

Agile Marketing: Salvación y reto



Gloria Estefhany Morales Hernández

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización Mercadeo de Servicios

Bogotá D.C. 2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	5
Definición del problema	7
Pregunta de investigación	8
Objetivos.....	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Marco teórico.....	10
Capítulo I: Marketing Mix de Servicios	10
Capítulo II: Marketing Ágil como medio para lograr la satisfacción del cliente.....	20
Capítulo III: Beneficios de Agile Marketing como estrategia de éxito	26
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	30
References.....	31

Lista de ilustraciones

<i>Ilustración 1</i> Proceso de Mejora Continuo: CMMI.....	14
--	----

Lista de ilustraciones

Figure 1 Resultados CSS Claro 2017- 2018	25
--	----

Resumen

Las organizaciones de servicios hoy en día deben ser más conscientes en cuanto a la gestión que realizan sobre sus procesos; y así como la tecnología innova cada día, estos varían y las empresas que siguen utilizando su modelo tradicional, posiblemente vayan quedando excluidas de su mercado, perder grandes contratos y clientes.

De esta manera en este trabajo de investigación se propone realizar un estudio de observación de las diferentes variables del Marketing mix de servicios de la vertical de telecomunicaciones, uno de los frentes más importantes de la multinacional india de servicios de software Tata Consultancy Services, ubicándose en la ciudad de Bogotá. De acuerdo con la experiencia adquirida durante 3 años, me permito realizar un diagnóstico de las distintas prácticas y procesos de mercadeo realizados en la vertical CMI (Communications Media Information).

Por lo que resulta interesante analizar y adoptar un enfoque con relación a las diferentes variables que integran el mix, así como, realizar una reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto (Marcial, 2015) sobre la realidad de una empresa de servicios. Posteriormente, realizar una investigación teórica por medio de un enfoque cualitativo de cómo las metodologías ágiles pueden aportar a las organizaciones para llegar de una forma más orgánica al cliente y por ende aumentar los resultados de las encuestas de satisfacción. Los hallazgos obtenidos han servido para inferir que las empresas de servicio, como TCS, siempre deben estar listas para afrontar cambios y por más reconocimiento que esta tenga en cuanto a la calidad de sus procesos, no se debe dejar de lado el cliente y el equipo de trabajo, un factor muy importante en el desarrollo y reconocimiento de sus resultados.

Palabras clave: Agile Marketing, Satisfacción del cliente, equipo, procesos, servicios, auto-gestionado.

Abstract

Service organizations today must be more aware of how they manage their processes; And just as technology innovates every day, these vary and companies that continue to use their traditional model, may be excluded from their market, losing large contracts and customers.

In this way, in this research work, it is proposed to carry out an observational study of the different variables of the Marketing mix of services of the telecommunications vertical, one of the most important fronts of the Indian multinational software services Tata Consultancy Services, located in the city of Bogotá. Based on the experience gained over 3 years, I allow myself to make a diagnosis of the different practices and marketing processes carried out in the vertical CMI (Communications Media Information).

So, it is interesting to analyze and adopt an approach in relation to the different variables that make up the mix, as well as, reflect on the methodological implications of this concept (Marcial, 2015) on the reality of a service company. Subsequently, carry out a theoretical investigation through a qualitative approach of how agile methodologies can contribute to organizations to reach the client in a more organic way and therefore increase the results of satisfaction surveys. The findings obtained have served to infer that service companies, such as Tata, should always be ready to face changes and no matter how much recognition it has regarding the quality of its processes, the customer and the team should not be neglected. work, a very important factor in the development and recognition of its results.

Key words: Agile Marketing, Customer satisfaction, team, processes, services, self-managed.

Introducción

Esta investigación pretende realizar un estudio de las variables definidas en el marketing mix de servicios de la forma en cómo se ejecutan en la realidad del área comercial de CMI (Communications Media Information), uno de los frentes más importantes de la empresa que servirá como referente de estudio; Tata Consultancy Services o conocida por sus siglas TCS; se eligió este frente, debido a la curiosidad que se generó en mí al trabajar por 3 años en esta vertical e identificar factores por mejorar con la experiencia de trabajo. Es muy interesante visualizar cómo el mercadeo es tan importante en toda área de la organización, pero así como llega a ser vital para las compañías, una adecuada definición, planeación, control y ejecución de las estrategias de mercadeo es un factor que hace la diferencia a la hora de ofrecer un servicio de la forma correcta, comunicando, vendiendo lo que realmente es y obteniendo excelentes resultados en la evaluación por parte del cliente; para lograr el éxito propongo como solución en esta investigación aplicar una metodología nueva conocida como Agile Marketing, este es un concepto muy innovador, que nace de la integración de los conceptos de gestión de proyectos de desarrollo de software, llamada metodologías ágiles y métodos de marketing tradicional, es una revolución en la gestión para las áreas de mercadeo, que nos va permitir definir sus beneficios para las organizaciones.

TCS es una empresa con reconocimiento a nivel internacional, por ser una multinacional que ofrece servicios de TI, consultoría y organización en soluciones de negocios; con una amplia variedad de clientes de diferentes industrias en Colombia como lo son Avianca, Tigo, Claro, Hitss, Bancolombia, Citibank, Davivienda, Metro de Medellín, etc. También reconocida por implementar modelos y metodologías que otorgan excelencia, seguridad y calidad en el

desarrollo de aplicaciones y software, lo que ofrece un parte de tranquilidad a sus clientes actuales y potenciales, ya que, Tata ofrece medidas preventivas, reactivas y sistemas tecnológicos para mantener segura y protegida su información, manteniendo la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad de los datos. Podemos inferir que el Core de la empresa se cumple bajo los parámetros que promete; pero debemos detenernos a realizar un análisis interno y exhaustivo en un área importante para que TCS se dé a conocer ante todos sus clientes, el área comercial de cada industria (o vertical, así se le nombra dentro de la organización). Esta se encarga de ofrecer soluciones o encontrar necesidades en los clientes que no sabían que tenían y posteriormente realizar la venta de algún proyecto, es decir, la encargada de proponer, planear y ejecutar la estrategia de ventas y mercadeo ante su mercado objetivo.

La finalidad de este documento es mostrar los beneficios que las compañías de servicio pueden lograr, si implementan el Agile Marketing como metodología de planificación, para generar mayor satisfacción en los clientes y lograr una mejor fidelización.

Definición del problema

El área comercial de la industria de telecomunicaciones (CMI- Communications Media Information) de una multinacional india ubicada en Bogotá, Tata Consultancy Services, conocida por ser una empresa de desarrollo de software, se enfrenta a retos en cuanto a la forma en como están llegando a sus clientes, por medio de las propuestas y estimaciones, que resultan ser un desacierto. Se ha generado preocupación porque se cree que aquellas propuestas que reciben los clientes no son del todo competitivas frente a otras empresas que ofrecen los mismos servicios. Se ha identificado por medio de diferentes proyectos que ha tenido TCS con el cliente Claro, estos se han estimado con grandes diferencias respecto a la ejecución real, por ende, se ha disminuido la contratación de proyectos con la empresa, a pesar de obtener resultados de satisfacción aceptables.

TCS es una empresa reconocida a nivel global por ser una de las multinacionales que promueven la ejecución de metodologías ágiles en sus procesos y proyectos; se evidencia que en la realidad sus procesos no son 100% ágiles, adicional que el área comercial, importante en la vertical no ejecuta esta filosofía, se evidencian procesos tradicionales y burocráticos que ralentizan el avance y aprobación de solicitudes que podrían ser solucionadas en menor tiempo. Es importante que el área comercial se involucre en los proyectos y lleguen más acertadamente al cliente, aumentar su satisfacción notablemente y tener la oportunidad de seguir contratando con él muchos más proyectos. Esta metodología propone un cambio para mejorar procesos de mercadeo en las organizaciones de servicio, por ende, se puede inferir que es posible integrar la agilidad con el marketing, para optimizar procesos y disminuir costos. El Agile Marketing se enfoca en trabajar por la satisfacción del cliente y todos los involucrados trabajan de la mano para obtener resultados de forma rápida que ofrezca valor tanto al equipo como al cliente.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede el Agile Marketing aportar a una empresa de servicios para lograr la satisfacción del cliente?

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Evaluar la importancia del marketing ágil para resolver los retos que enfrenta la empresa Tata Consultancy Services, observando de forma general las 7 Ps del marketing mix de servicios de esta empresa y los beneficios que se consigue de las prácticas ágiles para finalmente potenciar los resultados comerciales de la estrategia de marketing.

Objetivos Específicos

- I. Identificar en las 7 Ps del marketing mix de servicios, para establecer en qué aspectos la empresa está enfrentando retos para llegar de una forma correcta al público objetivo.
- II. Determinar los elementos clave del marketing ágil para el área comercial de servicios, mediante el análisis de las distintas fuentes de información planteadas.
- III. Mostrar los beneficios de implementar el marketing ágil como una práctica importante para lograr el éxito en las estrategias empresariales en la industria de servicios.

Marco teórico

Capítulo I: Marketing Mix de Servicios

Según Philip Kotler (Kotler, Hermawan, & Iwan, 2016) el Marketing Mix es una herramienta clásica que ayuda a las empresas no solo a planificar sino también a conseguir objetivos comerciales, saber el “qué” y el “cómo” ofrecer el servicio según su público. Es importante conocer el origen del Marketing Mix el cual es un concepto que fue desarrollado por Neil Borden en 1950, quien lo define como pilar estratégico de marketing que utilizan los especialistas para cumplir objetivos, en un principio él incluyó 12 elementos: producto, precio, diseño de producto, marca, canales de distribución, promoción, personal de ventas, publicidad, empaque, distribución, exhibición y servicio (Duque, s.f.). Más adelante el concepto fue simplificado por el profesor E. Jerome McCarthy en 1960, su marketing Mix propone incluir las ya conocidas 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Alonso, 2019), que encierra de forma general los 12 elementos propuestos por Borden.

Posteriormente, el modelo de marketing mix fue complementado por Booms y Bitner (1981), quienes desarrollaron 3 variables nuevas y las agregaron al grupo de las 4 P originales (Alonso, 2019), Esta nueva mezcla de mercadeo de servicios también se denomina modelo 7 P o 7 Ps de Booms y Bitner, este modelo es una extensión de los 4 elementos de mercadeo conocidos, que se pueden aplicar en empresas de servicios (Vliet, s.f.). Los servicios tienen características únicas como intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y capacidad de perecer, lo anterior es mencionado en su libro “Estrategias de marketing y estructuras organizativas para empresas de servicios” (Vliet, s.f.), además explica los 3 factores que se agregaron y se mencionan a continuación:

- **Personas:** “El equipo de colaboradores de la empresa es una parte esencial del proceso de venta y post venta, incluso si no están en la primera línea de atención con el cliente” (Alonso, 2019). En primer lugar, los empleados que tienen contacto con el usuario son la cara de la organización y un buen servicio en calidad, son quienes deben reflejar el mayor sentido de pertenencia, amabilidad y vocación de servicio, ya que, son ellos quienes dejarán la primera impresión y de ella depende la fase inicial de fidelización de clientes y proveedores. Las empresas de servicios son plenamente conscientes que deben gestionar de forma eficaz a los empleados de contacto con el cliente para supervisar la calidad del servicio con respecto a sus actitudes y comportamientos (Vliet, s.f.).
- **Procesos:** “Desarrollar procesos de venta claros en relación con la forma en que se entrega el producto o servicio” (Alonso, 2019). Este es un elemento esencial, porque incluye todas las actividades y servicios en los que las personas involucradas desempeñan un papel importante. Como un servicio se compone de una cadena de actividades, es vital tener en cuenta el período de espera entre las actividades. “Por eso es importante que los expertos en mercadeo se encarguen de la comunicación sobre los posibles tiempos de entrega y al hacerlo se gestiona las expectativas con el cliente” (Vliet, s.f.).
- **Pruebas físicas:** La evidencia física incluye una representación de un servicio como folletos, papelería de la empresa, tarjetas de visita, informes, sitio web de la empresa, etc. Por ejemplo, para un parque temático, restaurante o escuela, su “aspecto de servicio” o el entorno en el que se lleva a cabo el servicio (configuración del servicio) es de vital importancia cuando se trata de comunicar el servicio y la influencia positiva de la experiencia del cliente (Vliet, s.f.).

1.1 Marketing mix de servicios y los retos que enfrenta Tata Consultancy Services:

El marketing mix propone que sus variables deben ser planificadas, donde el Producto (en este caso el servicio) debe ser el primero para tener en cuenta. Es importante considerar que esa planificación se realiza de acuerdo con las características del target o público objetivo. Por ende, el término mix, propone que todos los elementos se integran entre sí de forma dinámica. El concepto de marketing implica que la inadecuada planificación del servicio traerá una serie de errores y difícilmente podrán ser superados. (Marcial, 2015). Por esta razón, es importante evaluar la gestión de las estrategias de marketing de la compañía Tata Consultancy Services (TCS), realizando el análisis de las variables del marketing mix de servicios y evidenciando los retos a los que se enfrenta y las oportunidades de mejora.

TCS es una empresa que ofrece un amplio portafolio de servicio y ha conseguido crear una variedad de forma constante, que se adapta a la necesidad de su mercado objetivo.

Específicamente el área comercial de la vertical CMI (Communications Media Information), ofrece a su cliente Claro servicios de staff, automatización de procesos, servicio de arquitectura, servicio de soporte, pruebas, consultoría y servicio de fábrica de desarrollo; los diferentes servicios han permitido generar más dinero y reconocimiento dentro de las diferentes fábricas y posibles clientes.

En cuanto al “precio”, la compañía se ha dado a conocer entre su mercado por obtener los contratos al ofrecer su hora de desarrollo a un bajo precio en comparación con otras fábricas y cuenta con la capacidad de atender grandes proyectos, gracias al reconocimiento y respaldo que ofrece la empresa, cada uno de sus servicios viene definido por un precio más elevado o no, de acuerdo a la dificultad y tecnicismo que se requiera, pero siempre manteniendo un promedio de

precio bajo respecto a su competencia. Según investigación interna dentro de la organización la hora de desarrollo se ofrece por un precio estándar aproximado de US\$15 a US\$20.

Como TCS es una empresa de servicios, su “distribución” se hace mediante plataformas/repositorios que pone a disposición. Claro, los equipos de trabajo mantienen contacto constante con el cliente, se tienen definidos entregables y un seguimiento que se hace cada semana o cada mes, dónde se van realizando avances con el producto pactado. TCS a nivel global está presente en los 5 continentes, para facilitar el acceso y acercamiento a sus clientes más grandes y reconocidos. Adicional, esta compañía en lugares como Asia ofrece productos y servicios en más industrias como el retail, viajes, transporte, servicios públicos y manufactura.

La “promoción” de TCS no se hace por medio de vallas publicitarias o comerciales en televisión y radio. La forma en como TCS promociona sus servicios es gracias a la recomendación y reconocimiento que ha ganado a través de los años; dentro del mercado de desarrollo de software Tata es conocida como una empresa que trabaja bajo metodologías y certificaciones que respaldan la calidad del personal y de los servicios que ofrece. Es considerada dentro las "Big 4 IT Brands" a nivel global y la segunda Marca más valiosa de TI en el mundo (TCS, 2020).

Para la variable de “personas” TCS trabaja desde su departamento de recursos humanos para contratar personal que se adapte rápidamente al estilo de trabajo de la compañía, que se caracterice e identifique con su filosofía y sus valores: "respeto por el individuo”, “aprender y compartir", "excelencia, "liderar el cambio", "integridad" ; que guían la misión, visión, y actividades diarias que se realizan en todas sus locaciones (TCS, 2020). TCS es una compañía que se caracteriza por priorizar la formación permanente de sus asociados por medio de su plataforma de cursos virtuales y en ocasiones presenciales, estas capacitaciones apuntan al mejoramiento continuo del aspecto técnico, desarrollo de aplicaciones y metodologías ágiles;

pero es importante resaltar que se podrían incluir capacitaciones respecto a conocimiento, manejo y servicio del cliente, un aspecto muy importante para tener en cuenta, porque los asociados son la cara de la empresa ante el cliente y trabajan por cubrir las necesidades insatisfechas de ellos (Quiroa, s.f.).

Los “procesos” dentro de la organización están correctamente definidos y establecidos, debido a que está certificada en CMMI nivel 5, lo que significa que mantiene un ciclo de mejora continua de sus procesos, la optimización de los procesos flexibles e innovadores depende de la participación de asociados capacitados y alineados con los valores y objetivos empresariales de la organización. La capacidad de la organización para responder con rapidez a los cambios y oportunidades se mejora mediante la búsqueda de formas para compartir y fomentar el aprendizaje (SEI CMMI - Niveles de Madurez, s.f.).

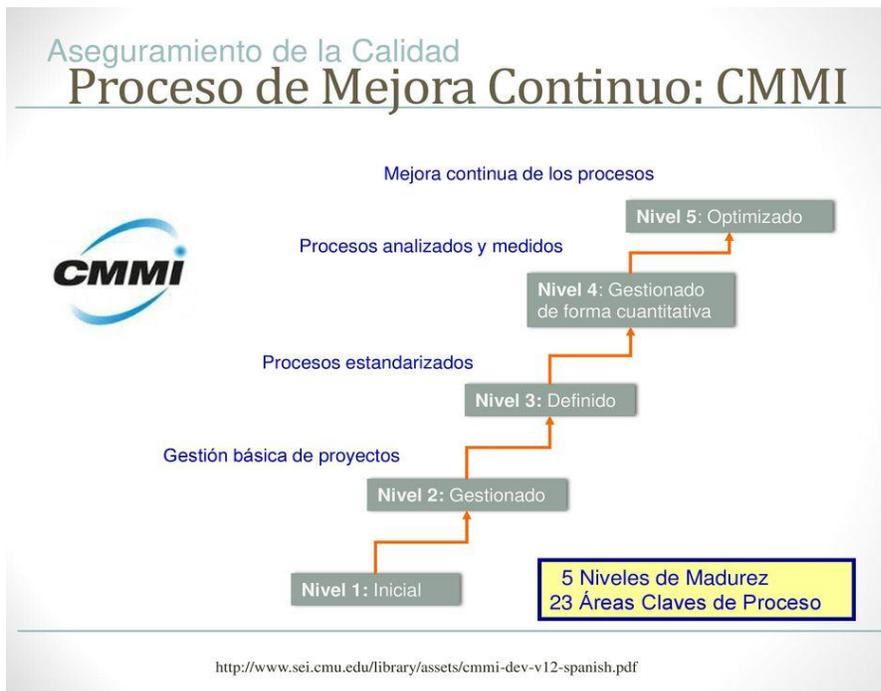


Ilustración 1 Proceso de Mejora Continuo: CMMI

Nota. Tomado: Slide Player, 2018

Así que respecto a la certificación de mejora continua en sus procesos Tcs ha ganado reconocimiento a nivel global dando la garantía y seguridad que los servicios ofrecidos son desarrollados bajo altos niveles de calidad.

Procesos internos de área comercial CMI de TCS Bogotá:

Se identificó que los procesos internos en el área comercial de la vertical CMI en Bogotá, en su mayoría no van encaminados a lo que determina la certificación de CMMI nivel 5 en cuanto a mejora continua. Es importante mencionar qué retos enfrenta esta área en la realidad con el cliente, para detectar oportunidades que se puedan aplicar como mejora, a continuación, mencionamos los más comunes:

- **Propuestas y estimación de los proyectos:**

Se ha identificado que el área comercial no se especializa en diseñar propuestas, ya que, en muchas ocasiones son planas y son poco atractivas para el cliente; deberían ser innovadoras, completas y que ofrezcan un valor o un plus adicional. Esto se puede presentar, debido a que una de las estrategias de la compañía es competir por precio y se da prioridad a incluir en las propuestas atraktividad en cuanto a precios. Adicional cuando se plantean las propuestas, no son realizadas por un equipo especializado y las estimaciones en cuanto a tiempo, costo y personas pueden llegar a estar lejos de lo realmente necesario; la estimación es un punto crucial que da paso a obtener un acuerdo con el cliente o no, por esta razón establecer una propuesta clara que esté relacionada con las estimaciones presentadas y vayan hacia un mismo camino estratégico, son variables que permiten ofrecer al cliente la información transparente y tener la última palabra.

Según Software Gurú el factor “tiempo de duración de un proyecto” es importante y estratégico, ya que, se juega en una línea muy delgada y puede ocasionar pérdidas o ganancias (Suoto, s.f.). En muchas ocasiones se tiene que establecer la factibilidad de los proyectos de software cuando no se tiene información concreta o es ambigua y se presentan cambios constantes; lo que da paso a que se requiera utilizar un método muy común a nivel mundial, siendo el menos costoso para estimar el esfuerzo necesario, los costos que traerá el proyecto y la duración proyectada, es el conocido “juicio de expertos”, TCS la mayoría de sus estimaciones la realiza basados en la experiencia de sus asociados. Pero es un factor que no siempre puede funcionar o arrojar resultados certeros, debido a que la estimación de tiempo que se da en el juicio de expertos, no se tiene datos concretos, se está infiriendo a partir de diferentes variables de entrada con supuestos y valores subjetivos (complejidad, experiencia del equipo, experiencia de la herramienta, etc) (Suoto, s.f.).

Según los líderes de cada proyecto dentro de la vertical utilizan internamente herramientas como Excel que facilitan las estimaciones, para determinar los recursos necesarios para reflejarlos en su propuesta y ponerlos en marcha. Ahora, es relevante analizar en la realidad como se puede ver afectado un proyecto por la inapropiada estimación en tiempo y falta de experiencia del equipo de trabajo; en el último proyecto que contrató Tata con Claro/Hitss llamado “Automatización de procesos con RPA”, el equipo del área comercial de la vertical CMI de TCS proponía implementar el proceso de Business 4.0 y con la experiencia global que tiene esta compañía el objetivo es asesorar y respaldar a los clientes en la adopción de RPA en sus procesos.

La propuesta que logró convencer al cliente incluyó diferenciadores que prometían dar valor a las soluciones de RPA, como la experiencia global en la creación, asociación estratégica con líderes de herramientas de automatización en la industria para RPA, marcos, herramientas y

activos de TCS para acelerar el proceso. TCS prometía realizar la automatización de 67 procesos de Claro en 9 meses (de agosto 2019 a abril 2020), contando con el equipo de trabajo especializado y con la experiencia, aplicando la metodología SCRUM para su gestión. Cuando el proyecto se puso en marcha se empezaron a evidenciar diferentes retos a los que se tenía que enfrentar la gerencia, que fueron inevitables y no se pudieron controlar, debido a que no se tenían estimados, se mencionan a continuación:

*El proyecto a la fecha ha tenido 3 cambios de gerente por parte de TCS.

*El tiempo estimado no se ha cumplido, y según la nueva línea de tiempo iría hasta el mes de junio 2020.

*Cuando se puso en marcha el proyecto el equipo de trabajo no superaba el 30% en experiencia en desarrollo y gestión en RPA. Lo que tuvo que empezar a realizar Tata fue capacitar a las personas. (esto fue una variable que afectó la línea de tiempo, debido a que las personas debían tener una curva de aprendizaje mínima para iniciar a desarrollar en RPA), durante los primeros 6 meses del proyecto hubo mucha rotación en su mayoría desarrolladores y arquitectos.

*Los implementos de trabajo ofrecidos por Tata no cubrían la capacidad necesaria y requerida para realizar el desarrollo en los tiempos establecidos.

*Los procesos de contratación y aprobación internos de la compañía son demasiado lentos, debido a que siempre se requiere enviar las solicitudes a la India para cualquier tipo de requerimiento (contratación de personal, cambio o asignación de computadores, permisos de administrador y de instalación de software).

- **Seguimiento y soporte post venta con el cliente:**

Para una organización es importante mantener satisfechos a sus clientes así ya se haya realizado la venta de un producto o servicio, ya que, de esta forma se conserva la lealtad por parte de ellos y seguirán prefiriendo la marca o la compañía, por el simple hecho que son bien atendidos y esto es lo que marketing propone para el servicio post venta, el cual implica seguir ofreciendo una buena atención al cliente aun después de la etapa de venta. Esto tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta (Molera, 2019).

Según expertos proponen implementar el servicio de post venta en una compañía aplicando un paso a paso para garantizar que los clientes mantengan leales a los servicios que se le ofrecen, lo primero es gestionar adecuadamente el cierre de la venta (Molera, 2019), es decir, en este caso TCS mantiene una gran base de datos con la información de sus clientes actuales y potenciales. Lo siguiente es asegurar de forma periódica que los servicios se están ofreciendo tal cual como los requirió el cliente, con la calidad y en el tiempo establecido, lo que nos lleva al siguiente paso que es mantener contacto con el cliente y solicitar feedback, cada 6 meses los gerentes o coordinadores de TCS realizan una encuesta de satisfacción del cliente, para evaluar los servicios y saber si se esta dando cumplimiento a lo que contrató, pero basada en la experiencia que he tenido durante un poco más de 2 años, la encuesta llega a ser ambigua y no da un resultado concreto respecto al manejo en la gestión y servicio post venta por parte de Tata, sólo se evalúan puntos basados en la operación y desempeño del equipo de trabajo; este tipo de retroalimentaciones son importantes y necesarias, no solo para el equipo si no para los que no están directamente involucrados en la operación con el cliente.

El área comercial por su parte no vuelve a tener contacto con el cliente, si no hasta cuando se identifica la necesidad de renovar el contrato o hay una oportunidad de propuesta para nuevos

proyectos, por ende, tanto el equipo como el gerente está solo gestionando las necesidades de los clientes, que en muchas ocasiones deberían ser atendidas por el área encargada de manejar el usuario. Lo siguiente que se debe tener en cuenta es el envío de información, sugerencias y nuevos lanzamientos (Molera, 2019), es importante mantener una relación cercana con el cliente, personalizar las comunicaciones o mails, enviando información que va encaminada a sus intereses, es un factor que a los clientes les hace sentir que la empresa se preocupa realmente y crea un sentido de pertenencia e identidad. Realizar invitaciones a lanzamientos, nuevas propuestas o para retroalimentar son métodos de llegar a los clientes.

Por último, asegurar de ofrecerle al cliente un soporte o mantenimiento, es un factor importante cuando lo que se vende es un servicio, siempre será necesario el soporte y la atención que el cliente reciba cuando lo solicite, eso marcará la diferencia, ya que, le dará respaldo y garantía; en este caso TCS ofrece garantía y soporte en cuanto a los desarrollos que entrega, siempre y cuando se solicite dentro de los tiempos pactados.

En cuanto al “posicionamiento” o la “evidencia física” en este caso encontramos 2 oficinas en Bogotá y una en Medellín, la organización y el concepto que manejan sus oficinas es bajo la tendencia de Agile. “Las salas Agile brindan una sensación espacial y funcional para la creación de proyectos, cuenta con un paisajismo natural para ambientar los trabajos entre las islas y las salas de reunión” (Forti, 2019). TCS tiene un sitio web interno, el cual los asociados tienen acceso a una gran plataforma de servicios en cuanto a la compañía corresponden. Adicional en su oficina de la calle 26 ubicada en Bogotá, que fue inaugurada en enero 2019, se ha adaptado un espacio para recibir clientes actuales y potenciales, llamado “Experience Room”, donde los clientes podrán conocer a TCS y los proyectos que se están ejecutando. Este espacio es muy

diferente a la planta abierta, ya que es futurista y con luces indirectas, ofreciendo una atmosfera del futuro, muy de la filosofía del Business 4.0 (Forti, 2019)

Capítulo II: Marketing Ágil como medio para lograr la satisfacción del cliente

Es relevante conocer el origen y desglosar el concepto de la metodología AGILE, una de las bases del objetivo de estudio e investigación de este marco teórico; “la mayoría de las ideas se remontan a la década de 1970, época en la cual el Dr. William Royce publicó un artículo que discutía la forma de administración y desarrollo de sistemas de software, en dónde proponía que cada fase del desarrollo debe estar terminada antes de continuar con la siguiente” (Focus, 2018), es decir, los desarrolladores o especialistas deben estar al tanto de los procesos y encontrar soluciones lógicas y útiles. Para el año 2001 esta industria se basó en propuestas anteriores para implementar metodologías ágiles y creó una filosofía que propone para el progreso de los proyectos rapidez y flexibilidad, permitiendo adaptarse a las necesidades del cliente, siempre enfocada a mantener una mejora continua de los resultados (Abellan, 2020), esta metodología sería aplicable en todos los procesos de la organización, con el fin de mejorar y agilizar el lanzamiento de productos (Alegre, 2017), dando prioridad a las personas, su interacción con los procesos, la colaboración con el cliente y una respuesta eficaz ante el cambio (Abellan, 2020).

La metodología ágil trabaja bajo parámetros que definen períodos (sprints) que pueden tener una duración de 2 a 3 semanas, durante el tiempo de cada sprint, los miembros del equipo trabajan en la ejecución de tareas que ya han sido planificadas (Abellan, 2020). Al final de cada período se deben entregar avances, evaluar los entregables, recibir feedback y planificar el comienzo de un nuevo proceso (Focus, 2018). Lo que permite que el cliente mantenga informado de forma periódica y transparente para tener una visión de su producto y establecer prioridades para solicitar cambios si los requiere (Abellan, 2020).

Como toda metodología, esta se basa en unos principios generales, los cuales debería cumplir el equipo de trabajo si su objetivo es ser ágil, a continuación, se relacionan algunos:

- Convertir la satisfacción del cliente como una estrategia de la compañía y mantenerlo informado constantemente del estado del proyecto (Focus, 2018).
- Los cambios se toman de manera positiva.
- Medir el progreso.
- Se debe implementar un método como Scrum que permita trabajar de forma coordinada y efectiva (Cognodata, 2019).
- Comunicar eficazmente los mensajes con el equipo de trabajo y el cliente.
- Las tareas deben ser sencillas y aquellas que son muy complejas se deberán dividir en iteraciones (Cognodata, 2019).
- El equipo de trabajo debe autogestionarse y ser capaces de organizarse sin necesidad de mantener un control permanente (Focus, 2018).
- Adaptarse a situaciones que mantengan en constante cambios durante la ejecución de los procesos de los proyectos (OBSBusinessSchool, s.f.).

Con la metodología agile se ha comprobado que es capaz de adaptarse a las necesidades, requerimientos y prioridades de los clientes, a tal punto que se ha expandido y ha empezado a implementar en todas las áreas de las empresas (Alegre, 2017), llegando hasta el área comercial y de marketing, donde se le denomina a una nueva filosofía como Agile Marketing; lo que en su momento surgió como método para que los proyectos de software pudieran mejorar y agilizar sus procesos de desarrollo, actualmente se considera importante para áreas creativas e innovadoras de la organización.

“El marketing ágil es un concepto que nace en el 2012 por Jim Ewel y Jhon Cass” (Pastrana, 2013), en el primer foro de profesionales del Marketing ágil realizado en San Francisco, los principales promotores de la metodología junto con los asistentes al foro redactaron un manifiesto el cuál expone una serie de valores que se basan a partir de diferentes manifiestos propuestos por otros autores y especialmente por el Manifiesto de Desarrollo Ágil de Software (Grau, s.f.). El Marketing ágil surge de la necesidad de establecer principios para reaccionar a cambios tan variantes y rápidos que surgen del mercado (Pastrana, 2013). Según Antevenio, empresa especializada en desarrollo de soluciones tecnológicas como Performance, Branding y Loyalty, define que utilizar las metodologías ágiles en contexto de Marketing, significa usar datos y análisis para obtener continuamente oportunidades o soluciones a problemas o cambios en tiempo real (Antevenio, 2017).

De esta manera el área comercial y de marketing ha implementado lo que se estableció como el Manifiesto Agile Marketing, que tiene como base 7 valores básicos que deben aplicarse si las empresas desean ser ágiles en sus procesos de mercadeo y se relacionan a continuación: 1. Validar hipótesis por encima de opiniones y convenciones (Grau, s.f.); 2. Decisiones y colaboración enfocada a la satisfacción del cliente por encima de seguir jerarquías (Alegre, 2017); 3. Prioridad a campañas que se adaptan fácil y que se pueden dividir en iteraciones, por encima de grandes campañas, que llegan a ser más desgastantes (Pastrana, 2013); 4. Conocer el cliente por encima de predicciones que pueden ser obsoletas o no llevan a ningún logro de objetivos; 5. La planificación en todos los procesos de la organización es importante, las áreas deben estar engranadas entre sí, para seguir la misma estrategia; 6. Reacción rápida a los cambios, estar preparados y no seguir planes estrictos, ya que, muchas veces no consideran puntos importantes; 7. Es mejor probar a muchos experimentos pequeños que gastar todas las

energías y el presupuesto en grandes apuestas, de esta manera se disminuye en gran medida el riesgo a fracasar con grandes inversiones y por cada pequeño experimento fallido se obtiene un aprendizaje (Alegre, 2017).

Teniendo conocimiento del manifiesto de agile marketing y su objetivo ya mencionados, la pregunta que se plantea es: ¿Qué se necesita para implementar la metodología de Agile Marketing?, lo primero es seguir una serie de requisitos indispensables para una ejecución exitosa, principalmente es importante contar con buenos líderes, que entiendan y sigan la metodología, que por ende estén comprometidos y lo transmitan a su equipo; lo que encamina a el segundo punto importante, es contar con un equipo de trabajo involucrado por completo con la filosofía, es tarea del líder enseñarle su importancia y hacer sentir valioso a cada miembro; es vital la planificación de los procesos, en esta metodología este es un factor que determina los resultados; por último integrar equipos de trabajo y áreas, es decir, crear espacios en los que sea posible una comunicación continua y transparente (Alegre, 2017).

Para ejecutar proyectos ágiles con éxito las empresas deben plantearse si cuentan con los profesionales adecuados para establecer una metodología como Agile marketing, por lo tanto, evaluar y plantear un perfil profesional que integre una serie de principios que van de la mano con la filosofía agile (Machuca, 2018). Deben ser personas capaces de aceptar un cambio y adaptarse a ellos, buscando soluciones que vayan encaminadas a satisfacer necesidades de los clientes; tener una visión de negocio que se alinee con las estrategias del área y de la organización; contar con experiencia y conocimiento de su entorno tanto interno como externo (entender necesidades de la empresa, mercado y competidores); sostener una comunicación asertiva y ser capaz de mantenerla entre todas las áreas y personas implicadas en su entorno

laboral. Las empresas otorgan una mayor confianza en el empleado y logran mayor rentabilidad.

Los factores tecnológicos son un recurso muy importante para áreas de marketing, ya que, permite obtener acceso a datos y análisis suficientes para implementar un sistema que conozca el cliente realizando un seguimiento continuo, así facilitando la toma de decisiones acertadas porque se basa en datos, las campañas se pueden lanzar de forma automatizada y masiva a sus diferentes canales.

2.1 Satisfacción del cliente con Agile Marketing:

La experiencia de un usuario tiene la misma importancia en cualquier tipo de industria, ya que, los clientes siempre buscan obtener un valor agregado o un beneficio al realizar una acción de intercambio comercial. La satisfacción del cliente es la base fundamental del marketing, por esta razón, todos los esfuerzos de esta área se encaminan a generar valor en sus productos y servicios, de esta manera se incentiva que el consumidor se sienta comprometido con la compañía, así será más sencillo que acepte cambios en el precio o diseño del servicio.

Mientras la metodología agile, no es del todo adecuada para trabajar en atención a clientes, esta se puede adaptar para mejorar sustancialmente la experiencia de los usuarios, ya que, trabaja en equipos auto-organizados, que son guiados por objetivos en común, son evaluados por métricas más flexibles, las cuales incentivan y dan la libertad a sus colaboradores de solucionar los retos que se le presenten durante su trabajo, siempre y cuando busque brindar una atención de mayor calidad, permitirá que estas personas se adueñen del proceso y trabajen apasionadamente por satisfacer los clientes. En otras palabras, considero que Agile aporta la forma en como los

equipos deben organizarse para trabajar y el Marketing busca siempre la forma de conocer sus clientes, realizar un seguimiento y satisfacer sus necesidades.

Para Tata Consultancy Services, conocer y medir la satisfacción del cliente es un elemento importante, ya que, permite a los proyectos realizar un análisis causal de sus debilidades, volverlas oportunidades y ofrecer un mejor servicio. A continuación, se visualiza los resultados de encuestas de satisfacción o CSS, realizadas a los distintos clientes (gerentes de Claro) de 3 proyectos durante los años 2017-2018.

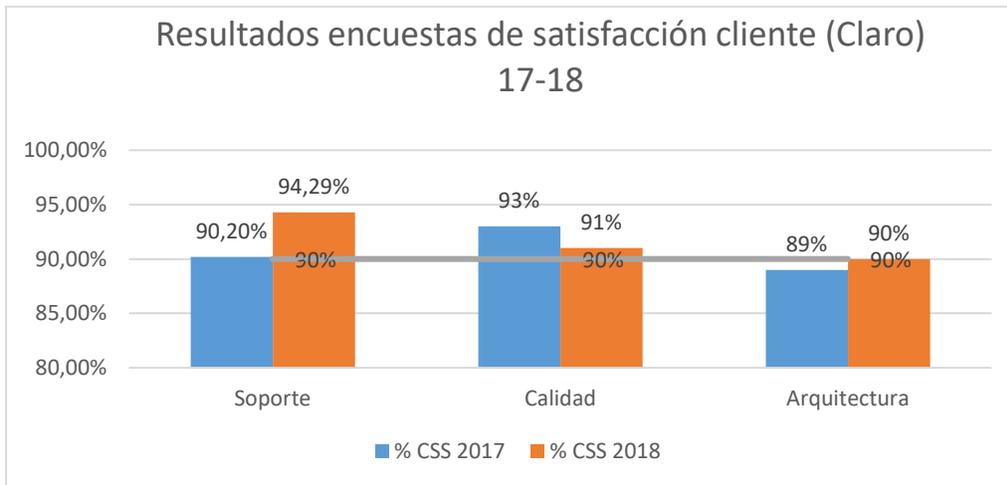


Figure 1 Resultados CSS Claro 2017- 2018

Nota. Fuente: TCS

Cómo se mencionó anteriormente en el capítulo I, esta encuesta mide básicamente la satisfacción del cliente respecto al trabajo durante la operación, mas no tiene en cuenta aspectos de gestión comercial y del proyecto por parte de los Gerentes. Por eso es importante proponer que se realice un ajuste para que esta herramienta mida todos los aspectos incluidos en el proceso de llevar servicios al cliente, desde el momento de la post- venta hasta la finalización del proyecto.

Capítulo III: Beneficios de Agile Marketing como estrategia de éxito

“Empresas de servicios de tecnología como Google, Apple y Spotify han logrado el éxito, en parte gracias a la implementación de metodologías ágiles y estrategias propias del marketing ágilW (Pastrana, 2013). Es relevante mencionar que cada empresa debe adaptar la metodología al tipo de operación que maneja y no copiar procesos de otras empresas, es importante dar una identidad y apropiarse de ella. El Agile Marketing es un camino que, si una organización decide implementarlo en sus estrategias, lo principal es orientarlas a suplir las necesidades del cliente, mostrar interés por él y estar dispuestos a resolver rápidamente la demanda del mercado (Pastrana, 2013). Esta filosofía se enfoca en que la empresa ubique en primer lugar al consumidor y la ejecución de sus procesos giren entorno al cliente, no entorno a la organización, ya que, este es la razón de ser de la compañía.

Una característica reconocida de esta metodología es la ejecución de procesos completamente transparente, se involucra en todas las fases del servicio al cliente y está al día de los progresos, se trabaja en equipo con el usuario, generando un mayor compromiso y mejores relaciones a largo plazo (Everitt, 2020). A través de herramientas que permiten trabajar bajo transparencia como por ejemplo establecer sprints (con duración de 2 a 3 semanas), en los cuales las tareas de cada miembro del equipo se dan a conocer entre sí. Esta filosofía propone la realización de reuniones diarias o conocidas internamente como “dailys”, para analizar el estado de las tareas planificadas (Abellan, 2020). Cuando un equipo planifica por sprints reduce el riesgo de obtener mayores pérdidas en el caso de que el proyecto falle o se cancele (Everitt, 2020).

Con Agile Marketing se puede hacer frente más rápido a los cambios, como por ejemplo los desarrollos tecnológicos y el crecimiento exponencial del uso de las redes sociales, apps,

métricas y herramientas para identificar clientes potenciales que evolucionan rápidamente en el mercado (Pastrana, 2013). Con la ejecución de esta metodología se disminuye el retrabajo cuando se presentan inconvenientes y producir resultados al cliente en menor tiempo con mayor calidad (Everitt, 2020).

“Los clientes notarán la diferencia cuando un proceso tradicional se transforma en uno ágil, inicialmente por la forma en como se realizan los tramites que son burocráticos que demandan mayor tiempo a las actividades y que no generan más valor” (Everitt, 2020). El Agile da la oportunidad a que el equipo y el cliente pueden realizar “feedback” instantáneamente, para atender rápidamente a problemas que se vuelven demasiado grandes (Lastra, s.f.). Cuando se realiza retroalimentación constantemente el equipo se involucra y se motiva mucho más creando un sentido de pertenencia por la compañía y la buena atención a los clientes se vuelve más orgánica (Everitt, 2020); es ahí cuando se encuentran equipos auto organizados que trabajan por llevar la organización al éxito.

Conclusiones

De acuerdo con la información analizada en este documento se puede concluir que:

*Es necesario realizar un diagnóstico y evaluación de las variables del marketing mix de servicios en las empresas para identificar oportunidades de mejora y llegar de una forma más acertada al cliente.

*Los procesos internos identificados en TCS, son lentos y requieren pasar por un gran flujo de personas para obtener aprobaciones.

*En TCS es necesario que aquellos que se ubican en la parte alta de la jerarquía transformen su forma de pensar respecto a cómo ofrecen los servicios a los clientes y que estén dispuestos a escuchar ideas nuevas que sean propuestas por las personas que tienen contacto diario con los clientes.

*El proceso de post venta es un factor que determina la satisfacción de los clientes y da información para identificar si ese cliente volverá, todo depende que el área comercial mantenga comunicación constante con ellos.

*La encuesta de satisfacción realizada a diferentes clientes de TCS demuestra que ellos se sienten satisfechos por que se cumple con lo que se ha pactado en los contratos, pero siguen sintiendo que los ejecutivos y comerciales de TCS los ha dejado solos después de la venta.

*Algunas empresas de servicios aún no están listas para abrir su mente a nuevas formas de control, se les hace muy difícil confiar en sus empleados y capacitarlos para volverlos auto gestionables.

*Las metodologías ágiles facilitan la gestión de personas y proyectos grandes, debido a la forma en como sugiere planificar y controlar las actividades.

*Agile, es una filosofía que pretende ser flexible para eliminar barreras de comunicación de personas, áreas, proveedores y clientes.

*Existen empresas que sólo por obtener reconocimiento dicen ser ágiles, pero internamente sus procesos siguen siendo tradicionales.

*Implementar el agilismo en una organización tradicional y burocrática requiere de un gran proceso de transición y cambiar la mentalidad desde el presidente de la compañía.

*Cuando los proyectos no cuentan con el presupuesto concreto y sin un alcance definido, se le dificulta a los clientes y ejecutivos realizar aprobaciones bajo este contexto.

*Con Agile Marketing se hace mucho más fácil que el equipo de trabajo se motive por proponer mejoras de procesos, que se sienta capaz de innovar y experimentar, sin miedo a que sus ideas no sean escuchadas; siempre se va a generar un ambiente abierto y propositivo.

Recomendaciones

*Si TCS desea implementar la metodología de Agile Marketing en el área comercial de cada vertical es necesario que realice un análisis interno de sus procesos y replantee el flujo de aprobaciones de cada solicitud, ya que, siempre requiere escalamiento a la India, esto demanda más tiempo y en ocasiones se ve reflejado en la operación de los proyectos, viendo afectados los desarrollos.

*Los ejecutivos comerciales y administrativos deberían contemplar cambiar la cultura organizacional desde la alta gerencia hasta la base de la jerarquía. De esta forma se abre la oportunidad a optimizar procesos y equipos.

*Generar control dentro de la vertical de CMI sobre el proceso de post venta y realizar el seguimiento respectivo al cliente, para realizar propuestas y estimaciones más acertadas.

*Implementar las metodologías ágiles a todo tipo de industria en cualquier área de la organización ofrece un gran valor respecto a la competencia, además permite tener un control de la planificación de las actividades, la gestión del equipo de trabajo y los clientes.

*El área comercial de la vertical CMI necesita una reestructuración en cuanto a procesos y personas, dando la oportunidad a personas frescas y con ideas buenas e innovadoras.

*Realizar encuestas o mediciones a los ejecutivos comerciales que llevan las propuestas al cliente es tan importante como la encuesta de satisfacción que se le realiza a los proyectos de TCS.

Referencias

- Abellan, E. (06 de febrero de 2020). *WAM*. Obtenido de Wearemarketing.com:
<https://www.wearemarketing.com/es/blog/que-es-la-metodologia-agile-y-que-beneficios-tiene-para-tu-empresa.html>
- Alegre, S. S. (2017). *Grupo Ifedes*. Obtenido de grupoifedes.com:
<https://www.grupoifedes.com/el-marketing-agile-claves-de-una-planificacion-perfecta/>
- Alonso, L. (12 de septiembre de 2019). *Marketing 4 ecommerce*. Obtenido de marketing4ecommerce.net: <https://marketing4ecommerce.net/las-4-p-del-marketing-mix-historia-variantes-evolucion/>
- Antevenio. (16 de junio de 2017). *Antevenio anticipation e-marketing*. Obtenido de <https://www.antevenio.com>: <https://www.antevenio.com/blog/2017/06/que-es-el-agile-marketing/>
- Bell, D. (1976). *El advenimiento de la Sociedad Postindustrial*. España: Alianza editorial.
- Cardenas, M. J. (6 de Junio de 2011). *Universidad Sergio Arboleda*. Obtenido de usergioarboleda.edu.co: <https://www.usergioarboleda.edu.co/fondo/sociedad-post-industrial.htm>
- Cognodata. (30 de abril de 2019). *Cognodata*. Obtenido de Cognodata.com:
<https://www.cognodata.com/blog/principios-metodologia-agile-desarrollo-proyectos/>
- Duque, M. (s.f.). *Manuduqe*. Obtenido de Manuduqe.com:
<https://www.manuduqe.com/marketing/marketing-mix-2/>
- Everitt, J. (6 de marzo de 2020). *Wrike*. Obtenido de Wrike.com:
<https://www.wrike.com/es/blog/introduccion-gestion-de-proyectos-agile/>
- Focus, A. (13 de noviembre de 2018). *Digital Rubik*. Obtenido de digitalrubik.com:
<https://www.digitalrubik.com/conocimientos-tecnicos/metodologia-agile-que-es-beneficios/>
- Forti, F. G. (2019). TCS abre las puertas de su nueva sede en Bogotá. *It Sitio*.
- Gonzalez, L. (2015). *Microeconomia* (Vol. II). España: Triadas.
- Grau, J. L. (s.f.). *Management Plaza*. Obtenido de Managementplaza.es:
<https://managementplaza.es/blog/que-es-el-marketing-agil/#>
- Kotler, P., Hermawan, K., & Iwan, S. (2016). Marketing 4.0 Moving from traditional to digital. En P. Kotler, *Marketing 4.0 Moving from traditional to digital* (pág. 40). Wiley.
- Lastra, E. F. (s.f.). *Artyco*. Obtenido de Artyco.com: <https://artyco.com/10-retos-del-marketing/>

- Machuca, J. M. (18 de junio de 2018). *We Are Marketing*. Obtenido de wearemarketing.com: <https://www.wearemarketing.com/es/blog/tienes-los-profesionales-adecuados-para-implantar-la-metodologia-agile-en-tu-empresa.html>
- Marcial, V. F. (13 de octubre de 2015). *semanticscholar*. Obtenido de semanticscholar.org: <https://pdfs.semanticscholar.org/8359/33861bf5647fbb56b0f268fe4218acad5d93.pdf>
- Molera, L. (29 de octubre de 2019). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot.es: <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- OBSBusinessSchool. (s.f.). *OBS Business School*. Obtenido de obsbusiness.school: <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/metodologias-agiles/que-es-agile-y-cuales-son-los-12-principios-de-su-modelo>
- Pastrana, C. (27 de agosto de 2013). *IEBSchool*. Obtenido de IEBSchool.com: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-marketing-estrategico/>
- Quiroa, M. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/7-ps-del-marketing.html>
- SEI CMMI - Niveles de Madurez. (s.f.). *tutorialspoint*. Obtenido de tutorialspoint.com: https://www.tutorialspoint.com/es/cmmi/cmmi_maturity_levels.htm
- Suoto, F. V. (s.f.). *Software Guru*. Obtenido de sg.com: <https://sg.com.mx/revista/32/estimacion-proyectos-software>
- TCS. (2020). *TATA CONSULTANCY SERVICES*. Obtenido de tcs.com: <https://www.tcs.com/about-us>
- Vliet, V. v. (s.f.). *Toolshero*. Obtenido de Toolshero.es: <https://www.toolshero.es/mercadeo/la-mezcla-de-mercadeo-7ps/>