

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Marketing



**ESTUDIO DE CASO:
MANEJO ADECUADO DEL MARKETING
COMUNICACIONAL EN BUSINESS SOLUTION
CONSULTORES S.A.C.**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

**María del Carmen Guevara Terrones
20121810**

Asesor

Jorge Enrique Arredondo Rodríguez

Lima – Perú
Noviembre del 2018



**MANEJO ADECUADO DEL MARKETING
COMUNICACIONAL EN BUSINESS SOLUTION
CONSULTORES S.A.C.**



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA	11
1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa	11
1.2. Descripción de la empresa	14
1.2.1. Accionistas	14
1.2.2. Estructura Organizacional	15
1.2.3. Unidades de negocios/marcas/mezcla de productos	15
1.3. Descripción del mercado y sus segmentos	16
1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades o valor de venta	17
1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos	18
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO	20
2.1. Descripción del análisis de la estrategia genérica	20
2.2. Descripción y análisis de la ventaja competitiva	21
2.3. Descripción y análisis de la estrategia corporativa que aplica	22
2.4. Descripción y análisis de la estrategia competitiva de marketing que aplica	23
2.5. Descripción de los grupos objetivo que atiende.....	23
2.6. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca	26
2.7. Descripción de la creación del Brand Equity de sus marcas.....	27
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA EN MARKETING APLICADO	29
3.1. Descripción del caso.	29
3.2. Marketing Relacional y sus diversas estrategias de CRM y gestión de clientes	32

3.3. Marketing digital y sus estrategias e-commerce o redes sociales y otra especialidad	33
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
4.1. Análisis de las estrategias aplicadas en la campaña.....	35
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS	44
ANEXOS	46



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Total de inversión en ciencia y tecnología de empresas en el Perú en el 2015	11
Tabla 1.2. Población y muestra de la facturación de Cloud en Empresas	18
Tabla 1.3. Empresas más importantes del sector TIC en Perú	18
Tabla 2.1. Criterios de Segmentación.....	24
Tabla 3.1. Criterios de evaluación para determinar si un Proceso se puede automatizar con RPA.....	32
Tabla 4.1. Parrilla de Contenidos LinkedIn	37
Tabla 4.2. Parrilla de Contenidos Facebook.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Evaluación mensual de la actividad de servicios prestados a empresas .	13
Figura 1.2. Casos de éxito al aplicar RPA	14
Figura 1.3. Organigrama de B.S. Consultores S.A.C.....	15
Figura 1.4. Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según segmento empresarial	17
Figura 2.1. Relación Calidad – Precio entre el rubro de consultoría en Lima	21
Figura 2.2. Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según actividad económica en Perú	25
Figura 3.1. Flor del Servicio	29
Figura 4.1. LOGO B.S. CONSULTORES S.A.C.....	36
Figura 4.2. División de distritos Lima y Callao	38
Figura 4.3. ChatBox de BSC en Facebook	39
Figura 4.4. Anuncio publicitario de BSC en Facebook.	40

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Criterios de Evaluación.....	46
---------------------------------------	----



INTRODUCCIÓN

Las empresas están buscando maneras de aumentar su rentabilidad mediante tecnologías novedosas de la información y comunicaciones, las cuales se encuentran en constante actualización. El sector de consultoría en TI ha encontrado favorable esta necesidad, lo cual se ha visto reflejado en la alta demanda de servicios de este segmento.

Business Solution Consultores es una empresa familiar, con 20 años de presencia en el mercado local, inicialmente se enfocó en el desarrollo de Software empresarial, para lo cual desarrollaron un ERP que con el tiempo perdió vigencia tecnológica porque el lenguaje de programación con el que estaba desarrollado quedó obsoleto. Esta actividad la realizó por 10 años y luego decidió especializarse en Gestión de Servicios de Tecnología (base de datos, infraestructura de servidores, comunicaciones, centrales telefónicas, sistemas operativos, entre otros), además de realizar consultorías en mejores prácticas de administración de tecnología y en definición de Arquitectura Tecnológica.

B.S. Consultores tiene como principal objetivo brindar servicios de tecnologías de la información y comunicación que superen las expectativas de sus clientes y sean mejores que la competencia, promoviendo entre sus trabajadores el desarrollo personal y profesional, que se ve reflejado en dar un excelente servicio hacia los clientes; además, innovar constantemente en las características de sus servicios para brindar una experiencia única a las empresas que los adquieran.

El presente trabajo ha sido elaborado para desarrollar un caso que describe el problema persistente que tiene la consultora B.S. Consultores. Esta empresa tiene un manejo casi nulo de la gestión comunicacional con sus potenciales clientes debido a que no realiza estrategias para llamar la atención de ellos, pero si se ha enfocado en fidelizar a sus clientes actuales. A pesar de ello, la empresa se encuentra creciendo en el mercado de manera lenta pero constante, y tiene el objetivo de acrecentar su participación en el mercado local de manera continua.

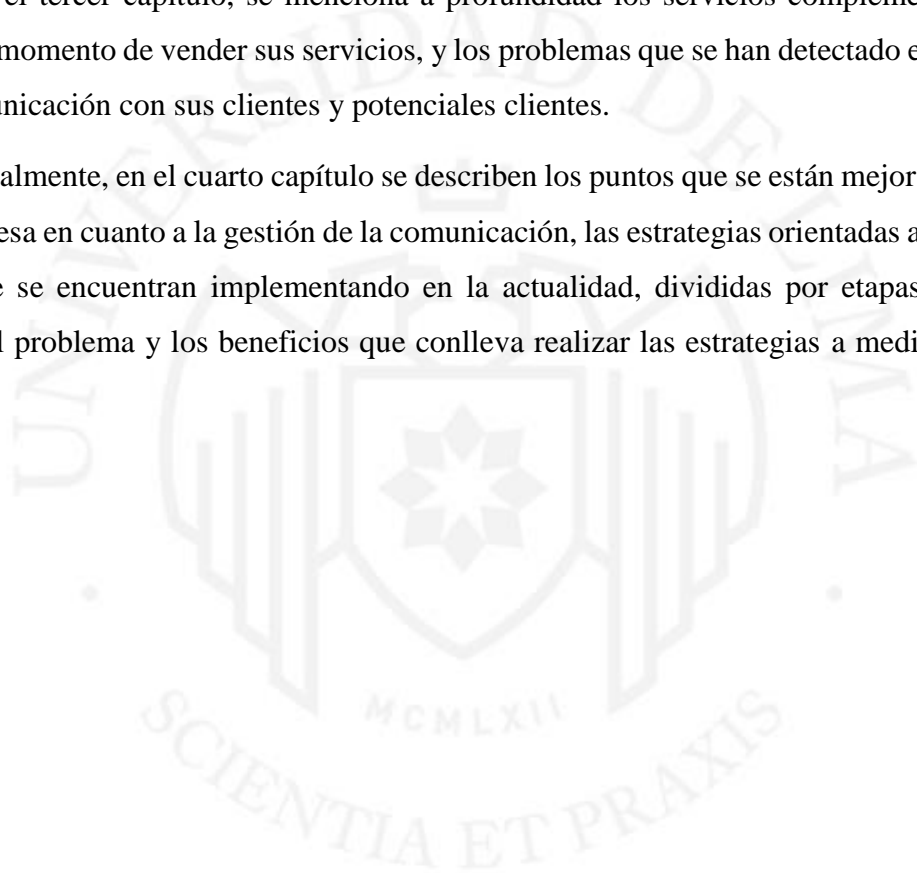
La consultora brinda servicios a medianas empresas, que buscan que la atención brindada sea la mejor y que los servicios tengan los mejores resultados en los procesos de sus empresas por lo que son muy detallistas al momento de realizar la elección de la consultora que les brindará el servicio y no se dejan influenciar por la publicidad convencional, sino que buscan obtener mayor información en fuentes confiables, como medios digitales informativos

de la empresa o comentarios de clientes actuales. Por este motivo, fue necesario tomar de apoyo el marketing digital para poder llegar al target, elegir las estrategias correctas, y que la efectividad pueda ser medible. Para este trabajo se ha elegido enfocar las estrategias en marketing aplicado en las áreas de Marketing Relacional y Marketing Digital.

En el primer y segundo capítulo, se describe de manera detallada las características y tendencias de la industria en la que se encuentra BSC, las diferentes estrategias que utiliza para dar a conocer sus productos y servicios, diversos atributos del segmento de mercado al cuál va dirigido y sus principales ventajas competitivas.

En el tercer capítulo, se menciona a profundidad los servicios complementarios que ofrecen al momento de vender sus servicios, y los problemas que se han detectado en la gestión de la comunicación con sus clientes y potenciales clientes.

Finalmente, en el cuarto capítulo se describen los puntos que se están mejorando dentro de la empresa en cuanto a la gestión de la comunicación, las estrategias orientadas al marketing digital que se encuentran implementando en la actualidad, divididas por etapas para darle solución al problema y los beneficios que conlleva realizar las estrategias a mediano y largo plazo.



CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1. Descripción y antecedentes de la industria en la que se desempeña la empresa

El Perú es un país que tiene gran potencial para el crecimiento del rubro de tecnologías de la información y comunicación, y ha sido posible debido a que áreas de la tecnología como la nube, negocios digitales o inteligencia artificial se han ido desarrollando de manera acelerada en el mundo. Por este motivo, la consultoría de tecnologías de la información en el Perú busca utilizar las nuevas tecnologías para encontrar soluciones ágiles y simplificar los procesos que ahora se implementan en más áreas en las empresas de negocios.

Además, las empresas han incrementado su inversión en ciencia y tecnología dándole un 45% del total de su inversión al rubro de consultoría y asesoría, lo cual se ve reflejado en el aumento de la demanda de la consultoría de esa área en el Perú.

Tabla 1.1

Total de inversión en ciencia y tecnología de empresas en el Perú en el 2015

CUADRO N° 5.5
PERÚ: TOTAL DE INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
SEGÚN TIPO DE INVERSIÓN, 2015
(Millones de soles)

Tipo de inversión	Inversión	
	Total	Porcentaje
Total	15 662	100,0
Patentes y propiedad industrial	1 081	6,9
Programas de computadoras y software	2 085	13,3
Costo de exploración y desarrollo	1 218	7,8
Fórmulas, diseños y prototipos	981	6,2
Reservas de recursos extraíbles	887	5,7
Otros tipos de intangibles	1 306	8,3
Capacitación en investigación científica, tecnológica y de gestión	1 062	6,8
Asesoría y consultoría	7 042	45,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Económica Anual 2016.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016)

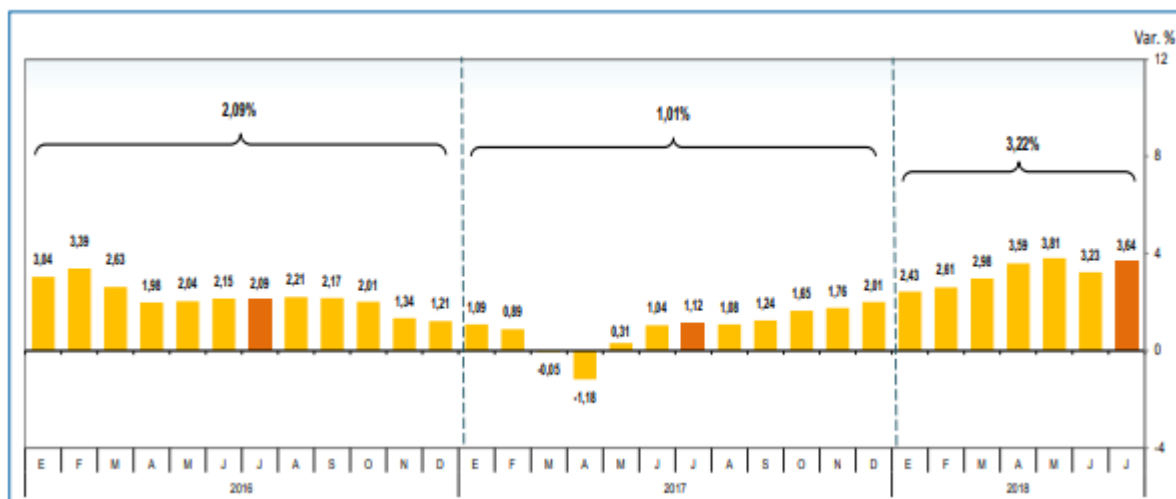
Desde otro punto de vista, BSC está ubicado en la industria de la consultoría, la cual se define como un servicio de asesoramiento que brindan expertos en determinadas materias hacia empresas de negocios, el sector de consultoría se puede realizar de 3 maneras:

- Consultoría Integral: Se puede realizar a todas las áreas de gestión que tiene la empresa (Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Tecnologías de la información, entre otras)
- Consultoría Especializada: Se encuentra especializada en un área específica de gestión de la empresa.
- Consultoría total: Subcontrata para poder cumplir con la entrega de servicios en diferentes áreas.

Con esta información, se puede concluir que BSC es una empresa dedicada al rubro de consultoría especializada en tecnologías de la información (TI), específicamente en la Gestión de Servicios Administrados de Informática, que incluye mesa de ayuda, servidores, redes y comunicaciones, sistemas operativos, entre otros; basando sus servicios en la utilización de mejores prácticas de administración y utiliza ITIL (IT Infrastructure Library) como referente, esto posiciona a BSC como una consultora que se encuentra en la rama de servicios prestados a empresas. Como se puede apreciar en la Figura 1.1, este sector ha obtenido 15 meses de continuo crecimiento, y se espera seguir creciendo en los siguientes años con los avances de la tecnología en el mundo. Por este motivo, la consultoría de tecnologías de la información es un negocio rentable si se cuenta con una buena cartera de clientes, consultores calificados que posean alta experiencia en este rubro y los medios comunicacionales correctos para poder tener un buen posicionamiento, ya que al tener precios altos, los gerentes encargados de elegir la empresa consultora toman en consideración criterios como el buen servicio, el posicionamiento y, por último, los costos que conlleva elegir el servicio.

Figura 1.1

Evaluación mensual de la actividad de servicios prestados a empresas: 2016-2018



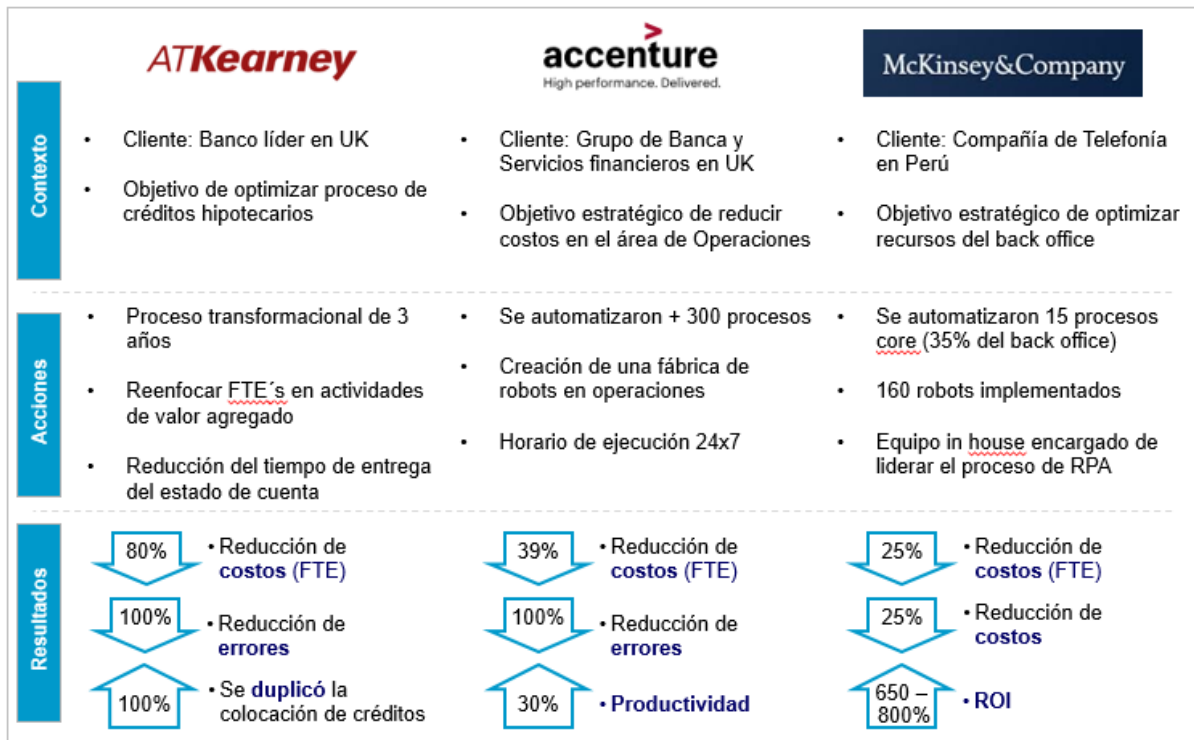
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2018)

Adicional a lo indicado BSC ha automatizado muchos de sus controles repetitivos, utilizando RPA (Robotic Process Automation), la cual es una herramienta que permite automatizar flujos de trabajo y se encuentra dentro del área de automatización de procesos e inteligencia artificial, esta experiencia le ha permitido generar una nueva línea de negocio llamada “Nuevas Tecnologías” para poder ofrecer a sus prospectos de clientes y clientes actuales este tipo de servicio que tendrá una gran demanda en los próximos años. Se estima que en Latinoamérica para el año 2019 esta área tenga un valor de \$344 millones y los sectores que más utilizarán estos servicios serán el gobierno, la banca y servicios financieros. Por este motivo, se ha pronosticado crecer con RPA un 15% en utilidades para finales del año 2019.

Dentro de las investigaciones realizadas por la consultora para encontrar el valor agregado que RPA le da a las empresas, se encontraron 3 casos de consultoras reconocidas internacionalmente que ratifican los beneficios que da la implementación del servicio

Figura 1.2

Casos de éxito al aplicar RPA



Fuente: BUSINESS SOLUTION CONSULTORES (2018)

Luego de realizar una comparación de estas 3 grandes consultoras, se analizaron los resultados obtenidos en cuanto a los beneficios que obtuvieron al realizar los procesos de RPA para sus clientes, en donde las empresas coincidieron que hubo una significativa disminución de costos y el incremento de sus utilidades.

1.2. Descripción de la empresa

1.2.1. Accionistas

La empresa cuenta con 4 accionistas:

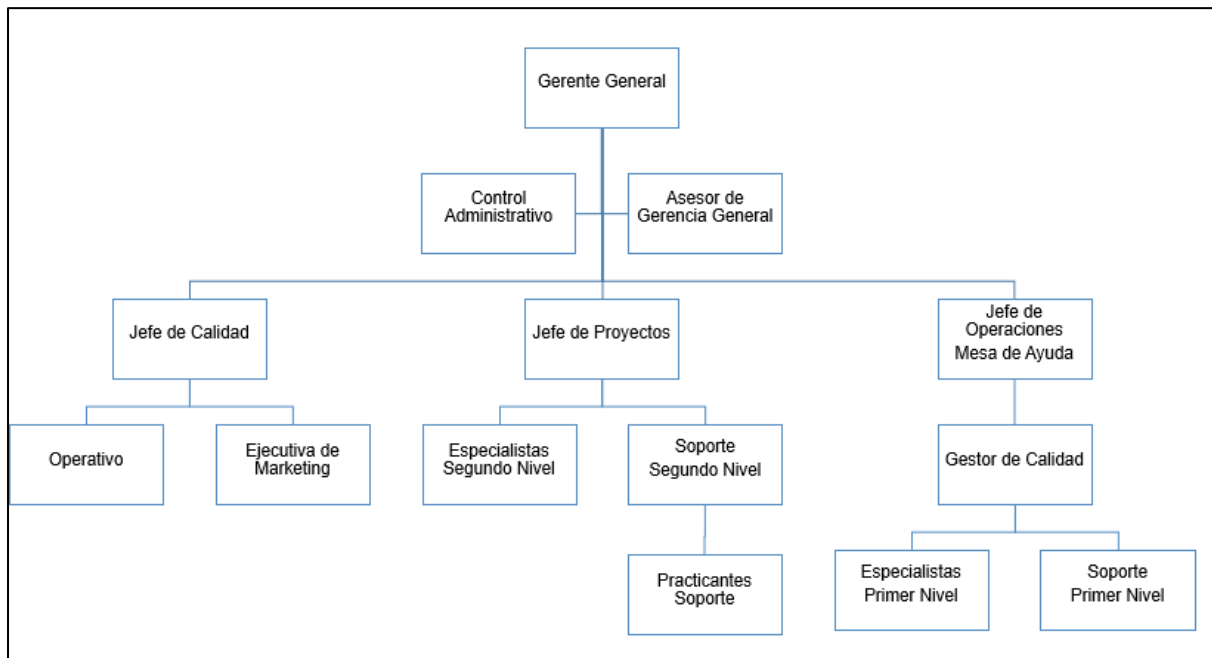
- Janet Terrones Villanueva: Gerente General
- Karen Guevara Terrones: Gerente de Calidad
- María del Carmen Guevara Terrones: accionista minoritaria
- Pablo Guevara: Asesor de Gerencia

1.2.2. Estructura Organizacional

BSC se encuentra dentro de BSC Group con más de 20 años en el mercado, está conformado por las empresas Digital TI E.I.R.L. y Business Solution Consultores S.A.C (BSC), y cuentan con 32 trabajadores actualmente. En el siguiente cuadro se encuentra el organigrama de la empresa:

Figura 1.3

Organigrama de B.S. Consultores S.A.C.



Fuente: BUSINESS SOLUTION CONSULTORES S.A.C. (2017)

1.2.3. Unidades de negocios/marcas/mezcla de productos

Los servicios que ofrece la consultora se encuentran divididos en cinco áreas:

- Consultoría y arquitectura de TI:
 - o Definición de gobierno de TI: estándares y políticas
 - o Assessment (Evaluación) de Infraestructura.
 - o Definición de arquitectura de despliegue de tecnología.
- Servicio de Mesa de ayuda: ofrece una mesa de servicio como único punto de contacto para los usuarios internos y/o externos de una organización, donde todas las consultas, requerimientos y reclamos son registrados para su correcta atención, ello lo realiza atendiendo incidentes, reclamos, solicitudes de cambio y nuevos requerimientos,

manteniendo informados del estatus y progreso de requerimientos, proveer información a la Gerencia sobre la administración y manejo de los servicios y realizando el registro de llamadas atendidas, perdidas, tiempo de llamada, por agente, por día, por grupo especializado, etc. Este servicio se separa en dos grupos:

- Funcional o de negocio.
- Informática
- Servicios Gestionados:
 - Administración de Base de Datos: Oracle, SQL, My SQL.
 - Administración y monitoreo de infraestructura.
- Nuevas tecnologías:
 - RPA (Robotics Process Automation): Programación de Software para realizar tareas repetitivas que normalmente realiza un humano en los sistemas de información.
 - CCM (Customer Communications Management): Gestión de Comunicación con los clientes, permite automatizar procesos de comunicación, pudiendo utilizar diferentes canales de comunicación como email, mensajes de texto, voz y redes sociales.
 - APM (Application Performance Management): Permite identificar problemas en la ejecución y optimizar el rendimiento de las aplicaciones.
 - CLOUD: Despliegue de servicios en Cloud público, como AZURE, facilita la adopción de tecnologías de información para empresas medianas y pequeñas, ya que solo se contratan cargas de procesamiento por el uso que se le da.
- Administración y arquitectura de infraestructura de TI
 - Redes y Comunicaciones
 - Base de datos
 - Almacenamiento
 - Virtualización

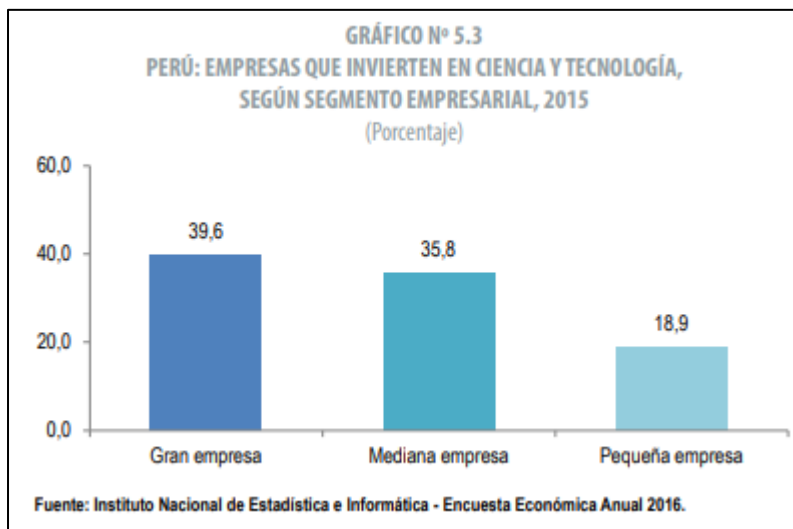
1.3. Descripción del mercado y sus segmentos

El rubro de tecnologías de la información está creciendo en todos los segmentos de negocios ya que la tecnología es útil en todos los sectores, por este motivo no se puede definir un segmento específico (Empresas de salud, minería, educación, marketing, etc.). Por el contrario, la segmentación es más general, y la consultora dirige sus servicios a medianas empresas (más

de 50 trabajadores y más de 150 unidades impositivas tributarias), indistintamente si son del gobierno o privadas. Asimismo, las oficinas de BSC se encuentran en la ciudad de Lima, por esta razón los servicios van dirigidos a empresas que tengan sede en Lima. Los encargados de tomar la decisión de compra de estos servicios son el personal de alta gerencia debido a que se manejan precios altos.

Figura 1.4

Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según segmento empresarial



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016)

1.4. Cuantificación de la industria en volumen de unidades o valor de venta

La revista electrónica *La Cámara* (2017) señala que en el año 2016 se han logrado registrar 500 empresas que desarrollan software. Además, ese mismo año se logró obtener \$ 240 millones en ventas. Otro dato que se pudo extraer de una investigación de mercado de la consultora Dominio Consultores fue la facturación y número de clientes sobre uno de los productos de nuevas tecnologías que es Cloud, con lo cual se puede apreciar que esta tecnología está brindando utilidades altas a las empresas que se encuentran implementándolo, por lo que se puede concluir que ha sido una buena opción incluir este servicio dentro de la nueva línea de productos en la que se encuentra trabajando Business Solution Consultores.

Tabla 1.2

Población y muestra de la facturación de Cloud en Empresas

Segmento	Facturación	Universo	Muestra (*)	Error muestral
Empresas grandes y corporativas	US\$ 40 millones a más	850	164	6%
Empresas medianas	De US\$ 10 a US\$ 40 millones	2,100	212	6%
Total		2,950	376	4.7%

Fuente: Dominio Consultores (2018).

1.5. Identificación, descripción y participación de mercado de competidores directos

El sector de tecnologías de la información y comunicaciones se encuentra muy fragmentado, por este motivo no ha sido posible hallar información sobre la participación de sus competidores, pero si se pudo hallar información sobre las principales empresas dedicadas a este rubro, las cuales tienen la mayor participación de mercado, y son las siguientes:

Tabla 1.3

Empresas más importantes del sector TIC en Perú

EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR TIC					
Microsoft	IBM	Schneider	Everis	Oracle	HP
Epson	Dell	Tecnocon	Cell Power	Indra	ScytI
Emerson Network	Brightstar Perú	Media Networks	Entel (Americatel)	Claro (América Móvil)	Andina de radiodifusión
Telefónica	Viettel	Accenture	Teleatento	Dalisur	Tellus

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013)

Elaboración Propia

B.S. Consultores es una empresa pequeña, es por este motivo que compite con empresas de características similares, estas empresas son:

- GBS: Consultora que brinda servicios de TI, cuenta con 16 años en el mercado, dentro de su cartera de clientes se encuentran más de 500 pequeñas y medianas empresas.
- DCTECH: Esta empresa es especializada en servicios de mesa de ayuda y soporte técnico, cuenta con 18 años en el mercado de TI y su target son medianas empresas.
- MDP: Esta consultora cuenta con 11 años en el mercado peruano, los clientes que tiene superan los 100 y sus clientes son pequeñas, medianas y grandes empresas.



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL MARKETING ESTRATÉGICO

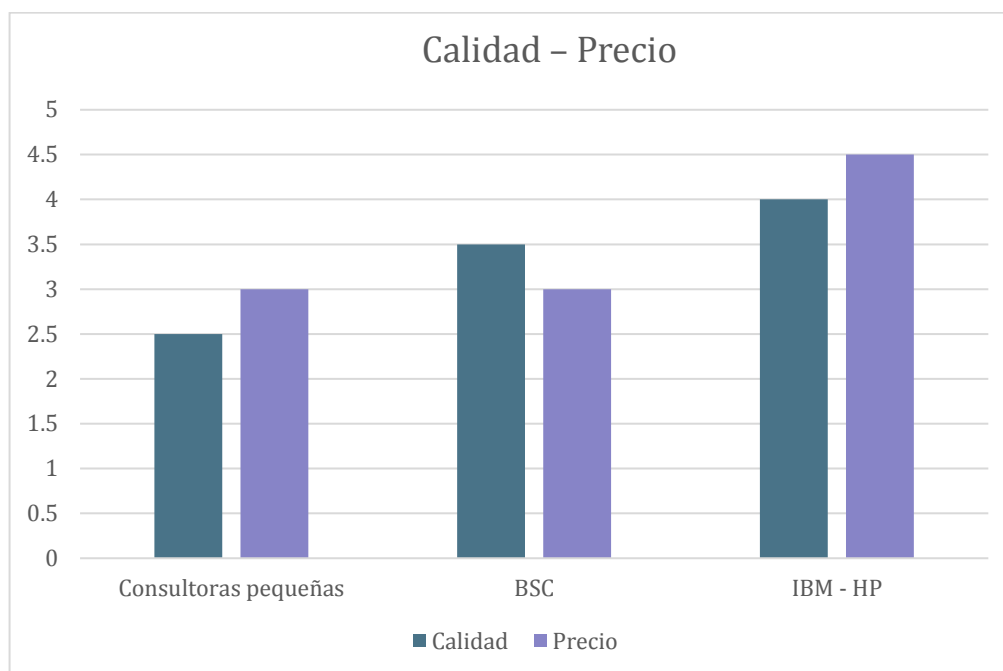
2.1. Descripción del análisis de la estrategia genérica

Según Michael E. Porter (2009) las estrategias genéricas son 3: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o segmentación. Además, menciona que las tres estrategias requieren una forma especial de conseguir la ventaja competitiva, mediante un desempeño superior en comparación con empresas de su mismo rubro (p. 77).

La estrategia que se encuentra realizando BSC es diferenciación, ya que al analizar y realizar una comparación con empresas consultoras que poseen sus mismas características (dirigidas a medianas empresas, especializadas en tecnologías de la información, con recursos similares, etc.) se apreció que la calidad que ofrece es superior a su competencia, esto se debe a la adecuada capacitación que se les brinda a sus colaboradores que tienen una gran experiencia en el rubro de tecnología, lo cual se ve reflejado en la excelente atención que los consultores le dan a los clientes. La diferenciación se da al momento de ejecutar el servicio, ya que los consultores se encuentran entrenados y tienen experiencia en empresas importantes del país por lo que están preparados para resolver todo tipo de problemas relacionados al área que se encuentran asignados, en muchos casos a pesar de no encontrarse dentro del alcance del servicio, ese valor agregado es el que es muy considerado por las empresas que contratan servicios con BSC. Además, se les brindan estadísticas detalladas de cómo van mejorando los procesos, si se ha asignado un consultor para determinado servicio, se envía otro de respaldo capacitado para poder apoyar y terminar las funciones en un menor tiempo y que no hayan problemas en el sistema.

Figura 2.1

Relación Calidad – Precio entre el rubro de consultoría en Lima



Elaboración propia

2.2. Descripción y análisis de la ventaja competitiva

“El análisis FODA no solo organiza datos e información, es especialmente útil para revelar las ventajas competitivas que pueden aprovecharse en la estrategia de marketing de la empresa”. (Ferrel y Hartline, 2012, p. 93). Para hallar adecuadamente las ventajas competitivas se realizó un análisis FODA, en donde se llegó a las siguientes conclusiones:

- **Fortaleza:** Posee una alta calidad en sus servicios debido a las capacitaciones constantes e incentivos económicos y afectivos que se les brinda a sus colaboradores. Además, los precios son competitivos ya que son menores a su competencia.
- **Oportunidad:** La demanda de consultoría en TI se encuentra creciendo ya que más empresas buscan actualizar los procesos y sistemas en sus empresas.
- **Debilidad:** No tiene un posicionamiento marcado dentro del rubro de consultoría debido al erróneo manejo de su gestión comunicacional.
- **Amenaza:** La tecnología es una industria que se encuentra en constante cambio, por lo que es necesario invertir recursos para mantener actualizado al personal, servicios y productos que ofrece.

Luego de realizar el análisis se puede llegar a la conclusión que la consultora tiene como principal ventaja competitiva el servicio de alta calidad que ofrece ya que supera las expectativas de sus clientes y tiene precios menores a los de su competencia directa. Los precios que ha fijado la empresa son menores a los de la industria ya que en el mercado se encuentran una gran cantidad de consultoras con las que compite que poseen precios más elevados, especialmente empresas de posicionamiento fuerte como IBM o HP. Además, al realizar la venta de un servicio, la consultora da más de lo que ha ofrecido en el contrato, generando una experiencia grata a sus clientes lo que conlleva a un marketing boca a boca entre empresas, y, es así, como ha ido consiguiendo aumentar su portafolio de clientes.

2.3. Descripción y análisis de la estrategia corporativa que aplica

“La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento para, al menos, mantener los beneficios”. (Munuera y Rodríguez, 2012, p. 199). Por este motivo, la consultora realiza dos tipos de estrategias corporativas de crecimiento:

La primera estrategia es de penetración de mercados en la modalidad de incremento de la cuota de mercado, ya que enfoca el crecimiento en productos y mercados de los cuáles tiene un alto conocimiento de las exigencias de los clientes y su competencia, además, los competidores no se encuentran en modo ofensivo para quitar participación de mercado ya que las empresas que desean adquirir servicios de consultoría se encuentran en crecimiento aumentando la demanda del servicio.

Para realizar la penetración de mercados, BSC estableció una política de precios debajo del promedio del mercado, además, la calidad que ofrece es superior, debido a que varios de los consultores principales tienen experiencia previa en empresas grandes como Pacífico, y pueden trasladar esos conocimientos y buenas prácticas a clientes más pequeños que se ven beneficiados en recibir esos conocimientos a precios por debajo del promedio. Además, es una práctica de BSC realizar capacitaciones quincenales que les da a sus consultores ya que la tecnología va cambiando cada día y, para dar un servicio que supere las exigencias que tienen los clientes, los consultores deben encontrarse preparados para cualquier tipo de situación que puedan tener al momento de brindar los servicios.

La segunda estrategia que aplica BSC es de desarrollo de productos, ya que la empresa se encuentra realizando pruebas e investigando sobre servicios de nuevas tecnologías y cuenta con clientes con alta lealtad hacia la empresa. La consultora ha abierto una nueva línea dentro de sus servicios llamada “Nuevas Tecnologías”, de las cuáles, RPA se encuentra en ejecución para sus propios procesos y viene siendo aplicado en uno de los proyectos que brinda al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el cuál es uno de sus principales clientes.

2.4. Descripción y análisis de la estrategia competitiva de marketing que aplica

Las estrategias competitivas de Marketing dividen a las empresas en cuatro: líder, retadora, seguidora y especializada (Kotler y Keller, 2016, pp. 334-348).

La consultora sigue la postura de seguidora y la estrategia general es adaptadora, esto se debe a que ha tomado características de la principal corporación mundial de inteligencia de mercados, que ofrece servicios de consultoría y eventos para los segmentos de tecnologías de la información, telecomunicaciones y tecnologías de consumo llamada International Data Corporation, la cual tiene sede en más de 110 países y más de 1100 analistas alrededor del mundo. Entre las características que ha imitado se encuentra la constante capacitación de sus consultores en temas asociados a tecnologías y servicio al cliente, para que se encuentren totalmente capacitados al momento de ejecutar la implementación de los servicios.

Además, BS Consultores adapta algunas características y las mejora, un ejemplo de ello es el servicio post venta que ofrecen, en donde realizan más servicios de los que se encuentran estipulados en los contratos, lo que ayuda a que sus clientes se sientan felices y vuelvan a contratar los servicios de la consultora, generando una experiencia mejor a la esperada en los clientes.

2.5. Descripción de los grupos objetivo que atiende

“Los compradores organizacionales adquieren los productos para usarlos en sus operaciones. Estos usos pueden ser directos, como al adquirir materias primas para producir bienes terminados, o indirectos, como comprar suministros para oficina o rentar autos para los vendedores. Existen cuatro tipos de mercados de negocios: mercados comerciales, mercados de reventa, mercados gubernamentales y mercados institucionales” (Munuera y Rodríguez, 2012, p. 88)

BSC va dirigido a mercados comerciales que buscan mejorar los procesos tecnológicos relacionados a informática y comunicaciones que tienen en sus empresas, también va dirigido a mercados gubernamentales que quieren mejorar los mismos procesos. Uno de los principales mensajes de BSC es que la empresa que adquiera sus servicios gestionados de TI, delegue la parte informática en BSC a fin de que la empresa se enfoque y desarrolle su negocio.

También se puede realizar una segmentación a los mercados de negocios tomando en cuenta los criterios de segmentación de etapa del ciclo de vida, factores financieros, tamaño de mercado, estructura industrial (Weinstein, 1995, p. 130).

Tabla 2.1

Criterios de Segmentación

Categoría	Criterio de segmentación
Etapa del ciclo de vida	Va dirigido a empresas que están ubicadas en la etapa de crecimiento o madurez, esto se debe a que el precio de la consultoría es alto, además, las empresas invierten en estos servicios para mejorar la eficiencia en sus procesos y costos.
Factores Financieros	En cuanto a ventas, los servicios que ofrece la consultora varían en precio, por lo que las utilidades deben poder cubrir el servicio que solicitan.
Tamaño de mercado	Su target son medianas empresas, no es relevante el número de plantas ni de clientes ya que su target son empresas de diferentes industrias, por lo que un cliente en minería puede dar la misma cantidad de ingresos, que 100 clientes en una aseguradora.
Estructura industrial	Respecto a este criterio, lo que buscan en el servicio es un tipo de tecnología para mejorar sus procesos, por lo que si es requisito para la segmentación del target.

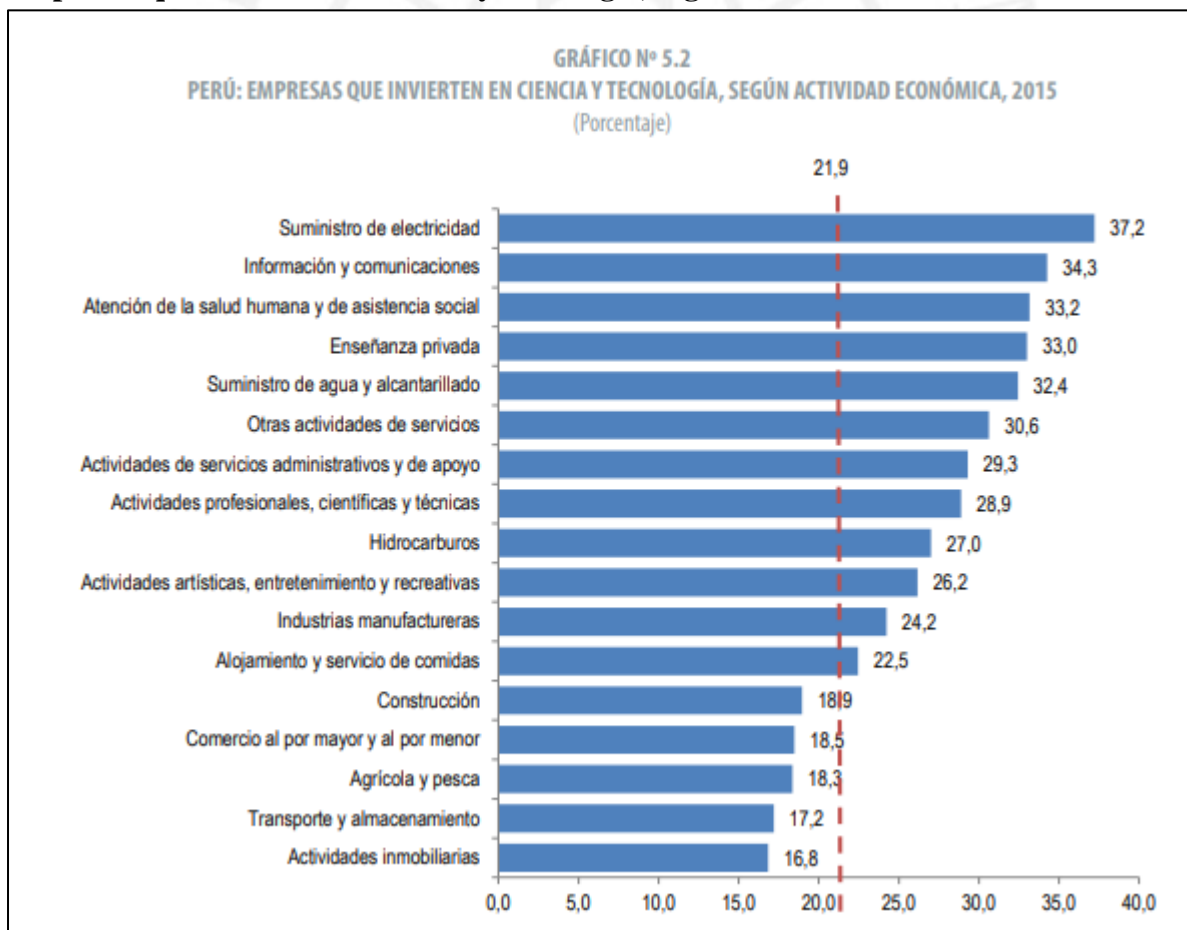
Fuente: Weinstein (1995)

Estos criterios de segmentación son muy generales, por lo que es necesario recurrir a nuevos criterios:

- Segmentación en función del uso del producto o servicio: aplicación del servicio en función de grupos de usuarios.
- Segmentación por beneficios: nivel del servicio elevado, precios bajos, excelente reputación de la empresa, entregas fiables y a tiempo, y elevados niveles de asistencia técnica. El mercado al que va dirigido no es completamente sensible al precio, esto se da debido a que lo que predomina es la calidad y experiencia del servicio ofrecido ya que influye directamente en la eficiencia de las empresas. Además, los potenciales clientes y clientes actuales buscan un servicio que les brinde una experiencia de calidad, que les brinde un soporte inmediato si hay algún problema y estadísticas sobre cómo ha mejorado la empresa luego de haber contratado el servicio.

Figura 2.2

Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según actividad económica en Perú



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2016)

Al ser una consultora que mejora los procesos de negocios, sus clientes son empresas que se encuentran en diferentes sectores de negocios como: aseguradoras, hoteles, clínicas, ministerios del gobierno peruano, entre otras. También se puede realizar una segmentación a los mercados de negocios tomando en cuenta los siguientes factores:

- Características personales o psicológicas: Al ser un servicio que repercute directamente hacia los consumidores de nuestros clientes, la tolerancia al riesgo es media y se dejan influenciar por otras empresas que ya han tenido experiencia con la consultora
- Intensidad de la relación: se refiere al tiempo que llevan los clientes con la empresa, la cual en algunos casos es mayor a los 10 años.

El público objetivo al que van dirigidos los servicios que ofrece la consultora son medianas empresas, las cuáles pueden ser empresas públicas o privadas que desean mantener sus servicios informáticos operativos y con buen rendimiento en la entrega de servicios, algunos de sus principales clientes son:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Plataforma VUCE y VUT.
- Ministerio de Economía y Finanzas.
- Complejo Hospitalario San Pablo Soporte de BD en clínicas de todo el complejo.
- Clínica Centenario Peruano Japonés.
- Grupo Casa Andina – Soporte de Base de datos. En los hoteles de todo el país.
- CARDIF Seguros.

2.6. Descripción del posicionamiento de la empresa o marca

Kotler y Armstrong (2013) señalan: “El posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas”. (p. 53).

La empresa se encuentra posicionada como una consultora que cumple con los más altos estándares de competencia técnica y capacidad de respuesta hacia el cliente, además, cuenta con precios por debajo del promedio. La alta experiencia de atención de sus colaboradores hace que el valor percibido de sus clientes sea alto.

2.7. Descripción de la creación del Brand Equity de sus marcas

Según Keller (2008), Brand Equity es la diferencia que el conocimiento de la marca genera en la reacción del cliente hacia el marketing, es decir, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor y, para crear un valor de marca debe de haber una fuerte recordación de marca por parte del consumidor (p. 48). Además, para la construcción de una marca se debe de seguir 4 etapas y 6 bloques constructores:

1. Identidad de Marca: Esta etapa debe encontrarse asociada con un tipo específico de servicio o producto, y la marca se debe de poder identificar, saber qué necesidades va satisfacer. El bloque de la prominencia está ubicado en esta etapa. La empresa posee un nombre en donde se puede apreciar que se trata de una consultora por lo que es sencillo identificar el tipo de servicio que ofrece.
2. Significado de la marca: En esta etapa se encuentran los bloques de desempeño e imágenes. En cuanto al desempeño, la experiencia del cliente debe ser la esperada o superar sus expectativas. Por otro lado, dentro de las imágenes se encuentran las características intangibles que la gente tiene de la marca como la experiencia, el marketing WOM (Word of mouth) y las características intangibles de la marca.

BSC brinda a sus clientes una experiencia mejor a la esperada debido a que da a las personas servicios de calidad, ofrece consultorías que no estaban acordadas en el contrato para ganar la confianza y lograr fidelizar a sus clientes. La consultora dedica gran cantidad de tiempo en ofrecer un servicio que supere las expectativas que tienen sus clientes sobre la empresa. Un ejemplo de ello es realizar sus estadísticas en un tiempo menor al acordado utilizando metodologías ágiles de trabajo para culminar los servicios hacia sus clientes a tiempo. Además, los nuevos clientes que va adquiriendo han sido gracias al marketing boca a boca por la experiencia tan grata que recibieron los clientes antiguos.

3. Respuestas hacia la marca: Son las opiniones que los consumidores tienen hacia la marca luego de asociar el desempeño y las imágenes. Dentro de esta etapa se encuentran los juicios y sentimientos que los clientes tienen hacia la marca.

En algunos casos, se han presentado problemas en la implementación del servicio, pero los consultores al encontrarse bien capacitados, supieron resolver los problemas de una manera adecuada y que los clientes se encuentren cómodos con la empresa. Por estos

motivos, los contratos con sus clientes son renovados todos los años, y los sentimientos de los clientes son los mejores.

4. Relaciones con la marca: Se refiere a la relación psicológica que los consumidores tienen con la marca. En este caso, la relación con sus actuales clientes es fuerte, mientras que con los potenciales clientes no hay una buena comunicación, esto se debe a que la empresa no cuenta con un buen posicionamiento en el mercado debido a que no ha realizado un buen manejo de su gestión comunicacional.



CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL CASO PROBLEMA EN MARKETING APLICADO

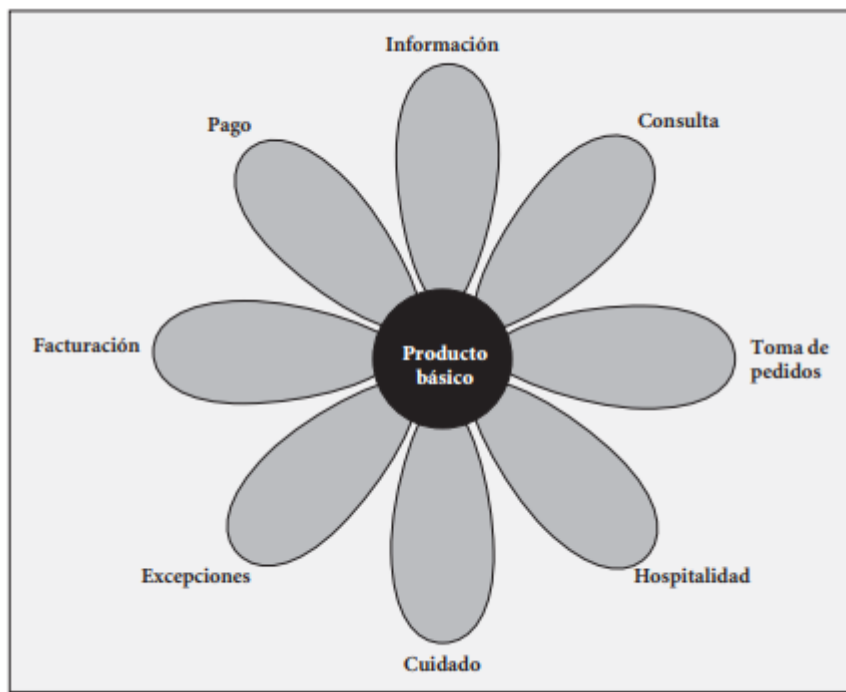
3.1. Descripción del caso.

Para poder identificar el problema, es necesario detallar los atributos de los servicios que brinda la consultora a sus clientes, por lo que se describirá la flor del servicio.

“En una organización de servicio bien diseñada y manejada, los pétalos y el centro mantienen su frescura y forma. Un servicio mal diseñado o de pobre ejecución es como una flor a la que le faltan pétalos, los tiene marchitos o descoloridos. Incluso si el centro es perfecto, la impresión general que causa la flor resulta poco atractiva”. (Lovelock y Wirtz, 2009, p. 77)

Figura 3.1

Flor del Servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz (2009)

A continuación, se detallan los servicios complementarios que se encuentran en la flor de servicio, los cuáles se encuentran divididos en dos:

- Servicios complementarios de facilitación:

1. Información: Al momento de realizar el contrato para brindar el servicio de tecnologías de la información, se les detalla en qué consiste la prestación de servicios. La consultora da un manual con los servicios detallados, tiempos de entrega, precios especificados, el currículum de las personas que van a brindar el servicio, entre otras cosas.
 2. Toma de pedidos: Los ingresos de pedidos se dan por medio de correos electrónicos o por formularios de la página web de la empresa. Además, las citas con los consultores para resolver dudas sobre los servicios se dan por teléfono y correos electrónicos. Luego, los consultores realizan la visita a las empresas para tomar especificaciones más detalladas de lo que buscan al contratar el servicio.
 3. Facturación: Los montos que se pagan por los servicios son altos, en algunos casos superan los 4 dígitos, por este motivo el pago se realiza por transferencias bancarias, confirmación por correo electrónico y, posteriormente, el personal encargado envía las boletas y facturas por correo electrónico a las respectivas empresas.
 4. Pago: El pago de los servicios prestados se realiza luego de presentado el informe mensual, ya que el 99% de servicios son por 6 a más meses. Además, los clientes realizan el pago por transferencias electrónicas. Por otro lado, cuando se realizan contratos con el gobierno se debe de crear una carta fianza por el 10% del monto total del precio del servicio a favor del gobierno, esto asegura al gobierno ya que si hay algún problema este ejecuta la carta fianza para recuperar el dinero perdido en un mal servicio, al final del contrato se regresa la carta fianza a la consultora. Cabe resaltar que en los 12 años que la empresa viene trabajando junto con el gobierno nunca se ha ejecutado una carta fianza.
- Servicios complementarios de mejora:
 1. Consulta: Los consultores se encuentran capacitados para resolver dudas, dar consejos sobre el rubro en el que se encuentran especializados, capacitar a las personas que van a utilizar el servicio o darles pautas sobre cómo actuar si hay un inconveniente.
 2. Hospitalidad: La empresa envía a sus consultores a que visiten a sus clientes para realizar el monitoreo del servicio, resolver dudas, capacitar a sus clientes, y demás actividades que deban realizar. Además, si el cliente visita las instalaciones se les envía a una sala de espera en donde se les ofrece bebidas y snacks para esperar a que sean atendidos.

3. Cuidado: Se realiza el servicio complementario de instalación, diagnóstico de problemas que puedan tener los servidores y mejoras a los procesos que se van realizando.
4. Excepciones: La empresa brinda cartas fianza a los contratos con el estado como garantías para precaver algún problema en el transcurso de aplicación del servicio. Además, si se dan fallas en el sistema adquirido por los clientes, se les brinda soluciones y se repara las fallas del sistema.

BSC cuenta con experiencia en el mercado por más de 20 años, en los cuáles se enfocó en fidelizar a sus clientes antiguos para lograr una relación a largo plazo, preocupándose poco por sus potenciales clientes, por este motivo ha aplicado, hasta el año pasado, el marketing boca a boca debido a que obtenía buenos resultados en cuánto a utilidades.

En este tiempo, el marketing WOM funcionó ya que el servicio que ofrecen es de alta calidad, lo cual sirvió para fidelizar a los clientes y recomienden el servicio; a pesar de ser un método lento de captación de clientes, les funcionó ya que en ese momento no contaban con los recursos para tener un mayor crecimiento y realizar otro tipo gestión de comunicación con el cliente.

Actualmente, la consultora ha mejorado la eficiencia en los servicios que ofrece, los recursos que posee y capacita constantemente a sus consultores, en donde ha mejorado sus utilidades pero no el crecimiento en cuánto a nuevos clientes por lo que busca aumentar la cantidad de clientes mediante estrategias de CRM y marketing digital combinadas.

Por otro lado, el crecimiento de la demanda de automatización de procesos (RPA) en el área administrativa ha logrado que más empresas apuesten por este servicio. Lo que se encuentra realizando BSC de manera interna es la implementación de la automatización de procesos en el área de informática, tema en el cual es uno de los pioneros; esa experiencia la piensa convertir en un servicio de tal manera que las empresas de distintos sectores puedan contratarlo ya que va ser de un alto valor en los siguientes años. BSC realizó un análisis de los criterios para determinar si los procesos pueden o no ser automatizados, encontrando los siguientes resultados en la tabla 3.1.

Tabla 3.1

Criterios de evaluación para determinar si un Proceso se puede automatizar con RPA

Criterios para evaluación para determinar si un Proceso se puede automatizar con RPA									
Categoría	Criterios cumplidos	Total de Criterios	Puntaje Máx.(4)	Puntaje obtenido	Puntaje Min.	Req. Oblig. Cumplidos		% Porcentaje de cumplimiento obtenido *	Es automatizable según criterios y Requisitos?
Seguridad	1	1	4	4	2	1	▲	100%	▲
Características del Proceso	8	8	32	22	16	3	▲	69%	▲
Características de la data procesada	4	4	16	16	8	2	▲	100%	▲
Nivel de automatización esperado	1	1	4	4	2	1	▲	100%	▲
Productividad requerida	4	4	16	9	8	0	▲	56%	▲
Caso de Negocio	6	6	24	17	12	1	▲	71%	▲
Total	24	24	96	72	48	8	▲	75%	▲

Elaboración propia

Luego de evaluar estos criterios, los cuáles se encuentran detallados en el ANEXO 1, la empresa sabe que procesos pueden ser automatizados en las empresas, lo que da seguridad en cuanto a criterios cuantificables para que los clientes apuesten por BSC como su proveedor de servicios al encontrarse preparados para la implementación de estas nuevas tecnologías.

3.2. Marketing Relacional y sus diversas estrategias de CRM y gestión de clientes

Para poder obtener una adecuada relación con los clientes, se necesita que los colaboradores se sientan satisfechos y fieles a la empresa. BSC se preocupa por este aspecto ya que les brinda diferentes beneficios a sus consultores y colaboradores para que se sientan felices en sus ambientes de trabajo, a continuación se detallan las facilidades y beneficios que se les brinda a los colaboradores:

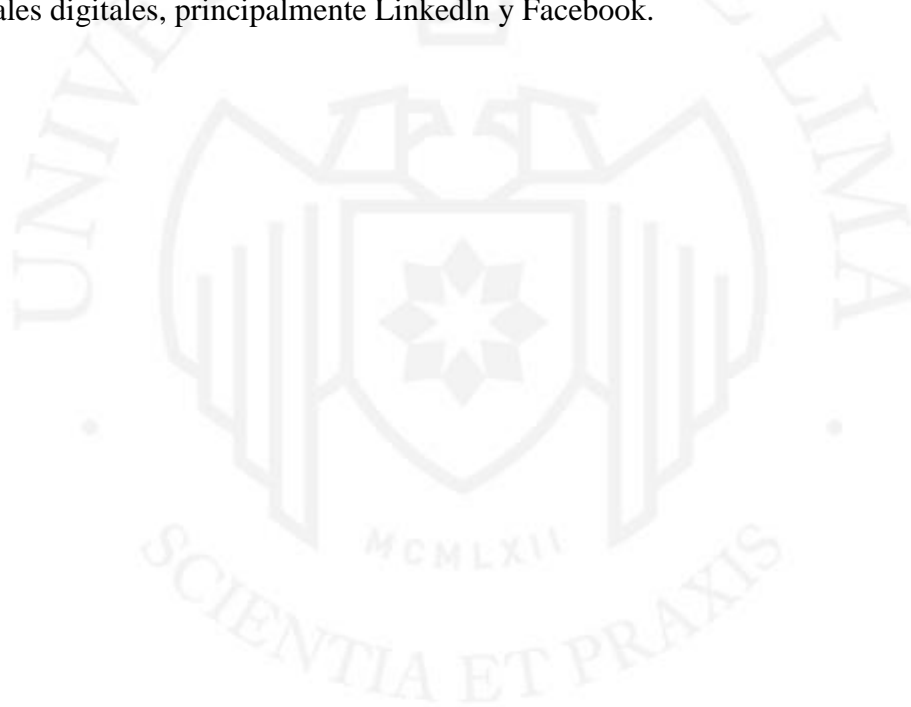
- Capacitaciones y certificaciones sobre temas relevantes a su especialidad.
- Bonos por proyectos por brindar un servicio de mayor calidad al ofrecido.
- Eventos de confraternidad cada dos meses: campeonatos de futbol.
- Desayunos pagados por la gerencia.
- Cobertura de viáticos y movilidades por trabajos fuera de horario, además de compensación respectiva.

Uno de los puntos que más se quiere resaltar dentro de la campaña de marketing que se está empezando a implementar es la buena relación que los colaboradores tienen con los clientes debido a su alta satisfacción con la consultora por los beneficios emocionales y económicos que se les brinda.

Se va a realizar una campaña dirigida al segmento al que está enfocado, el cuál ha sido detallado en los puntos 1.3. y 2.5. Realizará los dos tipos de campaña dirigida (Inbound y Outbound) pero se enfocará en mayor proporción en las campañas Inbound.

3.3. Marketing digital y sus estrategias e-commerce o redes sociales y otra especialidad

Con el objetivo de aumentar su cartera de clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado, BSC va aplicar estrategias digitales y de CRM que no lleguen a ser masivas. Por este motivo, se ha planteado utilizar estrategias Inbound Marketing, es decir, va a crear campañas de marketing digital que no sean intrusivas para los potenciales clientes y al mismo tiempo logren atraer su atención y así poder darles a conocer las propuestas y servicios que ofrece la consultora. Para estar preparados para esta campaña se está trabajando en mejorar la página web y canales digitales, principalmente LinkedIn y Facebook.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La consultora va lanzar al mercado el servicio de RPA, y se eligió esta tecnología ya que ayudará a las organizaciones a optimizar sus operaciones, serán más rápidas y con menos errores. También, librerá a los colaboradores de las tareas repetitivas.

BSC realizó investigaciones previas para poder cubrir la posible demanda que se generará con el lanzamiento de este nuevo servicio en su línea recién creada de nuevas tecnologías.

El primer paso fue definir el software con el que trabajarían, luego de realizar una evaluación, decidieron seleccionar UIPATH que es una de las plataformas líderes para la Automatización de Procesos Robóticos, ya que tiene más de 120.000 usuarios y más de 700 clientes empresariales y entidades gubernamentales que utilizan la plataforma para empresas RPA de UIPATH desplegando robots de software gestionados por un humano y desatendidos, esto lo ha podido comprobar BSC con automatizaciones de procesos para sus clientes.

Las empresas que cuentan con el servicio de RPA, tienen el propósito de hacer que el trabajo no tenga generalmente errores, este tipo de tecnologías se encuentra en la vanguardia de la cuarta revolución industrial. El objetivo de esta plataforma es relacionar a los trabajadores virtuales junto con los trabajadores, liberando a estos últimos del trabajo tedioso y repetitivo.

En línea con lo anteriormente descrito BSC está negociando la representación en Perú de este producto, ya que al ser una herramienta open source, tiene una ventaja importante ya que es gratuito para las empresas pequeñas y medianas (cumpliendo determinadas condiciones), esto es un punto importante para poder llegar a este tipo de empresas y que los costos para ellos sean solo por los servicios de automatización e implementación de la plataforma.

Podemos concluir que BSC tiene personal calificado y certificado, ha logrado obtener experiencia en el producto por medio de capacitaciones e implementaciones dentro de la empresa, es de los pioneros en el Perú en este tipo de servicios, está negociando la representación oficial y quedaría como una tarea complementaria e importante realizar las campañas de ventas adecuadas para llegar a clientes nuevos y poder crecer en el mercado local.

Luego de realizar la investigación, la empresa se está enfocando en mejorar la relación comunicacional con sus clientes y potenciales clientes para dar a conocer los servicios que

tiene, especialmente RPA, el cuál según el estudio realizado les brindará más del 20% de sus utilidades en el año 2019.

4.1. Análisis de las estrategias aplicadas en la campaña

Para resolver la inadecuada gestión comunicacional con sus potenciales clientes y clientes, la empresa ha decidido enfocarse en estrategias de marketing relacional y marketing digital, ya que el mayor porcentaje de utilidades lo realiza por la fidelización de sus clientes. Además, va orientar sus estrategias a su principal ventaja competitiva que es la alta calidad en sus servicios debido a la capacitación de alto nivel de sus colaboradores.

Como primera acción, se realizó el levantamiento de información sobre productos, servicios y como se encontraba el estado de la consultora mediante una investigación interna de la empresa. El primer hallazgo fue el gran potencial de crecimiento que tiene RPA debido a que es un servicio aún en fase de introducción en nuestro país. Además, se pudo apreciar que se encontraba desactualizada en cuanto al diseño de su logo, página web, no contaba con redes sociales, entre otros problemas descritos en el capítulo 3. Por este motivo, se decidió realizar un cambio y mejorar los puntos débiles de la empresa, y así poder actualizar la imagen que tiene la consultora y poder mejorar el posicionamiento que tiene en el rubro de consultoría de tecnología de la información y comunicaciones.

Con la finalidad de crear un ambiente más sencillo para las personas que interactúan con los medios digitales y offline de la empresa y así crear una mejor experiencia al usuario, se ha actualizado los elementos comunicacionales visuales de la empresa:

- Logo: El anterior logo era largo, poco amigable y tenía gran cantidad de colores, por lo que se optó por poner las iniciales BSC para una mayor recordación de marca y se utilizó dos colores para darle un diseño minimalista.

Figura 4.1

LOGO B.S. CONSULTORES S.A.C.



Fuente: B.S. Consultores S.A.C.

- La página web: Se encontraba con un fondo negro, y letras blancas, no había sido actualizada desde el año 2007. Actualmente, ya se ha renovado y cuenta con un diseño moderno el cual permite al usuario interactuar con el sitio web de manera fácil, las características de los servicios se están actualizando una vez al mes. Dentro de la página web se va implementar una pestaña en donde se publiquen artículos semanalmente sobre noticias relacionadas a temas del rubro de consultoría y TI.
- Brochure: Se está diseñando el brochure de los servicios de nuevas tecnologías que tiene para que las características de los servicios se vean atractivas para los potenciales clientes y clientes actuales, mediante información resumida de los servicios, recalando sus mayores beneficios, el servicio adicional que se ofrece y en qué va mejorar la empresa si se adquiere el servicio.

Adicional a ello, se está generando contenido para la creación de artículos publicados en la página web con el objetivo de crear un lazo más fuerte con los clientes y potenciales clientes, buscando hablar no solo de la empresa, sino del sector de tecnologías de la información con el motivo de que las personas que leen los artículos encuentren información relevante y actualizada. Los artículos se van a publicar semanalmente, ya que la tecnología va cambiando constantemente y a las personas les gusta obtener información actualizada. Los artículos se van a encontrar dentro de las pestañas de la página web, en la cuenta de LinkedIn y Facebook para que sea más sencillo encontrarlo y relacionarlo con la consultora.

En cuanto a LinkedIn y Facebook, se ha creado una cuenta para cada red en donde se va a colocar información que va servir para dar a conocer características de la empresa, información relacionada al rubro de consultoría de tecnologías de la información y comunicaciones a potenciales clientes y clientes de la empresa.

- LinkedIn: Se va armar un calendario de contenidos en donde determinados días se publicarán artículos de la industria de consultoría, otros días sobre los servicios que ofrece la empresa, se compartirá información relevante de sus líderes en el mercado y otros temas relacionados, recomendaciones de sus clientes, entrevistas a sus consultores y participación en conferencias.

Tabla 4.1

Parrilla de Contenidos LinkedIn

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Mañana	Motivacional			Entrevistas consultores (Quincenal)		Información empresa
Tarde		Información Industria	Información empresa	Compartir noticias	Recomendaciones de clientes (Quincenal)	
Noche	Compartir noticias					

Elaboración Propia

- Facebook: Se realizarán campañas por medio de Facebook Ads, el target que se elegirá para realizar la campaña será de Hombres y Mujeres de 30 a 55 años que se encuentren localizados en Lima Moderna y Lima Centro. Por otro lado, las publicaciones en LinkedIn serán las mismas que en Facebook, con la diferencia que en Facebook se colocará en la parrilla de contenidos mayor información sobre la empresa, ya que los clientes en Facebook buscan, en su mayoría, información relevante de la empresa.

Tabla 4.2

Parrilla de Contenidos Facebook

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Mañana	Motivacional	Campaña pagada por 5 días (mensual)		Entrevistas consultores (Quincenal)	Información empresa	Información empresa
Tarde	Información empresa	Información Industria	Información empresa	Compartir noticias	Recomendaciones de clientes (Quincenal)	
Noche	Compartir noticias					

Elaboración propia

Figura 4.2

División de distritos de Lima y Callao



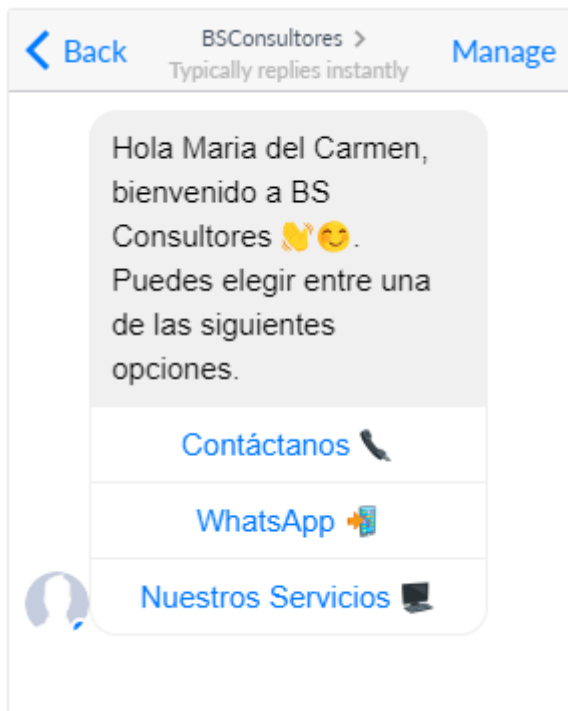
Fuente: Arellano Marketing (2011)

Además, dentro de la red social de Facebook se ha creado un chatbox. Al momento de hacer click en mandar mensaje, se abre la ventana en donde se pueden observar 3 opciones:

- Contáctanos: Redirecciona al número de celular del asistente administrativo encargado de brindar información a potenciales clientes.
- Whatsapp: Redirecciona a la aplicación de Whatsapp web o móvil, en dónde la persona interesada podrá obtener información.
- Nuestros servicios: Al momento de hacer click en esta opción, el chatbox ya estará pre diseñado para enviar información resumida sobre los servicios de la empresa.

Figura 4.3

ChatBox de BSC en Facebook



Fuente: Facebook

BSC se encuentra trabajando en una nueva plataforma de Customer Communications Management (Gestión de la comunicación con el cliente), en dónde se registran los datos de los clientes y prospectos de clientes y, con un diseño previo, se envía información de manera automática a los diferentes medios de comunicación que tiene con el cliente como correos, mensajes de texto, mensajes a redes sociales, entre otros. La base de datos queda registrada y se puede saber cuál es el modelo de comunicación que es adecuado para cada uno de nuestros prospectos de clientes mediante estadísticas e informes que da la plataforma.

La campaña de Marketing se dará con la metodología de Inbound Marketing, la cual combina técnicas de marketing “Pull” dirigiéndose al usuario de una forma no intrusiva y aportándole valor, atrayendo al cliente de manera natural (Halligan, Meerman y Shah, 2009). Para realizar la campaña de manera adecuada, se debe de seguir las 5 etapas del embudo de conversión:

1. Adquisición: Llama la atención y guía a los usuarios hacia una página web con características de la empresa que son de utilidad para saber más del servicio que ofrece.
 - Facebook Ads: Se realizará un plan de publicación de contenidos en la página de Facebook que sean atractivos al target elegido. Además, se hará una campaña pagada

en dónde se buscará mejorar el posicionamiento de la consultora y que potenciales clientes conozcan más sobre la empresa como los servicios que ofrece y beneficios que tiene adquirirlos.

- LinkedIn: Se aumentará la red de contactos de la empresa y se buscará mejorar el posicionamiento mediante esta plataforma, generando contenido relevante de alta calidad.

Figura 4.4

Anuncio publicitario de BSC en Facebook.



Fuente: Facebook

2. Conversión: En esta etapa se busca transformar las visitas que se recibe en información para la base de datos de la empresa, BSC va contar en Facebook con un landing page como se puede observar en la Figura 4.1, que lo redirige a la página web en donde se va encontrar un formulario para que pueda llenarlo con sus datos básicos (nombre, empresa, servicio que requiere, número de contacto y correo electrónico), los datos recolectados se encontrarán enlazados con la plataforma nueva que cuenta BSC de gestión de comunicación con el cliente. En esta plataforma se guardarán los datos para

posteriormente ser enviados por diferentes medios de comunicación como correos electrónicos, mensajes de texto, correo electrónico, redes sociales, entre otros.

3. Interacción: Luego de haber realizado la conversión, los usuarios van a recibir a través de diferentes medios la información requerida en el formulario que llenaron, ello se realizará con la plataforma de gestión de la comunicación con el cliente (CCM).
4. Cierre y fidelización: BSC se caracteriza por mantener a sus clientes a largo plazo por exceder las expectativas de los clientes. Por otro lado, no ha realizado una campaña adecuada para nuevos clientes, es por esto que se va potenciar la imagen de la marca a través de contenidos de interés mediante artículos que se encontrarán dentro de la página web, LinkedIn y Facebook.
5. Análisis: Por medio de la analítica web se puede analizar de manera detallada las conclusiones de las acciones de marketing para decidir que ideas serán las más adecuadas para la web. Para realizar el análisis se usarán métricas como visitantes, tiempo promedio en la página, porcentaje de rebote, entre otras. También se utilizarán los siguientes KPIS:
 - Tasa de Conversión: Solicitudes / visitas
 - Tasa de rebote: Visitas que solo vieron una página / visitas totales

Adicional a ello, la empresa va colocar publicidad dentro de la revista electrónica de la Cámara de Comercio de Lima, en donde se encuentra el target de medianas empresas de distintos sectores de mercado de negocios. Dentro de esta revista se encuentra información sobre todos los sectores industriales.

Al realizar las estrategias de marketing mencionadas anteriormente se quiere lograr cumplir con los siguientes objetivos:

- Mejorar el posicionamiento de la empresa.
- Aumentar la cartera de clientes en un 30%
- Aumentar la fidelización con sus clientes actuales.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis y los resultados del caso sobre la empresa Business Solution Consultores se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- BSC cuenta con equipo de colaboradores satisfechos y felices, por este motivo brindan un servicio que supera las expectativas de sus clientes logrando fidelizarlos.
- La empresa no se encuentra posicionada correctamente en el mercado, debido a que no ha realizado campañas de marketing hacia sus clientes potenciales por falta de recursos, los cuales han aumentado el año pasado y ya es factible realizar un correcto plan de marketing.
- La segmentación de mercado de consultoría de tecnologías de la información es muy general debido a que va dirigida a todos los sectores de mercado.
- La demanda de los servicios que ofrece la empresa están aumentando debido a los cambios constantes en tecnología, ya que las empresas buscan actualizar y mejorar su eficiencia utilizando los recursos tecnológicos, y al no tener los conocimientos recurren a la tercerización de ellos.
- El target al que se encuentra dirigido BSC no es sensible al precio, debido a que la inversión que le dan al área de tecnología es significativamente alto, por este motivo, lo más importante es dar un servicio que brinde experiencias que superen las expectativas de los clientes. El precio es un plus al momento de elegir la consultora adecuada.
- Actualmente, los medios digitales son una herramienta más económica y que llega a un segmento más personalizado, por este motivo, las empresas encuentran factible aprovechar estas herramientas para llegar a más clientes y reducir costos en el área de Marketing.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones del caso:

- BSC debería de enfocar sus estrategias de marketing en LinkedIn debido a que esta plataforma ayudará a obtener una mayor red de contactos, no solo de personas sino de empresas, y así poder dar a conocer los servicios que tiene en su portafolio. Esta red social ayudará a mejorar el posicionamiento que tiene en el mercado.
- La consultora debe aprovechar que el mercado al que se encuentra dirigido aún no está totalmente explotado, esto se debe a que aún muchas empresas no utilizan tecnologías para mejorar la productividad y eficiencia en sus procesos, por este motivo el sector de tecnología tiene espacio para seguir creciendo en el mercado peruano.
- La empresa debe de actualizar constantemente los servicios que tiene ya que la tecnología es un área que se encuentra en constante cambio, por lo que no renovar o no mejorar los servicios que ofrece periódicamente puede causar que la empresa se estanque, pierda a los clientes que ya tiene fidelizados y no sea atractiva para potenciales clientes.
- Debería de implementar un sistema de fidelización de clientes, que no solo se enfoque en brindar un servicio que supere las expectativas de los clientes, sino que ayude a afianzar el lazo con los clientes, esto podría darse brindando obsequios y Merchandising con el logo de la empresa al iniciar o finalizar los proyectos (la duración de los proyectos son de 3 meses como mínimo). Actualmente da obsequios a sus clientes a fin de año por Navidad.
- Realizar alianzas estratégicas con empresas representantes de las especialidades nuevas que se encuentran desarrollando. Una de esas alianzas sería con UIPATH, en donde BSC se convertiría en socio de negocio de esta empresa para poder vender sus productos en el Perú.

REFERENCIAS

- Ferrel, O. C. y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing* (5.ªed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Halligan, B., Meerman, D. y Shah, D. (2009). *Inbound Marketing: Get found using Google, Social Media, and Blogs* (1.ªed.). New Jersey: John Wiley & Sons
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Enero del 2018). Perú: Tecnologías de la información y comunicación en las empresas. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Setiembre del 2018). Boletín Estadístico del sector servicios. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-09-setiembre-2018.pdf>
- Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca. Branding (3.ªed.). México: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.ªed.). México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (15.ªed.). México: Pearson.
- Lovelock, C., D'Andrea, G., Huete, L. y Reynoso, J. (2004). *Administración de servicios: estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos* (1.ªed.). México: Pearson.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6.ªed.). México: Pearson.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (Diciembre del 2013). El mercado de las TIC en Perú. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>
- Munuera, J. y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2.ªed.). Madrid: ESIC Business & Marketing School
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sánchez, L. (2017). Software, un sector de gran potencial en el Perú. *La Cámara*, (801), 24. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion801/ed_dig_801.pdf
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. (2.ªed.). Madrid: ESIC editorial
- Weinstein, A. (2004). *Handbook Market Segmentation* (3.ªed.). New York: Haworth Press

Zeithaml, V., Bitner, M. y Greiner, D. (2009). *Marketing de servicios* (5.ªed.). México: Mc Graw Hill





ANEXO 1: Criterios de Evaluación

#	Criterio	Requisito Obligatorio	Cumple (puntos)				Resultado		
			Alto (4)	Medio (2)	Bajo (1)	No Cumple (0)	Req. Oblig. Cumplidos	Criterios cumplidos	Puntaje obtenido
Seguridad							1	1	4
1	El proceso trata información altamente sensible que puede ser correctamente tratada por RPA , garantizando se encuentra segura.	X	X				1		
Características del Proceso							3	8	22
1	Se tiene un flujo de proceso documentado detalladamente con todas las actividades involucradas de extremo a extremo.	X	X				1		
2	El proceso tiene alto nivel de madurez y/o ha sido optimizado.	X	X				1		
3	Existe gran volumen de transacciones realizadas en el proceso.	X		X			1		
4	Toma mucho tiempo ejecutarlo manualmente.			X					
5	El proceso está basado en reglas manuales y transacciones repetitivas como copiar y pegar texto entre varias aplicaciones.		X						
6	El proceso es susceptible al error humano.		X						
7	Existe una alta cantidad de errores cometidos por los usuarios en el proceso.				X				
8	El proceso NO requiere conocimiento experto para su ejecución.				X				
Características de la data procesada							2	4	16
1	No existen criterios de decisión humanos para la correcta ejecución del proceso.	X	X				1		
2	La data no requiere ser transformada (manipulada) para ejecutar el proceso.	X	X				1		

(continúa)

(continuación)

3	El proceso requiere ingresar la misma información en más de un sistema o documento.		X						
4	No requiere ser intrusivos en la base de datos o cambios en sistemas.		X						
Nivel de automatización esperado							1	1	4
1	El tiempo de ejecución bajaría por lo menos en un 50%	X	X				1		
Productividad requerida							0	4	9
1	Existe alto nivel de urgencia por automatizar y hacerlo más eficiente.			X					
2	Requiere incrementar la capacidad de procesamiento de transacciones.			X					
3	El proceso tiene la oportunidad de ejecutarse 24x7x365.				X				
4	Los indicadores de ejecución del proceso son identificables y medibles: datos procesados, tiempo invertido, coste operación, nivel de errores.		X						
Caso de Negocio							1	6	17
1	La evaluación del caso de negocio indica un ROI positivo para la empresa.	X	X				1		
2	Se puede tener un alto nivel de reducción de FTE en el proceso si se automatiza.			x					
3	La automatización , reducirá la cantidad de errores				X				
4	Se reduce la supervisión y control de calidad en el proceso		x						
5	La automatización a través de desarrollo, es compleja, costosa y toma tiempo		x						
6	La automatización a través de RPA es sencilla y a costos razonables.			x					
Requisitos obligatorios cumplidos		8					8		
Criterios cumplidos/no cumplidos (según nivel)			14	6	4	0			
Criterios cumplidos --> 24 de 24				24					
Puntaje obtenido --> 72 de 100 puntos									72

Fuente: BUSINESS SOLUTION CONSULTORES