

PLAN DE MERCADEO MARKETING EXPERIENCIAL
“LINEA ATENCIÓN AL CLIENTE, SEGMENTO DE ESTUDIO”

Proyecto de Grado Para Obtener El Título De
Especialista en Gerencia de Mercadeo
Institución Universitaria Esumer

Natalia Rodriguez Gómez & Lucero Arango Marín.
Octubre 2016.

Contenido

ii

1. GLOSARIO	vi
2. LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	vii
3. RESUMEN	viii
4. ABSTRACT.....	ix
5. INTRODUCCIÓN	x
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	1
RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	3
DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	5
RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	6
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO	7
2.1 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN	7
2.2 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	7
2.3 DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	7
2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	9
3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO	9
3.1 TEORIA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (Producto/ Diferenciación)	10
3.1.1 CALIDAD DEL PRODUCTO	11
3.1.2 ATRIBUTO DEL PRODUCTO / BENEFICIOS.....	12
3.2 TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADERO:.....	13
3.2.1 CONCEPTO DE MARKETING	13
3.2.2. MARKETING EXPERIENCIAL.....	14
3.2.3 MARKETING TRADICIONAL VS MARKKETING EXPERIENCIAL:	16
3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	18
3.3.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING.....	18
3.3.2 FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	20
3.3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	21
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	22
4.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO.....	23
4.2.1 POLÍTICO	23
4.2.2 ECONÓMICO	25
4.2.3 SOCIAL	26
4.2.4 TECNOLÓGICO	26
4.2.5 ECOLÓGICO	27
4.2.6 LEGAL	28
4.3 ANÁLISIS DOFA	29
4.4 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	29
4.4.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	29
4.4.1.1 Factores claves en la estructura de mercado de los Contact Center.	33
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES:.....	34
4.4.2.1 CONCLUSIONES TELEPERFORMANCE:.....	35
4.4.2.2 CONCLUSIONES ATENTO:	36
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	37

4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR ...	38
4.6 MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	42
4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR	44
4.7.1 Clientes Actuales.	44
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	46
5.1 FICHA TÉCNICA	47
5.2 RESUMEN EJECUTIVO.....	47
5.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	48
5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	48
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	49
5.6. LIMITACIONES	50
5.7. HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
5.7.1 INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.....	54
5.7.2 RESULTADOS GENERALES	55
5.7.3 COMENTARIOS PUNTUALES	55
5.8 CONCLUSIONES	56
5.9 RECOMENDACIONES.....	56
6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	57
6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	58
6.3 FORMULACIÓN DE LAS MACRO - ESTRATEGIAS	59
6.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	61
6.5 DETALLE TACTICO DEL PLAN	61
6.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	63
6.7 CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO	64
7.0 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN ...	65
8.0 CONCLUSIONES	67
9.0 RECOMENDACIONES.....	67
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

|

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales Características Método Cuantitativo.....	22
Tabla 2. Factores claves de éxito	22
Tabla 3. Análisis DOFA	29
Tabla 4. Competencia directa	34
Tabla 5. Competencia indirecta	36
Tabla 6. Tipos de segmentos de mercado	46
Tabla 7. Ficha técnica de investigación	47
Tabla 8. Tipificación Encuesta	51
Tabla 9. Porcentaje Relativo de Resultado de Encuestas	51
Tabla 10. Información Sociodemográfica.....	54
Tabla 11. Amortización Mensual.....	58
Tabla 12. Dato presupuesto Ventas	58
Tabla 13. Cálculo de Costos	59
Tabla 14. Precio de Venta Presupuesto.....	59
Tabla 15. Presupuesto Plan de Mercadeo	63
Tabla 16. Datos punto de equilibrio.....	64
Tabla 17. Indicadores.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Portafolio de productos.....	4
Figura 2. Estrategia Competitiva.	9
Figura 3. Componentes y resultados del concepto de marketing.....	14
Figura 4. Características del marketing Tradicional	17
Figura 5. Características del marketing Experiencial	18
Figura 6. Participación de Call centers por mercados latinoamericanos	31
Figura 7. Ingresos.....	32
Figura 8. Agentes y puestos	33
Figura 9. Generalidades atento	40
Figura 10. Generalidades Teleperformace	41
Figura 11. Portafolio de productos Allus	43
Figura 12. Distribución por actividad e industria call center	43
Figura 13. Clientes Allus	44
Figura 14. Resultado Satisfacción de Clientes Preferencial	52
Figura 15. Resultado de Clientes que perciben Solución en primer Contacto ó No SPC.....	53
Figura 16. Recomendación del canal telefónico	54
Figura 17. Esquema estrategia elite centralizador	60
Figura 18. Presupuesto Anual	64
Figura 19. Punto de Equilibrio.....	64

Fidelizar: “Conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.” (RAE, s.f.).

Satisfacción: “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.” (RAE, s.f.).

Contact Center: Punto de Contacto que cimienta y conduce relaciones con los clientes y la empresa.

Multicanalidad: Atención al usuario por diferentes canales de comunicación.

2. LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

vii

IDR: Índice de recomendación que los usuario realizar de una empresa o producto por medio de una encuesta de satisfacción de usuarios.

CRM: Customer relationship management, plataforma de administración de información, basada en el relacionamiento con los clientes.

BPO: Business process uotsourcing, subcontratación de procesos o servicios con un tercero.

SMS: Mensajes de Texto.

Área TI: Área de tecnología e Información de la Empresa.

RRHH: Recursos Humanos

PQR: Peticiones, quejas y reclamos

ACM: Software par gestión de clientes

Sugar: Sofware para gestión de clientes, plataforma CRM.

SATU: Encuestas de satisfacción de usuario

COPC: Customer Operation performance center.

RFP: Request for Proposal, solicitud de propuesta.

IVR: Interactive voice response, Respuesta de voz interactiva.

3. RESUMEN

Actualmente se requiere estudiar y profundizar el comportamiento del cliente, entendiendo en especial para los contactos telefónicos que le genera satisfacción al usuario y lo motive a realizar sus transacciones y consultas a través de un contact center.

En este trabajo se realizó una investigación a través de una encuesta de tipo concluyente (descriptiva) a 566 usuarios del canal telefónico del contact center, sobre la percepción del uso del canal, para conocer las variables más influyentes a la hora de calificar el servicio.

Se identificó que la relación entre la calidad de información y la solución en primer contacto influye en el resultado de la percepción del cliente y por tanto de la calificación que este realiza al contact center.

Lo anterior permitió soportar la necesidad de diseñar una estrategia de atención centralizada para los clientes establecidos por definición de segmento, a fin de que se garantice por un equipo centralizador, atender los requerimientos en primer contacto, sin que el cliente tenga que comunicarse en varias oportunidades.

Currently, in call-center industry, it is necessary to study the clients satisfaction. Particularly, it is important to understand what actions generate satisfaction to the users and motivate them to perform transactions and queries through a contact center.

In this work, a survey was conducted through a conclusive type survey (descriptive) to 566 users of the telephone channel, to understand their perception and to know the most influential variables when they qualify the service. The relationship between the quality of information and the solution in the first contact was identified as the most important parameter affecting client satisfaction.

Accordingly, the need of a centralized strategy for clients established by segment definition was found. A centralizing team must meet the requirements in the first contact, avoiding the client to call again to the contact center.

Sin lugar dudas uno de los factores claves de éxito de las empresas que permanecen en el mercado, es la capacidad para establecer estrategias de marketing que respondan a las necesidades y exigencias del cliente.

Sin embargo, son muchos los factores que influyen en el comportamiento y satisfacción del cliente, factores sociales, económicos, tecnológicos entre otros, por ello la importancia de conocer la percepción del cliente que tiene contacto con un contact center y evaluar las variables a las cuales este les da más valor para recomendar o no el servicio, identificar así mismo si la experiencia tiene relación con la calidad, modelo de atención y solución en cada interacción.

El mercado de Contact Center debe estar preparado a la revolución del marketing tradicional e involucrar herramientas tecnológicas, dado la tendencia digital que permita que las empresas se conecten con sus clientes no solo para atender sus necesidades sino compartiendo un universo de experiencias, creando sinergias entre las áreas para cumplir con el objetivo, lo cual fue un aspecto clave considerado en la elaboración de esta propuesta con la inclusión de una aplicación de CRM que conserve toda la trazabilidad e historia del cliente.

Con la estrategia del grupo de asesores centralizador de solución y con un modelo de atención enfocado en el marketing experiencial, proponemos un servicio diferenciador de los competidores, se promueve la innovación y el consumo leal.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Actualmente la línea de atención al cliente de Bancolombia para el segmento de estudio elegido no logra brindar solución al 100 % de los requerimientos de los clientes, lo que lleva a que el índice de recomendación de los usuarios en promedio en el primer semestre del 2016 cerrará en 67.68%, lo cual significa que al 32, 32 % de los cliente que buscan una solución a través del Contacto telefónico se tenga que direccionar a otros canales para la solución.

En general las empresas vienen presentando un gran interés por mejorar el relacionamiento con clientes y usuarios, generando diversas estrategias y Allus no es la excepción, dado que ha trabajado en ello, a partir de integración de sus herramientas y de procesos que ofrece al cliente corporativo, actualmente para el cliente de estudio la atención telefónica está integrada con la atención virtual, la posibilidad de identificar a los clientes, el segmento, el motivo del Contacto anterior y regresar la llamada en caso de que esta por algún motivo se pierda, entre otras tantas, sin embargo, se hace necesario aplicar una estrategia de cierre de ciclo en la sucursal telefónica de bancolombia, para el segmento elegido teniendo en cuenta la integración de procesos en un subgrupo de personas especializadas a quienes se les brinde mayor alcance para cierre de requerimientos.

Por otra parte, se busca en este grupo especializado contar con nuevas herramientas que apoyen la gestión estratégica de las experiencias de los usuarios, ya que lo que el cliente valora es la vivencia que le produce el servicio que se le ofrece.

Para el desarrollo del plan de mercadeo se tendrá en cuenta el manejo de la información histórica del servicio (de acuerdo a la confidencialidad se cambian datos, no todos corresponderán a la realidad) indicadores de Contacto de los clientes, entre ellos se identificarán los motivos que son atendidos con cierre efectivo en el canal y cuáles de ellos son re direccionados a otros canales, con dicho insumo, de acuerdo al paretto de los casos a estos se le realizará la integración en los procedimientos y el alcance estratégico para el grupo de asesores especializados quienes estarán orientados en la atención a partir de crear memorables experiencias.

El objetivo que se quiere lograr es la formulación de un plan estratégico de mercadeo que le permita a la línea incrementar la solución en primer Contacto del canal, a través del modelo de incorporación del grupo de asesores especializados quienes tendrán un grupo elite apoyo de parte del banco para responder en línea a las inquietudes de los asesores y de esta forma brindar respuestas en línea a los requerimientos del cliente.

Claramente, antes de llevar a cabo el modelo se debe considerar el impacto que se tiene en el relacionamiento experiencial y por ello incluir en la formación de los asesores dicho impacto.

Ya no es suficiente competir desde una adecuada segmentación, posicionamiento, ni desde el CRM, debemos lograr momentos memorables desde la solución al requerimiento y la experiencia generada en el Contacto con la sucursal telefónica, como bien lo menciona Schmitt “experiencia no es sólo una palabra refinada para la satisfacción del usuario.” (Schmitt, 2003)

Los usuarios del canal telefónico demandan algo más a que le contesten rápido o sea escuchado la solicitud, la expectativa está más en la atención, el respeto y la solución al requerimiento.

Si bien, el cliente Bancolombia reconoce a Allus como un Aliado estratégico, la empresa día a día debe continuar trabajando para no solo cumplir con los acuerdos definidos sino formular estrategias que permitan mejorar la imagen de la empresa en el mercado de Contac Center y BPO.

Actualmente dicho mercado permite imitar con facilidad las doctrinas y mejorarlas entre uno y otro, en este argumento es donde justificamos el valor de nuestra propuesta al incorporar las experiencias con la búsqueda de la solución a los requerimientos

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa nace en noviembre de 2008 fruto de la fusión de ActionLine Córdoba Argentina y Multienlace Colombia, líderes del sector en cada uno de sus países con 11 años de práctica en la prestación de servicios de relacionamiento con clientes. Estos son algunos de los hitos en esta historia:

1997 - ActionLine Córdoba forma las operaciones en Córdoba, Argentina y Multienlace en Colombia con operaciones muy pequeñas de servicio, con 11 años en el mercado de Contac Center e hizo parte de Bancolombia hasta junio de 2008.

2008 - Después de 10 años, ActionLine en Argentina y Multienlace Colombia unen sus esfuerzos para crear Allus, la compañía regional de Contac Center y BPO líder en el cono sur, portafolio amplio y 20 plataformas.

2009 – Allus inicia operaciones en Lima, Perú, cifra 14.000 colaboradores en América Latina.

2011 - Allus Global BPO Center, anuncia la unión a Grupo Contax, el grupo de empresas más grande de Brasil en el sector de relacionamiento con usuarios, pasando hacer una multinacional de servicios BPO y Contac Center más importantes y acreditada de América Latina con 120.000 empleados, presencia en seis países y la prestación de servicios en tres idiomas: español, inglés y portugués.



Figura 1. Portafolio de productos

DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Allus Colombia, pertenece al sector servicios de Contact Center y Bpo, este sector se fortalece como un ente económico y de generación de empleo, según explicó la directora de la Asociación Colombiana de Contac Centers & BPO, Ana Karina Quessep, para una entrevista a la revista Dinero.

Actualmente existen diferentes empresas de Contact Center en el mercado como Allus, Teleperformace, Atento, Emtelco, Nexarte, Andes BPO, Konecta, entre otros, que ofrecen servicios de atención al cliente, requerimientos, cobranzas, gestión comercial, BackOffice, Operador logístico, etc. Existen las empresas que tienen su propio Contact Center quienes representan para Allus el competidor directo como Davivienda y Suramericana, sin embargo, por el flujo de requerimientos llega el momento que la capacidad sobrepasa la demanda generando la búsqueda de tercerizar el servicio o de buscar Sustitos como son visitas de asesores personalizados, gestores, etc.

En Colombia el mercado de Contact center y BPO, logrando mantener un crecimiento del 27% anual en los últimos años, tomando potencia en el sector de servicios y convirtiéndose en una fuente de empleo para el País con unas 180.000 persona empleadas.

Las grandes y mediana empresas buscan tercerizar sus procesos y operaciones con el fin de reducir costos, lo cual ha generado exigencia en los estándares de calidad para los Contact Center como estrategia competitiva en el sector.

Se estima que los sectores más participativos en el negocio son: Telecomunicaciones, Banca y servicios financieros, medios de comunicación y Salud.

“Participación en la Industria, comportamiento: Bogotá, 49,3%, mayor porcentaje de personas relacionadas laboralmente con el sector, en segundo lugar Medellín (20,48%), Cali (8,05%), Manizales (8,07%), Barranquilla (4,24%), Pereira (3,44%), Bucaramanga (1,84%) y las demás se reparten el 3,94% restante.”

Fuente: “¿Por qué Colombia es un país atractivo para los Call Center?” (10/12/2015), recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-call-center/214593>

RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El sector de Contact Center y BPO en Colombia tiene una historia con un inicio en los años 90, donde participan compañías como lo son Multienlace, Teledatos, Atento Colombia, Contact Center Americas y Emtelco. Quienes nacieron de la necesidad de prestar un servicio inmediato a los clientes a través del teléfono con fines únicamente informativos, posteriormente fueron dando alcance a ofrecer servicios y actualmente logran ofrecer servicios multicanalidad atendiendo transaccionalidad.

Call-Center Asociación, emerge año 2001, por disposición de las empresas: Sitel, Colcenter, Outsourcing, Multienlace, Atento, Millenium, entre otros.

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE LA FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN

Integrar las exigencias de nuestros usuarios, colaboradores, asociados, proveedores y demás a través de un modelo de gestión diferenciador:

- Excelencia de los servicios.
- Gestión Estratégica de las experiencias.
- Conocimiento procesos de negocios e industria.
- Innovación.
- Tecnología de punta
- Flexibilidad y adaptación.
- Mejora continua y calidad total.

2.2 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN

Ser la compañía líder global en BPO a través de una proposición de soluciones de clase mundial que genere valor en las estrategias de los clientes y los ayude a transformar sus compañías a través de un modelo de Experiencia único.

2.3 DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Pasión

La energía y el optimismo para cada una de las actividades desempeñadas

Compromiso

Cumplimos con lo que nos ha confiado.

Respeto

Reconocemos a todas las personas con sus diferencias, valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias.

Trabajo en equipo

Integración de áreas.

Equilibrio. Entusiasmo. Equipo trabajando activamente para cumplir una tarea en común.

Honestidad

Transparencia y ética para construir relaciones sólidas basadas en la confianza y el respaldo.

Innovación

Creamos propuestas diferenciadoras para encontrar soluciones creativas que permitan resultados de alto valor.

Calidad

Detalle en toda la cadena de valor como eje de excelencia, desarrollo y crecimiento.

Flexibilidad

Adaptación a las circunstancias

Productividad

Generación de valor económico, intelectual, ético y la adopción de mejores prácticas buscando eficiencias y calidad.

Amabilidad

Enmarcados en respeto y la amabilidad, generando experiencias memorables en cada interacción.

2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Allus Colombia ofrece un servicio personalizado, ágil, flexible, seguro y de alta disponibilidad, garantizando la excelencia en el servicio, basados en la gestión estratégica de la experiencia de los clientes y usuarios.

La estrategia competitiva de Allus está orientada en la Diferenciación en innovación desde los diferentes frentes, como se muestra en la imagen a continuación; Allus está en la constante búsqueda para ofrecer nuevos servicios y/o productos tanto para los clientes nuevos como actuales, teniendo en cuenta las tendencias del mercado

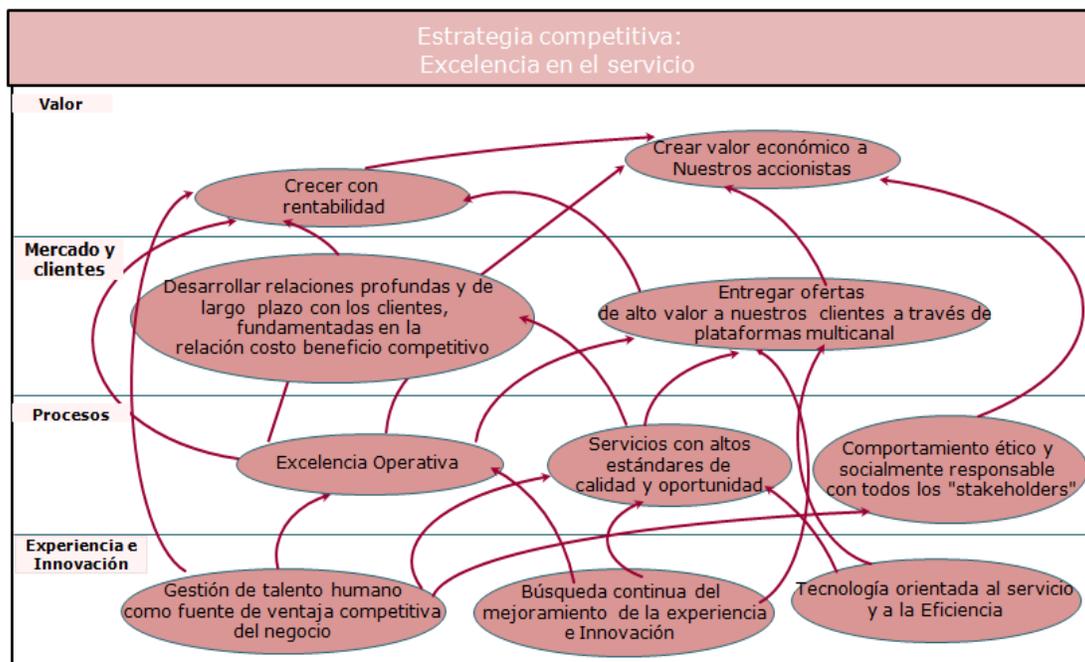


Figura 2. Estrategia Competitiva.

Fuente: Allus, Modificación por Autor.

3. ETAPA DE MARCO TEÓRICO

3.1 TEORIA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (Producto/ Diferenciación)

La actividad que se desarrolla en los Call Center se basa en la tecnología, comunicación y atención a través de las personas.

“Existe un acelerado crecimiento en relación al número de empresas que han montado sus propios CALL CENTER, al igual que el aumento de las que han aparecido en el mercado para ofrecer Outsourcing, es un ejemplo de la importancia de esta herramienta en torno a las gestión comercial de las organizaciones.” (Callcentermba.blogspot.com.co, 2017)

De hecho un factor diferenciador es el tema tecnológico, actualmente la multicanalidad se hace necesario en el campo de los Call Center para llegar a los clientes y usuarios a través de diferentes medios.

Call Center Allus, ha irrumpido en la multicanalidad y hoy en día es una de sus estrategias competitivas, lo cual es necesario, como bien lo define Morrissey, estrategia, como la orientación en la que una empresa necesita prosperar para cumplir con su Objetivo (MONGE, 2010).

En el caso de Allus Colombia, las estrategias las plantean de acuerdo al análisis previo del mercado, de la competencia, y los requerimientos de los diferentes clientes a fin de ir de ir a la delantera y promoviendo factores de diferenciación.

Para McKee, el desarrollo de productos que sean apreciados como artículos diferentes al resto de los demás del mercado y demanda una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se día a día se dan. (MONGE, 2010). Los consumidores buscan diferentes formas de estar en Contact o con las empresas,

almacenes o proveedores por eso es necesario ofrecer diferentes opciones del telefónico, el cual sin duda tampoco tiende a desaparecer.

Una empresa que puede lograr y mantener la diferenciación será un interventor por Encima del promedio, si el precio superior excede los costos en lo que se incurre para ser diferente y único (Porter, 1990).

“Según informes del Internet Statistics Compedium en los últimos años el uso del Chat paso del 50.4% al 65% y continúa en crecimiento.”

3.1.1 CALIDAD DEL PRODUCTO

La calidad de servicio o producto interfiere en la Fidelización del cliente, en la satisfacción que le genere al cumplir las expectativas que el cliente o usuarios tiene.

La calidad sin duda, además aporta a la empresa diferenciación y como el autor Ventura señala, aspectos que la empresa tiene para diferenciarse son en los detalles intrínsecos del producto diseño innovador, calidad, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio posterior a la venta. (MONGE, 2010).

En el mercado de los Call Center la calidad no solo interesa a los usuarios, sino al cliente corporativo que contrata los servicios del Call, por ello estos últimos buscan la marca que relacionen con calidad y conocimiento.

La satisfacción del cliente es un objetivo transcendental para ser alcanzado por las entidades bancarias y una manera de conseguirla es garantizando la calidad de servicio” (Goode et al., 1996).

La importancia de la calidad en Productos o servicios es tan necesaria que incluso existen las normas relacionadas con la administración de calidad. ISO.9000, En Estados Unidos por ejemplo, las empresas que obtienen esta certificación se posicionan mejor.

En muchos casos, las empresas necesitan engrandecer la calidad del producto o mejorar el servicio para eliminar una desventaja diferencial; en otros, conservar la calidad como la forma de obtener una ventaja diferencial. (Stanton, W.J, Etzel, M, &Walker, B, Fundamentos de Marketing, 2012)

3.1.2 ATRIBUTO DEL PRODUCTO / BENEFICIOS

Para sacar al mercado un producto o servicio que cumplan con las expectativas del cliente, además de los beneficios que esperan obtener por el uso del servicio o acceso al producto se debe tener en cuenta el segmento de cliente al cual se quiere llegar, además de conocer las necesidades y la forma en que el cliente quiere acceder al servicio o producto.

"la manera en que una empresa decide segmentar a los clientes, teniendo en cuenta las diferencias entre sus necesidades o preferencias, esto con el objetivo de e lograr una ventaja competitiva" (Thompson, I. 2017). Por este motivo las empresas invierten en realizar análisis y estudios de mercado y de clientes, con actualización periódicamente usando las bases de datos como: registros de Contacto, compra, reclamos. Etc., todo en búsqueda de cumplir con la satisfacción del cliente, y satisfacción de las necesidades, un tema que estudia y relaciona el mercadeo.

La satisfacción está dada en la experiencia obtenida del servicio, mientras que la calidad de servicio percibida, no está relacionada con la experiencia. Por ello, la investigación sobre satisfacción se ha centrado en evaluaciones post – compra, mientras que la calidad de servicio se atribuye a estudios evaluaciones predecisionales.

(Latour y Peat, 1979).

3.2 TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO:

3.2.1 CONCEPTO DE MARKETING

Se dice que el Marketing fue imaginando para satisfacer las necesidades del mercado, de acuerdo al análisis de comportamiento que el mercado presente.

Según (Kotler, 1996) que la mercadotecnia, como traduce el marketing es:

“un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valores por otros [3].”

Según, (Stanton, Etzel and Walker, 2000) el concepto de marketing se funda en tres creencias:

- ✓ Las operaciones y planeación deben orientarse al usuario. Es decir, todas las áreas y empleados deben contribuir a la satisfacción de las necesidades del usuario.
- ✓ Todas las actividades del Mercadeo deben vincular. Los diferentes aspectos (Planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) deben diseñarse y combinarse.
- ✓ Un Marketing orientado al cliente y coordinado es principal para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional. El objetivo cardinal de una empresa lucrativa es, un volumen de ventas rentable [4]



Figura 3. Componentes y resultados del concepto de marketing

Fuente: (Stanton, Etzel and Walker, 2000).

“El concepto de mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y deseos de los mercados meta a los cuales se les deben facilitar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia”

(Kotler y Armstrong; 1996)

3.2.2. MARKETING EXPERIENCIAL

El Marketing Experiencial incita al cliente a vivir diferentes emociones a partir de los servicios a los que accede.

Si se quiere lograr que el cliente segmento de estudio, sea leal al canal telefónico deberá percibir como único cada Contacto, cada interacción y Allus deberá crear experiencias memorables, diferentes teniendo la capacidad de involucrar al cliente a nivel emotivo en cada momento y esto no significa que se deba usar más recursos o incurrir en costos adicionales.

Como lo sugiere Bendt Schmitt (1999, 2003), quien fue uno de los primeros en usar el término de marketing Experiencial se debe implantar las emociones para que exista una relación entre el usuario y la marca.

Max Lenderman (Anon, 2017), fundador Del Internacional Experiential Marketing Association (IXMA), incluye este manifiesto en su libro Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World [5]

- El marketing experiencial debe predicarse dentro de una interacción personal entre el marketiniano y el consumidor.
- El marketing experiencial se llevará a cabo cuando el consumidor lo solicite.
- Las campañas de marketing experiencial deben generar un beneficio significativo al consumidor.
- El marketing experiencial involucra las personas y la experiencia individual
- El objetivo del marketing experiencial es la búsqueda del éxito a través de propuestas innovadoras para llegar al consumidor de forma creativa y convincente.
- El marketing experiencial es idealista como para dar poder al consumidor individual y es lo cuidadoso para desatar el poder de la activación de las bases.
- El marketing experiencial es autenticidad.
- El marketing experiencial asume que el mundo por completo es un medio y que el universo entero es su base de consumidores.

El concepto experiencial viene siendo estudiado por diferentes ciencias no solo se aborda desde el Marketing, sino también desde la sociología, la psicología e incluso desde la

economía, entre otras. Las experiencias toman notabilidad desde el Marketing después de que estudios como el de (Hirschman y Holbrook, 1982) identificaran que los aspectos multisensoriales, emocionales, fantasiosos y emotivos, implícitos al consumir un producto, son determinantes a la hora en que un consumidor decida comprar, como bien también lo cita (Jiménez, 2016) en su artículo, *International Journal of Scientific Managment Tourism*.

3.2.3 MARKETING TRADICIONAL VS MARKKETING EXPERIENCIAL:

Los principios del marketing tradicional describen los productos, el comportamiento del consumidor y está muy orientado a las particularidades de los productos, por otra parte, a nivel de competencia es poco insignificativa.

Según Schmitt, los consumidores toman como dadas las características del producto, beneficios, calidad, y una imagen positiva de marca. Así pues lo que “ellos buscan son campañas de mercadeo que deslumbren sus sentidos, toquen sus corazones y estimulen sus mentes.” (Schmitt, 1999, p.22)

Los pilares del Marketing tradicional son: Producto, precio, promoción y distribución, que combinándolos crean estrategia de marketing, olvidando en primera instancia la relación con el cliente, caracterizándolo como poco afectivo.

El marketing tradicional no ofrece una comunicación personalizada.



Figura 4. Características del marketing Tradicional

Fuente: Modificación por Autor, AURA LORENA CANO GARCIA, Marketing Experiencial: revolución Fidelización

En el año noventa es cuando se inicia el mayor interés por el marketing experiencial, Hirschman y Holbrook fueron pioneros en la contribución de la investigación resaltando la importancia de las emociones como elemento clave del comportamiento de los consumidores.

El marketing experiencial se destaca en crear estrategias a diferencia del marketing tradicional pensadas únicamente en el cliente.

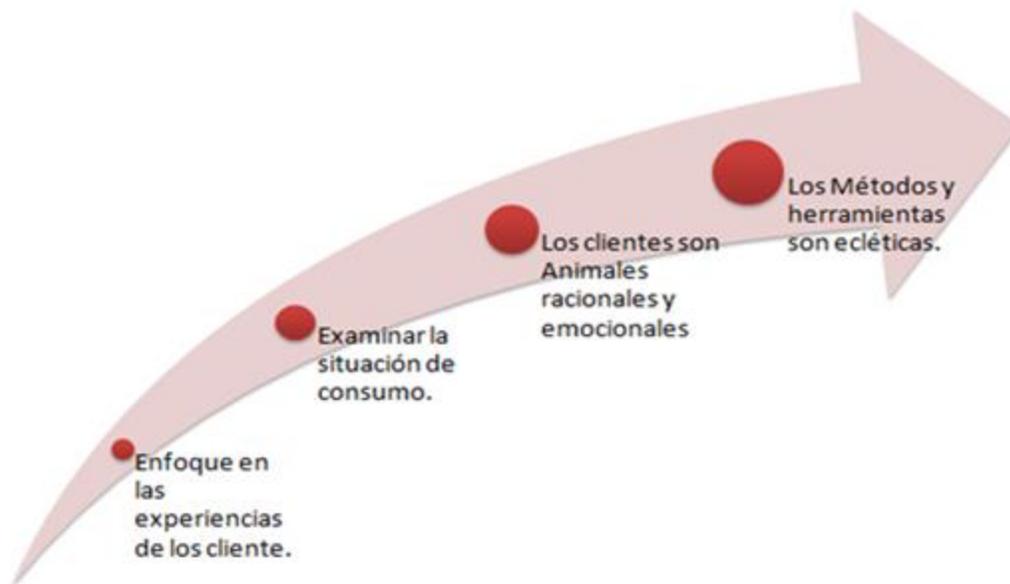


Figura 5. Características del marketing Experiencial

Fuente: Modificación por Autor, AURA LORENA CANO GARCIA, Marketing Experiencial: revolución Fidelización.

Como refiere Pontaza Angel, (Marketing, 2015) *“Lo importante de generar una experiencia es que ésta sea verdadera, a la gente le gusta sentirse cómodo mientras tiene una interacción, para crear este sentimiento se debe brindar un beneficio innato físico, instintivo, memorable de lo contrario no sería marketing experiencial.”*[6]

3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Como se ha venido resaltando es una necesidad de las empresas de que conozcan el mercado, el entorno y sus competidores.

Dichos estudios deben realizarse constantemente dado que no se puede confiar que los clientes actuales serán los clientes del futuro, se debe conocer a tiempo los cambios de las necesidades de las personas.

El autor Laudon (2004) define los sistemas de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisión y el control de la organización”

Si bien las empresas deben garantizar el seguimiento y control a la calidad, costos y demás, no deben olvidar el insumo de la información, pues este merece cuidado para que el beneficio de la información se pueda obtener.

La información por sí sola no genera valor, se debe saber procesar y organizar de forma tal que con ella se pueda identificar oportunidades de mejora y se pueda tomar decisiones.

Guerrero (2010), plantea Algunas de las informaciones que pueden ser útiles:

- Estudios a los consumidores, como análisis de la demanda y de mercado Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno interno.
- Estudios sobre distribución, ejemplo: estudio sobre el diseño de distribución de llamadas,
- Estudios sobre fuerza de ventas.
- Estudios de resultados

Una decisión útil de las empresas es invertir en plataformas que pueda almacenar la información de acuerdo a la parametrizaciones que se quiera realizar.

Peter Drucker creó el término trabajadores de la información para distinguir aquellas personas cuyo trabajo tiene que ver, con la creación, recolección, la distribución y el uso de información.

3.3.2 FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es necesaria no solo para introducir un producto en el mercado, también para ofrecer un servicio y durante la vigencia de los mismos.

Como se describe, (Stanton, Etzel and Walker, 2000) “La investigación no se limita a los productos: responde a preguntas sobre los segmentos potenciales de mercado, las marcas, la publicidad, y diferentes aspectos del marketing. El problema en investigación está en definir correctamente el objeto de estudio, reunir los datos apropiados y transformarlos en información útil”.

“La investigación de mercados es la función de recopilación de inteligencia en los negocios. La inteligencia incluye información sobre consumidores, competidores, tendencias económicas, y otros factores que afectan el éxito en el mercado. Esta inteligencia ayuda en decisiones de largo plazo y corto plazo” (Zikmund and Babin, 2009).

“empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente e identificar oportunidades, además de evaluar y desarrollar acciones de mercadeo. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a obtener información del entorno que les permite tomar mejores decisiones.” (Benassini, 2009).

3.3.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Como define (Ander-Egg, 1995) “es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos”.

Dicen que la investigación Cuantitativa “tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, y la relación de incidencia existe entre sus elementos”. (Hurtado y Toro, 1998). Interesante aporte realiza Bonilla & Rodríguez (2005) sobre el proceso hipotético-deductivo que indica que “inicia desde la deducción de hipótesis conceptuales y continua con la operación de las variables y la definición de los indicadores, y recolección y procesamiento de los datos” (p. 84). En este tipo de investigación se hace uso de la medición, de la operación de las variables, además de un referente teórico, este tipo de herramientas han obstaculizado el estudio de la realidad. En síntesis, lo cuantitativo se caracteriza por pretender ser objetiva, deductiva, uso de estadística inferencial y tener el control de las variables estudiadas para poder llegar a realizar generalizaciones a partir de los hallazgos (Bonilla & Rodríguez, 2005).

Toda la investigación y evaluación cualitativa, debe ser ordenada por un proceso continuo de decisiones y elecciones del investigador (Maxwell y Pitman, 1992: 753).

Tabla 1. Principales Características Método Cuantitativo

Fuente: Pita Fernández. López (1998)

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS MÉTODO CUANTITATIVO
Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico
Medición penetrante y controlada
Objetiva
Inferencias más allá de los datos
Confirmatoria, inferencial, deductiva
Orientada al resultado
Datos "sólidos y repetibles "
Generalizable, particularista y con una realidad estática

4. ETAPA DE ANALISIS ESTRATÉGICO

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 2. Factores claves de éxito

Fuente: Pita Fernández. López (1998)

Tipo de FCE	FCE	Responsable	Acción
Hacia el interior de la Organización (Interno)	Capital	Socios	Disponer de flujo de capital para realizar inversiones en nuevos productos o desarrollos.
	Fuerza Comercial	Dirección Comercial	Crear relaciones con nuevos clientes logrando ampliación en el mercado
	Capacidad Tecnología	Área TI	Contar con la tecnología adecuada e innovadora acorde a las exigencias del mercado
	Portafolio de Productos	Dirección de Producto	Portafolio amplio y acorde a las necesidades de los clientes.
Hacia el Mercado	Calidad en el servicio	Operación	Tener un modelo de atención diferenciador con Calidad.

(Externo)	Posicionamiento de la Marca	Gerente Comercial	Fidelización de clientes y fortalecimiento de la Marca.
	Selección de Personal	RRHH	Estrategia de Mejora para la selección de personal adecuado y eficiente.
	Innovación de nuevos productos	Dirección de producto y Comercial	Constante innovación de nuevos productos acorde a las necesidades de los clientes.

Tipo de FCE	FCE	P. Relativo	Calificación Empresa	Ponderado
Hacia el interior de la Organización (Interno)	Capital	20%	3,5	0,7
	Fuerza Comercial	15%	2,5	0,375
	Capacidad Tecnología	10%	3	0,3
	Portafolio de Productos	10%	2,5	0,25
Hacia el Mercado (Externo)	Calidad en el servicio	10%	3,5	0,35
	Posicionamiento de la Marca	10%	3,5	0,35
	Selección de Personal	15%	2,5	0,375
	Innovación de nuevos productos	10%	2	0,2
TOTAL (Calificación de empresa en los F.C.E)				2,90

Fuente: Elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO

4.2.1 POLÍTICO

Dadas las características de los servicios de Contac Center y Call Center, el ente encargado de formular, coordinar y evaluar las políticas que promuevan el desarrollo

competitivo, equitativo y sostenible de los procesos de Contac Center, es el Ministerio de las TIC's y conforme al ordenamiento legal sobre la protección y desarrollo al consumidor. Igualmente la Superintendencia de Sociedades es la entidad encargada de vigilar que las empresas privadas estén prestando los servicios conforme a lo que han establecido en sus registros mercantiles y cumplan con la normativa legal.

- Formalización y Generación de Empleo:

Esta ley, 1429 fue creada para ayudar a conseguir empleo a menores de 28 años y mujeres mayores de 40 años que lleven un tiempo sin trabajo, además de personas con discapacidad.

Allus, se vincula al cumplimiento de la ley y promueve la vinculación de algunas de estas personas.

Dicha política genera además de una responsabilidad social, un beneficio parafiscal.

- Política de atención, asistencia y reparación integral de las víctimas del conflicto armado:

Deber de realizar acciones conjuntas con las empresas frente a la protección de las víctimas y reparación integral en la cual se encuentra para algunos casos la vinculación a lo laboral.

Allus, se vincula desde la fundación Konecta para emplear algunas de estas personas, cuidando de no realizarlo a las líneas de atención donde están cobijadas por otros aspectos legales.

Creado por la Ley 1448 de 2011

Los beneficios ofrecidos por el Estado para aumentar la inversión extranjera puede verse como una amenaza para las empresas nacionales por el ingreso de nuevas empresas con gran capital de inversión y mejorando las empresas ya establecidas en el país como Atento Y Digitex.

4.2.2 ECONÓMICO

La competencia del sector de los Call center, ha expuesto a que en las licitaciones las ofertas de las tarifas se reduzcan, pese a que los costos de prestación del servicio se mantienen o en algunos casos por el contrario se incremente, pues incluso un factor determinante es la tasa de cambio del dólar el cual ha venido impactado por las tasas al alza que ha mantenido en los últimos meses y que a proveedores externos se les debe facturar con de acuerdo al comportamiento de este indicador, además que las grandes soluciones tecnológicas para competir merecen inversiones extranjeras.

A su vez el salario para el asesor se debe garantizar, pues de lo contrario si se traslada a estos, se ve reflejado en la rotación lo cual además impacta los costos.

Este no es una preocupación solo de los Call Center Colombianos, de hecho el pasado mes de Noviembre del 2016 alrededor de 90000 trabajadores del sector en España fueron citados a una huelga. Desde los sindicatos denuncian que la Asociación Española de Contac Center (ACE) quiere llevar a cabo un recorte de los derechos laborales.

“Los salarios medios en el Call Center, con unas 130.000 personas (73% de titulados), empezaron a bajar en el 2010 y ahora están en mínimos.” (Barciela, 2017)

4.2.3 SOCIAL

La tendencia a lo práctico, ágil, simple, ha llevado a que los consumidores encuentren opciones para atender sus necesidades a través de canales diferentes al call center, las mismas empresas entregan dichos canales.

Una reciente publicación de Aspect, menciona que los Millennials son una amenaza para la supervivencia de los Call Center, dentro y fuera de los centros de Contacto.

Los Millennials tienen una dificultad para adaptarse a las estructuras corporativas tradicionales, lo que genera abandono del puesto de trabajo antes de lo previsto, por ello, es necesario que las empresas reconozcan esta tendencia y lo que representan en la actualidad, para empezar a buscar cambios que se adapten a las necesidades.

El vicepresidente de Aspect, Laurent Delache, sostiene que el desarrollo tecnológico (mensajería instantánea, robots) terminarán por desplazar a los asesores que atiendan las llamadas en los call center.

“Está demostrado que el cliente quiere cada vez busca auto gestionarse y hablar menos con asesores, dicha tendencia terminará por ser la predominante en el año 2020”, concluyó el experto francés.

4.2.4 TECNOLÓGICO

La innovación tecnológica es fundamental en el sector de los Call Center, adaptarse a los cambios y promover alternativas de mejora a los clientes es una necesidad actual del mercado y variable determinante de la competitividad.

La evolución tecnológica en los Call Center ha pasado de Contacto telefónico a diversos medios de comunicación como son el chat, clic to call, mail.

Los servicios demandados son los que apunten a la reducción de los costos, que permitan reemplazar tiempo hora asesor. Algunos ejemplos de esto son los servicios en la nube, multicanalidad, redes sociales entre otros, los que están marcando la tendencia.

Así mismo, la inversión tecnológica se debe orientar en los sistemas de voz interactivos (IVR), los cuales pasaron de ser transaccionales a Dinámicos, actualmente un IVR de un sistema financiero puede atender un flujo de llamadas promedio día de 150.000.

Invertir en tecnología a su vez logra reducción de costos en relación a las instalaciones, dado que se pueden manipular transacciones remotas, se puede lograr el teletrabajo.

“El Gobierno Nacional ha destacado que para el 2019 el sector contará con ingresos por US\$9.800 millones y exportaciones por US\$6.400 millones, generando 540.000 empleos de alta calidad. Con implementación de Virtualización para entrenamientos y nube para impulsar el crecimiento y atender los retos del mercado.” (Dinero, 2015)

4.2.5 ECOLÓGICO

Diseño e implementación de estrategias en pro de la preservación del medio ambiente, es una responsabilidad empresarial, por ello la necesidad de conocimiento y aplicación de las políticas ambientales.

La Constitución Política de Colombia de 1991 ensalzó a norma constitucional la conservación de los recursos naturales y medio ambiente, a través de los siguientes principios:

- Derecho a un ambiente sano
- El medio ambiente como patrimonio común
- Desarrollo Sostenible

4.2.6 LEGAL

Circular Externa 052 del 2016, fija precisiones respecto de los requerimientos de seguridad y calidad con los que debe contar las operaciones que ofrecen servicios tercerizados.

- Seguridad y calidad
- Tercerización – Outsourcing
- Documentación
- Divulgación de información

Ley Hábeas data, Ley 1266 de 2008. Adecuada manipulación de la información.

Decreto 147/012 el cual reglamenta las condiciones de trabajo de los call centers. Decreto que entró en vigencia el 8 de octubre de 2012

Se debe garantizar en especial para prestar el servicio a una línea financiera total cumplimiento de la circular y Habeas data, en especial cumplir los lineamientos de

confidencialidad y seguridad de la información, así mismo, conocer los lineamientos que la superintendencia financiera regula.

Cada año, los Call center son intervenidos para auditar el cumplimiento de las circulares y decretos y de encontrarse alguna anomalía se interponen acciones que deben ejecutar en los tiempos estimados por el Ente regulador.

4.3 ANÁLISIS DOFA

Tabla 3. Análisis DOFA

	O	A
Matriz DOFA	1. Agilidad en la implementación de nuevos negocios 2. Competitividad en precios 3. Continuidad del negocio con inconvenientes físicos o tecnológicos 4. Rotación de personal (Millennial)	1. Nuevos Competidores 2. Pérdida del Mercado
F	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Reconocimiento de la Marca a Nivel Nacional e Internacional 2. Mano de Obra especializada y competitiva 3. Calidad en el servicio al cliente 4. Recurso tecnológico 5. Buena Infraestructura 6. Diversidad de clientes 7. Experiencia en el sector.	1. Estructurar un equipo de trabajo especializado en la implementación de nuevos servicios, con la metodología adecuada y en tiempos de competencia. 2. Diseñar un proceso de contingencia, en la cual se cubran las necesidades en caso de ser necesario aplicar alguna de ellas, ya sea tecnológico o físico.	1. Diseñar estrategia de Mercadeo, en la cual se mantenga o se fortalezca aún más el reconocimiento de la marca en el mercado Nacional e Internacional. 2. Establecer un modelo de competencia, en el cual el valor agregado sea, la experiencia en el sector, la calidad tec, humana y física y el posicionamiento en el mercado.
D	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Innovación en nuevos productos (Multicanalidad) 2. Ampliación de portafolio al exterior.	1. Explorar nuevos productos Multicanales que estén a la vanguardia del mercado. 2. Crear un centro de capacitación e innovación para nuevas implementación de productos o servicios	1. Crear una Estructura de Trabajo en productos para oferta en el exterior, la cual prueba la capacidad de atención y exploración nuevos mercados. 2. Realizar un estudio de competencia vs Allus.

Fuente: Elaboración propia

4.4 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

4.4.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

Los Contact Center se mueven en una estructura de mercado Monopolístico, a hoy se tiene 52 empresas pertenecientes a la Asociación Colombia de Contact Center y BPO (<http://www.acdecc.org/asociados>, 2015), de las cuales el mercado está repartido por sectores y regiones, a pesar que no existe un dominante con participación significativa, hay 3 Contact que tienen el 29% del mercado, estas empresas son: Atento, Allus y Teleperformarce, las cuales han venido creciendo en los últimos años en proporciones similares. Este mercado muestra un negocio de más de 2 billones.

De acuerdo a un estudio de la firma Frost & Sullivan que analizó la situación del mercado de call center en Colombia, se espera que para el año 2019 se logre de 2.323,5 millones de dólares, (15,5%. Crecimiento anual)

Actualmente Allus, ahora Konecta es la compañía de Contact que tiene mayor presencia mundial, con más de 73 centros operativos en el mundo.

El mercado de los call centers está encabezado principalmente por Brasil y México en un 69 % de acuerdo al último informe que se tiene disponible.

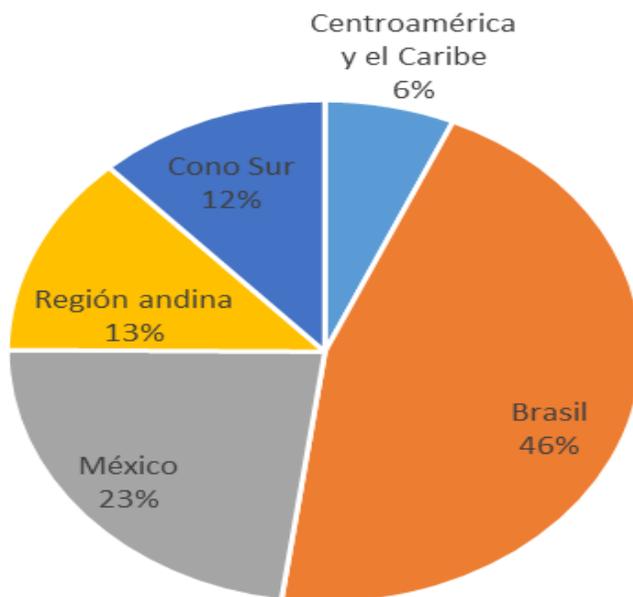


Figura 6. Participación de Call centers por mercados latinoamericanos

Fuente: Prensario TI

La Región andina conformada por Colombia y Perú, prevalecieron a los mercados que conforman el cono sur¹ no solo en el volumen de negocios, sino también en puestos de trabajo.

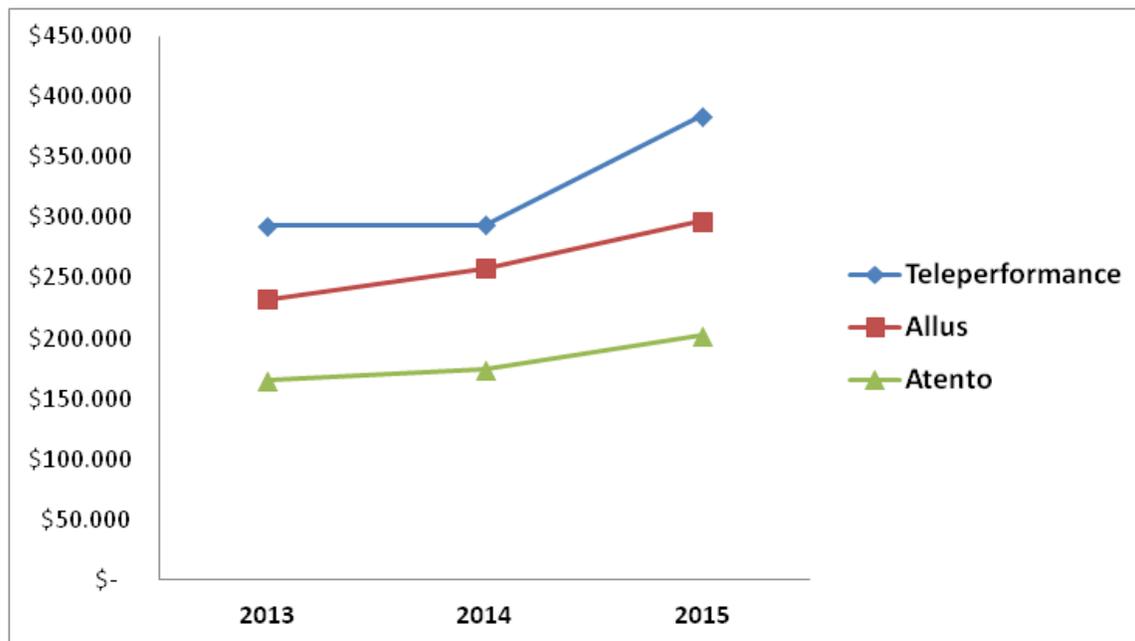


Figura 7. Ingresos

Nota: fuente de datos confidenciales (Allus), no se ingresan valores exactos, no se tiene dato actualizado del 2016, ya que aún no se hace oficial las cifras.

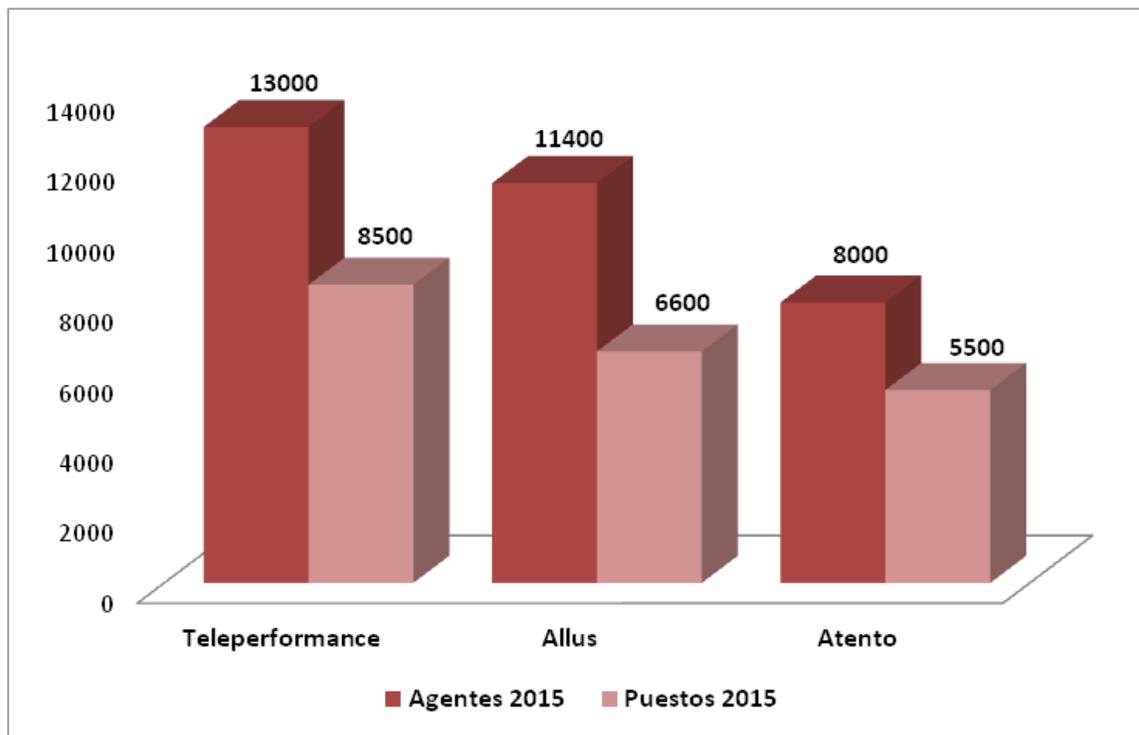


Figura 8. Agentes y puestos

Nota: fuente de datos confidenciales (Allus), no se ingresan valores exactos, no se tiene dato actualizado del 2016, ya que aún no se hace oficial las cifras.

4.4.1.1 Factores claves en la estructura de mercado de los Contact Center.

Precio: Teniendo en cuenta las necesidades actuales de la multicanalidad y nuevas metodologías de atención diferente a solo llamadas, se hace un mercado de precios muy competitivos, ya que estos nuevos servicios requieren inversiones mayores que deben ser trasladadas a los precios finales.

Servicios: Es determinante en este mercado la oferta diferenciadora de servicio especial para cada cliente, cada empresa tiene su portafolio de productos, pero la forma de ajustarlos a las necesidades de cada uno de ellos es el reto en cada negociación

Experiencia en Sectores: Actualmente en el mercado de Contact Center tiene unos sectores de mayor participación, como son: Telecomunicaciones, Banca y servicios financieros, Seguros, Salud y Servicios, la experiencia en estos sectores

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES:

Tabla 4. Competencia directa

Competencia Directa		
Competencia	Debilidades Encontradas	Fortalezas Encontradas
Teleperformance	<ul style="list-style-type: none"> * No tiene Labor Social en Colombia. * Presencia solo en Medellín y Bogotá. * Baja participación como Empresa, en redes sociales. * No tiene certificaciones COPC en Colombia. * Alta rotación en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> * Presencia en 62 países * Cuatro Idiomas * Reconocimiento y premios internacionales. * Mas de 50 clientes líderes en Colombia, Estados Unidos y Europa. * Multicanalidad. * Grandes plataformas tecnológicas.

Atento	<ul style="list-style-type: none"> * Pasó en el 2015 de ser el Contact # 2 en Colombia a ser el #5 con respecto a la participación en el mercado. * Baja participación en redes sociales como Empresa. * Maneja solo 3 idiomas. * No se evidencian certificaciones para atención de entidades financieras. * No tiene certificaciones COPC en Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Líder en el mercado de Sur y Centro América. (excepto en Colombia) * Presencia en Bogotá, Bucaramanga, Pereira, Medellín y Quibdó. * Tiene labor social en Quibdó, con un total de 106 empleados desde Mayo del 2013. * Multicanalidad. * Tiene Oferta de atención presencial para alguno de sus clientes de entidades financieras. * En promedio el salario ofrecido para los asesores es el más alto entre los Contact con más personal.
--------	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2.1 CONCLUSIONES TELEPERFORMANCE:

Es claro que se compete con el Contact que registra como el más grande a nivel mundial, con presencia en 62 países y 170 mil empleados, experiencia en todos los métodos de atención y especializados por país, su presencia en Colombia también logra ser el # 1 en este mercado, estando por encima en número de clientes, posiciones y agentes, Sin embargo, el crecimiento de Allus en los últimos años ha sido más representativo, generando un 40% más en el % de las utilidades Neta del Negocio.

En cuanto a plataformas tecnológicas, se tiene una igualdad en competencia, no se evidencia ventajas competitivas que permitan ser un factor determinante entre ambas compañías, tanto Allus como Teleperformance están trabajando en innovación de la Multicanalidad, lo cual los hace ir al ritmo de las necesidades de los clientes actuales.

4.4.2.2 CONCLUSIONES ATENTO:

A pesar de su caída en la participación del Mercado en el último año, Atento sigue siendo uno de los Contact Center más grandes y reconocidos en Colombia, Allus ha ganado participación respecto a Atento en los últimos 3 años, con un crecimiento del 48% en el % de las utilidades Netas de ambas compañías, adicional ha logrado incrementar su planta de personal y estación en un 30% respecto volúmenes actuales de Atento.

Una de las principales ventajas de Atento es la baja rotación que se tiene del personal, la cual va ligada principalmente en el salario ofertado para los agentes. Allus para el 70% de las líneas, oferta un salario similar pero compuesto de un fijo y una variable, generando menos atracción para los jóvenes objetivos.

Tanto Allus en Montería como Atento en Quibdó, tiene operaciones en estas regiones de baja oferta laboral, donde se busca tener inclusión y generar oportunidades de laborales y de crecimiento para los jóvenes, generado un reconocimiento a nivel nacional.

Tabla 5. Competencia indirecta

Competencia Indirecta		
Competencia	Debilidades Encontradas	Fortalezas Encontradas
Automatización de procesos del cliente	* No hay atención personalizada.	* Bajos costos en personal de atención.
Autogestión de los usuarios	* Posibilidad de equivocación del usuario o proceso.	* Respuesta más rápida.
Internet	* Puede afectar generaciones anteriores que no están tan familiarizadas con los avances tecnológicos.	* Ajuste a la tendencia del mercado.
		* Más Opciones para el cliente, Multicanalidad.
		* Se puede construir una contingencia más oportuna cuando falle el

	* Especialización en manejo de redes sociales.	sistema.
--	--	----------

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Amenaza de nuevos participantes: La amenaza de nuevos participantes es alta, debido a que la atención telefónica como medio primario de comunicación y telemercadeo es una necesidad para muchas empresas y negocios del mundo entero.

De hecho, en los últimos años se ha presentado un crecimiento en relación a las empresas que han montado su propio Call Center, en busca de atención directa de sus clientes y usuarios.

Con una adecuada infraestructura telefónica y de telecomunicaciones, además de dimensionamientos adecuados para conocer la capacidad de atención en periodos de tiempo se puede incursionar fácilmente en el mundo de los Call Center, como estrategia para los negocios.

La nueva participación ha llevado a la subcontratación de los call center para la Fidelización de clientes.

Amenaza de productos sustitutos: Para el sector de Call Center, la amenaza de servicios sustitutos se viene presentando teniendo en cuenta que los centros de atención estaban enfocados únicamente a la atención telefónica Inbound, sin embargo, en la actualidad, las empresas de call center tiene identificado que los hábitos de consumo han

cambiado y que la comunicación Inbound se debe transformar y ofrecer canales alternos (multicanalidad)

Poder de negociación de los clientes: Los clientes de los Call Center son exigentes a la hora de elegir y buscan ventajas orientadas al logro de la Fidelización de los usuarios, además de la búsqueda de un bajo costo.

Poder de negociación de los proveedores: Adecuada relación con los proveedores, los cuales son necesarios en especial con aquellos que proveen la telefonía y desarrollo tecnológico, pues son necesarios en la integración para que se de la multicanalidad.

4.5 ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR

La estructura comercial y de mercadeo de Allus y de los diferentes Call center es confidencial, no está expuesto al público dado que esto hace parte de la estrategia de diferenciación entre los mismos y se entrega en las licitaciones, incluso se puede robustecer si hace parte de la solicitud de negocio que se está licitando.

La profesionalización de la Industria de Call Center inició hace más de quince años, en especial por el crecimiento económico que mostraba el país, esto atrajo a los competidores internacionales y a promover los centros de Contactos en ciudades diferente a Bogotá, lo cual ha impactado positivamente en la generación de empleo, así

aunque Bogotá emplea el 49% del sector, hay otras zonas como Medellín, Manizales, Cali entre otras que la siguen en un promedio de 20,48%, 8,07% y 8,05% en su orden.

Sin duda, el reto continúa, falta mucho por explorar y en especial en el tema de bilingüismo para poder ampliar la cobertura. [9]

Estos dos principales competidores son los que ocupan las primeras posiciones en este mercado, entre los cuales en los tres primeros puestos, se encuentra también Allus.

ATENCIÓN: Competidor # 1 en Centro y Sur América y # 4 en Colombia en el último año.

Se centra en la tecnología y la innovación, en ofrecer el servicio de manera en que los consumidores eligen el momento oportuno mediante el canal más adecuado.

Integra todos los canales para gestionar a los consumidores a través de los procesos establecidos, respetando las reglas y condiciones de cada canal, la adaptación del tono y el mensaje.

Proveedor #1 de servicios de CRM BPO y soluciones en Latinoamérica

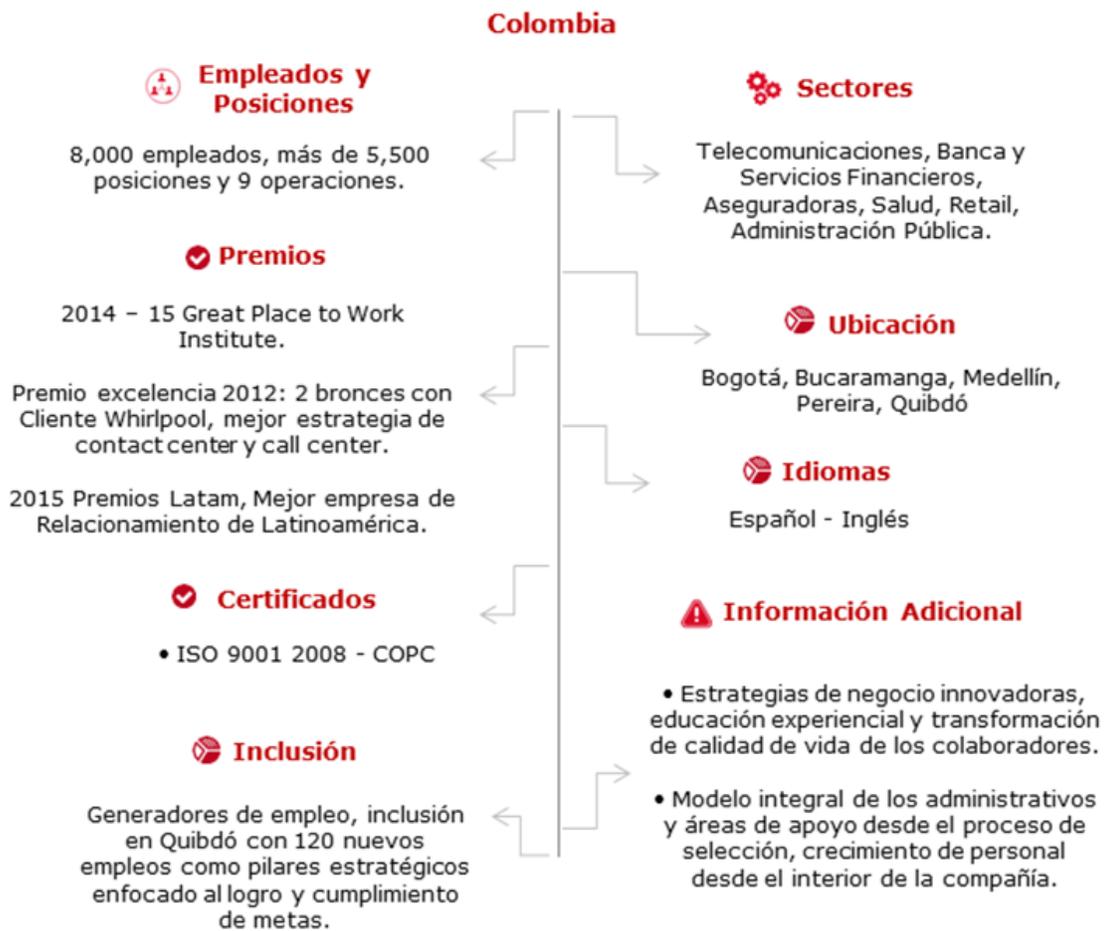


Figura 9. Generalidades atento

TELEPERFORMANCE: Competidor # 2 a nivel Mundial y # 1 En Colombia.

Es el líder en ingresos del sector de Contac center en Colombia durante los últimos cuatro años, en donde su crecimiento promedio anual ha sido del 26%. Al comparar sus ingresos del 2015 Vs 2012 vemos un incremento del 94%.

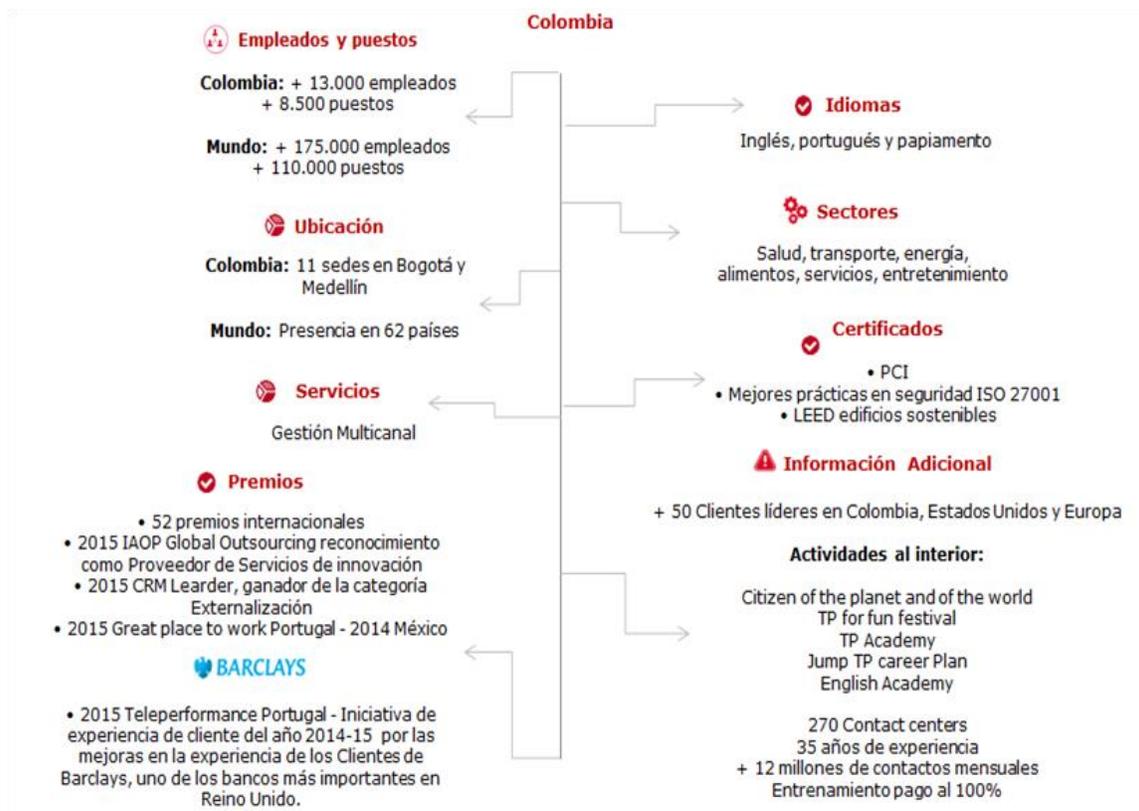


Figura 10. Generalidades Teleperformace

Las políticas comerciales no se dan a conocer entre todos los Call Center, entre la generalidad se encuentran:

- Suministrar productos que integren los requisitos y expectativas de los clientes corporativos.
- Establecer los precios de acuerdo a los RFP (acuerdo) con el cliente corporativo, teniendo en cuenta las métricas definidas que generaran descuento o bonificación.
- Control de calidad y medición de los procesos.
- Cumplir con la legislación y reglamentación aplicable.

- Mantener Contacto permanente con clientes y proveedores en búsqueda de la mejora continua de los servicios prestados.

Así mismo, el área comercial y mercadeo la estructura no se da a conocer para ninguno de ellos. Si se presenta dentro del cliente corporativo una exigencia al respecto o mínimo de personas en el área se debe establecer dentro del contrato.

Los centros de Contacto entran a licitar por cliente corporativo y este presenta las necesidades para que cada Call Center prepare su respuesta de cada uno de estas necesidades y de esta forma se establece el contrato con nuevos clientes.

4.6 MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

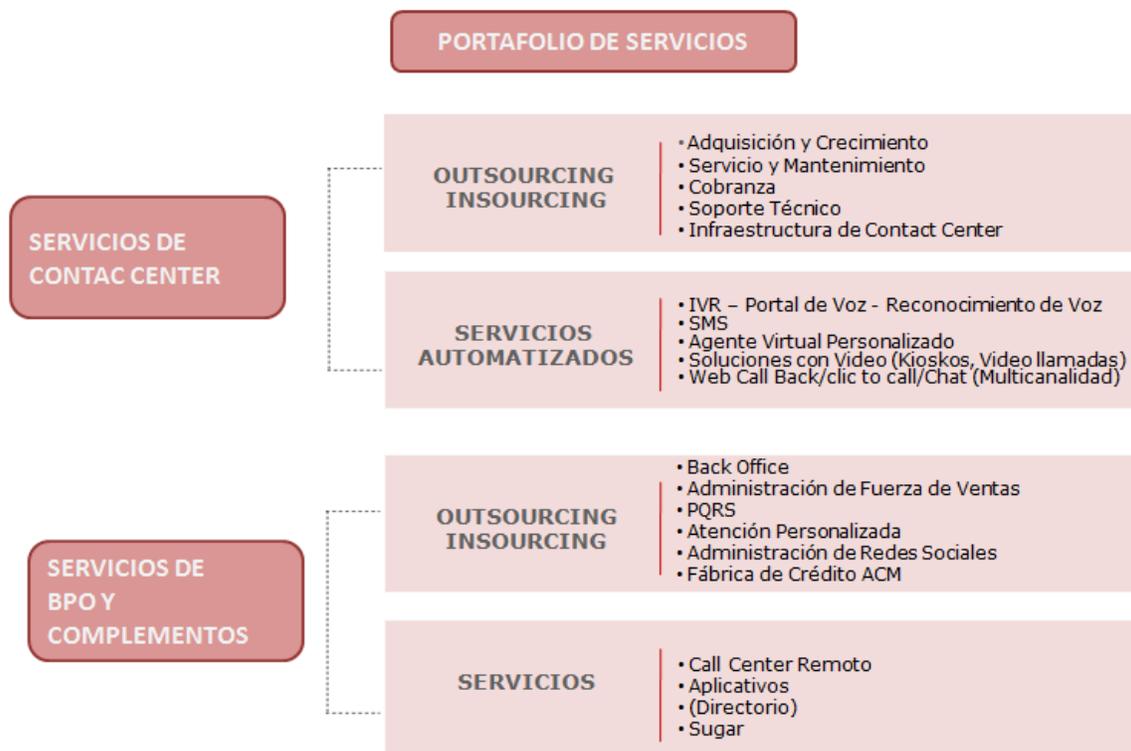


Figura 11. Portafolio de productos Allus

Allus desarrolla una propuesta integral de soluciones BPO, atendiendo a diferentes sectores industriales.

Particularmente para Allus Colombia uno de sus servicios estrella, es el sistema automatizado de IVR, del cual se pueden generar diversos servicios sin costos adicionales, además es un servicio reconocido dentro de los competidores, tanto así que Allus ofrece a estos el servicio para compartir tráfico de llamadas de un proveedor a otro. De acuerdo al sector y al servicio prestado se establece un precio, bien sea por hora de conexión de un agente, por minutos de telefonía, de navegación en IVR, entre otros.

Los precios, son acordados en el proceso de RFP para cada una de las cuentas, guardando la confidencialidad, los precios no son publicados y solo tiene acceso a estos, el cliente corporativo y Allus.

Atento, por ejemplo factura por horas de logueo, niveles de servicio, horas facturadas más bonificaciones. La facturación se realiza mensual, los representantes son programados 8 horas, menos o más según dimensionamientos, al igual que Allus.

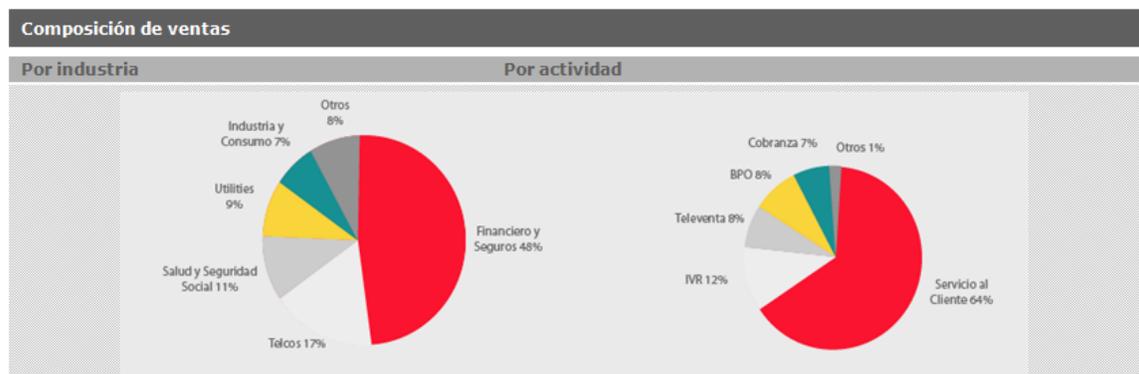


Figura 12. Distribución por actividad e industria call center

Fuente: Confidencial Allus.

4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Allus presta sus servicios a sectores como son:

El financiero, comercio y consumo masivo, salud y seguridad social, turismo y transporte, telecomunicaciones, tecnología, Seguros, Medios de comunicación, servicios públicos.

Allus no determina que atiende un único cliente, está abierto atender las necesidades de cualquier sector para evaluar los posibles servicios a ofrecer, así mismo actúan la competencia.

4.7.1 Clientes Actuales.

Allus.



Figura 13. Clientes Allus

El modelo de segmentación de Allus, para el grupo bancolombia se determina de acuerdo a lo siguiente:

Cantidad de llamadas que realiza el cliente, # de días en los que realizó la llamada, Frecuencia, cantidad de meses en los que el cliente realiza el Contacto, promedio mes, tiempo entre una transacción y otra, se realiza la clasificación de reiterativos por ventana de tiempo.

- Ratio de llamadas para los clientes bancolombia es 1,70 llamadas por cliente, para el segundo periodo del 2016.
- Clientes afines altos 9,9% y afines medios corresponden al 25,8%

** Datos confidenciales y promedios, no precisos con la realidad..

A los clientes finales no se les realiza cobro alguno por los servicios del Call Center, esto lo realiza directamente la entidad, al cliente corporativo se factura mensualmente de acuerdo a las condiciones contractuales.

Tabla 6. Tipos de segmentos de mercado

Tipo de segmento de mercado	Tipo de decisión de compra	Tipo de solución	Grado de lealtad hacia la Marca	Principales direccionadores de la decisión de compra	Medios a los que se expone el segmento	Medios alternos a los que se expone el segmento.
Financieros y de servicios	Racional	Extensiva	Medio	*Tecnología *Posicionamiento de Marca * Cumplimiento de circulares. * Calidad. *Experiencia en el mercado. * Infraestructura. * Especialización en cuentas.	Congresos Ferias	Comunicados Digitales, ferias Internas, Pasantías.
Salud y seguridad social	Racional	Extensiva	Alta	*Tecnología *Posicionamiento de Marca * Cumplimiento de circulares. * Calidad. *Experiencia en el mercado. * Infraestructura. * Especialización en cuentas.	Congresos Ferias	Comunicados Digitales, ferias Internas, Pasantías.
Telecomunicaciones	Racional	Extensiva	Medio	*Tecnología *Posicionamiento de Marcas. * Calidad. *Experiencia en el mercado. * Infraestructura. * Especialización en cuentas.	Congresos Ferias	Comunicados Digitales, ferias Internas, Pasantías.
Clientes Varios	Racional	Extensiva	Medio	*Tecnología *Posicionamiento de Marca * Calidad. *Experiencia en el mercado. * Infraestructura. * Especialización en cuentas.	Congresos Ferias	Comunicados Digitales, ferias Internas, Pasantías.
Usuario Final	Emocional	limitada (s)	NA	NA	Canales Telefónicos, virtuales y presencial	Medios Digitales

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1 FICHA TÉCNICA

Tabla 7. Ficha técnica de investigación

FICHA TÉCNICA	
Nombre del Estudio	PLAN DE MERCADEO MARKETING EXPERIENCIAL "LINEA ATENCIÓN AL CLIENTE, SEGMENTO DE ESTUDIO
Tipo de Investigación	Concluyente (Descriptiva)
Enfoque	Cuantitativo - Encuesta
Población / Universo	Clientes Segmento de estudio
Muestra	566 Clientes
Técnica de Recolección	Encuestas Telefónica por IVR
Periodo	Febrero de 2017
Tipo de Preguntas	Cerradas con escala de Importancia
Tipo de Muestreo	Probabilístico - Aleatorio Simple
Error Muestral	Entre 5% y 10%
Confiabilidad	95%

5.2 RESUMEN EJECUTIVO

Con la presente investigación se quiere conocer la opinión del servicio que los clientes del segmento de estudio de Bancolombia tienen respecto al servicio que se le presta en el canal telefónico Allus y a la solución que perciben con el Contacto, a su vez identificar oportunidades de mejora en los procedimientos.

Se generó una encuesta para el mes de Febrero del 2017 cuantitativa concluyente (Descriptiva) para clientes que se comunican con el canal telefónico y activando un IVR encuestador con 6 preguntas cerradas con niveles de importancia para la elección del cliente, donde se pudo conocer las percepciones de los clientes con la atención que presta

el canal telefónico, la satisfacción con la calidad en la información que se le presenta en sus Contactos con el canal, el nivel de recomendación que tienen con la línea y el sentir del cliente en la solución a sus requerimientos. La encuesta la aceptaron 566 clientes a quienes se les presentó la opción de calificación de la encuesta al momento de haberse comunicado con el canal y fue elección del cliente segmento elegido realizarla posterior al contacto con el asesor de la sucursal telefónica.

5.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Actualmente los clientes del segmento elegido para el estudio cuentan con un canal de atención telefónico, sin embargo, el alcance que tiene el canal es limitado para las necesidades de los clientes, generando insatisfacción con la marca y haciendo que el cliente deba visitar otros canales, la solución en primer Contacto es limitada.

Si bien, por definición de procedimientos se conoce del alcance limitado para brindar solución se quiere obtener la percepción del cliente frente a esta problemática y corroborar si efectivamente ellos se sienten desatendidos y sin solución.

5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo General: Conocer la percepción de los clientes de segmento de estudio elegido, en términos de satisfacción de usuario, alcance de la solución de los requerimientos que tiene el canal telefónico para con los clientes, la recomendación del canal telefónico y del Banco respecto al servicio que se le presta.

Objetivos Específicos:

- Determinar el estado de satisfacción del cliente respecto al canal.
- Establecer cuáles son los niveles de importancia en las características de la satisfacción y de acuerdo a ello identificar el foco de mejora,
- Conocer la percepción de los clientes del segmento elegido de estudio del banco en relación a la solución que se le entrega al cliente durante la llamada que realiza al canal.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología aplicada para el desarrollo de la encuesta fue:

Tipo de encuesta: Concluyente (Descriptiva): En busca de probar o contrarrestar la hipótesis de la no solución en primer Contacto en la sucursal telefónica para los clientes bancolombia segmento de estudio. La encuesta se lanzó de forma aleatoria durante el mes de Febrero a través del sistema de audiorespuesta, con una (n) de 10 , por cada 10 llamadas, se presenta la encuesta mediante una estadística probabilística aleatoria simple, generando 6 preguntas cerradas de elección única, con niveles de importante siendo 5 (Muy Bueno), 4 (bueno), 3(No tiene decisión), 2 (malo) y 1 (muy malo), adicional una pregunta de solución del requerimiento del cliente siendo 1(No solución) y 2 (solución); todas las preguntas van enfocadas a la prestación del servicio que Allus presta a los clientes de Bancolombia y en temas de recomendación y solución enfocados al procedimientos estipulados por el cliente corporativo Bancolombia.

5.6. LIMITACIONES

- En el momento del IVR activar la encuesta, algunos clientes puede no estar concentrados para contestarla y generar diferencias de lo pensado a lo marcado en los niveles de importancia que se califican.
- Los clientes son quien deciden terminar la encuesta por medio del IVR, por tanto se pueden presentar encuestas incompletas.
- El período de tiempo de recolección corresponde a un mes, lo que puede afectar el resultado, dado que en éste se puede presentar algún incidente con los productos de los clientes que cambie la percepción de la solución, calidad ó recomendación.
- La confidencialidad de la información, es una limitante, dado que se deben cambiar datos de identificaciones de los clientes y omitir algunos de las comentarios en respuestas verbales por temas de imagen corporativa de Bancolombia.

5.7. HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la correcta interpretación de los datos obtenidos de la encuesta, se debe considerar lo siguiente:

TB: Clientes que califican 5 en sus respuestas y significa muy bueno.

TTB: Clientes que califican entre 4 y 5 en sus respuestas y significa bueno y muy bueno.

BTB: Clientes que califican 2 y 1 en sus respuestas y significa malo y muy malo.

BB: Clientes que califican 1 en sus respuestas y significa muy malo.

Tipificación Encuesta:

Tabla 8. Tipificación Encuesta

	Experiencia General	Agilidad	Calidad de Información	Interés y gusto
Cantidad 5	445	457	399	461
Cantidad 4	45	38	29	28
Cantidad 3	22	10	12	10
Cantidad 2	12	4	22	2
Cantidad 1	42	23	66	20
Clientes No responden pregunta	0	34	38	45
Total	566	566	566	566

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Porcentaje Relativo de Resultado de Encuestas

	Experiencia General	Agilidad	Calidad de Información	Interés y gusto
Cantidad 5	78,6%	81%	70%	81%
Cantidad 4	8%	7%	5%	5%
Cantidad 3	4%	2%	2%	2%
Cantidad 2	2%	1%	4%	0%
Cantidad 1	7%	4%	12%	4%
Clientes No responden pregunta	0%	6%	7%	8%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

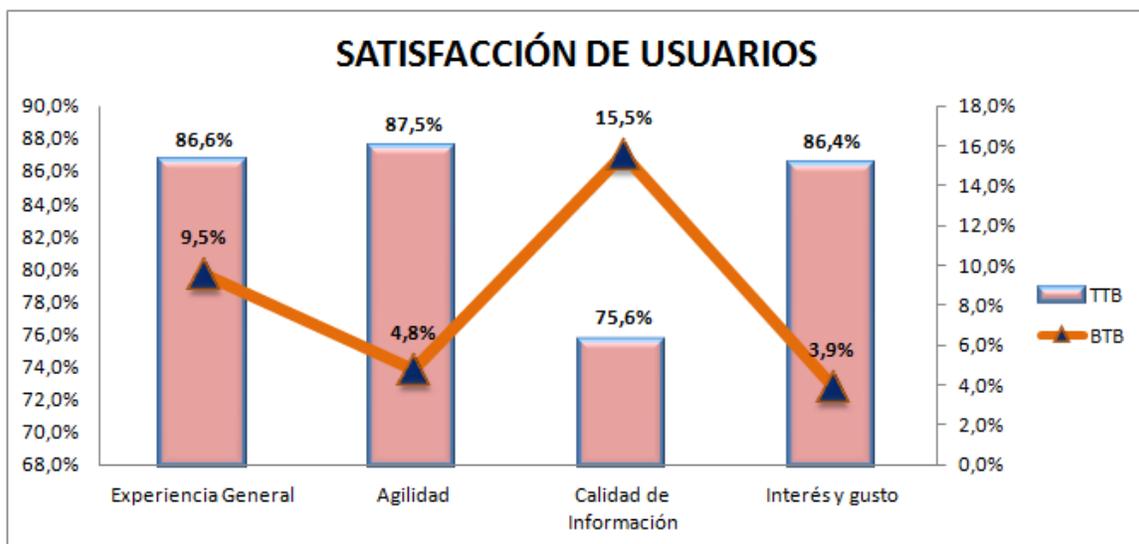


Figura 14. Resultado Satisfacción de Clientes

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes de segmento de Bancolombia un 86,6% se encuentran satisfechos con la atención que se le presta en el canal telefónico a nivel de experiencia general, sin embargo, perciben que la calidad de la información que se entrega tiene oportunidades de mejora para los requerimientos del cliente, dado que sólo alcanzó la calificación . Con un 75% de los clientes de 566 encuestados.

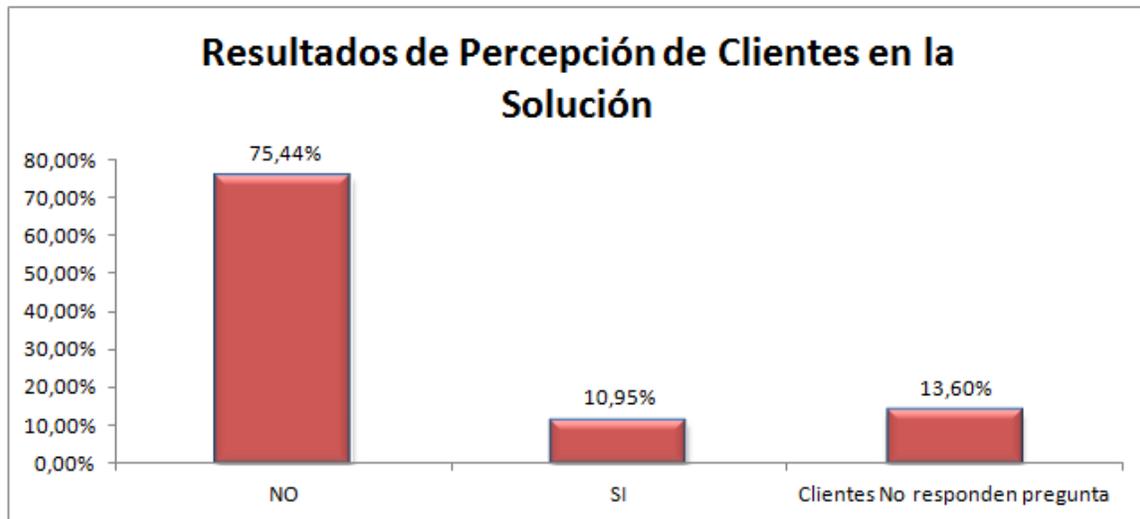


Figura 15. Resultado de Clientes que perciben Solución en primer Contacto ó No SPC

Fuente: Elaboración propia.

De las 566 encuestas respondidas sobre la percepción de los clientes en relación a la solución de los requerimientos a través del canal telefónico, se obtiene que 427 encuestados respondieron que No se obtiene solución y 67 por el contrario perciben solución, el restante 77 personas no responden a la pregunta.

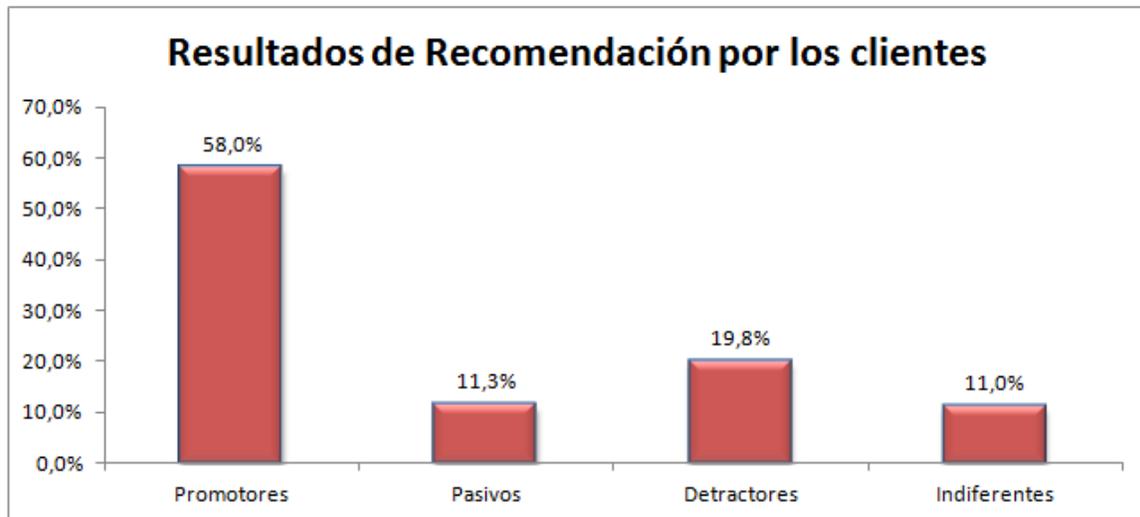


Figura 16. Recomendación del canal telefónico

Fuente: Elaboración propia.

También se encuentra que, aunque el cliente percibe que no hay una solución en el canal, tiene una buena percepción de éste, pues se cuenta con un 58% de clientes como promotores del servicio prestado en el canal, sin embargo, un 11% de indiferencia de los clientes en cuanto a la recomendación de la línea telefónica.

5.7.1 INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Tabla 10. Información Sociodemográfica

Fuente: Elaboración Propia

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	
• Géneros:	Mixto (Masculino, Femenino)
• Edades.	Mayores de 18 años
• Ubicación geográfica.	Personas ubicadas en el territorio colombiano
• Estrato socio económico.	4, 5 y 6
• Nivel educativo.	Indeterminado
• Productos con el banco	Mayor a tres productos

5.7.2 RESULTADOS GENERALES

A nivel de insatisfacción en BTB de clientes que califican malo (2) y muy malo (1), el resultado del indicador se incrementó por encima del bench (5%), en un 33% de las preguntas que se realizaron, en experiencia general y calidad de la información, lo que se puede concluir por las respuestas y comentarios de los clientes en la insatisfacción generada está dado por el alcance del canal, adicional, al cruzar la información donde el cliente calificó si se le entregaba solución, se puede ultimar que en relación a la percepción del canal telefónico, no hay respuesta final para las necesidades que el cliente tiene, con una respuesta de no solución del 75,44%.

5.7.3 COMENTARIOS PUNTUALES

- Al momento de aplicar la encuesta, aproximadamente el 6% de los clientes no terminó la encuesta, dado que varios clientes contestaron la primer pregunta y finalizaron la llamada para el resto del cuestionario. Estas quedaron como N/A.

- En la base de datos de las encuestas se debió generar el cambio de datos (identidad), por temas de confidencialidad de la información y modificar algunos de los atributos.
- Los comentarios de los clientes no se exponen en su totalidad ni en su verdadera forma.
- Los indicadores que se tienen en cuenta según las normas de COPC*, es que la satisfacción e insatisfacción del usuario se mide por TTB y BTB respectivamente, donde los benchmarks a alcanzar son TTB (85%) y BTB (5%) [10]

5.8 CONCLUSIONES

Se puede concluir que para el segmento de estudio, existe una gran oportunidad para mejorar la experiencia por medio del canal telefónico, en cuanto a la solución en el primer Contacto, buscar alternativas para promover el uso del canal telefónico y de esta forma se pueda descongestionar las sucursales y reducir el personal de ejecutivos para la atención de temas de mantenimiento de clientes en los productos ya obtenidos.

5.9 RECOMENDACIONES

Dar valor a la hipótesis planteada inicialmente y corroborada con la percepción del cliente del call center de falta de solución y lo que deteriora de alguna forma la satisfacción en relación a canal telefónico, lo que da lugar a seguir adelante con el proyecto, de generar un equipo elite entre el call center y banco que entregue mayor solución desde el canal para el cliente

El alcance del canal telefónico que a hoy es limitado, se debe ampliar en procedimientos que permitan al cliente segmento de estudio Bancolombia, tener una solución en primer Contacto y no definida por limitaciones del canal, si no por el contrario, una solución percibida por el cliente igualando la atención personalizada de la sucursal, limitando la necesidad del cliente de trasladarse a otros medios de consulta.

Con un mayor alcance al canal telefónico y un cambio en la atención personalizada, los clientes de este segmento tendrían una solución más rápida y se evitarían tramites y desplazamientos a la sucursal y ejecutivo asignado, así como también se podría incrementar el uso del canal para procedimientos que a hoy están limitados en varios canales de Bancolombia.

6.0 ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

- Conformar un equipo interdisciplinario de asesores Allus, a quienes se les entregue un mayor alcance en conocimiento y gestión de requerimientos a través de herramientas exclusivas y comunicación en línea con funcionarios Bancolombia, con el fin de brindar una solución integral a los clientes del segmento de estudio de Bancolombia, generando soluciones oportunas y con calidad que conviertan el Contacto telefónico en una experiencia memorable.

- Generar una mejora en los indicadores de satisfacción y recomendación por parte de los clientes del segmento de estudio de Bancolombia, con el fin de obtener mayores seguidores y promotores en el uso del canal telefónico.
- Incrementar los ingresos de la compañía "Allus" con un 38% del margen en éste servicio especial, por medio de la prestación del servicio integro de escalamientos de casos especiales con herramientas desarrolladas por la compañía para la gestión oportuna y en el menor tiempo posible obteniendo una trazabilidad de los mismos.

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Tabla 11. Amortización Mensual

Item	Costo
AMORTIZACIÓN CAPACITACIÓN INICIAL	22.247.480,32
AMORTIZACIÓN ROTACIÓN 6 PRIMEROS MESES	2.009.604,55
TOTAL	24.257.084,87
VALOR AMORTIZACIÓN MENSUAL	2.205.189,53

Tabla 12. Dato presupuesto Ventas

Tipologías	Cantidad Promedio Año 1	Cantidad Promedio Año 2	Cantidad Promedio Año 3
ESTACIONES DE TRABAJO			
PUESTOS TOTALES	8	7	8
HORAS POR PUESTO	296	230	221
HORA CONEXIÓN Total Año	18.280	19742	19895
RACS			
ASESORES REQUERIDOS A CONTRATAR (Incluye ITI y Reductores)	13	13	15
PERSONAL DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN			
COORDINADOR DE LÍDER	1	1	1
LÍDERES DE EQUIPO	1	1	1
PERSONAL SOPORTE Y APOYO			
TECNICOS DE FORMACIÓN	0,21	0	0
TECNICOS DE ASEGURAMIENTO	0,11	0	0
UTILIZACIÓN DE AGENTES	0,87	1	1
HORAS DE CONEXIÓN			
HORAS DE CONEXIÓN TOTALES	1662	1645	1658
HORAS DE NOMINA	1910	1891	1906

Tabla 13. Cálculo de Costos

CALCULO COSTOS	Cantidad Total Año 1	Cantidad Total Año 2	Cantidad Total Año 3
Costos Totales	\$ 347.310.068	\$ 400.647.000	\$ 416.137.522
COSTO LABORAL TOTAL	\$ 326.251.107	\$ 379.457.210	\$ 393.289.938
Nomina Operativa y Supervision	\$ 308.982.915	\$ 359.992.985	\$ 371.226.979
Lider de equipo	\$ 14.334.945	\$ 15.784.237	\$ 18.862.871
RACS	\$ 294.647.969	\$ 344.208.747	\$ 352.364.108
Costo Subsidio de Transporte	\$ 12.397.947	\$ 14.791.610	\$ 17.090.601
Nomina soporte y apoyo	\$ 17.268.193	\$ 19.464.226	\$ 22.062.959
Técnico de Formación	\$ 3.999.199	\$ 4.406.881	\$ 5.269.758
Técnico de Calidad	\$ 2.071.079	\$ 2.282.146	\$ 2.733.955
Técnico de Workforce	\$ 378.638	\$ 417.254	\$ 498.971
Técnico de Reporting	\$ 378.638	\$ 417.254	\$ 498.971
Técnico de operaciones	\$ 349.161	\$ 384.796	\$ 460.184
Lider de Formadores	\$ 904.796	\$ 996.273	\$ 1.201.730
Cargos Nuevos MO (Areas Apoyo)	\$ 9.186.683	\$ 10.559.621	\$ 11.399.390
Costo Telecomunicaciones	\$ 12.702.237	\$ 14.074.750	\$ 14.689.107
Telefonia Celular	\$ 8.053.520	\$ 8.923.725	\$ 9.313.242
Telefonia LDNacional	\$ 2.782.684	\$ 3.083.361	\$ 3.217.948
Telefonia LDInternacional	\$ 1.031.062	\$ 1.142.471	\$ 1.192.340
Local extendida	\$ 58.090	\$ 64.367	\$ 67.176
Telefonia Local	\$ 776.882	\$ 860.826	\$ 898.400
Otros Costos	\$ 8.356.723	\$ 7.115.039	\$ 8.158.478
Costo de la dotación	\$ 1.837.974	\$ 2.249.844	\$ 2.692.070
Costo de la rotación	\$ 2.337.243	\$ 2.888.878	\$ 3.490.090
Costo de la Capacitacion Inicial	\$ 2.205.190	\$ -	\$ -
Costo de las incapacidades	\$ 1.976.317	\$ 1.976.317	\$ 1.976.317

Tabla 14. Precio de Venta Presupuesto

PRECIO DE VENTA HORA DE CONEXIÓN	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
HORA CONEXIÓN DIURNO	\$ 32.306	\$ 34.514	\$ 35.572

6.3 FORMULACIÓN DE LAS MACRO - ESTRATEGIAS

Allus brinda de manera integral sus conocimientos técnicos, experiencia e innovación en las plataformas, convirtiéndose en una extensión de la empresa que representa, en las interacciones que genera con los usuarios (Clientes Bancolombia), siendo el aliado estratégico, satisfaciendo las necesidades de soluciones outsourcing y construyendo relaciones a largo plazo confiables, efectivas y duraderas.

Por tanto se generará al cliente de Bancolombia una estrategia relacional, donde se le presente al cliente de Bancolombia del segmento de estudio la forma integral de realizar sus actividades financieras por medio del canal virtual (Telefónico, Chat, SMS, Mail), en un manejo de 360° con el fin que sienta que el Banco conoce y le genera todo el valor agregado necesario, para facilitarle todos los procesos que puede generar, con el fin de satisfacer sus necesidades.

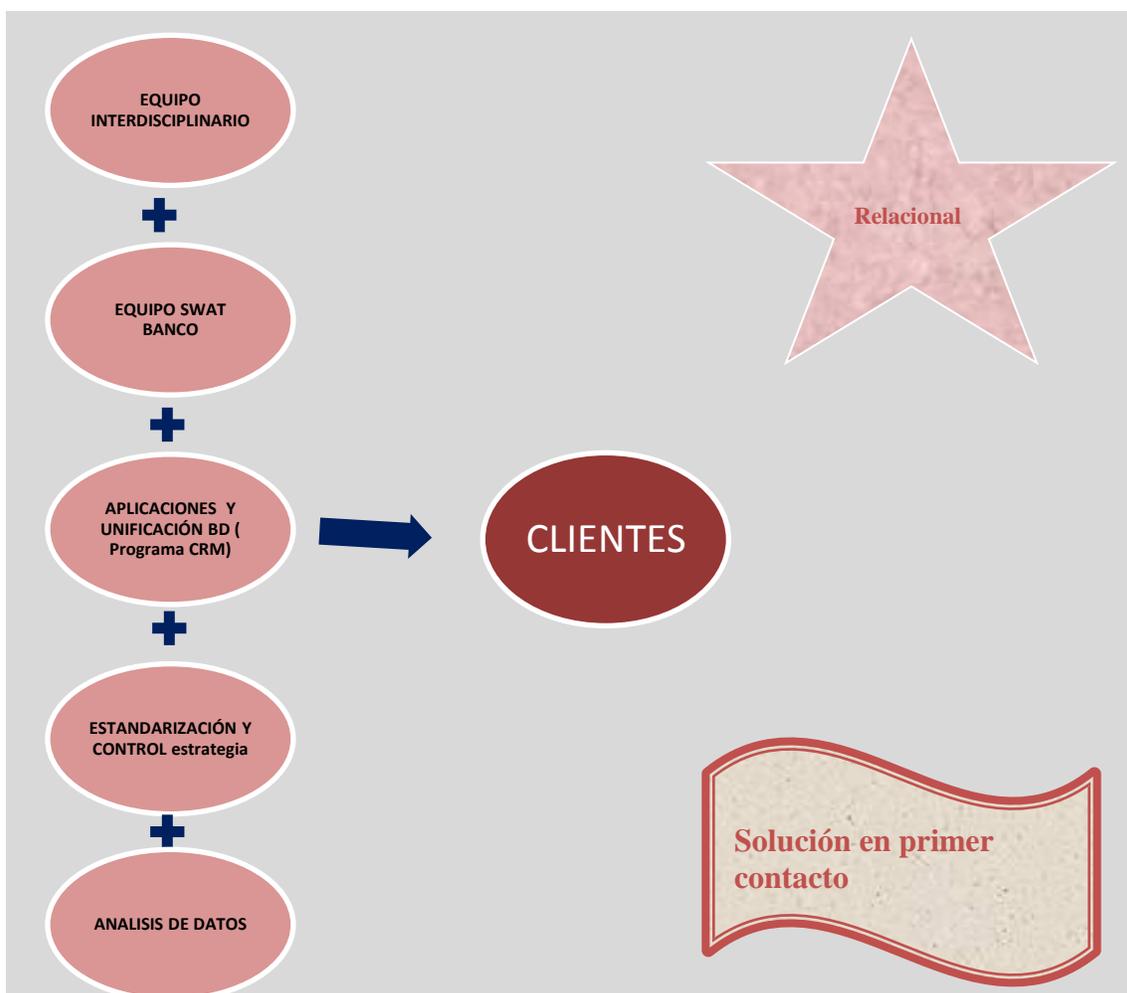


Figura 17. Esquema estrategia elite centralizador

Fuente: Elaboración propia.

6.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el proceso del desarrollo de la matriz de Crecimiento - Participación, se encuentra que Allus tiene la mayor participación en el mercado, específicamente con el cliente Bancolombia, por tanto se llega a una de las conclusiones que la idea de negocio está diseñada en la línea de crecimiento por diversificación, estando en el status de "Estrellas", donde ya se alcanzó la estabilidad del servicio que a hoy se presenta y es necesario tener con el mercado actual, nuevos productos a desarrollar, diversificando la atención de clientes de segmento de estudio y así generar mayor valor a las interacciones que tiene con el canal (Allus).

Al contar con el equipo interdisciplinario se genera una estrategia de diversificación horizontal enfocada en el relacionamiento, generando una tasa de crecimiento del canal telefónico con los clientes de Bancolombia actuales, creando satisfacción del cliente orientado a la generación de valor y simplicidad para las operaciones realizadas de los cliente con su banco, teniendo el nuevo producto integral para el relacionamiento del banco completo por el canal telefónico.

6.5 DETALLE TACTICO DEL PLAN

- Se generará entrenamiento a un grupo de personas interdisciplinarias quienes ya cuentan con el conocimiento básico en la atención de canal telefónico, información financiera y aplicaciones Banco, donde se construirá el conocimiento en la atención de casos especiales y desarrollo en la solución de los

inconvenientes que se le presenten a los clientes del segmento teniendo el insumo para la validación con el personal de Bancolombia.

- Se desarrollará por parte de un software llamado PCRM, que es una herramienta intensiva en tecnología, la cual permite la automatización de la búsqueda de información sobre fuentes webs; así mismo, cuenta como servicio de valor agregado, como la reingeniería de procesos de negocios, que consiste en hacer un análisis y una evaluación exhaustiva de un proceso o servicio existente, para rediseñarlo buscando en todo momento una mejora por la integración de los sistemas, la automatización de varias de sus partes, entre otros, un proceso continuo de evolución, facilitando así una mejor adaptación a las necesidades del cliente que se mueve en un mercado muy cambiante, con ésta herramienta se busca tener el control de los casos escalados, en el cual se pueda contabilizar, medir tiempos en los acuerdos en niveles de servicio (puntualidad y pendientes), teniendo indicadores con semáforo por tiempos de vencimiento, trazabilidad de cada caso especial y finalmente una solución para los clientes del segmento de Bancolombia.
- Crear un proceso de Back Office con un esquema nuevo, permitiendo:
 - ✓ Monitorear el proceso a través del área de experiencia Contactos y/o escalamientos a los asesores de grupo teniendo en cuenta que las respuestas entregadas cuenten con un modelo de servicio ofrecido y contratado por el cliente corporativo.

- ✓ Medir el nivel de satisfacción que presentan los clientes con el servicio de clientes.
- ✓ Contar con datos de eficiencia que muestre indicadores del proceso en temas como: Puntualidad y pendientes en los casos, duración promedio de solución de los casos generados, cantidad de casos generados por hora.
- ✓ Realizar un proceso de mejora con el insumo que generan los escalamientos administrados en la nueva aplicación en conjunto Allus - Banco, optimizando procesos o procedimientos teniendo en cuenta una mejora en la experiencia del cliente.

6.6 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 15. Presupuesto Plan de Mercadeo

Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto Plan de Mercadeo	
Categorías	Presupuesto Total
Desarrollo y Mantenimiento del Software KCRM	\$ 31.500.000
Costo de la Capacitacion Inicial	\$ 2.205.190
Camisetas Marca Lanzamiento	\$ 1.900.000
Publicidad	\$ 2.500.000
COSTOS TOTALES	\$ 38.105.190

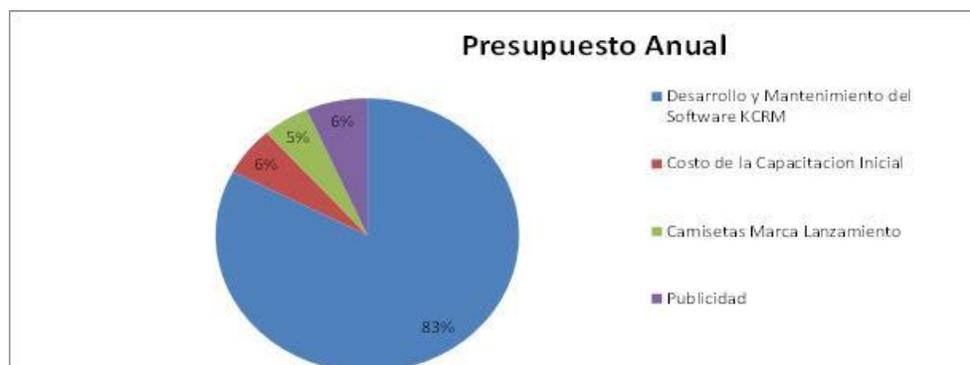


Figura 18. Presupuesto Anual

6.7 CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 16. Datos punto de equilibrio

Conceptos	Promedio Año 1
Costos Totales	\$ 384.110.068
Costos Fijos	\$ 65.060.045
COSTO FIJO UNITARIO POR HORA DE CONEXIÓN	\$ 3.559
HORAS CONEXIÓN	18280
COSTO VARIABLE POR HORA DE CONEXIÓN	\$ 17.454
Costo Total por Hora de Conexión Franja	\$ 21.013
Margen Operacional Esperado	34%
Descuentos y Penalizaciones	2%
Precio de Venta	\$ 32.297
Punto de Equilibrio Unidades	4383
Punto de Equilibrio Pesos	\$ 141.561.571

Se tiene en cuenta en el punto de equilibrio no solo los costos de lanzamiento, sino también los costos totales del primero año de funcionamiento del servicio.

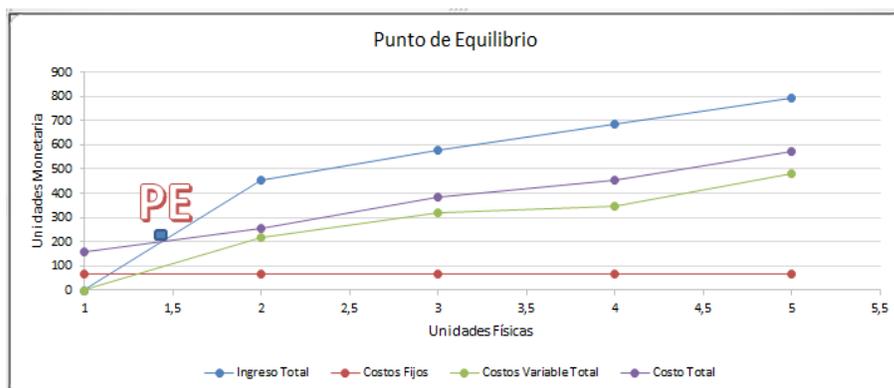


Figura 19. Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia.

7.0 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

Se considera para la implementación, un mapa de actividades, que abarca las siguientes etapas con sus actividades: Formulación, gerenciamiento, estabilización y actividades transversales.

7.1 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Los requerimientos se detallan para cada etapa, en el anexo Plan Táctico : Formulación, Gerenciamiento, Estabilización y actividades transversales

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Se establecen los siguientes indicadores, los cuales se recomiendan implementar en el seguimiento mensual, dichos indicadores se proponen para seguimiento del proceso, los resultados se obtienen de parte de los asesores.

Tabla 17. Indicadores

Los indicadores propuestos son tanto para mediciones mensuales como semestrales o anuales, teniendo en cuenta los resultados periódicos de los mismos, se puede generar modelos predictivos o mejoras en los procesos que impacten el indicador.

Fuente: Elaboración Propia

Indicador	Descripción	Consideraciones	Fórmula
Satisfacción de Usuarios	Indicador objetivo de la estrategia. Conocer la percepción del cliente segmento de estudio	Cantidad de Clientes Promotores CP Cantidad de Clientes Neutrales CN Cantidad de Clientes Detractores CD	$\frac{\text{Encuestas de Satisfacción en 4 y 5}}{\text{Total Encuestas de Satisfacción}}$
NPS			$\frac{\text{CP} - \text{CD}}{(\text{CP} + \text{CN} + \text{CD}) * 100}$
Índice de calidad	Valoraciones, son las evaluaciones realizadas por muestra a los Contactos entre asesor y cliente		$\frac{\text{Cantidad de Valoraciones con calidad buena}}{\text{Total de Valoraciones}}$
Gestión Por hora	Medir los requerimientos que ingresan por asesor.	De acuerdo a la medición por asesor, se puede establecer el resultado a nivel proceso, mes.	$\frac{\text{Cantidad de Casos gestionados Por Hora}}{\text{Total Casos Por Hora}}$

8.0 CONCLUSIONES

Con la implementación de este proyecto, se lograría ampliar el alcance que a hoy tiene la línea de atención al cliente, logrando una mejora directa en la experiencia de los usuarios del segmento estudiado, mediante una solución a su requerimiento sin necesidad de remitirse a otros canales del Banco.

La visión de los contact center no debe estar orientada en el “producto”, la experiencia de clientes ha cobrado mucha importancia actualmente y como se concluyó con la investigación realizada la calidad, la solución y la atención del servicio son variables determinantes para calificar la interacción como una experiencia memorable.

Los clientes son susceptibles a los impulsos emocionales y por tanto se sugiere implementar modelos de atención desde el frente del marketing experiencial.

La estrategia de centralizar y unir esfuerzos entre las partes responsables de la solución a los requerimientos del cliente tiene un efecto positivo en la experiencia del cliente.

La inclusión de indicadores de motivo de contacto y de respuesta a los mismos entrega información para la mejora a los procedimientos y procesos que terminan impactando al cliente.

9.0 RECOMENDACIONES

- La implementación del servicio se debe realizar en el mes de Enero del 2018, teniendo en cuenta que el presupuesto, tarifas, tiempos para selección y capacitación de

personal, tendrían variaciones considerables que cambiarían el modelo en caso de no ajustarse a esta fecha.

- En caso de presentarse la implementación de nuevos procesos o trámites para los clientes de este segmento no se debe limitar el servicio en procedimientos que impliquen tiempo y desplazamiento de los clientes, no mostraría mejora en la prestación del modelo, todos estos trámites se deben migrar a la línea de atención estudiada sin ninguna excepción, para que el cliente pueda percibir una diferenciación en su atención, tiempo y solución de sus requerimientos no solo con los procesos que antes se tenían, sino también con los nuevos procesos que puedan salir.
- Se debe realizar un seguimiento mensual a los resultados del servicio, tanto en la encuesta de satisfacción de usuarios, como en las valoraciones de la experiencia del cliente, que permitan identificar las mejoras aplicadas al modelo de atención, evolución de los indicadores y toma de decisiones tempranas a posibles insatisfacciones que se puedan presentar a raíz de algún procedimiento no adecuado por los asesores de servicio al cliente.
- Las valoraciones que se realicen, se deben realizar de ciclo completo, es decir que no se debe monitorear solo la llamada del momento del cliente, sino también todo el seguimiento al escalamiento y solución del mismo en caso que aplique, ya que en alguno de estos requerimiento que el cliente manifieste su necesidad en la llamada, va a requerir escalamientos o procesos al interior del cliente corporativo que no tendrá una respuesta inmediata y será necesario llevar esta trazabilidad para garantizar el cumplimiento de los acuerdos de servicios definidos y respuesta satisfactoria al cliente.

- Se debe garantizar exclusividad en la prestación de este servicio para los asesores y Líderes, con el fin de no presentar cruces entre modelos de servicio diferentes a los aplicados con este centralizado, es decir que estos asesores no deben estar compartidos ni apoyando un servicio diferente al seleccionado.
- Se podría revisar una dedicación exclusiva del área de Inteligencia de Negocios, que permita mantener una mecánica de análisis constantes de los resultados del modelo, generando un valor agregado para el cliente corporativo y una oportunidad en la toma de decisiones para el contact center en cuanto a cambios en el modelo de servicio aplicado para este segmento, evaluando el costo – beneficio para ambas partes.
- Teniendo en cuenta los modelos internacionales y la transformación de servicio al cliente desde la experiencia del usuario, este modelo pensado en la mejora del alcance y solución a las necesidades reales de los clientes, se podría replicar con los diferentes segmentos y clientes, previamente realizando un análisis de los resultados e identificando las principales causas de insatisfacción de los clientes.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Puerto Parra, I. E. (2008). Plan de negocios para crear una empresa de servicios de Contact center utilizando el CRM para mejorar la gestión comercial de las empresas pyme en la ciudad de Bogotá (Bachelor's thesis).

Allus Global BPO Center. (2008). Recuperado de <http://www.allus.com>

[2]: Del libro: Administración Estratégica un Enfoque Integrado, de Hill y Jones, McGraw Hill Interamericana, Pág. 171.

[3] Kotler, P. (1996). Dirección de la mercadotecnia. 1st ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Hall Hispanoamericana, S.A., México.

[4] Stanton, W., Etzel, M. and Walker, B. (2000). Fundamentos de marketing (v1). 1st ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.. p. 11-12.

[5]. Lenderman, M. (2006). Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World (en inglés). Basic Books.

[6]. marketing, M. (2017). GRIN - Marketing experiencial. La nueva e innovadora forma de hacer marketing. [online] Grin.com. Available at: <http://www.grin.com/es/e-book/310811/marketing-experiencial-la-nueva-e-innovadora-forma-de-hacer-marketing> [Accessed 13 sept. 2017].

METODOS CUALITATIVOS DE INVESTIGACION: LOS GRUPOS FOCALES Y EL ESTUDIO DE CASO: Tomás Reyes, Ph.D.

<http://jbposgrado.org/icuali/Estudio%20de%20caso%20y%20grupo%20focal.pdf>

[7] <http://customercentric.cl/que-es-y-como-medir-la-experiencia-de-cliente-para-gestionarla-en-forma-positiva/>

Callcentermba.blogspot.com.co. (2017). Call Center. [online] Available at: <http://callcentermba.blogspot.com.co/> [Accessed 12 Feb. 2017].

Guerrero, D. M. M. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING.

<http://audara.co/Contac-centers-la-multicanalidad-del-servicio-la-atencion-al-cliente/>.

Thompson, I. (2017). LA SEGMENTACION DEL MERCADO - Promonegocios.net. [online] Promonegocios.net. Available at: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm> [Accessed 10 Feb. 2017].

Barciela, F. (2017). ‘Call centers’ de ida y vuelta. [online] EL PAÍS. Available at: http://economia.elpais.com/economia/2013/03/15/actualidad/1363373000_055269.html [Accessed 11 Feb. 2017].

[8] Martínez Rodríguez, J. (2011). QUALITATIVE RESEARCH METHODS. Doctorando en Teoría de la Educación y Pedagogía Social.

Dinero. (2015). Desafíos tecnológicos para el sector de Call Center. [online] Available at: <http://Desafíos tecnológicos para el sector de Call Center> [Accessed 9 Dec. 2017].

[9] Article title: La evolución de los Contac centers en Colombia, en Revista Portafolio

Website title: Portafolio.co

URL:<http://pre.portafolio.co/evolucion-Contac-centers-colombia-revista-portafolio-497791>

<https://www.dnp.gov.co/politicas-de-estado/ley-formalizacion-y-generacion%20de-empleo/Paginas/ley-de-formalizacion-y-generacion-de-empleo.aspx>

[10] <http://copc.bec24h.cl/wp-content/uploads/2014/07/Norma-COPC-GMD-5.2.pdf>

http://elmarketingreal.blogspot.com.co/2010/08/punto-de-equilibrio_15.html

Arias, F. (2006) El proyecto de investigación; introducción a la metodología científica. Caracas. 5ta Edición. Editorial Espíteme.

Hernández, A. (2000) Guía de Análisis; Pautas para el análisis de tesis o trabajos de grado. Caracas. Tesis Doctoral. Cap. VI. USR. (Documento el línea) disponible en: http://www.entretemas.com/lineai/ArticulosAnteriores/guia_de_analisis.htm

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com.co/2013/06/alcances-y-limitaciones-en-lun-trabajo.html>

Dirección de Marketing. Philip Kotler. Editorial Prentice Hall

Marketing y Competitividad. J.M. Ferre Trenzano. Editorial Vicens Vives
<https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-3-la-eleccion-y-fijacion-de-objetivos/>

<http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1096/1/ADMO0661.pdf>

TABLA DE ANEXOS:

ANEXO 1: Resultados de la investigación de mercado (en formato digital adjunto a este documento).

ANEXO 2: Ejercicio Racional Servicio Centralizado (en formato digital adjunto a este documento).

ANEXO 3: Plan Táctico y Cronograma de Actividades (en formato digital adjunto a este documento).

ANEXO 4: Presupuesto (en formato digital adjunto a este documento).

