

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



## “Tendencias en la gestión de los Call-Centers en la Industria Automotriz”

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**MARIO BENJAMÍN CHÁVEZ CASTRO**

**Director:** Mtro. Pavel Reyes Mercado

**Lectores:** Mtro. Antonio Pica Ruiz

Mtro. Roberto Augusto Montalvo Gómez

Ciudad de México

2016

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



## “Tendencias en la gestión de los Call-Centers en la Industria Automotriz”

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**MARIO BENJAMÍN CHAVEZ CASTRO**

Director:

**PAVEL REYES MERCADO**

Ciudad de México

2016

## ÍNDICE

|   |         |
|---|---------|
| Introducción del caso.....  | Pág. 4  |
| Antecedentes Empresa.....   | Pág. 5  |
| Antecedentes Industria.....   | Pág. 7  |
| Antecedentes Entorno.....   | Pág. 10 |
| Problemática Gestión Call Centers.....                                  | Pág. 11 |
| Investigación previa de Call Centers y nuevas tecnologías.....          | Pág. 14 |
| Importancia de los Call Centers en la industria automotriz.....         | Pág. 16 |
| Pensamiento referente al caso.....                                      | Pág. 17 |
| Resumen del Marco Teórico.....  | Pág. 18 |
| Marco Teórico/Sustento .Académico.....                                  | Pág. 19 |
| Marketing en los Servicios.....   | Pág. 19 |
| Modelo del Servicio / análisis de proceso.....                          | Pág. 33 |
| El elemento servicio al cliente de la mezcla de marketing.....          | Pág. 34 |
| Creando una estrategia de servicio al cliente.....                      | Pág. 35 |
| La necesidad de una estrategia para la mezcla de marketing general..... | Pág. 36 |
| CRM Customer relationship management: Búsqueda de factores de Valor..   | Pág. 36 |
| Solución del Caso.....  | Pág. 38 |
| Mezcla de Mercadotecnia para empresas de servicios.....                 | Pág. 39 |
| Conclusiones.....   | Pág. 42 |
| Anexos.....   | Pág. 45 |
| Referencias.....  | Pág. 49 |
| Bibliografía.....   | Pág. 49 |

## **Estrategia para Sourcing de Call Centers para empresa Armadora Automotriz**

Mario quien a inicio del año 2015 acababa de rotar de posición dentro del área de compras de una reconocida empresa armadora de vehículos, de ser el comprador de Construcción de la empresa ahora se ha convertido en el comprador de Sistemas de Información y entrenamiento. Esta rotación se debe a una costumbre que se tiene dentro del departamento donde se promueve constantemente con el fin de dar movilidad y ampliar la experiencia de los empleados en el área.

Tras haber recibido el nuevo puesto identifica que adicional a sus estrategias y actividades de compra regulares, existe una adicional de gran particularidad referente a realizar el sourcing de los call Centers que la empresa utiliza para medir, recibir y asistir a distintos involucrados con la empresa desde los clientes, proveedores, empleados y concesionarios.

Este proyecto lo considera diferente pues en vez de seguir el proceso donde el representa un área de servicio hacia el usuario, el identifica que tiene que conjuntar a 6 líderes cada uno de diferente área de la empresa. Áreas como la de cuentas por pagar con su Call Center para asistir a proveedores en el proceso de facturación y pago, el área de sistemas con su Call Center para los empleados que tras experimentar alguna falla estos reportan el problema y reciben asistencia, el área de servicio que tiene su Call Center para el centro de atención a clientes y reclamos de garantías, área de desarrollo de distribuidores y el centro de medición de servicio de concesionarios.

La última vez que se hizo un concurso de los Call Centers fue al inicio de 2013, donde se hicieron contratos con un solo proveedor para los 6 logrando un beneficio en ahorros para la empresa. El contrato actual para la empresa Call Center, S.A de C.V expira al inicio del próximo año por lo que Mario necesita liderar a esas 6 áreas para poder tomar la mejor decisión tanto en cuestiones técnicas, como económicas y financieras. Tras de algunos sondeos Mario ha visto el interés de algunos líderes en querer tener un proveedor especializado y no uno que agrupe a todas.

Debido a que Mario acababa de rotar de posición, encuentra que esta actividad es retardadora, considerando que requiere liderar a 6 áreas diferentes a fin de buscar homogenizar requerimientos pero al mismo tiempo buscar que los recursos puedan ser optimizados teniendo el mejor servicio y el mejor precio, los cuales son factores que son importantes para su desempeño representando al área de compras.

Mario se pregunta cual debiera ser el enfoque considerando que las variables existentes son precio, servicio, experiencia del cliente, tecnología, entre las principales.

## ANTECEDENTES

### Empresa

La empresa automóviles italoamericanos es una compañía de manufactura de vehículos originariamente americana, que cuenta con sus cuarteles generales en Auburn Hills Michigan. Esta compañía fue fundada en 1925 como Automóviles Americanos, y es una compañía de manufactura de automóviles más importantes de América.

Automóviles Italoamericanos, lleva a cabo todo el proceso de ingeniería, manufactura, distribuye y vende vehículos bajo diferentes marcas y en un mercado muy amplio que va desde camiones, pickups, vehículos compactos, SUVs, hasta automóviles de gran lujo y deportividad, y a su vez también vende y distribuye refacciones y accesorios para los vehículos a través de su marca de partes de servicio y refacciones. Automóviles Italoamericanos, ocupa la séptima posición dentro de la lista de las compañías de manufactura de autos más grandes del mundo.

*“Esta organización hasta 1998 cotizó de manera independiente con el nombre de automóviles americanos hasta que en este año fue adquirida por la empresa automóviles alemanes denominándose automóviles Alemanesamericanos. Sin embargo en 2007 la empresa anuncio la venta del 80.1% de la empresa automóviles americanos a una empresa privada de manejo de capital para denominarse Automóviles Americanos LLC, aunque la empresa Alemana seguía poseyendo un paquete accionarial del 19.9%. El acuerdo fue finalizado en 2007, para 2009 la empresa alemana firmó un acuerdo vinculante para renunciar a su 19.9% restante en la empresa americana y que de igual forma pasaría a la empresa privada de manejo de capital, realizando un pago de 600 millones de dólares en el fondo de pensiones de la empresa americana.*

*Ese mismo año la empresa Automóviles Americanos se acogió al Capítulo 11 del código de los Estados Unidos (ley de Quiebra) a la vez que anunció una alianza con la empresa automóviles Italianos. EL 1 de Junio automóviles americanos hizo público que se venderían algunas inversiones y operaciones de la empresa recién creada. La empresa automóviles italianos hizo un paquete accionarial del 20% con opción a aumentarla al 35% y finalmente a 51% si se alcanzaban una serie de metas financieras y de desarrollo de la empresa.*

*Para el 10 de junio de 2009 se completó la venta de las inversiones de la empresa Automóviles Americanos LLC también conocida como la nueva Automóviles Americanos. El gobierno federal financió el acuerdo aportando 6.6 millones de dólares de financiación, abonadas a la “Antigua automóviles americanos”, una compañía denominada Old Carco LLC y creada para hacerse cargo de las inversiones restantes y de las responsabilidades restantes del capítulo 11. La transferencia no incluyó 8 plantas de fabricación y tampoco muchas propiedades inmobiliarias o bienes de producción. Tampoco se transfirieron los contratos con 789 concesionarios estadounidenses.”*

(Wikipedia. (2016). Historial de «Chrysler». 01/mayo/2016, de Wikipedia Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Chrysler>)

Automóviles Italoamericanos un grupo dedicado a actividades industriales en el sector del automóvil a través de las empresas ubicadas en 40 países y que tiene relaciones comerciales con clientes en aproximadamente 150 países. Es una compañía con recursos, tecnología y una red de distribución mundial que le permite competir en el mercado de competencia global. Es el hogar de más de 130,000 empleados. En Norte América, existen:

- 34 plantas de manufactura.
- 2 facilidades de entrenamiento.
- 4 facilidades de pruebas.
- 10 Centros de negocios enfocados en: ventas, servicio, partes, contratos de servicio e iniciativas de distribuidores.
- 19 Centros de distribución de partes.

La empresa tiene una estructura de manera general en la que se puede decir que desde la perspectiva operacional, el Presidente está soportado por el grupo de consejo ejecutivo, y por un cuerpo de toma de decisiones dirigida por el CEO y compuesto por cada una de las cabezas de los 4 principales sectores de operación y de ciertas funciones centrales.

El Grupo de Consejo Ejecutivo está compuesto por 4 grupos principales: operaciones regionales, marcas, procesos industriales y las funciones de soporte corporativas. Ver Anexo 1.

En cuanto a su estructura de la organización global esta se encuentra dividida en 4 regiones globales los cuales son Norteamérica adonde México pertenece, Latinoamérica, Europa y Asia Pacifico para la parte automotriz.

En un segundo nivel se divide en grupos y en el énfasis que se le da a cada una de las marcas de la organización. Cada una de las marcas está representada por “Líderes de Marca”, quienes son responsables de la mejora continua y desarrollo del portafolio de productos, al mismo tiempo que de una adecuada estrategia comercial y marketing para cada una de las regiones donde opera.

En el tercer nivel se tienen a “Líderes de Procesos Industriales”, quienes son responsables de controlar los procesos a todas las regiones operativas, y optimizar la localización de grupos y capital respectivo.

En un cuarto nivel considera a los líderes que soportan procesos de manera general para la organización.

### **Automóviles Italoamericanos en México**

Automóviles Italoamericanos México: Inició operaciones en 1938, actualmente su edificio corporativo y su Centro de Ingeniería Automotriz se ubican en Santa Fe, al poniente de la Ciudad de México. La confianza y crecimiento que ha mantenido a lo largo por 76 años en el país. Cuenta con una Red de 290 Distribuidores de sus diferentes marcas.

Automóviles Italoamericanos México da empleo directo a más de 10,000 personas en tres zonas del país.

- Ciudad de México (1,115)
- Estado de México (2,939)
- Coahuila (6,038)

Con respecto de sus centros operativos, la empresa tiene un centro de distribución de autopartes en Toluca y un total de 7 plantas: Planta de Ensamble Toluca, Planta de Estampado Toluca, Planta de Ensamble Saltillo, Planta de Estampado Saltillo, Planta de Motores Sur, Planta de Motores Norte y Planta de Ensamble Saltillo Camionetas.

En la Planta de Toluca se produce una SUV mediana, y un automóvil subcompacto. La producción del Automóvil compacto empezó a finales del 2010 y la inversión del proyecto fue de \$550 millones de dólares. En la Planta de Saltillo se ensamblan las pick ups y paneles de carrocería. En Octubre 2013 se hizo el anuncio de inversión por \$1,085 MDD para la nueva planta de Ensamble Saltillo Van. En las instalaciones de Saltillo también se manufacturan motores de, 5.7lt V-8, 6.4L V-8, 2.4lt 4 cilindros.

El número de vehículos exportados por automóviles italoamericanos a diciembre de 2014 fue de 465,718 unidades. Mientras que la venta de vehículos a diciembre de 2014 fue de 88,803 unidades.

En lo que respecta a su estructura de vehículos italoamericanos en México aun cuando en general existe una estructura matricial, pues las diferentes funciones además de reportar hacia al CEO, también cada una de ellas reporta de manera global con líderes de su área en diferentes países.

Para el caso de compras el principal líder se encuentra en Italia un nivel abajo es en USA y de manera paralela un comprador reporta de manera matricial a sus líderes organizaciones en otros países como lo es el caso del comprador de sistemas como se muestra en el anexo 2 y por otra parte reporta de manera organizacional a la estructura de compras en México como se muestra en el anexo 3.

## **Industria**

La industria automotriz siempre ha sido caracterizada por ser de gran innovación y de gran tecnología, desde sus inicios donde se ha encontrado en constante renovación, invención de nuevos materiales, métodos de producción, empleo de nuevas tecnologías y estándares manufactura de gran exigencia. Es una industria en constante movimiento, dinamismo en sus cambios como son la compra, fusión, ventas entre empresas armadoras, así como entre la extensa base de proveedores de autopartes a nivel mundial.

Esta industria tiene como naturaleza la renovación de un portafolio de productos donde recientemente un proyecto estándar pudiera tener un plazo promedio de 5 años de vida, pero dependiendo de la aceptación del mercado este puede llegar a alargarse o a acortarse. Por una parte compiten diferentes marcas en diferentes mercados y países, pero otro tipo de competencia que existe

entre los países al decidir el lugar donde se hará alguna inversión para tener nueva planta de ensamble, motores, transmisiones y estampados por mencionar los procesos más comunes en los que una empresa armadora produce por sí misma. Derivado de eso existe un proceso de compras que deberá soportar ese plan de inversión.

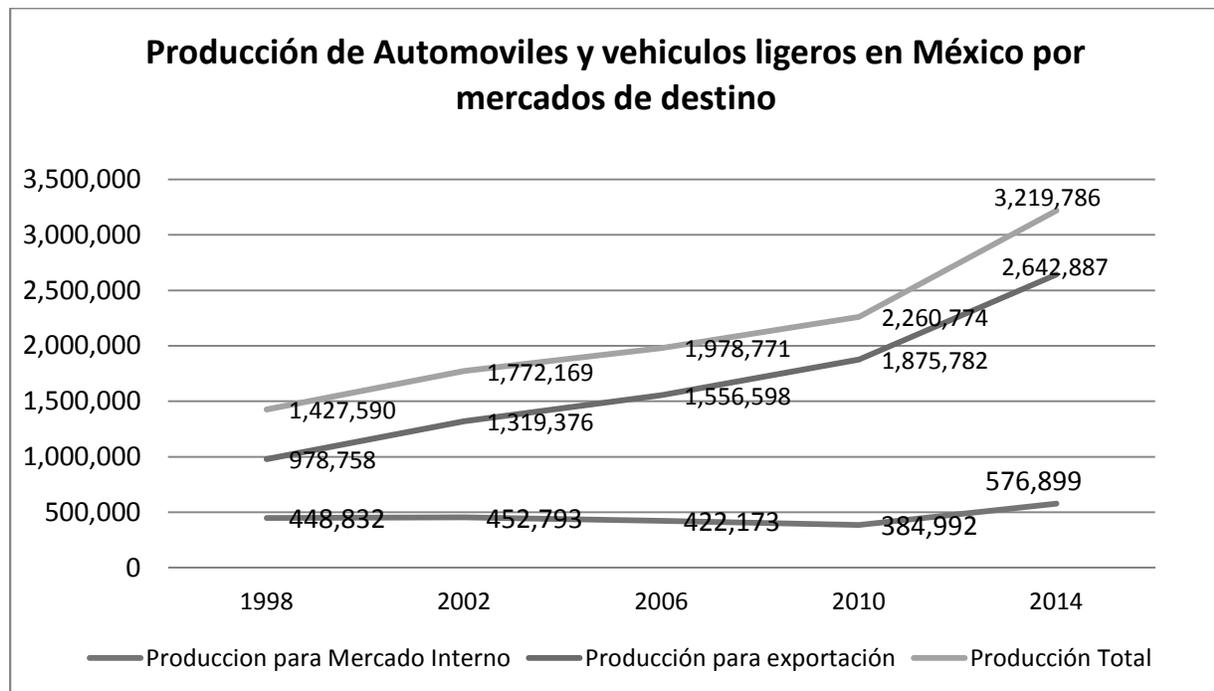
El mercado cada día incluye más empresas incurriendo en este mercado, en un gran número de empresas globales las de mayor volumen son Toyota, Volkswagen y GM.

Sin duda el mayor mercado en crecimiento es el de Asia Pacífico donde se ha convertido en un lugar donde las empresas armadoras están haciendo nuevas inversiones siendo importante resaltar que China es el país con la mayor producción a nivel mundial.

### Industria Automotriz en México

México se encuentra en el liderato de América Latina, México no sólo mira hacia el Norte, es posible que este mirando de soslayo, con el espejo retrovisor, hacia el Sur, y con los laterales, al Este y al Oeste. En un repaso rápido México es hoy el séptimo fabricante mundial, el primero en América Latina y el cuarto exportador mundial.

De acuerdo con la asociación Mexicana de la Industria Automotriz, AMIA, México remachó su posición como primer productor de automóviles de América Latina en el primer trimestre de 2015, al ensamblar 849,089 unidades, cifra 9.6% superior a la observada durante el mismo periodo del 2014 y que lo pone en la cúspide.



Fuente: Revista Automotriz Mayo 2015 con datos de AMIA

En comparación con Brasil el volumen de producción de México fue 34% mayor al observado en ese país que fue de \$633,266 unidades. Brasil está metido en la licuadora de los problemas políticos y sociales (y de corrupción) por lo que experimentó con amargura en 2014, el fin de un liderazgo en ensamblaje de vehículos que defendió por 10 años.

A México, que no deja de celebrarlo, le ha ido tan bien en los meses de enero, febrero y marzo que, en un paréntesis, Eduardo Solís Sánchez presidente de la AMIA, ha señalado que se encuentra a punto de ocupar el tercer lugar como exportador en el mundo y desplazar a Corea. México está sólo a 300 vehículos de los coreanos.

Por un lado las ventas al exterior, en concordancia con la producción, se expandieron 13.6%, apuntaladas por el vigor reanimado del consumo en Estados Unidos, país al que llegar por lo menos 70% de los envíos y que más a favor, elevó en 12.6% sus pedidos de automóviles mexicanos.

Además, las exportaciones por regiones, de acuerdo con datos mencionados por la AMIA, "de enero a marzo se verificaron en Asia (14.2%) y África (58.3%) aunque hubo contracciones en la región latinoamericana (-24%) donde pesan restricciones a la entrada de vehículos mexicanos libres de arancel, en Brasil y Argentina, así como en Europa (-2.9 por ciento)".

México es actualmente el primer productor de automóviles de América Latina, el cuarto exportador mundial y el séptimo fabricante mundial. Los últimos números reportados permiten anticipar que México empieza a distanciarse de sus competidores regionales. De acuerdo con la AMIA se prevé en México un ensamblaje de hasta 3.5 millones de vehículos (9.3% más que en el 2014), mientras que en Brasil la producción no llegará a los 3 millones de unidades, producto de un desplome de 10% según la Asociación Nacional de Fabricantes de Brasil.

Por otra parte la industria automotriz es de las más avanzadas en el tema de la automatización y los cero errores en la producción. Vive en un entorno donde cada año existen avances en el desarrollo de proyectos y servicios, la industria automotriz es un sector que impulsa fuertemente la creación de nuevas tecnologías, cada vez más conectadas a sistemas inteligentes que recaban, transforman y envían información a través de la red.

No obstante el gran desarrollo de tecnología la diversidad de certificaciones requeridas para las empresas armadoras y sus proveedores no son suficientes un punto muy importante en la experiencia del cliente en esta industria es por medio de los concesionarios los cuales son el contacto directo y la forma en la que el cliente tiene el contacto con el producto pero una adicional es el de los Call Centers, los cuales buscan resolver problemas que los clientes puedan experimentar y por medio incluso de estos Call Center ofrecer asesoría a los distribuidores en áreas de ventas, servicio, refacciones, etc. Esta es una industria que forma parte importante de la industria automotriz y por ella misma también se encuentra en una constante evolución y desarrollo de nueva tecnología para hacer brindar un mejor servicio.

## Entorno

La ubicación, cercanía con Estados Unidos y menores costos salariales son los factores que han conducido a México a las principales automotrices del Mundo. México en comparación con el resto de los principales países productores de vehículos ya exporta 10 veces más autos que Argentina y le arrebató a Brasil el primer puesto de producción.

La producción de autos y camionetas en Brasil, destinada sobre todo al mercado interno “cayó más de 17% en los primeros siete meses del año pasado, con lo que registro 1.7 millones de unidades. La economía en Brasil atraviesa por una severa desaceleración y describe que las economías de ambos países se desplazan por senderos opuestos. Mientras que México se ha convertido en una plataforma estelar de exportación, a su vez Brasil vende una pequeña fracción de los autos que fabrica al extranjero y mantiene su mercado interno altamente protegido.

México está llevando el 83% de su producción a las calles y a los caminos del país vecino y a Canadá, mientras que Brasil “vende cerca del 85% de sus vehículos en mercado local” y los que exporta van sobre todo a su socio regional “Argentina”, país que no le permite recibir la producción de autos Brasileños.

México y Argentina lograron un acuerdo comercial en el sector automotriz que regirá los próximos 4 años, el comercio automotor y mantendrá libre de aranceles los flujos bilaterales de comercio en el sector mediante un esquema de cupos y de intercambio compensado, para regresar al libre comercio el 19 de marzo de 2019.

El acuerdo logrado permitirá que los vehículos ligeros y autopartes exportados entre México y Argentina estén exentos del pago de aranceles.

En lo que se refiere al entorno tecnológico ganan presencia los autos alternativos, cada vez se vislumbran más cerca con mayor nitidez, autos que se mueven impulsados por hidrógeno, o más sorprendente, por agua de mar, así como autos eléctricos que año con año mejoran sus cualidades y la infraestructura de recarga para moverse sin angustia en distancias más dilatadas. De esta manera la industria del petróleo juega una gran factor en el entorno automotriz, pues aun el ser la principal materia prima para la generación de combustibles y por el momento está presentando baja en su precio hacer que la empresa automotriz siga con un fuerte crecimiento.

Por otra parte hoy en día, la evolución de la informática es acompañada por la tendencia al desarrollo de la infraestructura, orientada a la Tecnología de la Información que deriva en la aparición de los servicios a través de redes inteligentes, sumado a los avances en la miniaturización de componentes y aumento en las capacidades del internet, efectos que actualmente se reflejan en la industria sobre todo en el ámbito de la fabricación y que está dando origen a la cuarta etapa de la industrialización o Industria 4.0 lo que significa que cuando las máquinas se comuniquen entre ellas se habrá llegado a la cuarta revolución industrial.

## **La Problemática para la gestión de los Call Centers dentro del departamento de compras de Automóviles Italoamericanos México**

Siendo la mañana del día 24 de marzo de 2015 a las 11 am, Mario se disponía a participar en una junta con el personal del área de Finanzas de la empresa, pues tras de la transición del puesto de comprador de construcción a comprador de sistemas y entrenamiento transferido por la compradora anterior llamada Luciana. Ella tras de haberle transferido el puesto le aclaró que existía este proyecto que de manera actual había sido firmado un contrato por 3 años al inicio de 2013 con el proveedor cuando ella aun no era compradora de ese puesto. Luciana únicamente duro 2 años en esa posición por lo que para ella fue transparente y más de esta información no tiene mucho más que incluir.

Estando en la junta con Gabriela de Finanzas, Mario se entera que el proveedor Call Centers de México, SA de CV, se encuentra otorgando el servicio para los 6 Call Centers que la empresa armadora automotriz solicita. La compradora anterior a Luciana al haber logrado empaquetar todos los Call Centers en un proveedor obtuvo considerables descuentos los cuales fueron muy importantes para sus métricos y los del departamento de compras.

### **Los 6 Call Centers son los siguientes:**

1. Call Center de cuentas por pagar, es decir es el medio que ayuda a proveedores a resolver problemas de facturaciones y pagos. Este Call Center es liderado por el departamento de cuentas por pagar (Finanzas)
2. Call Center de Sistemas ICT, es el que es utilizado por todos los empleados y demás personas relacionadas con los sistemas, equipos de cómputo, telefonía y conexiones de la empresa.
3. Call Center del centro de atención a clientes, es el que es utilizado por los clientes finales a fin de dar soporte sobre cualquier tema que lo requiera. Este Call Center es liderado por el área de servicio (Alberto)
4. Call Center de Garantías es utilizado por los diversos clientes y concesionarios a fin de revisar temas de garantía, es liderado por Sergio
5. Call Center para Incentivos a los concesionarios, es el que considera reclamos de los clientes referente a los concesionarios y de alguna manera se mide el nivel de servicio de estos. Es liderado por Jorge
6. Call Center para medición de nivel de servicio de las agencias hacia el cliente final, es liderado por José María.

Véase Anexo 4 para visualizar de manera gráfica la relación de los Call Centers.

Para Mario este proyecto le representa un alcance diferente, pues de sus funciones normales, que son trabajar con el usuario en la solución de su problema o necesidad, a fin de buscar la manera de satisfacer su requerimiento y así asignar una orden de compra a un proveedor que tenga un nivel aceptable de servicio, calidad y precio. En esta ocasión él debe liderar a las 6 personas y en algunos casos poder proponer alternativas de solución que consideren de alguna manera la necesidad como total considerando a la empresa, pero en lo más posible no dejar a un lado el detalle que cada uno de ellos requiere.

Aun cuando las órdenes de compra y contrato actual vencen a inicios de 2016, Mario necesita trabajar con medio año al menos de anticipación pues al proveedor que actualmente provee los servicios necesita confirmarle con al menos 90 días la intención de no renovar de manera total el contrato o de manera parcial.

Otro punto importante es la burocracia que el departamento de compras tiene, ya que dependiendo de las recomendaciones de sourcing son los distintos niveles de aprobación que Mario requiere de sus supervisores. El proyecto se encuentra actualmente en el límite de los 2.5 Millones de Dólares Americanos y de superar el valor, Mario necesita que previamente al concurso le aprueben en México, USA e Italia la terna de proveedores para el concurso. Posteriormente una vez terminado el concurso que en el mejor de los casos debiera durar 15 días, la decisión de sourcing debe ser presentada y aprobada por sus supervisores en México, USA e Italia. De esta forma una vez definidos los alcances y los proveedores que al menos debieran ser 3 los que concursen a Mario deba tomarle en el mejor de los casos un mes poder tomar una decisión.

Tras de la junta con Gabriela de Finanzas donde Mario entendió la importancia del proyecto, él se reunió con el representante del proveedor actual de nombre Genaro, quién le confirmó el detalle de los Call Centers desde su punto de vista. Posteriormente Mario inicio a entender en el sistema de compras el detalle de cifras negociadas anteriormente y contacto a cada uno de los usuarios, con algunos se reunió de manera personal y con algunos otros de manera telefónica según se facilitara mejor. Les explicó la importancia de trabajar en anticipado debido a los factores ya mencionados y así a mediados de abril envió un correo general describiendo lo que requería a cada uno de ellos que era básicamente su alcance para iniciar el nuevo concurso.

**Mario tiene una entrevista con José María del área de desarrollo de distribuidores el día 21 de abril.**

**José María:** No hemos sido capaces de poder definir un alcance aun y el volumen para poder hacer el concurso del Call Center del área de medición de servicio de los concesionarios, sin embargo nos gustaría saber si tú Mario nos pudieras ayudar a definirlo o contactarnos con algún proveedor. Nuestro alcance fue definido hace 15 años y quisiera revisar qué novedades pudiera ver.

**Mario:** De momento por estar tomando la posición no tengo conocimiento y mi antecesora Luciana, no sabe al respecto pues ella estuvo únicamente dos años y el último concurso fue hecho por la compradora anterior. Quien reviso este punto y que aunque sigue en la empresa no tiene la justificación. Sin embargo voy a revisar con la base de proveedores que yo tengo en mi alcance si alguno nos pudiera ayudar a asesorarnos.

**Jose María:** me parece perfecto, sino otra fuente que considero nos pudiera apoyar es el Instituto Mexicano del telemarketing, entiendo dan algún tipo de cursos donde pueden ayudar a definir cuales debieran ser los alcances que debieras de tener.

**Mario:** Me parece perfecto pues podemos revisar esa opción, y ver si yo en paralelo consigo algún proveedor que nos pudiera dar otra recomendación.

**Por otra parte, Mario se entrevista con Daniel el 22 de abril, Daniel es el líder de cuentas por pagar para el tema del Call Center:**

**Daniel:** Hola Mario, quería decirte que para nosotros existe la posibilidad de querernos alinear con el proveedor que está dando el servicio en USA, pero aun no es seguro ya que tiene un mayor costo, sin embargo como área estamos identificando algunos beneficios al poder tener el mismo proveedor para todo Norteamérica. Aun cuando pudiéramos tener un alcance es muy posible que aun pudiera sufrir algunos cambios.

**Mario:** Lo voy a revisar pues entiendo que el proveedor que tenemos actualmente nos dio una buena oferta de su servicio y en parte fue por haber logrado agrupar a los 6 Call Centers en un solo proveedor, sin embargo necesitamos entender cuál pudiera ser la mejora que puede representar el tener esta nueva alineación, propongo que independientemente tengamos todo el alcance definido y una vez así incluirlos en el concurso a ambos proveedores, posteriormente podríamos tomar una decisión con información en la mano.

**Adicionalmente, Mario tiene una entrevista con Alberto del área de servicio, quien es el líder del Call Center de Cuentas por pagar el día viernes 24 de abril de 2015.**

**Alberto:** Me gustaría saber si tú identificas algún otro proveedor que pudiera ayudarnos a mejorar el servicio pues actualmente hemos tenido algunos problemas con esta mesa de ayuda, los principales son la rotación y el casi nulo entrenamiento que la empresa les da a los operadores. He visitado otro tipo de Call Centers e incluso las instalaciones son diferentes pues debido a que los operadores atienden reclamos todo el tiempo existen áreas de esparcimiento que deba ayudar a relajar tras del difícil trabajo de atender reclamos de clientes.

**Mario:** Considero importante tomemos estos conceptos para la definición del alcance del nuevo concurso pues si para mí como compras es importante el precio pero sin duda ahora estamos muy enfocados en la calidad y servicio.

**Alberto:** Así lo haré te mandare el alcance que busque atacar estas necesidades, un punto importante es que también se pueda definir si la tecnología debiera ser desarrollada por el proveedor y ser de su propiedad los sistemas y equipos de cómputo, telefonía o si debiera ser propiedad de la empresa armadora de automóviles y quizá solicitar los servicios de la mano de obra bajo el desarrollo de un sistema especialmente desarrollado. Un punto adicional importante es que hemos venido viendo un incremento en el llamado de nuestros clientes y muy seguramente el alcance considerara poder contestar una cantidad mayor de llamadas.

**Mario:** Considero que debiéramos identificar esos proveedores que pudieran darnos las diferentes opciones e incluso revisar con otras regiones las ventajas de cada uno de los modelos.

En lo que se refiere a Sergio quien es el líder del Call Center de garantías, él expresa que su posición es parecida a la de Alberto, pues Alberto fue quien en realidad era el líder de garantías cuando el concurso anterior fue llevado y recientemente sufrieron una rotación.

En lo que respecta a Jorge quien es el líder del Call Center de incentivos a concesionarios, él logra proveer sin problemas el nuevo alcance, el cual representa la función de monitorear los reclamos que puedan venir originados por los concesionarios.

### **Contacto con Agustín líder del Call Center del área de sistemas el día 6 de mayo de 2015**

**Mario:** Hola Agustin aún no he logrado tener una respuesta de tu parte referente al alcance para la mesa de ayuda.

**Agustin:** En realidad estamos en un proceso de definición del alcance pero hasta ahora estamos recibiendo el requerimiento de la corporación en USA de revisar tener una Mesa de Ayuda Global para toda la corporación.

**Mario:** Si ese fuera el caso me interesa me lo dijeran lo antes posible, pues recuerda en conjunto tengo negociado un precio por los 6 call centers y esto pudiera tener varios impactos, y si ese fuera el caso me gustaría saber cuál sería el impacto para mí. De ser un proveedor acordado por USA necesito revisar quien sería el comprador a cargo, pues de mi conocimiento considero que debiera ser la compradora de sistemas en USA.

Tras de haber contactado a los principales involucrados internos en la empresa de las mesas de ayuda, Mario hace un análisis para identificar cuál es el peso en porcentaje de cada uno de los call centers a fin de poder medir el impacto que cada uno de ellos tiene en el proyecto total. Ver Anexo 5.

Mario hace algunas investigaciones referente a distintas formas de operar de los call centers.

### **Investigación previa de Call Centers y nuevas tecnologías.**

*“La industria del tele-mercado es uno de los procesos emergentes de la economía internacional y un rasgo distintivo de la post-industrialización, ya que refleja el predominio económico de los servicios en la estructura productiva y además sostiene la economía de producción en masa. La producción para el tele-mercado se realiza en los Call Centers, fábricas de comunicación y gestión de información que nacen de los procesos de flexibilización del trabajo y la digitalización de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En el tele-mercado se condensa una nueva figura laboral, la del tele-operador, cuyas funciones responden a una lógica de producción en serie dentro del nuevo modelo de sociedad postindustrial que denominamos sociedad de la información”* (Micheli Jordy. (2007). Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. 05/Jun/2015, de CONfines Sitio web: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>)

*“En adición un tema reciente es referente a que la industria de los **Centros de Contacto** se centrará en el auto-servicio, el cual se convertirá en el modo preferido de los clientes para ponerse en contacto con las empresas.*

***Asier Bollar**, Director de Marketing para América Latina y El Caribe de Aspect, afirma que gracias a la movilidad y a la generación Millennial, los clientes no querrán tener contacto con una*

persona sino que preferirán resolver solo sus inquietudes de servicio por lo que las empresas tendrán que hacer caso de esta solicitud.

*“La simplicidad será una de las características que buscarán los clientes, lo cual permitirá crear una estrategia omni-canal completa siempre y cuando se trabaje en su experiencia por encima de otras características”, puntualiza Bollar.*

Una **experiencia omnicanal** para el cliente resulta esencial para diferenciarse de la competencia. *“La omnicanalidad es transversal en la organización y debe implicar y comprometer a todas las áreas funcionales. Es por eso que los Centros de Contacto son la plataforma ideal para permitir que estas comunicaciones con el cliente se desarrollen de forma rápida, segura, sin interrupciones, y acorde a las políticas de comunicación de la empresa, permitiendo conocer las métricas de productividad que se desarrollan en este nuevo canal”.*

En este sentido, las **empresas** que alcanzarán el éxito y que lograrán atraer clientes serán aquellas que están transformando la experiencia del cliente, factor fundamental que representa a la nueva competitividad.

*“El poder que antes tenían las empresas, hoy día está en manos del consumidor, él puede tomar una decisión en un minuto y desde su celular. Aquellas empresas que no se transformen y se adapten a la revolución del cliente no lograrán el éxito de aquellas que están invirtiendo en la transformación de la experiencia del cliente”.*

Finalmente, es fundamental entender cuáles son las necesidades del cliente y después ser capaces de generar un ambiente que permita una interacción eficiente con el cliente. *“Los **clientes** desean poder llevar a cabo una interacción a través de múltiples canales sin tener que repetir la misma información varias veces. Les resulta de lo más frustrante iniciar una interacción y que si por algún motivo deben detenerla, se comuniquen nuevamente con la empresa y deban iniciar todo el proceso de nuevo. Sin duda los clientes o las empresas que están creciendo son aquellas que comprenden lo importante que es mantener una interacción impecable sin importar el canal que sus clientes elijan.”* Contact Forum. (2015). Los Centros de Contacto se centrarán en el auto-servicio. 5 Jun 2015, de Contactforum Sitio web: <http://www.contactforum.com.mx/articulos/contact-centers/6771.html>

Otro punto que Mario investiga es lo que se escucha referente a la tecnología empleada en los Call Centers denominados IVRs referente a la respuesta de voz interactiva por sus siglas en Inglés la cual “Interactive Voice Response”. Es un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuesta simples, como “si”, “no” u otras. Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar o capturar información a través del teléfono, permitiendo acceso a servicios de información u operaciones.

### **Importancia de los Call Centers en la industria Automotriz.**

Al final la parte de experiencia que el cliente vive debe ser la más importante, es decir todo el esfuerzo detrás de tener un vehículo en un concesionario en el tiempo adecuado puede verse mermado por factores externos a la empresa armadora como lo es el distribuidor, el servicio y/o incluso el Call Center que lo atendió tras estar siendo parte de un estudio de satisfacción o de requerir algún servicio usando este medio.

Sorprendentemente un área tan importante es manejada por terceros pues también tiene su especialización, así la agencia o distribuidor por ser una entidad normalmente independiente, y los diversos Call Center que buscan resolver problemas de los clientes y anteponerse a ellos. Sin embargo representa el principal contacto que el cliente experimenta hacia la marca, el vehículo es tan solo el producto que es muy importante por sí mismo pero para el cliente la impresión de las demás áreas con las que tiene contacto deber ser de igual manera de gran importancia.

Mario requiere estar haciendo análisis e investigaciones adicionales pues incluso su gerente de igual manera acaba de tomar el puesto en marzo de este año y no cuenta con suficientes argumentos o experiencia que en este sentido pueda orientar a Mario, por ello él debe buscar una referencia fuera.

### **Pensamiento referente a la forma en la que Mario se cuestiona debiera de actuar.**

En el camino del trabajo a su casa el día jueves 4 de junio, Mario se pregunta cual debiera ser la mejor decisión y la forma en que el debiera de actuar. Para él este proyecto tiene varios puntos de vista y es importante para él lograr conjuntar las necesidades de todas las áreas.

Para Mario un indicador importante que tiene es el de los ahorros que logre cuantificar derivado de sus funciones y esta negociación será clave en la medición de su desempeño sin perder de vista lo crítico de renovar el servicio en tiempo.

Por otra parte ve lo que para él pudiera ser una amenaza el perder dentro de su alcance la negociación de dos Call Centers que son el de cuentas por pagar y el de sistemas por ver las intenciones de buscar una alineación global existiendo la posibilidad que sea un comprador en otra región quien esté a cargo de la negociación.

Tras de ser Ingeniero Mecánico con gran experiencia en el área de calidad de proveedores y desde hace 2.5 años fue movido al área de compras como comprador de construcción pero apenas recientemente fue rotado al área de sistemas encuentra retador este proyecto donde tiene que buscar documentarse y liderar áreas que para el hasta hace unos 3 meses no conocía.

El proveedor actual fue capaz de proveer la mejor oferta para los 6 Call Centers y el segundo proveedor más próximo con el mejor precio presentó una oferta del doble de precio, los demás propuestas se encontraban por arriba de esa segunda oferta pero de un valor no tan alejado.

El principal enfoque que Mario debiera impulsar es el mejor servicio sin embargo será importante identificar cual sería el impacto que pudiera tener en el costo y le es importante encontrar ese punto donde se logre el máximo ahorro y experiencia que el cliente pueda experimentar por medio de los diferentes Call Centers.

Mario se pregunta cual debiera ser el enfoque considerando que las variables existentes son precio, servicio, experiencia del cliente y tecnología entre las principales; o si la solución debiera ser una solución a la medida o no.

## Resumen del Marco

Para automóviles italoamericanos la experiencia del cliente por medio de los diferentes Call Centers<sup>(1)</sup> es un factor importante de servicio y por ello juegan un papel de gran importancia. Si bien es cierto un cliente deba entusiasmarse en la compra por el vehículo en si, por su tecnología, diseño, etc., también parte de su experiencia lo es el trato que recibe por medio de la agencia y en si por todas aquellas áreas con las que tiene contacto hacía la marca y la empresa.

Factores como lo es el hecho del tipo de trato que recibe de la agencia, contar con el soporte de servicio, el cumplimiento de la garantía, la oportuna disponibilidad de las refacciones, la correcta evaluación y diagnóstico de fallas de su automóvil, son un factor muy importante en la fidelidad que el cliente puede tener por la marca. De esta manera tener las mesas de ayuda / Call Centers adecuados y que logren detectar fallas es un factor importante que no debe de menospreciarse.

Si bien es cierto estos Call Centers por una parte representan un trato directo hacia el cliente, por otra parte sirven para detectar áreas de oportunidad en los concesionarios o gente que tiene el trato hacia el cliente final y de esta forma poder otorgar diferentes tipos de incentivos a los concesionarios motivándolos a tener un mejor desempeño y trato hacia el cliente final.

Por otra parte en la mesas de ayuda donde el soporte no es hacia el cliente como consumidor final pero puede serlo el empleado mismo como lo es el caso de la mesa de ayuda de sistemas de información donde la función principal es resolver dudas o problemas que el empleado pueda tener tiene un cliente diferente en ocasiones el soporte puede ser proveído por teléfono y en otras ocasiones es posible se requiera una inspección física del equipo.

En lo que respecta al servicio de la mesa de ayuda de cuentas por pagar cuyo objetivo principal es atender a proveedores con problemas de facturación y cobro, esta tiene gran importancia pues asegurar el correcto pago a la base de proveedores debe de asegurar la continuación de las operaciones diarias, de la empresa.

Aun cuando las funciones de cada una de las mesas de ayudas es diferente y con clientes tan diferentes referentes a las funciones de la empresa, es de gran importancia lograr atender por el canal adecuado, es decir los alcances y capacidades de estas mesas de ayuda habían sido desarrollado ya hace varios años atrás y la constante evolución de la tecnología está obligando a que se revise cuáles son los mejores canales para poder cumplir con sus funciones, es decir que tanto puede ser los medio digitales, que tanto el presencial, así como la atención telefónica, entre algún otro.

---

*(1) Call Center: Centro de atención donde se da soporte o ayuda a usuarios / clientes de manera remota por diferentes medios de telecomunicación.*

## **Sustento Académico / Marco Teórico**

La tecnología para tener contacto con el cliente ha introducido otro tipo de canales y derivado de ello en la actualidad existen un gran desarrollo de aplicaciones para equipos móviles como son teléfonos celulares, tabletas, computadores personales portátiles hace pensar que hay tendencias que están cambiando y para el cliente debe ser importante recibir atención por ese nuevo tipo de canales que están siendo desarrollados.

La constante fusión de los mundos digitales y físicos está llevando a una nueva interacciones con los clientes que están siendo inducidos por la convergencia tecnológica, tal es el caso que el cliente pueda estar físicamente en un centro comercial y este revisando por medio de su celular las diferentes ofertas o promociones que pudiera haber o promociones que vieron en el competidor. A este tipo de interacción se le ha denominado como una interacción híbrida, donde los clientes se encuentran simultáneamente físicamente y virtualmente en lugar de venta.

Este progreso tecnológico y cambio de comportamiento del cliente, en especial el uso simultáneo de medios múltiples ha resultado en cambios de canal. Un factor importante en la convergencia es el comercio-móvil pues es lo que principalmente permite la fusión de los canales en línea y fuera de línea (on-line and off-line). Este canal de convergencia reemplaza lo que era una clara separación entre los medios estacionarios, digitales y móviles, pues en este caso un reto adicional es como rediseñar la estructura organizacional para poder tener una configuración manejada por las cadenas de valor para proveer canales de interacción, procesos y sistemas.

Visto desde el punto de vista estratégico la fusión de canales también implica la fusión de procesos que describe a los clientes. CRM (Customer Relationship Management) manejo de relaciones de los clientes para la entrega del servicio por diferentes canales y tecnologías.

De esta manera la interacción híbrida con el cliente toma lugar a tres niveles: estratégico, proceso y de sistemas, estos tres niveles direccionan la convergencia e influye su diseño desde el punto de vista de la compañía. El diseño de un sistema no en línea debiera ser un pre-requisito para un sistema de interacción híbrido y requiere la modificación de modelos de negocios, procesos y sistemas.

### **Marketing en los servicios: El plan del precio**

El plan del precio es direccionado como un elemento separado dentro de la mezcla del marketing porque provee una forma sensible para los problemas complejos relacionados al precio a ser considerado. De hecho la compañía puede escoger no tener un plan por separado para el precio y sub-incluir decisiones de precio dentro del servicio individual / planes del segmento. Si el elemento de precio aparece o no en un plan separado, un pensamiento cuidadoso tiene que hacerse a la estructura de precio.

La decisión del precio es importante por 2 razones principales

- Afecta el margen por medio del impacto en la venta
- Afecta la cantidad vendida por medio de la influencia sobre la demanda.

Las decisiones de precio para los servicios son particularmente importantes, dado que su naturaleza es intangible del producto de servicio. El precio cargado a los clientes da señales en referencia a la calidad que están por recibir. También como no pueden ser almacenados los servicios pueden atraer precios Premium cuando la demanda es alta y descuentos cuando la demanda es baja.

Los costos para proveer servicios y como estos varían en el tiempo, tanto los costos fijos como los variables y semi-variables necesitan ser identificados. Los gerentes de servicio necesitan entender el comportamiento de los costos a diferentes salidas de costo de servicios y esto tiene implicaciones importantes para decisiones de ampliación de servicios así como del precio.

Una herramienta importante para entender el comportamiento del costo en la industria de servicio es la curva de experiencia, la cual es una relación empírica la cual sugiere que como ventas acumuladas o salidas los costos por unidad disminuyen. La curva de aprendizaje permite entender el potencial de usar la escala para mejorar los costos. A la fecha hay relativamente pocas publicaciones que trabajen con el manejo de la curva de experiencia al sector de servicio.

Un estudio que explora las curvas de experiencia en servicios ha sido tomado por Stuart Chambers and Robert Johnson (3). Estos investigadores examinaron la organización de servicios financieros y alguna aerolínea y encontraron que existía una fuerte curva de experiencia. En particular las actividades de back office actividades repetitivas y alto volumen, operaciones de alto contacto con el cliente como lo son los Call Centers y cobros en supermercados es muy posible que se beneficien del efecto de la curva de experiencia.

### **Competencia**

Un punto importante para el marketing de los servicios es no solo entender los costos y precios de la propia organización sino también los de la competencia, así como buscar información de los precios de competidores claves en cada segmento mayor y la posición de costo de competidores mayores tiene que ser tomado en consideración. El tener un estudio de la competencia da la oportunidad de hacer valoraciones realísticas de los competidores en referencia para cambiar la estructura de precios.

Comparaciones con la competencia deberían ser emprendidas para determinar los costos, precios y ganancias. Esta actividad puede ser llevada a cabo por medio de un rango de técnicas incluyendo el shopping competitivo e investigación de mercados donde se debiera incluir una comparativa de precio y calidad para cada uno de las ofertas de la competencia. Las posiciones de los competidores en términos de ganancia, posición de costo y participación de mercado en cada segmento pueden ser considerados cuando se quiere hacer una decisión de precio.

En algunos casos empresas lanzan nuevos servicios a precios más altos para recuperar sus costos de inversión únicamente para encontrar que ellos han proveído un paraguas de precios buscando tentar a la competencia en el mercado. Empresas competitivas que lanzan productos similares a precios mucho más bajos pueden mover hacia abajo la curva de experiencia más rápidamente, frecuentemente tomando el mercado de la compañía originadora del servicio fuera de ellos en el proceso. Un lanzamiento de precio bajo, con una tasa de difusión potencialmente más rápida y por lo tanto una mayor tasa de ganancia de experiencia por medio de una posición más favorable en la curva de experiencia, puede hacer más difícil a los competidores potenciales de entrar al mercado con ganancias.

### **Tiempo Ciclo del servicio**

Para el tiempo ciclo del servicio es importante considerarlo desde el principio pues no tendría un gran impacto hacerlo durante una fase de madurez teniendo poco tiempo en el mercado antes de que sea reemplazado y tampoco sería la mejor practica establecer un crecimiento de participación de mercado. Una contribución de utilidad sería una mejor meta proveyendo una participación de mercado en el curso sin deslizarse a un punto menor en el cual el servicio pudiera ser comprometido, la habilidad de la empresa para introducir un nuevo servicio de reemplazo. Debería ser recordada de tal forma que cuando el nivel de saturación sea alcanzado se pudiera tener un producto que genere ganancias en manos de la empresa en los años por venir.

Por otra parte es importante reforzar el rol del análisis de precios cambiara sobre el tiempo de vida del servicio. Por ejemplo durante la fase de más alto crecimiento en el ciclo de vida del servicio, el precio pudiera no ser la primera consideración del cliente dado que la demanda está creciendo en una tasa de tan rápido crecimiento siendo el servicio aun relativamente nuevo. En este momento hay oportunidades suficientes donde tienen que ser balanceadas cuidadosamente en contra de las consideraciones de participación de mercado.

### **Métodos de Precio.**

Cuando los objetivos de precio básicos han sido considerados y se ha hecho una revisión de la demanda, costos, precios de los competidores y costos, así como de otros factores relevantes, el mercadólogo necesita considerar el método por el cual los precios serán establecidos.

Los métodos para ajustar los precios varían considerablemente en el sector de servicios y típicamente incluyen:

- Costo-precio plus donde es buscado un porcentaje de utilidad dado.
- Tasa de precio de retorno donde los precios sean establecidos para alcanzar una tasa de retorno de inversión o de activos. Esto en algunas ocasiones es llamado el precio de objetivo de retorno.
- Precio de paridad competitiva, donde los precios son establecidos sobre la base de seguir aquellos establecidos por el líder del mercado.
- Precio de perdida líder, comúnmente hecho en una base de tiempo corto para establecer la posición en el mercado o proveer una oportunidad de otros servicios de venta cruzada.

- Precio basado en el valor, donde los precios son basados en el valor de servicio percibido para ganar un segmento de cliente. Este representa un alcance a un mercado dirigido que refuerza la posición del servicio y los beneficios que el cliente recibe del servicio.
- Relación de Precio, donde los precios están basados en consideraciones de ganancia potencial futura sobre el tiempo de vida del consumidor.

Muchos de estos métodos de precio son informales pero como sea la relación precio y valor merezcan una mayor discusión

### **Relación y valor base de Precio.**

Es obvio que el precio basado en un costo plus (mayor) es inaceptable, ya que los clientes están interesados en sus propios costos no en los de los proveedores, costos adicionales en muchos negocios de servicio pueden ser extremadamente duros de estimar y como compañías ofrecer un rango de servicios y típicamente tener un alto nivel de participación de recursos.

La relación del precio es una forma apropiada de ajustar el precio donde hay un contacto constante entre el proveedor del servicio y el cliente.

La relación de precio sigue cercanamente el alcance de mercados orientados al precio del valor base pero toma en consideración el valor en el tiempo de vida que al cliente considera.

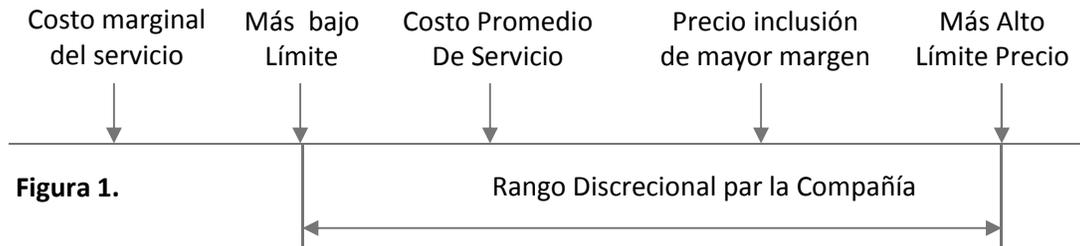
La relación del precio está basada en consideraciones de valor de todos los servicios proveídos al cliente y hace un estudio del potencial flujo de las ganancias sobre el periodo de tiempo dado. Mientras el precio basado en el valor el cual hace enfatiza beneficios dirige la filosofía de precio, permite a la empresa el uso de la pérdida de liderazgo competitivo o costos marginales en el tiempo en periodos de tiempo apropiados para servicios relevantes, para ambos propósitos estratégicos y tácticos.

Un alcance de relación basado en el valor enfoca a ayudar la posición de servicio y refleja el hecho que el cliente está preparado para pagar una cantidad extra por la percepción de los beneficios proveídos para ambos el producto principal y sus alrededores. Clientes pagarán un adicional por los beneficios percibidos y especialmente aquellos proveídos por los productos que se encuentran alrededor del producto principal en términos de imagen de marca, valores de marca y calidad del servicio. De hecho lo extra proveído por lo que se encuentra alrededor puede ser mayor que el precio del producto principal o los beneficios del servicio.

Un alcance incremental siendo usado por las empresas de servicio para mejorar los alrededores del producto y alcanzar precios Premium es la incondicional de garantía de servicio.

Garantías del servicio tienen un gran impacto en los clientes Premium y están deseosos de pagar por los beneficios alrededor del producto, la garantía del servicio son usadas en un amplio rango de industrias de servicio incluyendo hoteles, servicios financieros y consultorías de administración.

A medida que las empresas consideran un método de precio adecuado, ellas necesitan tener en consideración el potencial rango de precio al cual ellas pueden finalmente ajustar sus precios. El rango de precios de una compañía típica de servicio debiera considerar como se muestra en la siguiente figura 1:



El uso discrecional del rango de precios para una compañía será ajustado por el precio factible más bajo y más alto que se pueda cargar. Sin embargo en ocasiones la compañía puede escoger el precio fuera de ese rango de precios. Por ejemplo la compañía puede escoger un precio cerca al costo marginal cuando tiene exceso de capacidad o desea romper en un nuevo mercado de precios sensitivos. También pudiera ser esto por razones de competencia. La compañía también pudiera ofrecer un descuento cuando el cliente toma una muestra de sus servicios.

Como se puede ver existe un amplio rango de precios, sin embargo muchos de estos pueden ser simplificados en lo que es referenciado a tener una política de precios descremados o una política de penetración. Lo más fácil para pensar en estas políticas es el contexto de lanzamiento del nuevo servicio. Esencialmente una política de precios descremados envuelve el ajuste de un precio inicial alto y mover hacia abajo la curva de experiencia a un rango menor. Una política de precios de penetración ajusta a un valor inicial más bajo y busca una tasa de crecimiento más rápida de la adopción del servicio. Por consiguiente mover abajo la experiencia de la curva a un rango mayor.

**Las circunstancias que favorecen a la política de descremado de precios son las siguientes:**

1. La demanda es muy posiblemente de precio inelástico.
2. Hay altas posibilidades de tener segmentos de mercado diferentes de precio por lo tanto atrae a esos compradores en un segmento que están motivados de utilizar el servicio primeramente y quienes son menos sensitivos al precio.
3. Poco es conocido acerca de los costos de producción y marketing del servicio.

Las circunstancias que favorecen a la política de penetración son las siguientes:

1. La demanda es posiblemente de precio elástica.
2. Los competidores desean entrar al mercado rápidamente
3. No hay distintivo o separación de segmento de precio y mercado
4. Hay posibilidad de tener grandes ahorros en costos de operación y marketing si los volúmenes de ventas grandes pueden ser generados.

En conclusión debe ser enfatizado que la política de precio debiera ser únicamente determinada después de haber tomado en consideración todos los factores que afectan la decisión de precio. Los factores claves que necesitan tomarse en consideración se muestran a continuación en la **Figura 2**.



**Figura 2**

### **Plan de Lugar (Place Plan)- Llevar el servicio a los clientes.**

Decidir en la ubicación y canales para surtir los servicios para determinar los clientes objetivos de como el servicio será entregado y como éste debiera ocurrir. Entre ellos, estos factores de entrega de servicio ofrecen el prospecto de establecer una ventaja competitiva, ya que ellos influyen tanto el nivel de servicio del cliente y el costo de proveerlo.

#### **Decisiones de ubicación**

La importancia de la ubicación será de una extensión larga dependiendo de la naturaleza del servicio proveído y del tipo de interacción, se ajusta entre los proveedores y los clientes. Existen 3 posibilidades.

1. El cliente va al proveedor de servicios: En esta circunstancia la localización del lugar es muy importante. Para algunos negocios como los restaurant un centro recreativo, la ubicación puede ser la razón primordial detrás de su éxito, más aún siempre hay prospecto de mayor crecimiento para ofrecer el servicio a más de una ubicación, siempre y cuando cada área de captación esté bien seleccionada, de hecho muchas operadoras multisitio han desarrollado programas computacionales sofisticados para poder optimizar su estrategia de localización.

2. El proveedor de servicio va al cliente. Aquí el lugar de ubicación no es un asunto crítico. La compañía que provee el servicio se mantiene suficientemente cerca para ser capaz de mantener un servicio de calidad a sus clientes. En algunos casos el proveedor no tiene impedimentos en términos de ir al cliente. Este podría ser un negocio como el del plomero, el limpiador de ventanas, el jardinero, entre otros. En otros casos la compañía de servicios puede tener alguna limitación ya sea que pueda proveer el servicio de acuerdo a las propias premisas del cliente. Algunos de estos negocios podrían incluir personal de entrenamiento. El estilista y reparadores de televisión, algunas empresas de lavandería y tintorería han encontrado incluso que es más efectivo cerrar tiendas en lugares costosos y mover sus operaciones a lugares de más bajo costo. Ellos podrían mantener sus negocios al proveer un servicio para recoger y entregar.
  
3. El proveedor de servicio y el cliente transaccionan negocios a lo largo del brazo. Aquí la ubicación es muy irrelevante y por lo tanto el menor costo debería ser el factor de decisión. Aquí se necesitaría por supuesto de una infraestructura de comunicación adecuada disponible, dependiendo de la naturaleza del servicio. De esta forma un contador ofreciendo un servicio de bajo costo basado en internet podría necesitar un sitio web atractiva con buena navegación y funcionalidad apropiada, una compañía donde ordenas por correo, necesitaría acceso a un servicio de correo confiable del mismo modo un servicio express de entrega de paquetes necesita buenos accesos a las carreteras y aeropuertos.  
Muchos de las compañías de servicio cara a cara han transferido exitosamente a transacciones de largo de brazo (arms lenght), por ejemplo aseguradoras y bancos pueden ser ahora manejados vía internet, teléfono o correo.

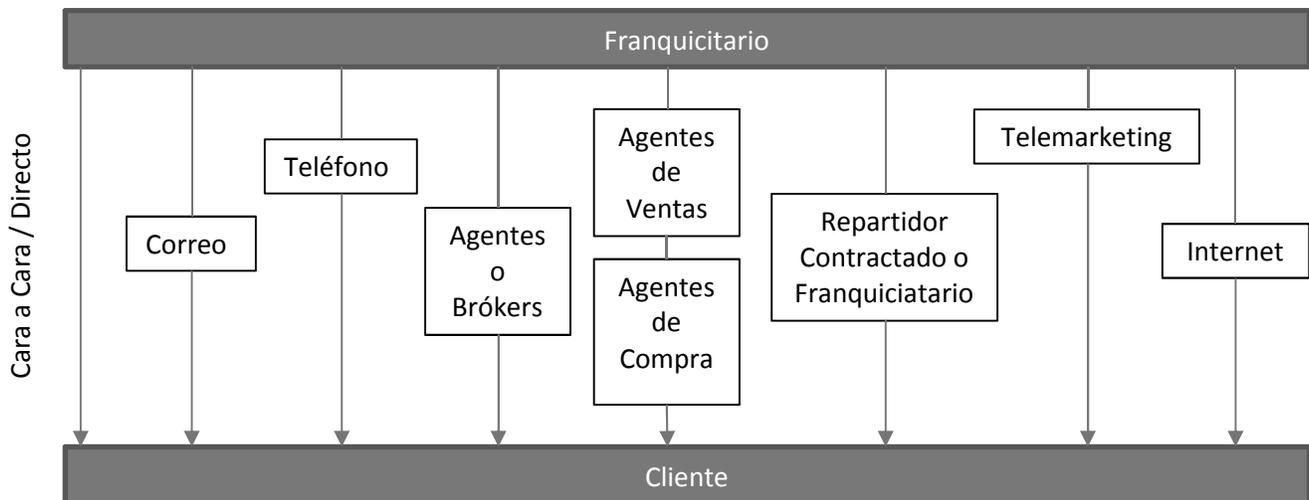
### **Decisiones de canal**

Estas decisiones influyen a quien participa en la entrega de servicio en términos de organización o gente. Un canal consistirá de:

- El proveedor de servicio
- Intermediarios. Por ejemplo agentes brókers franquiciatarios
- Clientes

Mientras que los servicios tradicionalmente fueron entregados vía ventas directas los intermediarios han sido usados de manera incremental. Por ejemplo: agencias de viaje actúan como un intermediario de las aerolíneas, hoteles y servicio de esparcimiento. Similarmente las agencias de reclutamiento proveen una liga entre los empleadores y los potenciales empleados.

La última decisión del canal dependerá sobre un número de factores diferentes los cuales pueden influenciar de manera sencilla o combinada de acuerdo a la siguiente figura 3



**Figura 3**

Facilidad y accesibilidad para los clientes, el valor agregado que se provee, los márgenes que se buscan, la cobertura que se tendrá, la reputación y confiabilidad, la compatibilidad con el proveedor, etc.

En términos estratégicos el proveedor debería preocuparse de:

- Entender los canales de distribución de los competidores
- Entender las fortalezas y debilidades de estos canales
- Identificar cómo la empresa puede prevenir de problemas experimentados por competidores en canales existentes o crear estrategias de canales alternativos al cambiar el tipo de intermediarios o lo que ellos tradicionalmente hacen.

Sin embargo la selección de la estrategia de tipo de canal puede rara vez ser hecha de manera aislada de la situación de la ubicación. Por ejemplo la decisión de un banco de cambiar a sistemas electrónicos que requiere menos contacto cara a cara reduce la necesidad para premisas de localidades de alto costo o de alta afluencia. En su lugar la conveniencia del cliente es mejorada por tener máquinas de cajero localizadas fuera de grandes almacenes.

### Nuevos Canales

Cuando se decide en una estrategia de canal el punto de inicio deben de ser los clientes por sí mismos, si no se ofrecen los canales correctos que ellos prefieren, el competidor lo hará.

El punto de inicio en determinar las preferencias de canal de los clientes, es identificar el criterio de compra de los clientes, o los factores que determinan que proveedores obtienen el negocio. Estos pueden incluir costos, conveniencia (proximidad geográfica, facilidad de acceso, tiempo de respuesta, entrega a domicilio, etc.) y reputación (especialización del servicio, imagen de la marca o que tan bien establecido se encuentra el proveedor del servicio).

La habilidad de cada canal actual o futuro para entregar en contra de cada factor es asesorado juiciosamente. Al identificar varios medios por los cuales el servicio puede ser comprado son comparados y al poner todos los factores juntos se puede ver que tanto el internet como las tiendas físicas pueden tener una alineación al segmento en particular, en realidad diferentes segmentos del mercado son más claramente alineados por medio de canales diferentes.

El resultado de un canal en contra de factores relacionados al precio como el costo pueden ser afectados por la economía del canal, el cual determinará el precio que cualquier competidor usando esta cadena de canal será posible de ofrecer. Un factor importante en el asesoramiento de la economía del canal es la transacción de costos envuelta.

### **Como los canales trabajan en conjunto.**

En el ejemplo de un vendedor usando canales de tiendas físicas y del internet puede mostrar un factor de complicación. En muchos mercados, los clientes no usan un canal sencillo, por otra parte usan un número de canales en combinación para conocer sus necesidades en diferentes etapas de su relación con el proveedor. Para poder definir como esto puede ser hecho se puede sugerir el uso de una herramienta de cadena de análisis. Una cadena de análisis involucra la descripción de que canales son usados en qué fase de la compra y el proceso de entrega de valor.

Diferentes canales entonces son necesarios en puntos diferentes en el ciclo de vida y diferentes competidores pueden adoptar diferentes alcances. Una cadena de canal pura Web tiene una estructura de bajo costo y es apropiado para ciertos segmentos sensitivos al precio que se ha ido convirtiendo más común. Las compañías de servicio en varios sectores tienen ahora competidores adoptando este alcance.

Habiendo logrado establecer cadenas de canales en uso actual, el siguiente paso es considerar posibles cadenas de canales futuras posibles. Esto requiere experimentación con diagramas de cadenas de canales para analizar en su proceso no solo como la venta debe ser hecha, pero también otro aspecto de las necesidades del cliente que serán satisfechas. ¿Podría un comprador de teléfono móvil comprar por medio de la web ser capaz de actualizar su paquete de servicio en una tienda cercana?

El truco para ofrecer una cadena de canales que sea apropiada a las diferentes necesidades de los segmentos objetivo de una Compañía. Es decir la prueba de ácido para ver si una cadena de valor florecerá por ya representar una mejor proposición de valor para un grupo de clientes. Para probar esto la recomendación es dibujar la curva de valor descrita previamente, pero comparar las cadenas de canales más que canales individuales.

Existe una complicación referente al tiempo para ser considerada también. Aun si una cadena de canales ofrece una mejor propuesta teóricamente a los clientes ellos pudieran no estar listos para ella. Una innovación de la cadena de canales, como una innovación del producto o servicio es posible que se continúe a lo largo de una distribución de campana. Si uno espera convertir clientes hacia el internet, por ejemplo es claramente necesario considerar que proporción de la base de clientes tiene acceso a internet y que tan maduro es su uso.

La investigación sugiere que los negocios de servicios puedan seleccionar de las siguientes opciones de estrategia de canales.

- Un proveedor de canal sencillo, provee al menos a la mayor parte de sus clientes interacción por medio de un canal. Línea directa y primera directa, ambas empezaron principalmente operaciones telefónicas, mientras que en el mundo del internet, el alcance es referido a “pureplay” representado por Amazon, Ebay, entre otras.
- Un migrador de canal empezó con un canal sencillo pero está intentando migrar su base de clientes hacia otro canal sobre poder incrementar el valor o reducir el costo, por ejemplo algunas empresas de aerolíneas iniciaron vendiendo boletos por teléfono pero ahora proveen incentivos financieros a los clientes sensibles al precio para poder comprar en línea, mayormente de quienes no lo hacen.
- Una estrategia basada en actividad, usa diferentes combinaciones de canales para desempeñar diferentes actividades a lo largo del ciclo de vida del cliente. Por ejemplo Thomas Cook’s usa negocios de intercambio extranjeros y usa el internet para generar para generar clientes potenciales, una fuerza de ventas directa para inscribir a nuevos clientes y un Call Center o Internet para tomar órdenes.
- Un canal multi-integrado, su alcance involucra ofrecer diferentes canales a los clientes sin intentar influenciar cual usa cada uno de los clientes. Los bancos proveen ambos servicios banco por teléfono y por internet como un servicio integrado. Mientras que el internet funciona a un mucho menor costo unitario y también ha probado mejor costo de venta cruzado. Algunos bancos prefieren posicionarse por sí mismos sobre el servicio al cliente y aceptar mayores costos de aquellos clientes que primeramente usan el teléfono sin penalizar a estos o recompensar a los usuarios de internet.
- Una estrategia de segmentación basada en necesidades, esta ofrece diferentes canales para diferentes grupos de clientes para poder cumplir sus necesidades variantes. Un ejemplo lo es la empresa Zurich Financial Services quien ha fortalecido en diferentes rutas de mercado. La fuerza de ventas directa, por medio de consultores financieras independientes y compañía de planes de pensión para poder servir a grupos de clientes con diferentes necesidades y actitudes. Cada una de estas rutas hacia el mercado pueden usar el mismo nombre de marca o tener diferentes nombres
- Una estrategia de valor de cliente gradual, usa canales selectivos de acuerdo al valor financiero de los clientes. Muchas empresas de IT usan gerentes de cuenta para clientes de alto valor y dirigen clientes pequeños por medio de canales de costos más bajos, canales como el internet, Call Centers o revendedores de valor agregado. Muchos bancos aunque están en peligro de hacer precisamente lo opuesto al ofrecer redes de alto costo a los clientes de bajo costo quienes prefieren no hacer operaciones bancarias por internet o por teléfono.

De manera breve las rutas hacia el mercado están siendo reconfiguradas de las siguientes cinco maneras.

Productos o Servicios sustitutos o reconfigurados (un ejemplo pudiera ser el correo electrónico en vez del correo tradicional)

Desintermediación (comercio electrónico puede hacer a los intermediarios redundantes)

Re-intermediación, (un intermediario previo es reemplazado por un nuevo intermediario en línea.

Substitución de canal sustituto (in roll intermediario puede ser reducido pero no eliminado, como en el caso de los vendedores de automóviles previendo información al cliente pero no apuntalando clientes a remates en particular)

Cambio / Adición de medios, (las ligas en la cadena pueden permanecer las mismas pero la comunicación entre ellas puede cambiar parcial o totalmente hacia el internet de los mecanismos previos),

Cuando las rutas al mercado has sido consideradas y potencialmente reconfiguradas es importante revisar los intermediarios de canal. Se puede concluir la discusión en el lugar del plan con criterios de evaluación sobre los canales intermediarios.

#### **Criterio de evaluación para los intermediarios de canal.**

Sin importar del tipo de intermediario a utilizar existe un sinfín de criterios de evaluación básicos entre ellos:

- ¿Ellos saben o sabrán vender a nuestro segmento de mercado?
- ¿Es su fuerza de ventas lo suficientemente extensa y entrenada para alcanzar los pronósticos de ventas regionales?
- ¿Es su ubicación regional adecuada con relación de los servicios de ventas?
- ¿Si los intermediarios confían en canales de internet, es plataforma web atractiva, fácil de navegar y si el volumen incrementa de manera significativa en el canal, es escalable?
- ¿Son sus políticas promocionales y presupuestos adecuados?
- ¿Satisfacen los requerimientos de los clientes post venta?
- ¿Son sus políticas de producto consistentes con las propias?
- ¿Venden servicios competitivos?
- ¿Cuáles son sus políticas respecto a cobertura de mercado?
- ¿Tienen solvencia?
- ¿Es la gerencia del distribuidor receptivo, agresivo y flexible?

Todos estos factores entre otros tienen que ser considerados cuando se haga una decisión específica sobre la elección de intermediarios, los cuales a su vez forman parte de la selección del canal en general.

### **El elemento gente en la mezcla del marketing.**

Otro asunto para el proveedor es asegurar que el servicio recibido por el cliente es de la misma alta calidad sin importar el cómo es entregado. Esto es particularmente cierto cuando un sistema de entrega de franquicia usado. Ajustes de estándares de selección rigurosos y proveer entrenamiento son métodos que pueden ayudar a mantener la calidad en la mayoría de las situaciones. Las áreas de dificultad son donde los proveedores de servicio son de baja educación y tienden a no permanecer en el trabajo por mucho tiempo, tal es el caso de un hotel y sus niveles de alimentos, aquí el control de calidad no está en las manos de los operativos sino de los gerentes y supervisores.

Es claro que las personas ocupan un lugar preponderante en la prestación de servicios en el análisis final, y es una cuestión de cómo la gente es seleccionada, entrenada, motivada y dirigida que influya en la consistencia en la calidad. Como muchas compañías vienen reconociendo esto, ellas están poniendo más atención a los diferentes roles que la gente puede jugar tanto en el contacto con el cliente y el marketing en general. Por medio de sumar valor en la forma de desempeñarse y maximizando el impacto de sus actividades, la gente tiene la capacidad de dar a la compañía un filo competitivo.

### **Marketing Interno:**

Es ahora ampliamente reconocido que para las organizaciones de servicio para ser exitosas en su marketing externo, ellas también tienen que practicar el marketing interno y existen al menos dos elementos claves en el marketing interno.

- Cada empleado y cada departamento dentro de la organización tiene ambos roles como clientes internos y proveedores externos, Para ayudar a asegurar la alta calidad del marketing externo, cada individuo y departamento dentro de la organización de servicio debe proveer y recibir un servicio excelente.
- La gente necesita trabajar en conjunto en una forma que sea alineada con la misión de la organización sus estrategias y sus objetivos. Este es obviamente un elemento crítico dentro de las empresas de servicio donde existen altos niveles de interacción entre el proveedor de servicio y el cliente.

Compañías de servicio líderes han reconocido la importancia del marketing interno y han desarrollado filosofías organizacionales a lo largo de estas líneas. Ellas suscriben a todos los miembros del personal previendo la mejor contribución posible en las actividades de marketing y comprometiéndose en todos los encuentros telefónicos, correo, electrónico o personal de manera que adicione valor al servicio. Las iniciativas de marketing interno están soportadas por entrenamientos rigurosos y frecuentes, códigos de conducta, códigos de vestido y reconocimiento por desempeños sobresalientes. Este involucramiento de personal en lo que para muchas organizaciones es una nueva política liberadora, puede establecer confianza irreversible que solo puede menguar cuando la organización cambia la cultura y el clima de manera fundamental.

La cadena de servicio – ganancia.

La importancia del rol de los líderes en el marketing interno se ha analizado en cierta profundidad, cuando los líderes y gerentes de la compañía de una compañía exhiben comportamientos positivos y fuertes y proveen soporte de alta calidad a los empleados para entregar resultados a los clientes, así la gente a todos los demás niveles de la organización es más posible que estén satisfechos y sean empleados leales y productivos. Así la cadena de servicio demuestra como el elemento de gente de la mezcla de marketing puede tener un impacto profundo en el éxito de la organización.

### **Comportamiento Cliente ->Actitud Empleado->Satisfacción Cliente -> Desempeño Financiero**

#### **El elemento proceso en la mezcla de marketing.**

El elemento por el cual los servicios son creados y entregado al cliente puede ser el factor mayor dentro de la mezcla de marketing, para los clientes perciben el sistema de entrega como parte del servicio por sí mismo. Esto significa que las decisiones de administración de operaciones pueden ser de gran importancia con referencia a la posición competitiva del servicio.

El proceso en este sentido significa actividad de trabajo, por lo tanto cualquier procedimiento, actividad, programa, mecanismo o rutina caerá debajo de este encabezado. De aquí sigue que cualquier decisión de política, que sea hecha acerca del involucramiento del cliente o discreción del empleado tiene un impacto directo en elemento de proceso de la mezcla de marketing.

Mientras que la gente juega un rol crítico en la mezcla, ellos parecerían severamente discapacitados si el desempeño del proceso tiene inherentemente fallas. Así por ejemplo si los procesos de soporte de la entrega no pueden responder y reparar una falla de servicio, o si la cocina de un hotel toma muy largo para preparar una comida, todo el impacto positivo inicial del personal de contacto será destruido. Esto sugiere que la cercana cooperación es requerida entre el marketing y aquellos quienes están envueltos en el proceso gerencial. Más aun cada mejora en el proceso liderará inevitablemente a mejoras en el servicio.

Si el proceso corre eficientemente, el proveedor de servicio podrá tener una clara ventaja sobre los competidores efectivos.

Los Procesos para la toma de decisiones son también importantes en el contexto de este elemento de la mezcla de marketing. Algunos proveedores de servicio dan a sus entregadores de servicio la autonomía para tomar decisiones hasta un cierto nivel.

Así puede ser que entre más especializado sea el servicio más toma de decisiones son confiadas al operador de servicio. Esto permite una gran personalización de los servicios y así servicios menos especializados en su totalidad tienen menos alcance para hacer esto.

Así el plan de proceso necesita direccionar dos puntos principalmente.

¿Cómo el proceso puede ser mejorado para ayudar a alcanzar una estrategia de competencia de posicionamiento competitiva?

¿Cómo puede el marketing y las operaciones ser manejadas de una manera que genere sinergia?

Para analizar el proceso el US academic Lynn Stostack ha desarrollado un alcance de 3 pasos para analizar los procesos.

1. Descomponer el proceso en pasos lógicos y secuencias.
2. Identificar aquellos pasos que introduzcan el más alto prospecto de algo yendo mal debido al juicio, elección u oportunidad.
3. Establecer estándares de desviación o tolerancia para estos pasos, de este modo una banda de desempeño o funcionamiento. (Sería no realista esperar pasos de proceso que sean desempeñados con completa precisión a cada momento).

Por medio de la adopción de este alcance de procesos erróneos puede hacerse para llenar su propósito de una manera más consistente en mejorar el modo de servicio.

Los procesos también pueden ser usados en términos de su complejidad, esto es el número o naturaleza de sus pasos y secuencias y divergencias, es decir su latitud o variabilidad envuelta, por ejemplo un vendedor de helados en la playa tiene un proceso que no es complejo ni divergente, pero en contraste un almacenador de libros puede tener alta complejidad pero relativamente modesta divergencia por otra parte un cirujano podría tener altos ambos parámetros.

Utilizando este alcance para mirar a los procesos, cuatro estrategias de mejora son posibles.

- **Reducir divergencia**- Esta opción tendería a estandarizar el servicio y limitar la extensión a la cual podría ser personalizado. Mientras esta ofrece la prospectiva de reducir costos y mejorar la productividad, también podría alejar a aquellos clientes de quienes la personalización fuera considerablemente un beneficio.
- **Incrementar divergencia**, esto podría permitir mayor personalización y flexibilidad para lo cual fuera posible cargar un precio Premium. Esta sería una estrategia adecuada para posicionamiento de nicho del servicio donde las ventas de alto volumen no fueran anticipadas.
- **Reducción de complejidad**, aquí, los pasos y actividades son omitidos del proceso de servicio. Esto tiene un efecto de hacer la distribución y el control más fáciles, desde la desaparición de algunas actividades periféricas.
- **Incremento de complejidad**, con este alcance más servicios son adicionados al producto de servicio central, usualmente con la intención de crear una ventaja competitiva y ganar penetración de mercado. Empresas de servicios financieros y los supermercados frecuentemente usan este alcance.

Todas estas opciones conllevan ventajas y desventajas, en ese sentido ningún alcance sencillo es mejor que otro, los que sí es significativo sin embargo es que el proceso estratégico impacte en la percepción del cliente en efecto causando que el servicio sea reposicionado.

## **Modelo del Servicio / análisis de proceso.**

Las Compañías de servicio quienes desean proveer altos niveles de calidad de servicio y satisfacción de clientes necesitan entender los factores que pueden impactar en los procesos de servicio. Modelar o hacer un análisis del proceso de servicio es un concepto que desglosa el sistema básico en estructuras y las estructuras de una organización para desarrollar un mayor entendimiento del proceso de servicio.

El proceso requiere identificar todos los puntos de contacto entre el cliente y el proveedor de servicio y documentarlos en un mapa de servicio o modelo. Los posibles desgloses en la experiencia de servicio pueden ser identificados. Estos pueden ser objeto de decisiones, mejorando así la calidad del servicio.

Varios alcances han sido sugeridos para llevar a cabo un ejemplo de modelación.

1. **Análisis /Modelaje de ciclo de servicio.** El concepto sugiere que cada contacto con el cliente es un “momento de verdad”, cada uno siendo una oportunidad para ya sea incrementar o reducir la satisfacción del cliente. La percepción del cliente es un flujo continuo de experiencias los cuales en su conjunto determinan la calidad del servicio. La empresa muy frecuentemente no percibirá el servicio en este sentido si sus empleados están limitados en su punto de vista particular. El alcance del modelo o análisis de ciclo de servicio permite a las empresas de servicio cambiar la percepción de los empleados para entender mejor la experiencia que el cliente vive por medio del servicio.
2. **Análisis de cadena de valor,** esta importante herramienta analítica envuelve el desglose de las actividades de una empresa en varias actividades y mostrar donde el valor agregado es dado a los clientes. Esta actividad puede ser analizada para determinar la contribución de la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.
3. **Storyboard (Guiones Gráficos),** este es un concepto desarrollado por Walt Disney en diseñar parques temáticos para hacer la ingeniería de la experiencia del cliente y asegurar la mejor satisfacción del cliente. Cuando una película es hecha, cada escena es diseñada en avanzado, usando una serie de bocetos arreglados en una secuencia conocida como Storyboard. Similarmente bocetos de cada uno de los contactos del cliente tiene con el proveedor del servicio puede ser usado para identificar puntos de mejora en el servicio al cliente. Las escenas pueden ser arregladas para mejorar la calidad de la experiencia del cliente.

El modelar incluye diagramas de flujo para el cada aspecto del sistema de entrega de servicio, incluyendo la parte de contacto al cliente y las que no lo tienen del proceso de servicio. Incluye algunos pasos.

- El primer paso en el modelaje es hacer un diagrama de todos los componentes de un servicio para que el servicio pueda ser visto clara y objetivamente.
- La siguiente actividad en el modelar es la identificación de los puntos de falla, esto es, las áreas más posibles de causar problemas operacional o de consistencia.

- Establecer estándares de ejecución es la tercera parte crítica al formar el modelo. Esto representa los objetivos principales de calidad de servicio. Estándares de ejecución no solo definen los costos del servicio, sino también definen el criterio de desempeño y tolerancias para la terminación de cada paso de servicio.
- Finalmente, el gerente debe identificar toda la evidencia de servicio que está disponible para el cliente. Cada punto que es visible para el cliente representa un punto de encuentro, durante la cual la interacción con el servicio ocurrirá.

El modelaje de servicios es una herramienta valiosa para ayudar a visualizar el proceso de servicio, entender que puede estar mal y establecer estándares de mejora en la calidad del servicio. Esto ayuda no solo a resolver problemas potenciales pero también a diseñar formas para tratar con la recuperación del servicio y muchas empresas así lo usan.

### **El elemento servicio al cliente de la mezcla de marketing.**

A medida que los clientes se vuelven más sofisticados y demandan mayores estándares, las empresas deben mejorar su servicio al cliente para permanecer competitivas.

En varios casos el servicio al cliente ha sido sub-incluido bajo el encabezado de “lugar” en la mezcla de marketing. La razón para esto es debido a que la confiabilidad y la velocidad de entrega se pensaba eran los principales elementos de satisfacción del cliente, la forma en la que los servicios eran entregados era visto como un problema de distribución y logística. Sin embargo en la experiencia de los últimos años, las empresas de servicio han desarrollado una perspectiva diferente sobre el servicio al cliente. Para organizaciones centradas en el cliente, el servicio al cliente es un componente crítico en la mezcla del marketing y no es solo mirar al cliente o direccionar sus quejas.

En el texto comprensivo del marketing de servicios, “Lovelock Patterson y Wirtz” señalan que el servicio al cliente debiera ser una parte integral del ADN del servicio de la empresa. Lo definen de la siguiente manera.

“Servicio al cliente involucra actividades orientadas a la tarea [más allá de una venta proactiva] que involucra interacciones en persona con clientes en persona o por tecnología para los propósitos del servicio ‘manufactura’, entrega y soporte de servicio. Esta función debería ser diseñada, desempañada y comunicada con dos objetivos en mente: satisfacción del cliente y eficiencia operacional.

El servicio al cliente está preocupado con la construcción de uniones con clientes y otros mercados o grupo para establecer relaciones de largo plazo, mutuamente ventajosas que refuercen los demás elementos de la mezcla de marketing.

En este contexto y prosecución de ganancias de tiempo y dinero para el cliente, el servicio a clientes deber tomar en consideración todas las actividades que estén relacionadas antes, durante y después de la transacción. La implicación para la compañía que opera en esta manera integral es que debe entender completamente las razones de porque los clientes compran y reconocen como el valor adicional puede ser adicionado u ofrecido.

## Creando una estrategia de servicio al cliente

Reconociendo la importancia del servicio al cliente como un arma, corresponde al vendedor tener claro cómo puede ser creado y usado. Existen cuatro pasos principales en la creación de la estrategia de servicio al cliente.

1. *Identificar una misión de servicio*, Justo como su fuera una necesidad para una declaración de misión corporativa para clarificar los valores organizacionales y generar un sentido de dirección, así hay una necesidad para una misión de servicio al cliente. Esto destilará en unas breves palabras la filosofía de la empresa y cumplimiento del servicio al cliente.
2. *Establecer objetivos de atención al cliente*. Esto involucra hacerse las siguientes preguntas:
  - ¿Qué tan importante es el servicio al cliente comparado con otros elementos de la mezcla de marketing?
  - ¿Cuáles son los elementos más importantes para el servicio al cliente?
  - ¿Cómo estos varían por segmento de mercado?

Las respuestas para estas preguntas se reflejarán en variables de calidad de servicio como confiabilidad, responsabilidad y aseguramiento. Estás también tomarán en cuenta la naturaleza de la oferta competitiva.

Los objetivos de servicio al cliente que emergen de este tipo de análisis de necesidad para ser considerados en el contexto de actividades pre-transacción, transacción y post-transacción.

3. *Estrategia de servicio al cliente*. No todos los clientes van a requerir el mismo nivel de servicio, por lo tanto paquetes de servicio apropiados tienen que ser creados para mercados de segmento diferentes. Para hacer esto la empresa debe:
  - Identificar los servicios y segmentos más importantes
  - Priorizar los objetivos de servicio
  - Desarrollar paquetes de servicio.

Los paquetes de servicio más apropiados serán aquellos que ofrezcan mayores beneficios a los clientes que aquellos servicios que compiten. Esos beneficios pueden ser reales o percibidos.

4. *Implementación*. Los paquetes de servicio seleccionados son entonces introducidos en la mezcla de marketing. Frecuentemente los beneficios que ellos proveen pueden ser usados como parte de la campaña promocional.

Un elemento clave para el elemento de la atención al cliente de la mezcla de marketing es el establecer estándares de servicio e indicadores de desarrollo de desempeño (KPIs). Esto involucra identificar las expectativas más importantes del cliente y desarrollar medidas de ese desempeño de servicio al cliente que puedan ser medidos sobre esas dimensiones claves.

Es importante recordar que justo como el producto de servicio por sí mismo, las estrategias de atención al cliente pueden tener una vida limitada. Teniendo esto en mente las empresas de servicio

con visión al futuro mantienen niveles de satisfacción al cliente bajo revisión constante y están en contacto con las necesidades de cambio de sus clientes en términos del servicio que se provee.

### **La necesidad de una estrategia para la mezcla de marketing general.**

Es claro que retomando el tema de los siete elementos de la mezcla de marketing cada uno está muy relacionado con los demás. Esta forma en la que interactúan y por ello al cambiar uno impacta en los demás, por ello es esencial que la mezcla de marketing que se desarrolle asegure que todos los conceptos son soportados mutuamente y de manera sinérgica. Esto significa que la interacción de la mezcla de marketing debiera ser:

- Integrada, existe interacción armoniosa
- Consistente, existe una lógica detrás como los mayores elementos de la mezcla encajan juntos
- Apalancado, cada elemento es usado de la mejor manera en apoyo de la mezcla global de marketing.

### **CRM Customer relationship management: Búsqueda de factores de Valor**

Las historias de éxito tienen en común las características de tener un alcance altamente enfocado al CRM con relativamente un alcance estrecho para los proyectos y como segundo paso es el escepticismo saludable con respecto a los reclamos exagerados de los vendedores de CRM.

Antes que sea medido el CRM primero tiene que ser medido clara y consistentemente. Segundo los conductores de beneficios asociados con los proyectos de CRM tienen que ser identificados y relacionados a medidas relevantes. Finalmente se tiene que establecer un método efectivo para poder medir el éxito de los esfuerzos de CRM de una forma que soporte la toma de decisiones de mercadotecnia.

Algunos de los puntos en los cuales se ha analizado el CRM puede ayudar a mejorar y enfocar a una empresa son a identificar distintos generadores de valor tales como el establecer objetivos, integrar vender, comunicar, personalizar mejorar el servicio al cliente y el precio.

- Mejoras capacidades de identificar al cliente objetivo son positivamente relacionadas al valor de equidad en la fase de inicio.
- Ofertas integradas a lo largo de los canales de distribución son positivamente relacionados al valor de equidad y valor de la marca en la fase de mantenimiento.
- Mejorada eficiencia y efectividad en la fuerza de ventas es positivamente relacionada al valor de equidad y valor de marca en las fases de iniciación, mantenimiento y equidad de relación en la fase de mantenimiento.
- Precio mejorado esta positivamente relacionado al valor de equidad en las fases de iniciación y mantenimiento.
- Personalización mejorada de productos y servicios está positivamente relacionada al valor de la marca y relación de equidad en la fase de mantenimiento.

- Eficiencia y efectividad mejorada en el servicio a clientes son positivamente relacionadas al valor de equidad y valor de marca en las fases de iniciación y mantenimiento y equidad de relación en la fase de mantenimiento.
- Mejor individualización de los mensajes de marketing son positivamente relacionados al valor de equidad y valor de marca en las fases de iniciación y mantenimiento.
- Valor de equidad mejorado esta positivamente relacionado al valor del cliente.
- Valor de marca mejorado esta positivamente relacionado con el valor del cliente.
- Relación de equidad mejorada esta positivamente relacionada al valor del cliente.

El CRM permite a las empresas coleccionar datos de clientes de manera rápida, identificar los clientes más valiosos a lo largo del tiempo y lograr incrementar la lealtad del cliente por medio de ofrecerle productos personalizados.

## Solución del Caso

Para la selección del proveedor de los Call Centers es importante considerar que para la empresa automóbiles Italoamericanos debe de hacerse de acuerdo a los lineamientos que tiene su departamento de compras y el procedimiento en este caso indica hacer una licitación con al menos 3 proveedores. El sustento académico sirve para plantear la mejor forma de considerar a los participantes de dicho concurso y una guía fundamental es lo expuesto por la guía de la mezcla del marketing en las empresas de servicios, las nuevas tecnologías para atender a clientes por medio de nuevos canales tecnológicos y el uso de información basado en un CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management)

Habiendo analizado la mezcla del marketing para las empresas de servicio, es importante que para la decisión de seleccionar al proveedor que pueda operar los Call Centers, adicional al precio del servicio que cotice, también se consideren los factores de ubicación o lugar donde se proveerán los servicios, el canal que estos utilicen para interactuar con el cliente, el tipo de gente, capacidad y entrenamiento que pueda ofrecer al cliente un buen trato, el proceso por medio del cual entregará el servicio, y el servicio que en sí es ofrecido al cliente.

Por otra parte pudiendo llegar a formar parte de la mezcla pero como un factor de gran importancia es el uso de la tecnología que pudiera estarse pensando emplear, pues esta tecnología pudiera influir en la mezcla de marketing y muy posiblemente a su alrededor lograr adecuar esas variables.

El costo sin duda será un gran factor pues como en este caso se cuenta con un presupuesto restringido ya que la última vez que se hizo un concurso hace 3 años la decisión fue tomada pensando en el precio básicamente, y la propuesta tecnológica no es de la más avanzadas pues su principal canal de atención es el telefónico, sin embargo existe una gran área de oportunidad en donde en algunos casos pueda revisarse el costo de este canal por requerir forzosamente de operadores que demandan un sueldo cuando existen otro tipo de tecnologías, que pudieran hacer no elevar los costos y proveer un mejor servicio, aun cuando se tiene presente que pudieran existir costos asociados a la implementación de esta tecnología. Algunos de los canales adicionales pudiera ser el uso de páginas de internet o aplicaciones para dispositivos electrónicos móviles, uso de algunas redes sociales o algún otro medio.

Una consideración importante para su solución es hacer una diferenciación de cada uno de los 6 Call Centers pues debido a que en algunos casos se tienen diferentes mercados objetivos, las propuestas deben tener diferentes soluciones para cada uno de ellos.

De manera inicial se identifica que existe una separación considerable en las áreas internas de la empresa, dos de los seis Call Centers difieren en mucho su mercado. El primero sería el de cuentas por pagar, pues su mercado son proveedores que buscan orientación en el proceso de facturación y pagos. El otro sería el de los empleados de la empresa que buscan resolver problemas tecnológicos. El resto comparten de alguna manera el canal enfocado hacia el área de servicio y satisfacción del cliente final y de los concesionarios. Sin embargo aunque existe esta diferencia el análisis que lleva a la asignación comparte los puntos a considerar en su mezcla de marketing en servicios

## **Mezcla de Mercadotecnia para empresas de servicios.**

El plan del precio, como se sabe es un tema sensible y debido a que en este caso se cuenta con un presupuesto limitado donde como se mencionó previamente el último concurso fue otorgado principalmente basado en el precio. Se deben revisar opciones que tecnológicamente puedan mejorar el servicio, de esa forma por ese medio aprovecharla y tomar ventaja de nuevas generaciones que prefieren el uso de otros canales diferentes al tener que usar directamente a un operador telefónico. Para el plan de precio se considera que una buena opción sería un proveedor que pudiera tener una transparencia clara en cuanto a los precios que ofrecerá por el servicio, los costos y los sueldos que pueda ofrecer a su mano de obra. En referencia y de acuerdo al sustento académico sería costo por relación de precio, aunque claro que los proveedores tendrán que considerar los demás métodos para ajustar su propuesta entre ellos la tasa precio de retorno o precio de basado en el valor por mencionar algunos.

En cuanto al plan del lugar y los canales por los cuales deberá de atenderse al público objetivo, se ha visto que la empresa además de tener diferentes mercados internos en 2 de sus casos, también enfoca sus productos en diferente públicos objetivo. Es decir existen diferentes mercados objetivo esta lo hace normalmente por producto, sin embargo al tratarse de la forma en la que reciben el servicio de atención tanto los diferentes clientes usan el mismo canal, mientras que los concesionarios que reciben la atención son de todas las marcas de la empresa y que están ubicadas a lo largo y ancho del país. Por tanto la propuesta debe poder considerar diferente canales de atención desde la persona de edad mayor que está acostumbrada a recibir el servicio por teléfono como lo es el caso del joven que tiene gran alcance y dominio de nuevas tecnologías.

De esta forma como parte de la solución debe de considerarse que el proveedor que ofrezca el servicio pueda ofrecer bajo las 3 posibilidades expuestas pues aunque el contacto es normalmente por un método de telecomunicación y no debiera existir un contacto directo entre el operador del Call Center y el cliente, es importante considerar que en algunos casos el cliente irá al proveedor y viceversa. Sin embargo un factor importante en el canal de atención es que el proveedor del Call Center es un intermediario entre el cliente y la empresa, principalmente con el área de servicio pero en los casos de la mesa de facturación y de sistemas no lo es.

Por ello para las mesas de ayuda que dependen del soporte de un departamento técnico la ubicación si es un factor determinante y por ello se identifica que la mesa de atención a clientes, garantía, desarrollo de concesionarios e incentivos si debieran tener una ubicación específica en cuanto al lugar donde los operadores debieran encontrarse físicamente.

En lo que respecta las mesas de ayuda donde el proveedor debe ser capaz de dar la solución al cliente y no dependa de un área técnica interna de la empresa se identifica que su ubicación pudiera estar en un lugar diferente, donde incluso no fuera necesario su localización en las oficinas de la empresa armadora, en estos dos casos por el tipo de servicio donde el proveedor puede ir al cliente sin requerir soporte adicional se revisa la opción de tenerlas fuera por considerar tener ventajas adicionales para la empresa.

Para la parte de sistemas se ha visto que debido a que la empresa maneja sistemas globales haría más sentido tener una sola mesa de ayuda global, que varias regionales como lo es el caso de la forma en la que se opera actualmente por país.

En lo que se refiere a la forma de cuentas por pagar, debido a que Mexico reporta a USA en todas sus funciones y muy buena base de los proveedores y procesos de compra son compartidos, se ha visto que tener un proveedor que abarque a toda la operación de Norteamérica puede resultar en ofrecer un mejor servicio a los proveedores, por lo que una opción muy viable es agrupar el Call Center de cuentas por pagar de Mexico con el de USA, esto permitiría poder compartir operadores y los proveedores poder recibir instrucciones tanto de la empresa en USA como en México ya que gran parte de ellos vende a la empresa en Canadá, Mexico y USA. En este caso la ubicación no es tan importante tenerla próxima a las operaciones de la empresa.

Sin embargo en lo que respecta a las mesas de ayuda de Centro de atención a clientes, garantía, incentivos y medición de los concesionarios, el hecho que los asesores puedan contar con el soporte técnico adecuado a la mano es un factor importante por ello la ubicación de estos Call Centers si deben estar soportados principalmente por las áreas de servicio. Ya que problemas técnicos, reportes de los sistemas de garantías, ventas deben ser revisados por la gente de la empresa que está capacitada para estas funciones y poder dar soporte a los operadores del Call Center.

En lo que se refiere al elemento gente en la mezcla del marketing, debido a que unos de los principales problemas de desempeño que se tiene con el proveedor actual, es la falta de gente motivada y capacitada para poder llevar la función este es un elemento que se debe revisar a detalle con los proveedores que presenten sus propuestas en el concurso.

El proveedor actual ha demostrado que aun cuando cobra una tarifa tan elevada en comparación al mercado y de valor aceptable para poder ofrecer sueldos en el promedio de esa industria, se ha visto que sus sueldos son menores, aun cuando los precios que paga la empresa armadora por los servicios son sustancialmente mayores, se ha visto que el proveedor no invierte en entrenamiento y capacitación para su personal, con lo cual está causando desmotivación en los operadores de los Call Centers que al final el cliente final se ve afectado. Este sin duda sería un punto de gran trascendencia pues de acuerdo a la mezcla del marketing en los servicios, la gente es uno de los principales contactos en la experiencia que vive el cliente.

Por ello como parte de la mezcla de mercadotecnia en empresas de servicio del plan de precio y de la gente una opción que debe explorarse es el hecho que los proveedores presenten de ser posible el desglose de precios, así como un plan de motivación hacia el empleado que puede ir desde un plan de entrenamiento, recompensas, bonos, etc. Adicionalmente el liderazgo de sus directores debiera de generar mercadotecnia interna donde el empleado se viera apoyado y motivado a dar su mejor esfuerzo por el servicio que va a ofrecer a los clientes.

En lo que respecta al proceso en la mezcla de la mercadotecnia es una gran parte principal que en este caso incluye la tecnología, sistemas y métodos empleados para poder establecer el contacto hacia el cliente, en este caso muy seguramente la propuesta deba de considerar la forma en la que el

proceso puede apoyar al operador, los tiempos que pueden ser atendidos los clientes, horarios de atención, cantidad de clientes a poder atender por cada canal, porcentaje de abandono de llamadas, tiempos promedio de contestación, tiempo requerido para cerrar casos, por mencionar algunos de los más importantes.

Sin duda el proveedor deberá mostrar ser capaz de descomponer el proceso en pasos lógicos y secuencias, identificar los pasos que introduzcan un indicio de que las cosas vayan mal y lograr establecer sus estándares y modelo de servicio. Así como un análisis de proceso, modelación de proceso, sistemas a seguir y utilizar, así como un análisis de su cadena de valor. El servicio al cliente debe ser considerado como una parte central de las propuestas que los proveedores presenten.

La mezcla de todos estos componentes en las propuestas de cada uno de los proveedores deben ser evaluadas bajo estos conceptos logrando incluir el presupuesto asignado al proyecto, el plan del producto de servicio y el plan de comunicación y la valoración adecuada de cada uno de estos puntos debiera dar la mejor selección de propuesta para proveer este servicio de atención a los clientes.

Referente a la tecnología los conceptos que deben ser parte de la mezcla de mercadotecnia y buscar en algún momento la correcta inclusión son, el buscar atacar los distintos canales por medio de diferentes tecnologías en los casos que lo requiera, principalmente en los Call Centers enfocados a la atención del cliente final pero no debieran ser limitativos para todos los casos. Debe tomarse en cuenta que actualmente existe el concepto del canal híbrido donde el cliente puede encontrarse físicamente en un distribuidor y poder en ese momento tener contacto tanto física como virtualmente con la empresa, más la correcta administración de todos esos contactos por medio de un sistema CRM que permita administrar y generar reportes de desempeño a la empresa, es decir tipos de reclamos, incidencias por región por tipo de cliente, vehículo, región, etc. Es decir un sistema del cual se pudieran generar información para poder tener la correcta administración de los Call Centers.

Así considerando que 2 Call Centers serán concursados por otras regiones geográficas de la empresa que son cuentas por pagar y sistemas, el análisis para determinar la mejor selección de proveedores a cargo de su departamento de compras en México sería únicamente para cuatro Call Centers. (Atención a Clientes, Garantía, Desarrollo de Concesionarios e Incentivos).

En las próximas tablas se identifican los resultados de las diferentes ofertas para cada uno de estos servicios y proveedores pero adicionalmente están los criterios principales de decisión técnicos, canales y experiencia que son considerados para la decisión del proveedor a elegir.

En total se invita al concurso a 7 proveedores para todos los servicios tratando de lograr el máximo volumen a comprar a fin de tener un mejor apalancamiento en la negociación, sin embargo 2 de ellos solo deciden cotizar el servicio de desarrollo de distribuidores por quererse enfocar en su mejor área de experiencia.

Aquí abajo el resultado para los Call Centers de Centro de Atención a Clientes, Garantía e Incentivos

|               | Prov 1                             | Prov CC Mexico                                   | Prov 2                                      | Prov 3                     | Prov 4                                      |
|---------------|------------------------------------|--|---|----------------------------|---|
| CAC           | \$ 389,175.52                      | \$ 384,578.39                                    | \$ 467,030.30                               | \$ 484,044.00              | \$ 385,650.28                               |
| Garantía      | \$ 65,204.77                       | \$ 80,870.36                                     | \$ 100,767.70                               | \$ 100,320.00              | \$ 81,182.66                                |
| Incentivos    | \$ 46,159.32                       | \$ 55,709.40                                     | \$ 69,733.40                                | \$ 82,764.00               | \$ 55,033.55                                |
| Total Mensual | \$ 500,539.61                      | \$ 521,158.15                                    | \$ 637,531.40                               | \$ 667,128.00              | \$ 521,866.49                               |
| Eval Técnica  | Tecnología ya desarrollada en EEUU | Tecnología Actual Obsoleta por desarrollar nueva | Tecnología ya desarrollada por implementar  | Por desarrollar tecnología | Por desarrollar tecnología                  |
| Canales       | SMS, email, Teléfono               | Teléfono y por desarrollar mas canales           | SMS, email, Teléfono                        | SMS, email, Teléfono       | SMS, email, Teléfono                        |
| Experiencia   | Misma Empresa EEUU                 | Actual en México                                 | Con empresa en México otro servicio Similar | No Automotriz              | Con empresa en México otro servicio Similar |
| Recomendación | X                                  |  |   |                            |   |

En la siguiente tabla los resultados para el Call Center de Desarrollo de Distribuidores

| Desarrollo Distribuidores | Prov 1                                      | Prov CC Mexico                         | Prov 2                                      | Prov 3                          | Prov 4                                      | Prov 5  | Prov 6  |
|---------------------------|---|--|---|---------------------------------|---|---|---|
| Precio Mensual            | \$ 295,779.31                               | \$ 582,274.58                          | \$ 239,026.70                               | \$ 343,816.00                   | \$ 652,500.93                               | \$ 227,927.70   | \$ 1,385,670.00                                       |
| Eval. Técnica             | Tecnología en desarrollo con otros clientes | Por Desarrollar Tecnología             | Ya desarrollada Tel, SMS, email             | Por desarrollar Tel, SMS, email | Por desarrollar Tel, SMS, email             | Ya desarrollada Tel, SMS, email                           | Solo entrevista Telefónica                            |
| Canales                   | Teléfono, email, SMS, chat                  | Teléfono y por desarrollar mas canales | Teléfono, email, SMS, chat                  | Teléfono, email, SMS, chat      | Teléfono, email, SMS, chat                  | Teléfono, email, SMS, chat                                | Teléfono  |
| Experiencia               | Con otros clientes no automotrices          | Proveedor Actual                       | Con empresa en México otro servicio Similar | No Automotriz                   | Con empresa en México otro servicio Similar | En desarrollo con la empresa en EEUU y otros automotrices | Automotriz Investigación Mercados, con otros clientes |
| Recomendación             |   |  |   |                                 |   | X   |   |

Precios en Pesos Mexicanos.

### Conclusiones

Tomando como tema central la situación expuesta en el planteamiento del caso referente al enfoque que Mario debiera tener considerando las variables de precio, servicio, experiencia del cliente y tecnología o tener una solución a la medida o no, bajo la premisa del sustento académico se identifican los siguiente puntos en la solución:

Sin duda la mezcla de marketing soportada por los diversos métodos tecnológicos debe ser una consideración a evaluar de los diferentes proveedores, derivado del análisis que provee el sustento académico abajo son algunas consideraciones importantes para cada uno de estos.

Un punto de gran trascendencia en cuanto a la estrategia para concursar estos servicios de Call Center está siendo basada en el canal y ubicación requerida, pues en lo que refiere al Call Center de

cuentas por pagar, se buscara incluir en paquete o concurso con proveedores que no necesariamente necesiten estar físicamente en las oficinas de la empresa armadora de automóviles. En lo que respecta al Call Center de sistemas se buscará concursar de manera global, es decir debido a que los mismos sistemas son utilizados en los distintos países donde la empresa tiene operaciones, aquí se hará una consolidación de todos los Call Centers, donde proveedores de diferentes países podrán participar.

En lo que se refiere a los Call Centers de centro de atención a clientes, garantía, desarrollo de concesionarios e incentivos, se analizaron diferentes propuestas de proveedores donde parte del concurso son proveedores locales en México y se está revisando opciones con proveedores que actualmente ofrecen el servicio para la empresa en Norteamérica, esto pudiera dar ventajas de reducción de costos al comunizar sistemas pero si lo importante es que en todos los casos los operadores puedan contactar de manera fácil y practica las partes técnica, servicio e ingeniería de la empresa armadora de automóviles.

Si bien es cierto que la forma actual en la que se ofrece el servicio de los diferentes Call Centers es por medio del mismo proveedor al cual se está buscando mejorar y/o buscar alguna mejor opción de servicio. También es importante resaltar que sin duda bajo el punto de vista de inversión por parte de la empresa para ofrecer estos servicios a sus clientes, proveedores y empleados pudiera permitir mejoras de utilización en recursos teniendo un solo proveedor, sin embargo es importante también considerar las áreas de experiencia de los proveedores, por lo que en este caso se está decidiendo por 2 proveedores uno a cargo de 3 Call Centers y otro para el de desarrollo de distribuidores.

También debe considerarse que el servicio deba ser el correcto y que la mezcla de mercadotecnia que cada cliente requiere es diferente y por ello el servicio, tecnología, experiencia del proveedor debe ser correctamente evaluada. Sin duda el factor del precio es un valor determinante pero en la decisión debe ser considerado costos adicionales por no dar solución a casos que puedan generar el abandono de un cliente o falta de interés de proveedores o improductividad de los empleados que debido a la falta de este servicio no se sintieran atraídos o motivados hacia los productos de la empresa o mermaran el desempeño de otras áreas de la empresa.

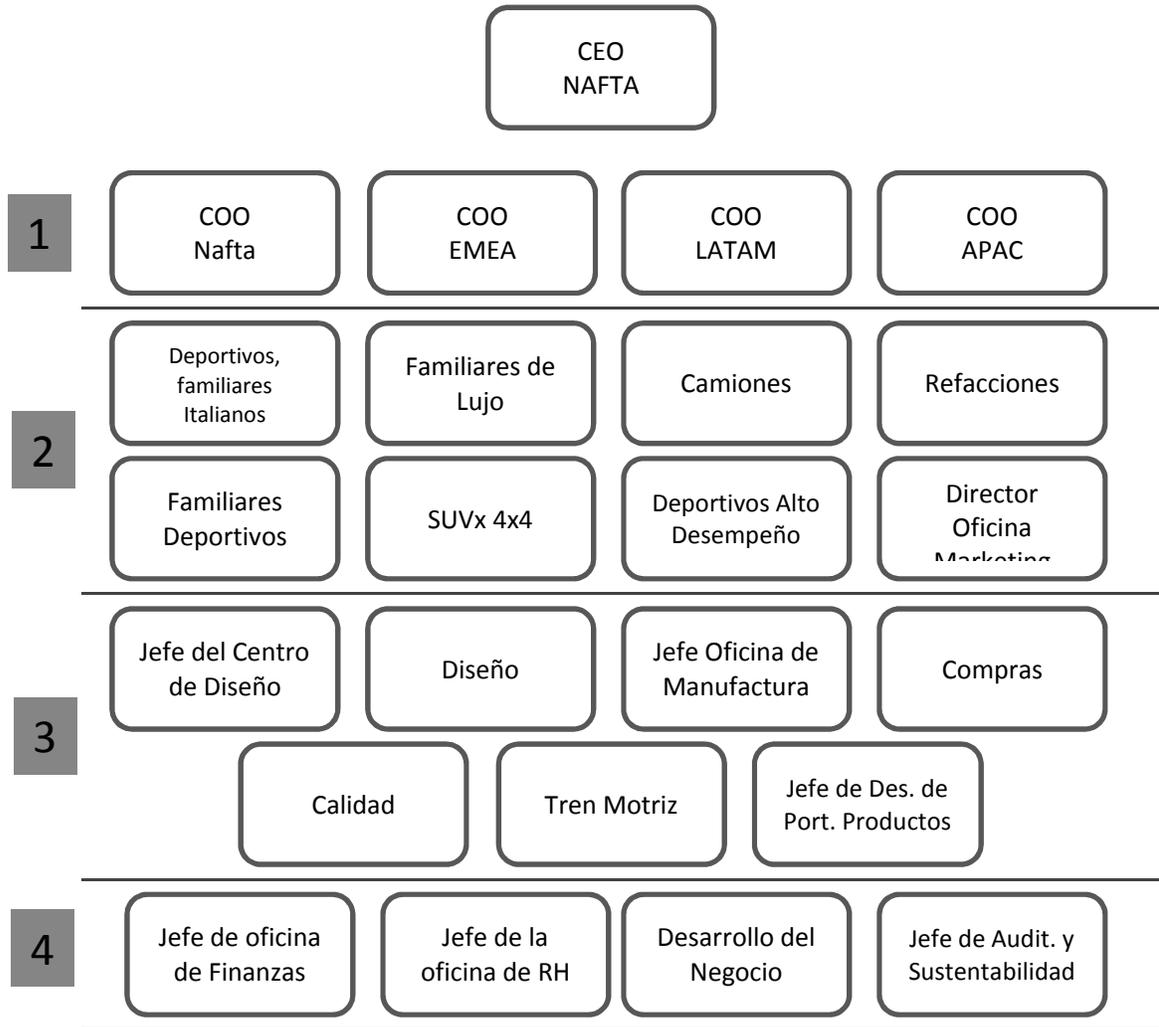
De esta manera el correcto enfoque de la mezcla de la mercadotecnia para empresas de servicios da la pauta de los puntos que deben ser evaluados en cada una de las propuestas no dejando todo a una sola decisión de precio sino de los factores que cada Call Center maneja.

Finalmente Mario tiene claro que sin duda su decisión está basada en una oferta justa de precio, pero en su evaluación tendrá un importante peso la valoración de esta oferta considerando los factores de la mezcla de mercadotecnia y los diferentes tipos de tecnología, de los cuales pueda el cliente y la empresa armadora percibir la mejor experiencia y servicio. La propuesta debiera buscar adaptarse al entorno y situación de cada uno de los Call Centers, pues como se vio la mezcla de marketing debe ser lo más específica posible para su mayor efectividad e impacto.

# ANEXOS

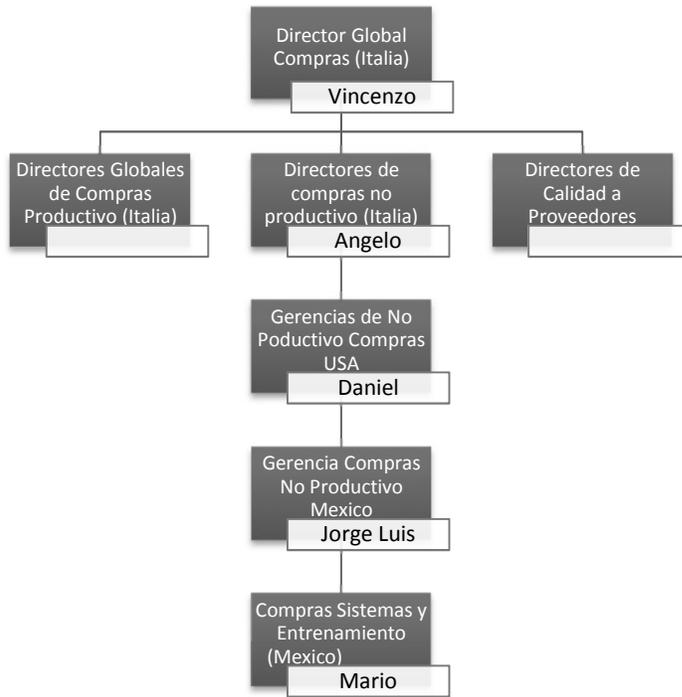
Anexo 1

Organigrama de Automóviles Italoamericanos



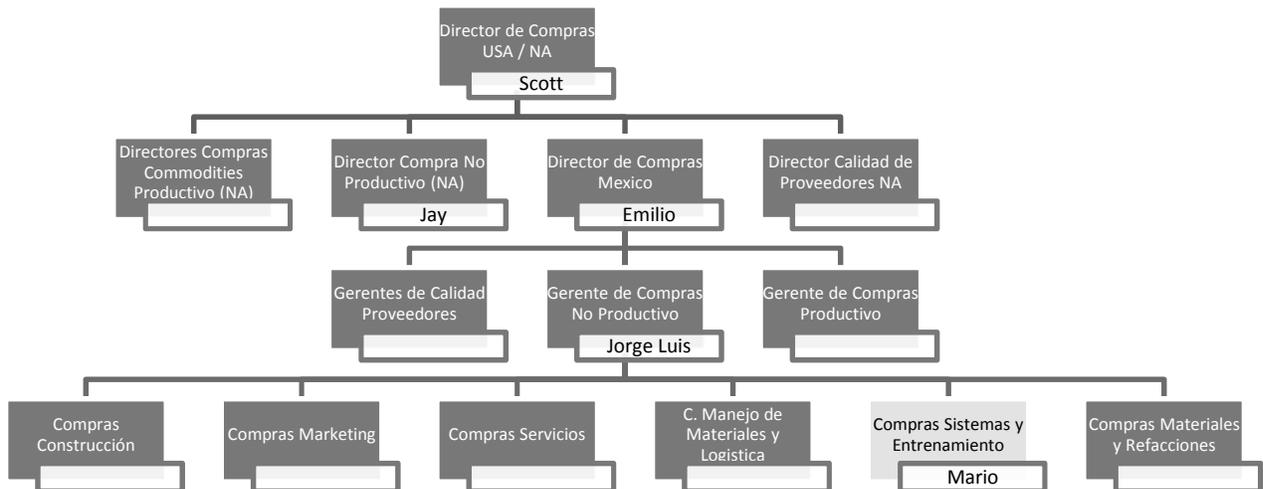
Anexo 2

Organigrama de Reporté Global de Compras



Anexo 3

Organigrama de compras México



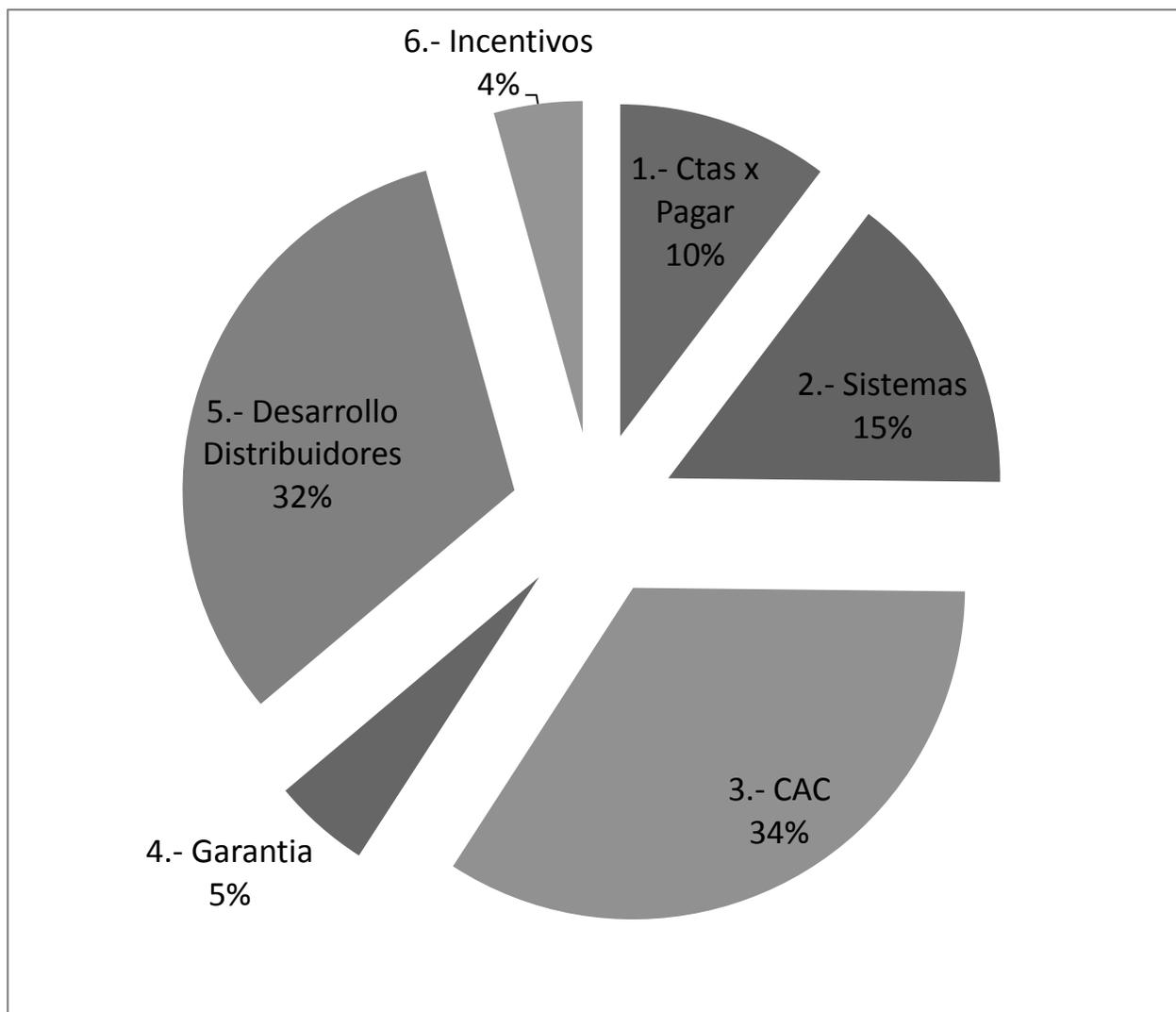
Anexo 4

Relación de compras con los distintos departamentos con Call Centers



## Anexo 5

Peso en porcentaje (precio) de cada uno de los Call Centers.



## Referencias

- <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>
- <http://www.contactforum.com.mx/articulos/contact-centers/6771.html>
- <http://imt.com.mx/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Chrysler>
- Revista Automotriz  
(Fabricantes & Proveedores / Corporativo & Planta)  
Mayo 2105

## Referencias Bibliográficas

Malcolm McDonald, Pennie Frow, Adrian Payne. (2011). Marketing Plans for Services. PO19 8SQ, United Kingdom: Wiley.

Rebecca Nüesch. (7 Feb 2015). Hybrid Customer Interaction. Institute of Information Management,, Bus Inf Syst Eng, 73-78. Jul 2015, De Springer Base de datos.

Keith A. Richards, Eli Jones. (2006). Customer relationship management: Finding value drivers. Julio 2015, de ScienceDirect Sitio web: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

(Micheli Jordy. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. 05/Jun/2015, de CONfines Sitio web: <http://confines.mty.itesm.mx/articulos5/MicheliJ.pdf>)

Contact Forum. (2015). Los Centros de Contacto se centrarán en el auto-servicio. 5 Jun 2015, de Contactforum Sitio web: <http://www.contactforum.com.mx/articulos/contact-centers/6771.html>

Wikipedia. (2016). Historial de «Chrysler». 01/mayo/2016, de Wikipedia Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Chrysler>