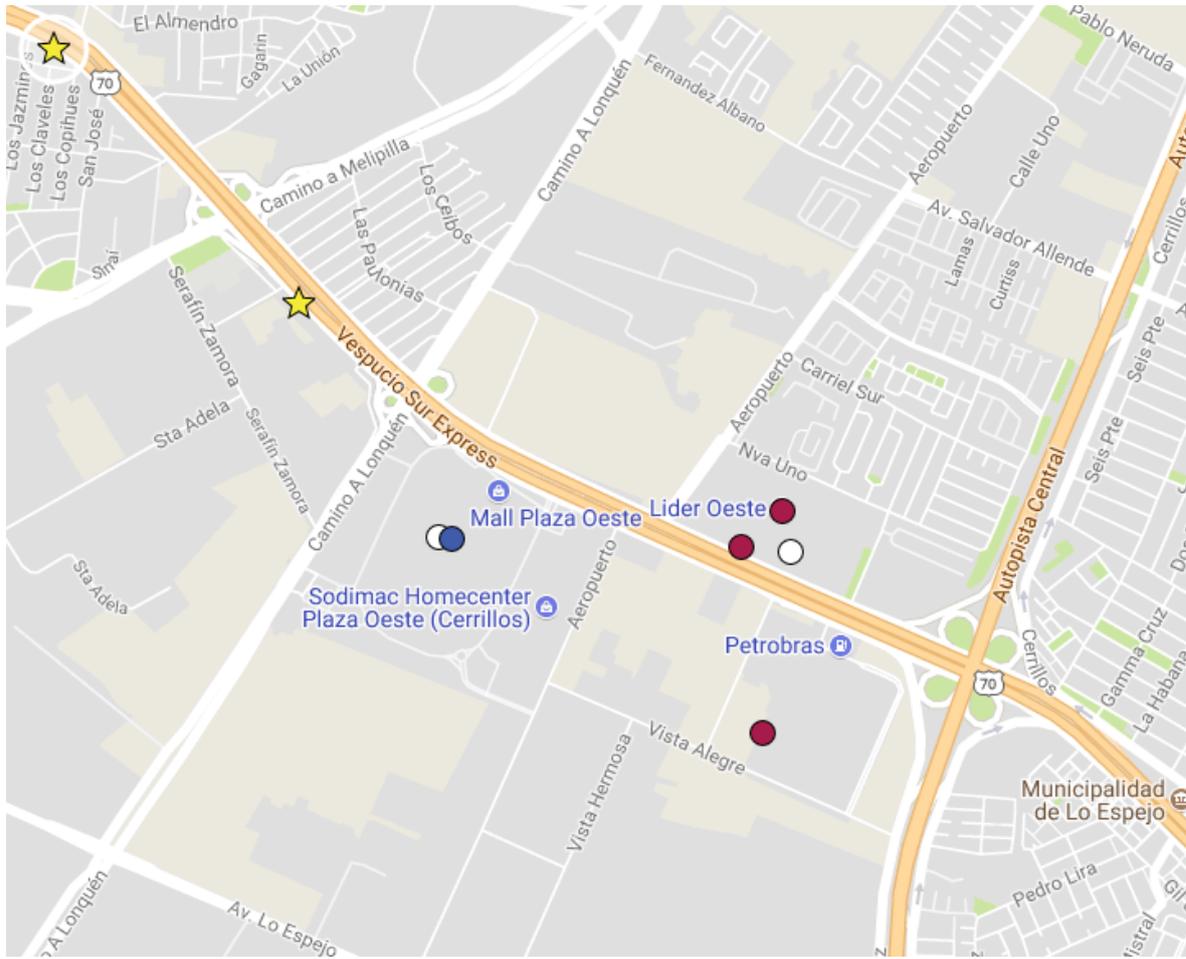
FUENTE: Área regional de Marketing de Western Union.

Anexo 2: Zona de competencia High



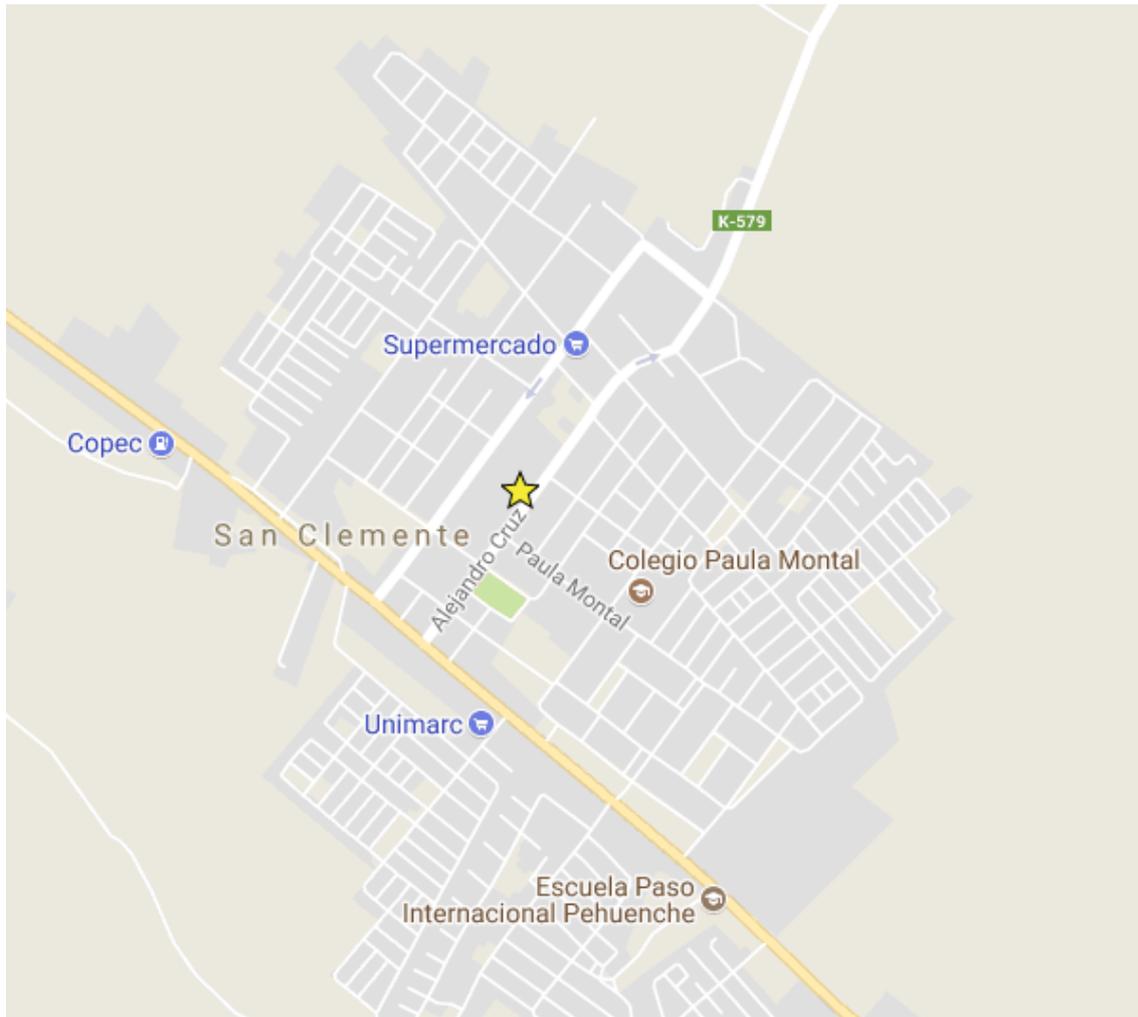
FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 3: Zonas de competencia *Medium*



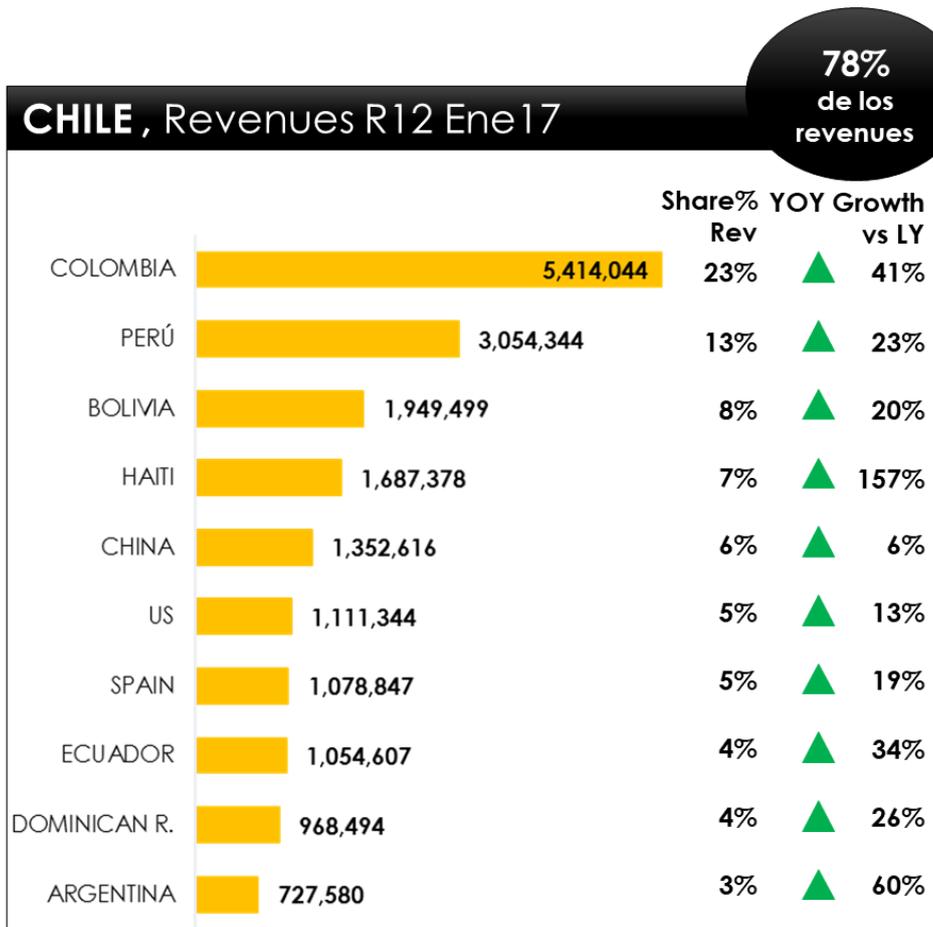
FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 4: Zonas de competencia *Low*



FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 5: Pareto de ingresos en el producto de remesas en Chile, por país



FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

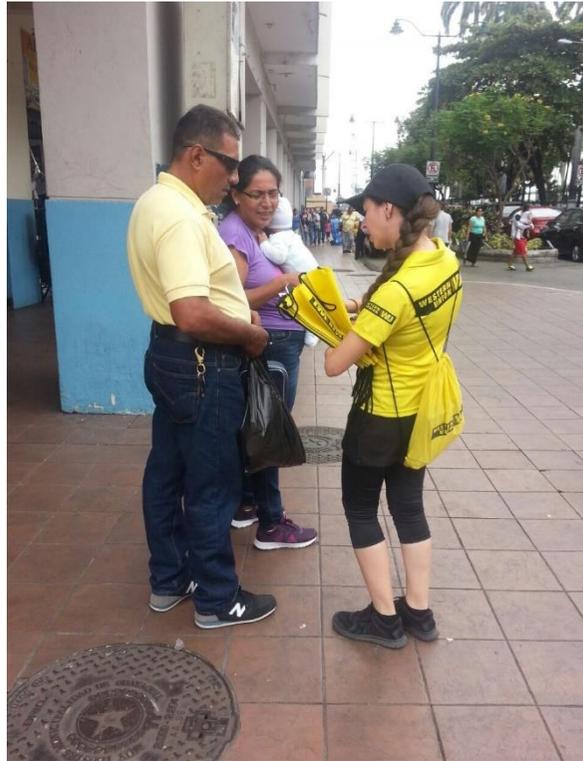
Anexo 6: Resultados de elasticidad por cluster de locales post implementación, en transacciones

Mes	PRE IMPLEMENTACIÓN												POST IMPLEMENTACIÓN											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
High	7,237	6,546	8,152	6,469	6,968	7,752	7,095	7,884	6,868	7,227	7,311	6,975	7,657	7,648	9,761	8,236	9,844	10,450	10,591	11,970	11,687	12,259	12,659	13,483
Medium	10,298	9,712	10,293	9,920	9,866	9,914	9,755	10,483	9,934	12,452	10,523	12,087	12,240	12,544	13,990	13,697	13,782	15,402	15,750	14,724	14,175	16,693	14,764	16,328
Low	4,503	4,194	4,380	4,133	4,289	4,431	4,428	4,724	4,490	5,612	4,682	5,677	5,793	5,827	6,397	6,243	6,193	6,695	6,670	5,787	5,553	6,675	5,745	6,740
Total	22,038	20,452	22,825	20,522	21,123	22,097	21,278	23,091	21,292	25,291	22,516	24,739	25,690	26,019	30,148	28,176	29,819	32,547	33,011	32,481	31,415	35,627	33,168	36,551
High	18%	29%	30%	29%	29%	33%	22%	22%	22%	14%	-1%	-1%	6%	17%	20%	27%	41%	35%	49%	52%	70%	70%	73%	93%
Medium	25%	40%	38%	40%	41%	40%	34%	22%	32%	19%	11%	9%	10%	13%	14%	18%	29%	19%	29%	36%	38%	40%	55%	61%
Low	19%	22%	15%	22%	23%	28%	29%	17%	31%	27%	26%	20%	24%	26%	31%	32%	41%	29%	39%	46%	51%	44%	51%	51%
Total	21%	32%	28%	32%	33%	35%	29%	21%	28%	19%	10%	7%	11%	17%	19%	24%	36%	26%	38%	43%	51%	51%	60%	70%

	% var. Precios	% var. Demanda		Elasticidad
		antes	después	
High	-8%	21%	50%	-3.6
Medium	-1%	28%	31%	-4.9
Low	6%	23%	39%	2.7

FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 7: Tácticas en locales *High*



FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 8: Tácticas de cobertura.



FUENTE: Área regional de Marketing de *Western Union*.

Anexo 9: Reporte DrillDown del masteragente

1	2	A	B	C	P	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ									
1	2	Metric	Zone	Region	real 2014	real 2015	real E-16	real F-16	real M-16	real A-16	real M-16	real J-16	real J-16	real A-16	real S-16	real O-16	real N-16	real D-16	frcst 2016	real E-17	real F-17	real M-17	real A-17	real M-17	real J-17	real A-17	real S-17	real O-17	real N-17	real D-17	frcst 2017	frcst 2018	frcst 2019	frcst 2020	frcst 2021	frcst 2022	frcst 2023	frcst 2024	frcst 2025	frcst 2026								
+	10	Tx_DN	High		76,813	89,615	8,236	9,844	10,450	10,591	11,970	11,687	12,259	12,659	13,483	15,889	15,880	17,993	150,940	16,468	18,076	18,682	18,823	20,202	19,919	20,491	20,891	21,715	24,120	24,111	26,224	249,719																
+	24	Tx_DN	Medium		99,070	120,934	10,523	12,087	12,240	12,544	13,990	13,697	13,782	15,402	15,750	14,724	14,175	16,693	165,608	14,764	16,328	16,481	16,785	18,231	17,938	18,023	19,643	19,991	18,966	18,417	20,935	216,504																
+	40	Tx_DN	Low		42,131	52,758	4,682	5,677	5,793	5,827	6,397	6,243	6,193	6,695	6,670	5,787	5,553	6,675	72,192	5,745	6,740	6,856	6,890	7,460	7,306	7,256	7,758	7,733	6,850	6,616	7,738	84,948																
	41	Tx_DN TOTAL	TOTAL		218,014	263,307	23,441	27,608	28,483	28,962	32,357	31,627	32,234	34,756	35,903	36,400	35,608	41,361	388,740	36,977	41,144	42,019	42,498	45,893	45,163	45,770	48,292	49,439	49,936	49,144	54,897	551,172																
	42																																															
+	50	%var_DN	High		17%		27%	41%	35%	49%	52%	70%	70%	73%	93%	108%	108%	84%	68%	100%	84%	79%	78%	69%	70%	67%	65%	61%	52%	52%	46%	65%																
+	64	%var_DN	Medium		22%		18%	29%	19%	29%	36%	38%	40%	55%	61%	40%	43%	34%	37%	40%	35%	35%	34%	30%	31%	28%	27%	29%	30%	25%	31%																	
+	80	%var_DN	Low		25%		32%	41%	29%	39%	46%	51%	44%	51%	51%	23%	24%	19%	37%	23%	19%	18%	18%	17%	17%	16%	16%	18%	19%	16%	18%																	
	81	%var_DN TOTAL	TOTAL		21%		24%	36%	26%	38%	43%	51%	51%	60%	70%	59%	61%	49%	48%	58%	49%	48%	47%	42%	43%	42%	39%	38%	37%	38%	33%	42%																
	82																																															
	83																																															
	84																																															
+	92	RPT_DN	High		15.32	14.07	11.54	11.79	11.80	9.54	8.89	9.71	9.54	11.03	10.63	10.07	10.14	10.91	10.42	9.68	9.93	9.94	8.60	7.96	8.77	8.61	10.10	9.70	9.13	9.21	9.98	9.31																
+	106	RPT_DN	Medium		14.02	13.58	14.61	13.24	13.08	12.33	11.83	12.74	12.58	13.68	13.17	12.88	13.21	14.52	13.16	14.02	12.64	12.49	12.30	11.80	12.71	12.55	13.65	13.14	12.85	13.18	14.49	13.00																
+	122	RPT_DN	Low		14.44	14.22	14.36	14.51	13.20	14.18	13.70	14.14	13.98	13.25	13.83	14.44	15.30	15.49	14.19	15.34	15.48	14.18	13.35	12.87	13.32	13.15	12.43	13.01	13.61	14.47	14.67	13.77																
	123	RPT_DN TOTAL	TOTAL		14.56	13.87	13.48	12.98	12.64	11.68	11.11	11.90	11.69	12.63	12.34	11.9	12.17	13.11	12.29	12.29	11.92	11.63	10.83	10.28	11.07	10.88	11.92	11.61	11.16	11.4	12.36	11.45																
	124																																															
+	132	Tx_DS	High		76,813	89,615	8,236	9,844	10,450	10,591	11,970	11,687	12,259	12,659	13,483	15,889	15,880	17,993	150,940	16,468	18,076	18,682	18,823	20,202	19,919	20,491	20,891	21,715	24,120	24,111	26,224	249,719																
+	146	Tx_DS	Medium		99,070	120,934	10,523	12,087	12,240	12,544	13,990	13,697	13,782	15,402	15,750	14,724	14,175	16,693	165,608	14,764	16,328	16,481	16,785	18,231	17,938	18,023	19,643	19,991	18,966	18,417	20,935	216,504																
+	162	Tx_DS	Low		42,131	52,758	4,682	5,677	5,793	5,827	6,397	6,243	6,193	6,695	6,670	5,787	5,553	6,675	72,192	5,745	6,740	6,856	6,890	7,460	7,306	7,402	7,983	8,038	7,227	6,993	8,115	86,828																
	163	Tx_DS TOTAL	TOTAL		218,014	263,307	23,441	27,608	28,483	28,962	32,357	31,627	32,234	34,756	35,903	36,400	35,608	41,361	388,740	36,977	41,144	42,019	42,498	45,893	45,236	45,916	48,517	49,744	50,313	49,521	55,274	553,051																
	164																																															
+	172	%var_DS	High		17%		27%	41%	35%	49%	52%	70%	70%	73%	93%	108%	108%	84%	68%	100%	84%	79%	78%	69%	70%	67%	65%	61%	52%	52%	46%	65%																
+	186	%var_DS	Medium		22%		18%	29%	19%	29%	36%	38%	40%	55%	61%	40%	43%	34%	37%	40%	35%	35%	34%	30%	31%	28%	27%	29%	30%	25%	31%																	
+	202	%var_DS	Low		25%		32%	41%	29%	39%	46%	51%	44%	51%	51%	23%	24%	19%	37%	23%	19%	18%	18%	17%	18%	20%	19%	21%	25%	26%	22%	20%																
	203	%var_DS TOTAL	TOTAL		21%		24%	36%	26%	38%	43%	51%	51%	60%	70%	59%	61%	49%	48%	58%	49%	48%	47%	42%	43%	42%	40%	39%	38%	39%	34%	42%																
	204																																															
+	212	RPT_DS	High		15.32	14.07	11.54	11.79	11.80	9.54	8.89	9.71	9.54	11.03	10.63	10.07	10.14	10.91	10.42	9.68	9.93	9.94	8.60	7.96	8.77	8.61	10.10	9.70	9.131	9.21	9.978	9.31																
+	226	RPT_DS	Medium		14.02	13.58	14.61	13.24	13.08	12.33	11.83	12.74	12.58	13.68	13.17	12.88	13.21	14.52	13.16	14.02	12.64	12.49	12.30	11.80	12.71	12.55	13.65	13.14	12.85	13.18	14.49	13.00																
+	242	RPT_DS	Low		14.44	14.22	14.36	14.51	13.20	14.18	13.70	14.14	13.98	13.25	13.83	14.44	15.67	15.87	14.25	15.71	15.86	14.55	13.73	13.24	13.69	13.52	12.8																					

Anexo 10: Matriz de consistencia lógica

Problemas	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
¿Migrar hacia una estrategia corporativa de marca, con un precio competitivo nacional y sobre una plataforma de distribuidores heterogéneos permitirá que se incremente la rentabilidad y la cartera de clientes?	Proponer una estrategia de gestión de un precio competitivo que permita ahorrar costos en comunicación al unificar un mensaje, que sea útil para atraer clientes de la competencia y coexista con una cartera de distribuidores de diversos rubros. De manera que se pueda incrementar la rentabilidad del servicio.	La estrategia de precios Smart se implementó sobre variables de negocio como <i>clusterización</i> de locales y segmentación de clientes, lo que permitió integrar tanto el conocimiento del consumidor como la gestión del agente y así se pudo obtener una oferta más atractiva.	Si bien la implementación del proyecto se dio a nivel nacional, se puede optar por hacer un piloto de este proyecto, para ello se recomienda establecer grupos de control donde se pueda observar con la cantidad de muestra suficiente, las respuestas que se podrían esperar si se interpola este diseño en mayor magnitud.
¿Existen atributos que permitan implementar una estrategia de precios a nivel nacional e incrementar la rentabilidad del producto sin afectar la demanda de la compañía?	Identificar los atributos como georreferenciación de la tienda, elasticidad frente al tipo de cambio, origen de la etnia y capacidad de compromiso de los distribuidores.	En una industria retail, la ubicación de la tienda o el local de transacciones es sumamente relevante para el cliente. La georreferenciación por las 3 zonas postuladas en la monografía demuestra que la demanda reacciona no sólo por la variable precio, sino también por la influencia del valor prioritario que los clientes le ofrecen a otros atributos. Por lo tanto, la implementación que va de la mano con el entendimiento de estas variables asegura un incremento en la rentabilidad.	Respecto a la comunicación, si bien las iniciativas vinieron por parte de la corporación, se recomienda hacer un plan de trabajo con los distribuidores, de manera que los esfuerzos no se diluyan, sino que dirijan a zonas donde no se está poniendo el suficiente énfasis aún.
¿Cómo implementar una comunicación basada en la variable precio a nivel transversal considerando la heterogeneidad del core de negocio de los distribuidores?	Establecer lineamientos de comunicación del precio que beneficien a las tiendas de los distribuidores mediante los atributos considerandos con alta valoración en el servicio.	La segmentación de locales permitió definir lineamientos que guíen a la comunicación y hagan más efectivo el proceso de inversiones ya que se conocen previamente qué tipo de acciones requieren por su clase.	Preocuparse por la consolidación de una sola agencia de publicidad, si bien siempre se buscan mejores costos, el ideal para trabajar con una implementación a nivel nacional en diversos frentes, es contar con un solo socio de comunicación, lo que permitirá mayor control y la posibilidad de generar know-how al equipo tercero de manera que en futuras implementaciones también se pueda contar con ellos.
¿Cómo gestionar una estrategia de pricing cuando se tienen clientes de más de 200 nacionalidades distintas y donde se busque una implementación replicable en otras partes del mundo?	Crear clusters de clientes establecidos por criterios alineados con el sentido de comunicación dirigida al que se le dará a la etnia.	En negocios con clientes muy heterogéneos, se debe optar por alguna estrategia de segmentación. En el caso de remesas, sería ideal hablarle a cada migrante según su país de origen; sin embargo, la disponibilidad de recursos tanto económicos como de espacios en medios nos motiva a agrupar ciertos países por la cercanía de sus culturas.	A efectos de cualquier segmentación, se recomienda contar además de una estructura de gestión de datos ya diseñada con expertos previamente, también contar con un equipo interdisciplinario dentro de la empresa y con socios, de manera que el entendimiento de las definiciones pueda ser un consenso.
¿Cómo una gestión de información tanto estructurada como no estructurada es esencial para negocios con una alta variedad de perfiles de clientes?	Proponer una plataforma de gestión de información necesaria para el mantenimiento y análisis e la estrategia de precios basada en atributos de alta valoración.	Si bien el área de Marketing es una de las que maneja más información externa de la compañía, es la más importante usuaria de datos del cliente. Por lo que, toda estrategia de Business Intelligence debe comprender que no sólo se necesitará una estructura diseñada para lo que ya existe dentro de la empresa, sino que debe estar preparada para acoger datos no estructurados ad hoc.	A pesar de existir una estrategia de Business Intelligence, se debe revisar previamente la capacidad de la estructura actual para acoger datos externos con heterogeneidad alta.

Anexo 11: Matriz de definición conceptual y operacional

Tipo	Variable	Categoría	Definición Conceptual		Definición Operacional
Variable Dependiente	Rentabilidad	Ahorro en costos de comunicación	Es considerada como la relación de la utilidad después de impuestos contra los ingresos totales en un tiempo determinado.	Es el total que se ahorró contra el año anterior, donde nos e contaba con una segmentación de agente ni de clientes.	Mide la viabilidad de algún área o producto dentro de la empresa en el sentido de qué tanto valor genera en la organización.
		Balanceo de precios		Redistribución de los ingresos de acuerdo con la segmentación, de manera que se tienen incrementales por encima de la tendencia	
Variable Independiente	Comunicación de la estrategia de precios	Comunicación punta de lanza.	Considerada como el éxito que tiene de alcance al público objetivo y cómo es la recepción por parte de los clientes	Tácticas dirigidas a incrementar las transacciones en locales High.	Mide el costo operativo de invertir en publicidad sobre el total de facturación generada.
		Comunicación de cobertura		Comunicación en medio masivos donde se tienen acuerdos de alcance de población.	

Anexo 12: Operacionalidad de variables

Tipo	Variable	Categoría	Indicadores	Nivel de medición	Técnicas o instrumento
Variable Dependiente	Rentabilidad	Ahorro en costos de comunicación	USD de costo por cliente alcanzado de este año / USD de costo por cliente alcanzado el año pasado.	Ratio	Cálculo semanal de reportería en <i>Business Objects</i> .
		Balanceo de precios	Ingresos por transacción del mes en curso/ Ingresos por transacción del mismo periodo del año pasado – Estacionalidad	Índice	Cálculo mensual de la base de datos transaccional sobre un índice de estacionalidad histórico.
	Calidad de cartera	Segmentación	Frecuencia de transacción mes de clientes en zonas High.	Índice	Revisión de efectividad de la comunicación del precio en la zona.
		Georreferenciación	Cantidad de clientes que transitan desde zonas <i>Low</i> hacia zonas <i>High</i> en la etnia 'x'/total de migrantes residentes de la etnia 'x'	Porcentaje	Base de datos transaccional de Western Union conta la cifra oficial de migrantes con la que se cuenta.
Variable Independiente	Comunicación de la estrategia de precios	Comunicación punta de lanza.	ROI de los locales High.	Ratio	Hojas de cálculo.
		Comunicación de cobertura	Cantidad de personas coberturadas con la comunicación/población total -1	Ratio	Informe de agencia de publicidad.