



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ENTRADA DE UNA STARTUP SAAS
CHILENA AL SEGMENTO SMALL AND MEDIUM BUSINESS (SMB) EN MÉXICO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DIEGO ANTONIO VILLAVICENCIO DIOMEDI

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO LOYOLA MORAGA
CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE
2020

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Diego Antonio Villavicencio Diomedi
FECHA: 23/11/2020
PROFESOR GUÍA: Claudio Orsini Guidugli

ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA ENTRADA DE UNA STARTUP SAAS CHILENA AL SEGMENTO SMALL AND MEDIUM BUSINESS (SMB) EN MEXICO

Adereso es una Startup tecnológica chilena fundada en el año 2015 que provee servicios de software de atención al cliente a otras empresas a través de su plataforma llamada Adereso Helpdesk, bajo el modelo de Software as a Service (SaaS). El presente trabajo consiste en la propuesta de una estrategia comercial mediante la cual la empresa pueda captar clientes el grupo de empresas consideradas como Small and Medium Businesses en México.

La decisión de entrar a México es una consecuencia de la decisión estratégica de Adereso de expandirse y aumentar su presencia en Latinoamérica, siendo la consolidación en México un paso fundamental al ser el país de habla hispana más poblado de la región. De acuerdo al análisis externo es necesario para posicionarse, consolidarse con clientes en alguna de las tres ciudades importantes; Guadalajara, Monterrey o Ciudad de México.

Actualmente no existen empresas que ofrezcan productos de habla hispana como idioma principal enfocada en el segmento de clientes de microempresas y PyMEs, por lo que existe un mercado sin atender que es atractivo debido a la cantidad de empresas que posee. Adereso no posee experiencia en este rubro por lo que requiere de una investigación constante de sus necesidades y preferencias.

El estudio de mercado revela que al igual que en Chile, existe una necesidad de plataformas de atención al cliente para asistir a las empresas en su crecimiento y en la mejora del servicio, además se identifica WhatsApp, la integración de correo electrónico y la asignación automática de tickets como los atributos de valor fundamental del servicio. No fue posible determinar de manera concluyente la disposición a contratar servicios en línea por parte de los potenciales clientes, no se detectaron características que permitan diferenciar a unos clientes de otros en ese ámbito.

La estrategia se centra en focalizar empresas que utilizan redes sociales de los segmentos microempresa y pequeña empresa de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México, la forma de abordarlos será mediante el posicionamiento como una herramienta simple pero completa que potencia equipos pequeños de personas para competir con cualquier empresa.

Se reestructura el producto de entrada de Adereso en busca de satisfacer de mejor manera las necesidades de los segmentos objetivo y mantener el umbral de precios original, se fija como canal único de ventas la página web y se establece una estrategia de promoción digital basada en marketing de contenido a través de redes sociales para abordar una gran masa a bajo costo.

Se estima que el Customer Lifetime Value promedio de un cliente monetizado de los segmentos objetivos es de \$1 560 000 pesos, por lo que se propone hacer un prototipo que permita validar la disposición de los segmentos objetivos a comprar por internet. La estrategia no es viable económicamente si Adereso no logra tener una tasa de conversión de clientes de a lo menos un 1% con su publicidad de marketing de contenidos.

A mis padres. Sin las oportunidades que me brindaron, este trabajo no existiría.

Tabla de contenido

I. Antecedentes	1
1. Antecedentes generales de Adereso	1
1.1 ¿Qué es un Saas?	1
1.2 Tendencias en la atención al cliente	1
1.3 Tecnologías que cambian la industria.....	2
1.4 Misión y Visión.....	4
1.5 Organigrama	5
2. Servicio ofrecido	6
3. Clientes.....	9
4. Desempeño organizacional	11
5. Descripción del proyecto y justificación del tema.....	12
6. Objetivos	16
7. Marco Conceptual.....	17
7.1 Marco Teórico	17
7.2 Revisión Bibliográfica	20
8. Metodología	22
8.1 Análisis externo e interno de la organización.....	22
8.2 Investigación de Mercado.....	23
8.3 Plan de Marketing	24
8.4 Evaluación económica	24
9. Resultados esperados y alcances	25
9.1 Resultados esperados.....	25
9.2 Alcances	25
II. Desarrollo del estudio.....	26
1. Análisis externo de la organización	26
1.1 Contexto económico de México	26
1.2 Microempresas y PyMEs en México	28
1.3 Desarrollo tecnológico en México y comportamientos en el uso de internet.....	29
1.4 Análisis de la oferta de mercado	31
1.5 Estrategias comerciales	33
2. Análisis Interno de Adereso	38
2.1 Análisis FODA	38
2.2 Propuesta de valor de Adereso	39
3. Investigación de mercado	40
3.1 Definición del problema y enfoque	40
3.2 Diseño de la investigación y recopilación de datos	41
3.3 Principales hallazgos del estudio de mercado	42
4. Plan de Marketing.....	50
4.1 Modelo STP	50
4.2 Marketing Mix.....	58
5. Evaluación económica	68
5.1 Publicidad en redes sociales.....	69
5.2 Análisis de costos.....	72
5.3 Viabilidad de la estrategia	73
6. Conclusiones y recomendaciones.....	74

<i>III. Bibliografía</i>	77
<i>IV. Anexos</i>	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información histórica de clientes.....	11
Tabla 2: Clasificación de empresas según cantidad de trabajadores.....	28
Tabla 3: Competidores relevantes a nivel mundial comparados con Adereso.....	31
Tabla 4: Competidores relevantes a nivel local y sus características.....	32
Tabla 5: Matriz FODA de Adereso respecto a la entrada al segmento SMB en México.....	38
Tabla 6: Distribución de respuestas de la encuesta de acuerdo con el tamaño de la empresa.....	44
Tabla 7: Utilidad de los Helpdesk de acuerdo a la encuesta.....	46
Tabla 8: Valoraciones de los atributos por los encuestados en escala de 1 a 5.....	47
Tabla 9: Segmentación del grupo de empresas SMB.....	51
Tabla 10: Matriz de evaluación de segmentos.....	53
Tabla 11: Atributos valorados para los segmentos objetivo.....	56
Tabla 12: Comparación entre plan Free y propuesta de plan Micro.....	59
Tabla 13: Precios de contratación de los atributos complementarios del plan Micro.....	60
Tabla 14: Analíticas de la página web dependiendo del medio de llegada.....	69
Tabla 15: Analíticas de la página web por medios pagados.....	70
Tabla 16: Estimación de costos y alcances diarios de acuerdo con el presupuesto establecido en Facebook.....	71
Tabla 17: Estimación de la conversión de clientes en distintos casos, en base al presupuesto publicitario.....	71
Tabla 18: Costos de implementar la estrategia excluyendo la publicidad.....	72
Tabla 19: Costos totales de Marketing y Costo de Adquisición de Clientes para cada caso.....	72

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Organigrama de Adereso	5
Figura 2: Plataforma del Cliente de Adereso	7
Figura 3: Ofertas y precios de planes con pago mensual de Adereso	8
Figura 4: Clientes de Adereso por país (marzo 2020)	10
Figura 5: Clientes de Adereso por rubro (marzo 2020)	10
Figura 6: Penetración de internet en Latinoamérica (2018).....	13
Figura 7: Evolución del uso de internet en Smartphones en el mundo	14
Figura 8: Cantidad de usuarios en el mundo por plataforma de mensajería.....	14
Figura 9: Implementación de venta online en PyMEs mexicanas.....	15
Figura 10: Estructura de un análisis de la situación	19
Figura 11: Flujo de la metodología a utilizar	22
Figura 12: Estructura de la investigación de mercados	23
Figura 13: Los once estados de México que más aportan al PIB.....	26
Figura 14: Interfaz interactiva de Helpdesk mostrado por B2Chat en la página web	34
Figura 15: Planes ofrecidos por BotMaker en el onboarding	35
Figura 16: Estructura de la investigación de mercado.....	40
Figura 17: Dedicación de personal exclusivo a la atención al cliente.....	44
Figura 18: Canales digitales de ventas utilizados por empresas	45
Figura 19: Canales de comunicación o atención de clientes.....	45
Figura 20: Experiencia respecto a contratar servicios de manera online en la empresa.....	48
Figura 21: Enfoque de las áreas comerciales dependiendo del tamaño de cliente.....	55
Figura 22: Impacto de cada etapa con el cliente en el crecimiento de la empresa.....	62
Figura 23: Modelo Jerárquico de los efectos	63
Figura 24: Matriz FCB.....	63

I. Antecedentes

1. Antecedentes generales de Adereso

Adereso es una Startup tecnológica chilena fundada en el año 2015 que provee servicios de software a otras empresas bajo el modelo de Software as a Service (SaaS), enfocado en el rubro de la atención al cliente. En ese sentido para poder definir de manera correcta el rubro en el cual se desenvuelve Adereso, es necesario en primera instancia comprender de manera precisa qué es lo que se entiende por un SaaS.

1.1 ¿Qué es un SaaS?

Software as a Service es un modelo de distribución de software que “se adquiere de un proveedor de servicios en la nube mediante un modelo de pago por uso” (Microsoft, 2019). El rol de la empresa proveedora -y la razón por la cual se considera un servicio- es que ésta se debe encargar de proveer toda la infraestructura subyacente, dígase el software en sí y los centros de datos; para que el usuario pueda acceder de manera remota al servicio. Añadido a esto la empresa debe asegurar la continuidad del servicio, es decir, procurar que este funcione en todo momento, y que sea seguro, todo esto mediante la administración del software y hardware.

De este modo un SaaS puede ser un servicio tanto B2B¹ como B2C², siendo el modelo B2B altamente utilizado debido a las ventajas que les proporciona en términos de costos a los clientes-empresa. Entre las ventajas destaca que se desligan de incurrir en inversiones tanto de infraestructura física como arquitectura de software, en consecuencia, acceden al servicio ofrecido por los proveedores de SaaS, los cuales utilizan economías de escala para diluir los costos fijos a medida que aumenta la cartera de clientes y así ofrecer precios competitivos.

Es importante entender que Adereso se desempeña únicamente en el segmento B2B, por lo que durante el desarrollo de este trabajo cuando se hable de sus clientes, será en relación a estas empresas a las cuales Adereso les presta un servicio. El servicio ofrecido por Adereso consiste en una plataforma que permite a las empresas mejorar la interacción con sus propios clientes y consecuentemente aumentar la satisfacción de estos.

1.2 Tendencias en la atención al cliente

Es así como la empresa se posiciona en el rubro de la atención al cliente, prestando un servicio que les permite a las empresas relacionarse mejor con sus clientes, adoptar nuevos paradigmas y hacer más efectivas las operaciones de sus áreas. Si bien la plataforma se utiliza principalmente para desarrollar de manera más eficiente labores de *customer service*, *customer care*, *customer support* e *internal support*; uno de los mercados emergentes más relevantes tiene que ver con la adopción de un paradigma conocido como *Conversational Commerce* o Comercio Conversacional.

Éste se basa en una nueva forma de abordar el comercio electrónico en el cual las empresas puedan interactuar y conectar con sus clientes de manera más directa y profunda mediante conversaciones;

¹ B2B: Business to Business, transacciones comerciales entre empresas.

² B2C: Business to Consumer, transacciones comerciales entre empresas y consumidor final

dejando de lado la mirada tradicional de la “consulta puntual” y abrazando un tipo distinto de relación con estos, el cual se basa en atender al consumidor cuando quiera y por la plataforma que más le acomode. De este modo pueden complementar la atención reactiva que generalmente tienen los e-commerce³, con interacciones proactivas de parte de las empresas que pueden influir en las decisiones de compra de los usuarios. Las personas que conversan pueden ser vendedores, ejecutivos, representantes, técnicos o cualquier otro integrante de la empresa, lo importante es que sea el indicado dependiendo de la necesidad que tenga el cliente.

Ese nivel de interacción permite un servicio más fluido y personalizado, respondiendo así a las necesidades de los consumidores de hoy en día. Esto se vuelve especialmente relevante cuando las personas comienzan a interactuar más con las organizaciones a través de internet en desmedro de los canales tradicionales; la atención presencial y el teléfono. Estudios muestran que hoy en día el 73% de los consumidores esperan que las empresas puedan ofrecerles soporte mediante redes sociales⁴. Los mecanismos más adoptados para llevar a cabo el *conversational commerce* en el mundo son las interacciones por redes sociales y aplicaciones de mensajería -como WhatsApp y Facebook Messenger- y los chats propios de las páginas web.

Una de las tendencias que mueve esta nueva corriente de la atención al cliente, tiene que ver con los medios de comunicación que los usuarios están más acostumbrados a usar. Actualmente en Estados Unidos el 89% de la gente declara que “Messages” es su aplicación más utilizada, mientras que sólo el 8% dice lo mismo de las “Llamadas”⁵. Por lo que es extraño que mucha de la atención comercial y de servicio técnico, por ejemplo, aún se realice por teléfono. Si bien las cifras no deben ser las mismas, la tendencia para Latinoamérica probablemente va en el mismo sentido, siendo WhatsApp la aplicación de mensajería predilecta.

1.3 Tecnologías que cambian la industria

Cómo se mencionó anteriormente la industria actualmente se encuentra en transición, adoptando esta tendencia de permitir a las empresas conversar con los usuarios, y este cambio se ha acelerado principalmente debido a la masificación de la inteligencia artificial como herramienta potenciadora de los negocios, en todas las industrias. Hoy en día los costos de desarrollar herramientas que incorporen inteligencia artificial -AI⁶ en inglés- han disminuido sustancialmente debido a la masificación del conocimiento y formación en el tema, poniendo a disposición mayor cantidad de capital humano especializado en el mercado.

Actualmente la inteligencia artificial en este rubro se ve reflejado en la presencia de bots⁷ que realizan una serie de tareas, siendo las más comunes la asignación de tickets y la atención de consultas comunes. Esto permite que las empresas tengan disponible un ejecutivo virtual -un bot- que puede entregar respuestas automatizadas a los clientes en cualquier horario. Este mercado se denomina *Conversational AI* y existen dos ramas importantes actualmente: chatbots y asistentes de voz, las que corresponden a conversar mediante mensajería y voz respectivamente. Este mercado fue valorizado en 4 200 millones de dólares en el año 2019⁸ y se espera que alcance un tamaño de 15 700 millones de dólares para el año 2024.

³ E-commerce: Comercio electrónico, compra y venta de productos o servicios a través de internet

⁴ (Finances Online, 2020)

⁵ (Live Person Investor Day, 2019 pág. 58)

⁶ AI: Artificial Intelligence, Inteligencia Artificial

⁷ Programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas a través de internet.

⁸ (Research and Markets, 2020)

Los motores de crecimiento detectados son disminución en costos de implementación de chatbots, aumento de demanda de servicios de IA para soporte al cliente e implementación de la omnicanalidad en las empresas. Mientras que principales industrias que han adoptado el IA conversacional son; Banca y servicios financieros, turismo y alojamiento, retail y comercio electrónico, y salud en conjunto con ciencias de la vida⁹.

El principal valor de cara a las empresas que ofrece este nuevo paradigma de la atención al cliente es la eficiencia. El hecho de que los requerimientos de baja complejidad puedan ser atendidos por bots, permite a los ejecutivos de atención al cliente enfocarse en las necesidades más complejas de los clientes, además en el caso de las interacciones mediante mensajería es posible atender a varios clientes de manera simultánea. Esto genera una sinergia entre los bots y los ejecutivos que permite aumentar su productividad y la satisfacción de los clientes que atiende.

El mercado de los chatbots se consolidó en 2 600 millones de dólares en el año 2019 y está pronosticado a crecer a 9 400 millones de dólares en 2024¹⁰, siendo sus principales áreas de injerencia: marketing, procesamiento y pagos, y servicio al cliente. Las principales industrias que han adoptado bots son: Telecomunicaciones, servicios financieros, turismo y retail¹¹.

Actualmente es difícil determinar el tamaño del mercado en el que se encuentra Adereso, ya que todas las tecnologías mencionadas anteriormente están constantemente evolucionando. Esto genera que se descubran nuevos usos y posibles mercados que años o incluso meses antes no existían, no obstante, lo más aterrizado al estado actual de Adereso son los *Contact Centers*. Estas plataformas centralizan las atenciones al cliente de múltiples canales en un solo lugar¹², se estima que el tamaño del mercado de estos softwares fue de 18 100 millones de dólares en el año 2019¹³.

De este modo los distintos mecanismos y combinaciones de Conversational AI, Chatbots, Voice Assistants, y Contact Centers, son parte de las distintas ofertas de productos y servicios que las empresas del rubro de la atención al cliente están ofreciendo actualmente, con el fin de entregar una propuesta de valor única a los clientes e intentar atender sus necesidades.

⁹ (Markets and Markets, 2020)

¹⁰ (Global Newswire, 2019)

¹¹ (Smooch, 2019)

¹² (Tech Target, 2019)

¹³ (Grand View Research, 2020)

1.4 Misión y Visión

Adereso tiene definiciones estratégicas tanto de misión como visión, donde la primera define el propósito de la organización y la segunda se enfoca principalmente en dónde se ven a futuro.

La misión de Adereso se constituye a partir de cinco pilares de fundamentales que rigen la manera en que se entiende la organización tanto consigo misma, como con sus clientes:

- Crear software como servicio que utilice tecnologías de vanguardia
- Innovar en cómo las empresas se atienden el “viaje del cliente”
- Mejorar la experiencia que viven los clientes durante su “viaje”
- Generar clientes más satisfechos y felices
- Ser una empresa cliente-centrista y nativamente digital, estableciendo lazos con personas, proveedores y clientes de la misma índole.

Al considerar estos cinco pilares en base a los cuales Adereso establece su estrategia, es que nace la misión; “Hacemos que las personas disfruten su viaje”.

Por otro lado, la visión responde a la naturaleza dinámica de la empresa, por lo que actualmente se tiene establecida una visión de mediano plazo al año 2022 que considera más que un relato, objetivos de mediano plazo que guían el camino de la organización:

- Ser una Startup (Una empresa ágil con crecimientos exponenciales).
- Tener presencia en mercados de habla hispana.
- Abrir oficinas en México y Estados Unidos.
- Llegar a US\$ 27 millones de ARR¹⁴
- Ser *paperless*, automatizar todos los productos y procesos
- Desarrollar productos y servicios con modelos comerciales escalables

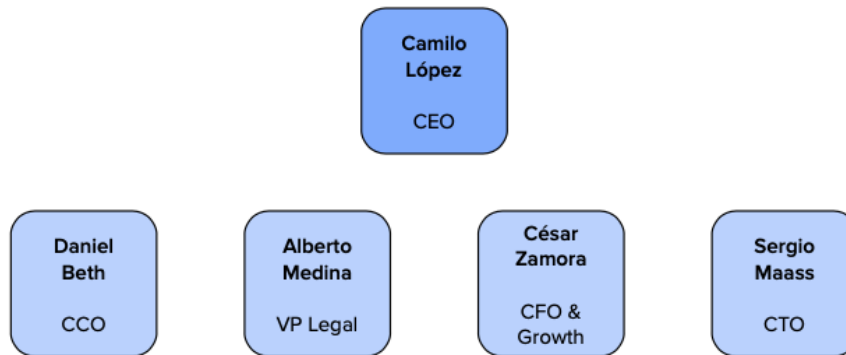
Si bien las misión y visión planteadas anteriormente no están formuladas de la manera tradicional, es decir un mensaje conciso que represente por un lado el propósito y por el otro la expectativa ideal de futuro de la empresa, cumplen con el objetivo de proveer lineamientos estratégicos claros de que es lo que moviliza a la organización y hacia donde busca avanzar.

¹⁴ Anual Recurrent Revenue: “El ARR es una medida de los componentes de ingresos previsible y recurrentes del flujo de ingresos, como suscripciones o mantenimiento” (SalesUp!).

1.5 Organigrama

La empresa actualmente está sobrellevando una serie de cambios organizacionales que buscan mejorar el funcionamiento en un contexto de aumento explosivo de clientes y la salida del gerente comercial que estaba al comienzo del desarrollo del trabajo de título. De este modo la empresa se organiza en cuatro áreas principales que guían los lineamientos de trabajo.

Figura 1: Organigrama de Adereso



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la ilustración anterior, se tiene al gerente general Camilo López, gerente comercial Daniel Beth, gerente de finanzas y expansión César Zamora y gerente de tecnología Sergio Maas. Cada uno de estos cuenta con su propio equipo de trabajo para realizar las labores necesarias para la operación de la empresa. Por otro lado, se encuentra Alberto Medina el encargado legal de Adereso, que junto con César Zamora se encuentran físicamente en la oficina de México.

2. Servicio ofrecido

Al comienzo del trabajo de título Adereso cuenta con dos servicios ofrecidos por separado pero que se complementan: Postcenter y Botcenter. Sin embargo, hoy en día solo existe un único Helpdesk dentro del cuál se pueden pedir integraciones y bots a la medida en caso de ser necesario. Se explica en que consiste cada una de estas componentes, porque para efectos internos cada parte tiene un equipo especializado.

Postcenter es un software de asistencia al cliente que centraliza la atención digital. Esto quiere decir, que se agrupa y categoriza todas las interacciones que tienen tanto los clientes actuales de la empresa como los posibles leads¹⁵ a través de cualquier canal que tenga habilitado, en una plataforma. Por lo tanto, ya sea una persona que esta preguntando por la disponibilidad producto en particular o alguien que requiera soporte con el envío, si se comunica con la empresa por un canal que tengan habilitado en la plataforma de Adereso, esta llegara al Helpdesk.

De este modo Postcenter permite a los ejecutivos gestionar en una sola plataforma la comunicación con las personas que interactúan con su comercio a través de los distintos canales, que cada vez son más diversos. Al categorizar los tickets de atención es posible derivar al ejecutivo indicado dependiendo de la naturaleza del requerimiento; ya sea ventas, servicio al cliente, soporte o cualquier otra área de la empresa. De este modo se soluciona el problema de que al tener un aumento de los puntos de contacto que se tiene con los clientes, a los negocios dificulta cada vez más una atención oportuna y de buena calidad por parte de los ejecutivos.

Por otro lado, se tiene Botcenter, servicio que consiste en chatbots, es decir robots que interactúan mediante mensajería instantánea con los clientes con el fin de automatizar la atención. La particularidad de los chatbots radica en que son algoritmos de inteligencia artificial que pueden asociar conceptos utilizados por los clientes para brindar respuestas adecuadas. En base a las consultas anteriores de los clientes se responde intentando simular el proceso de interacción natural que tendría un ejecutivo humano con la contraparte que busca asistencia. De este modo los robots van aprendiendo sobre sí mismos con el fin de cada vez aumentar su comprensión y aplicabilidad para mejorar la atención al cliente.

Se produce una sinergia cuando estos servicios se utilizan de manera conjunta. Los bots tienen como característica diferenciadora de los humanos, que pueden establecer infinitas conversaciones simultáneamente, por lo que no se generan colas de atención. Por otro lado, los humanos tienen una comprensión de la interacción con personas, que escapa a la capacidad de la IA.

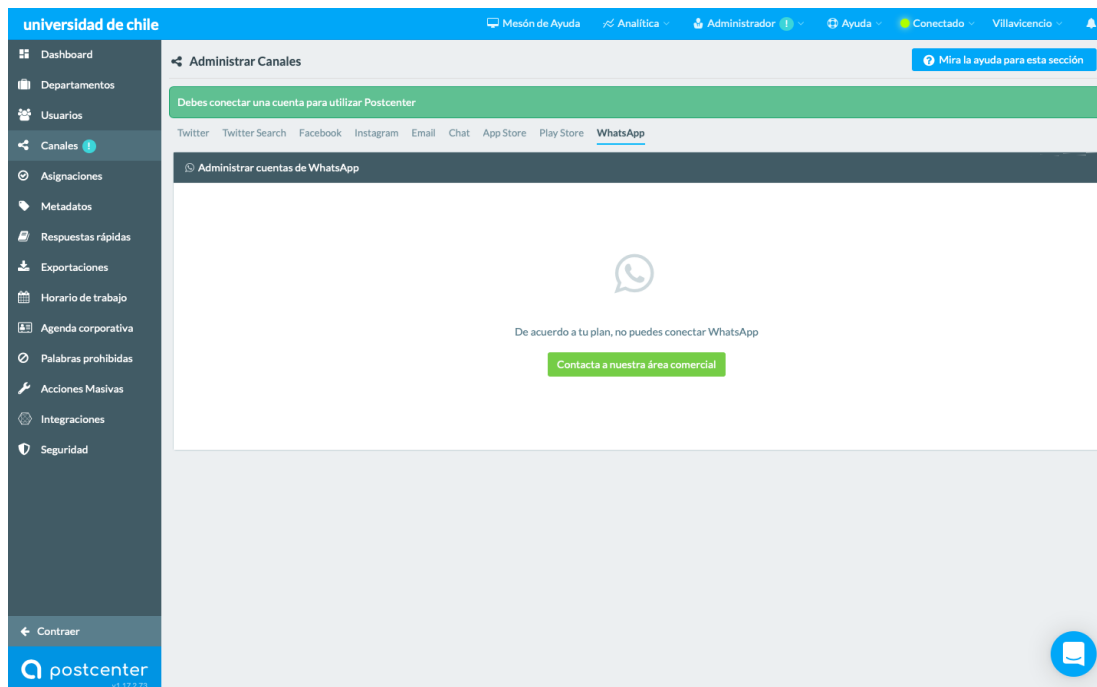
De este modo la atención óptima se genera cuando los bots atienden las consultas repetitivas que el sistema ya ha asimilado y guardado como conocimiento, mientras que cuando una solicitud se vuelve muy compleja, el ejecutivo entra en la conversación y soluciona el problema para el cliente. Optimizando de este modo su tiempo, permitiéndoles atender consultas que agreguen valor a los clientes.

La plataforma se puede conectar a WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, web chats, correo electrónico, formularios de contacto, App Store y Google Play, además de poner a disposición una

¹⁵ Lead: oportunidad de ventas para un negocio, una persona que ha dejado sus datos de contacto.

API¹⁶ para integrarse, por ejemplo, con el CRM de las empresas. Dado la compatibilidad de ambos servicios y las necesidades identificadas en los usuarios es que la empresa decidió unificarlos para constituirlos como uno y además paralelamente hacer la transición hacia una imagen de marca que agrupe todo bajo el nombre de Adereso.

Figura 2: Plataforma del Cliente de Adereso



Fuente: Helpdesk de Adereso

En la figura 2 se observa la plataforma web que se le proporciona a los clientes que solicitan el servicio de prueba gratuita mediante la página web de Adereso.

Para la atención comercial de la empresa existen dos segmentos distintos de clientes; Small and Medium Business (SMB) y Enterprise. En principio el segmento SMB eran clientes de los planes Free, Lite y Pro, no obstante, actualmente se define como cliente SMB cualquiera que tenga menos de 10 licencias adquiridas, aunque tenga un plan Enterprise.

Esta diferenciación toma relevancia debido a que procesos mediante los cuales se captan y se mantienen los clientes Enterprise son distintos que los de los SMB. La diferencia de servicios radica en que el cliente Enterprise tiene la posibilidad de pedir más funcionalidades a la medida de la empresa, soporte más especializado y dedicado, y además se le asigna un KAM¹⁷ que se encarga de gestionar de manera personal la relación con la empresa.

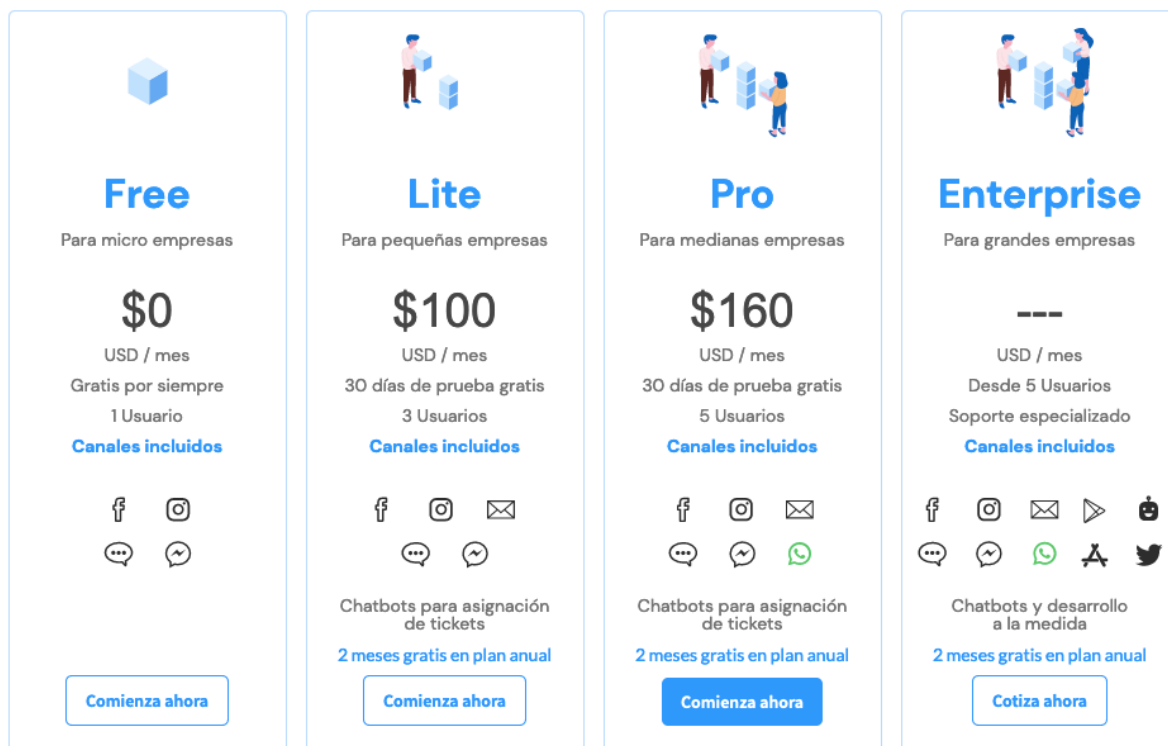
Los planes que se ofrecen son cuatro; Free, Light, Pro y Enterprise. Estos planes van aumentando de valor, siendo el primero el único gratuito, y para efectos de los procesos comerciales los

¹⁶ API: Una API es un conjunto de definiciones y protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar el software de las aplicaciones (RedHat)

¹⁷ Key Account Manager: Persona encargada de gestionar un cliente clave o importante para la organización. (Cegos Online University)

primeros tres competen a SMB y el último a Enterprise, dependiendo de la cantidad de licencias. En la siguiente imagen se puede observar en detalle cada uno de los planes y las distintas funcionalidades que los diferencian entre sí.

Figura 3: Ofertas y precios de planes con pago mensual de Adereso



Fuente: www.adere.so/precios

Como se observa las variaciones entre los planes tienen principalmente relación con las funcionalidades que se le habilitan a la plataforma y la cantidad de usuarios distintos que pueden ser registrados. La estructura de los planes consiste en que el plan más caro contiene todas las funcionalidades de los anteriores y le va agregando nuevas, teniendo así estos cuatro niveles.

3. Clientes

Adereso comenzó identificando como cliente únicamente a empresas de tamaño tal que se pudiese encontrar un área de servicio de atención al cliente o un *contact center* mediante el cual tuviesen relación con sus clientes. No obstante, durante el 2019 surge como idea vigilar el potencial segmento de pequeñas empresas, Startups y emprendimientos.

En el segmento de las empresas grandes se identifican los distintos tomadores de decisiones o personas que pueden influir para que se adopte la tecnología de Adereso. De este modo se reconocen los *clientes-personas* que son hasta el momento gerentes, supervisores y ejecutivos, cada uno con distintos niveles de interacción e involucramiento en el proceso de decisión de compra de los productos, tal como se describe a continuación. Las fichas completas de los clientes se encuentran disponibles en los anexos 1 al 3.

- Gerente: El principal tomador de decisión en las empresas grandes, quien supervisa la operación y está pendiente de los resultados.
- Supervisor: No usan el producto en el día a día, pero debe manejar su operatividad monitorear sus resultados y tienden a lidiar directamente con sus efectos inmediatos.
- Ejecutivos: Usan el producto en el día a día y son los principales beneficiarios o afectados por las habilidades de cada producto para facilitar sus trabajos.

Como se mencionaba anteriormente, las pequeñas empresas, Startups y emprendimientos presentan cada vez un segmento de mercado más interesante y con mayor relevancia mayor. Principalmente a que hoy en día abordar un número masivo de empresas de manera estandarizada es más viable que nunca debido a la tecnología. Independiente de que la tasa de fracaso de los emprendimientos sea alta, siempre se están creando nuevos negocios. En particular en el año 2018 uno de cada cuatro chilenos entre 18 y 64 años, estuvo involucrado en alguna iniciativa emprendedora¹⁸.

En este sentido, se ve la oportunidad de atraer como clientes a que las pequeñas empresas, emprendimientos y Startups, las cuales nacen muy enfocadas en el cliente con el objetivo de poder diferenciarse de los competidores más grandes. Debido a esto, es que necesitan una herramienta que les permita atender al cliente esté donde esté y como él o ella quiera, ojalá automatizando algunas respuestas y liberando tiempo para que quienes trabajan puedan concentrarse en las operaciones diarias y crecimiento del negocio.

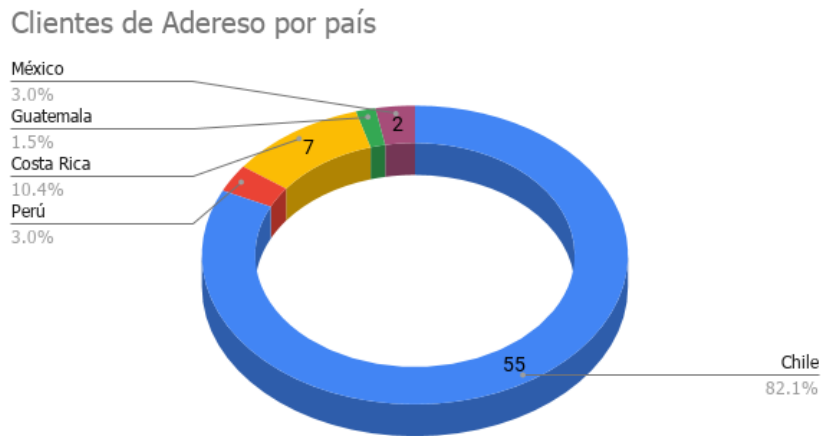
Por otro lado, gran parte de estos nuevos negocios comienzan su funcionamiento en el mundo de la multicanalidad, por lo que no es necesaria una transformación digital compleja par adoptar un servicio como el de Adereso en sus operaciones. Considerando además que las tomas de decisiones en estas organizaciones son altamente menos burocráticas y jerárquicas de lo que ocurre en las empresas de mayor envergadura, lo que hace tanto en términos técnicos -por lo de las transformación digital- como en términos prácticos que sean clientes más fáciles de abordar.

A la fecha de marzo de 2020 Adereso cuenta con 67 clientes pagados, de los cuáles todos están bajo la modalidad de plan Enterprise. Esto muestra en cierto sentido la preferencia que existe

¹⁸ (ASECH, 2018)

actualmente en el segmento de clientes que se aborda, por la atención personalizada y a medida. En el siguiente gráfico se observa la distribución de los clientes por país.

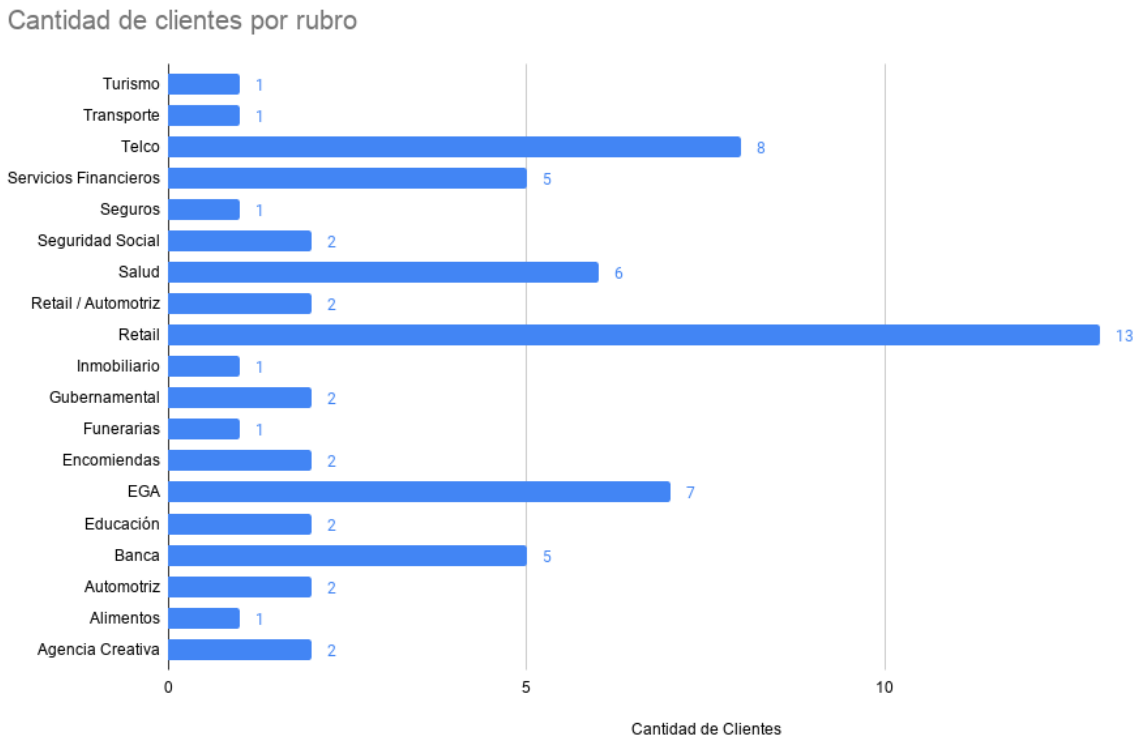
Figura 4: Clientes de Adereso por país (marzo 2020)



Fuente: Elaboración propia

Un punto interesante de es que, a pesar de estar localizado en Chile, Adereso tiene clientes de otros países que han llegado de manera orgánica solicitando el servicio. Lo que es un indicador a priori de que el servicio de Adereso atiende a necesidades que probablemente no están siendo abordadas de manera óptima en otros países de Latinoamérica, y que por otro lado las problemáticas que se tienen en Chile se pueden estar repitiendo en otros lados del continente.

Figura 5: Clientes de Adereso por rubro (marzo 2020)



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que existe fuerte concentración de los clientes actuales de Adereso en ciertas industrias en particular, siguiendo las tendencias mundiales que se declararon en la sección de contextualización del rubro. Los principales clientes se encuentran en retail, banca y servicios financieros, salud, telecomunicaciones y servicios básicos.

4. Desempeño organizacional

Adereso existe desde el año 2015, no obstante, solo hay registros de los clientes y los ingresos asociados al negocio desde el año 2017. Las empresas SaaS cuantifican los ingresos por ventas en Anual Recurring Revenue (ARR), la cuál corresponde a los ingresos anuales asociados a las suscripciones de que pagan los clientes. Por lo que esta es la métrica que se intenta maximizar en el largo plazo, ya que las ventas e ingresos puntuales que se puedan obtener son irrelevantes para la estructura financiera del negocio.

En el año 2019 la empresa tuvo un ARR de 780 000 dólares con 46 clientes y 770 usuarios. Esto quiere decir que 46 clientes distintos tuvieron acceso a 770 licencias entregadas por la empresa. Si se compara esa cifra con los clientes a marzo de 2020 es evidente el gran incremento de clientes debido a la pandemia del COVID-19, donde se cierra el mes con 67 clientes como se mencionó en el apartado anterior, habiendo transcurridos solamente tres meses.

Si se analiza de manera histórica las cifras de la empresa se puede observar lo siguiente:

Tabla 1: Información histórica de clientes

Año	Clientes	Usuarios	ARR (USD)	Margen de utilidad neta	Utilidades SMB
2017	18	158	348 000	0%	70%
2018	31	292	372 000	0%	60%
2019	46	770	780 000	14%	30%

Fuente: Elaboración propia a partir de información financiera de Adereso.

La cantidad de clientes aumenta en el tiempo, pero no es hasta el año 2019 que se ve realmente reflejado en el ARR y en el margen de utilidad. Es interesante notar que, si bien del 2017 al 2018 y del 2018 al 2019 aumentaron casi la misma cantidad de clientes, 16 y 15 respectivamente, la diferencia en ARR es más de el doble del 2018 al 2019.

Los datos hacen sentido cuando se analiza la última columna, que representa el porcentaje de las utilidades que contribuye el segmento SMB, empresas con 10 licencias o menos. Este dato permite inferir que el aumento pronunciado en el ARR se debe principalmente a que una proporción de empresas pasó de tener pocas licencias a confiar en el producto y aumentar la cantidad de licencias contratadas, ingresando de este modo al segmento Enterprise y probablemente aumentando su ticket promedio mediante integraciones con chatbots u otros servicios.

5. Descripción del proyecto y justificación del tema

El trabajo de título consiste en el desarrollo de una propuesta de estrategia comercial que permita a la empresa Adereso captar clientes en el segmento SMB del mercado mexicano. Esta se enmarca inicialmente en un contexto en el cuál la empresa se encuentra en búsqueda de una expansión a nivel regional y, en consecuencia, crecimiento acelerado en términos de clientes e ingresos por ventas. Tal y como se menciona en misión y visión de la empresa, Adereso se concibe como una Startup en su más pura definición, es decir una empresa ágil que busca crecimientos exponenciales en el corto y mediano plazo.

Este contexto se ve potenciado por la crisis actual del COVID-19, en la cuál las empresas se han debido adaptar forzosamente a atender a clientes de manera no presencial y por canales más eficientes que la atención telefónica.

En términos estratégicos la empresa fija como mercado base el latinoamericano debido a que la naturaleza de su modelo de negocios, el proveer un software como servicio en la nube, en gran medida elimina las posibles barreras que circunscriben los clientes a un país. Esto no implica sin embargo que Adereso desarrolle estrategias diferenciadas y diferidas en el tiempo para buscar captar clientes en un país en específico. De este modo lo importante es que, si hay clientes de habla hispana que llegan proactivamente buscando soluciones a la empresa, esta los proveerá con el servicio que se ofrece, es por esto por lo que actualmente hay clientes chilenos, peruanos y mexicanos, entre otros.

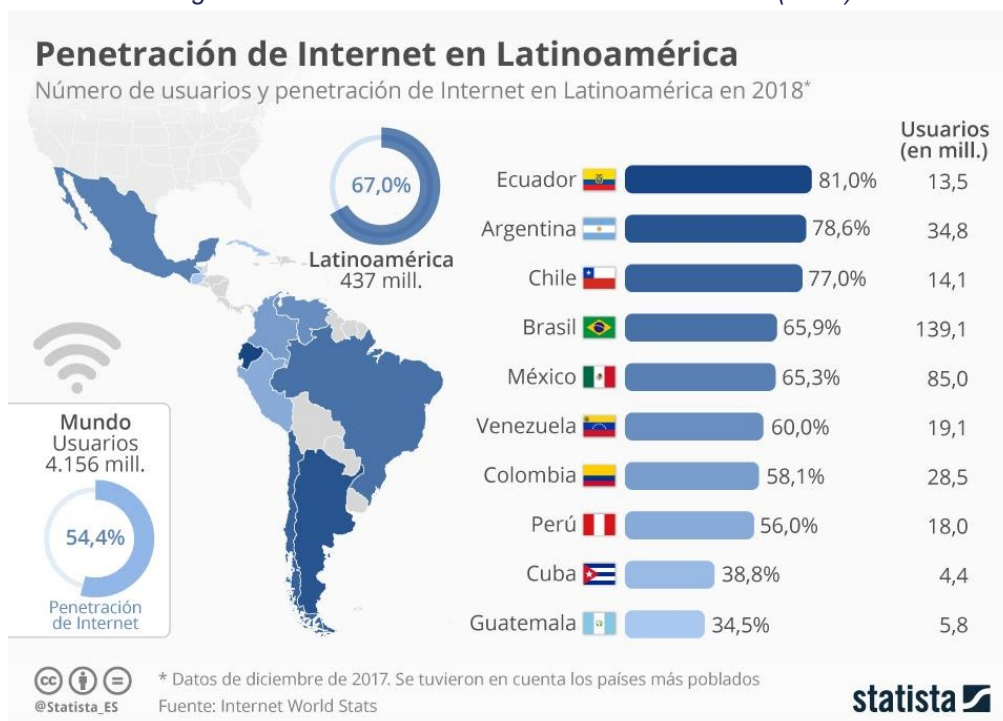
En Adereso se plantea la hipótesis de que aumentar la presencia en Latinoamérica es una buena estrategia de crecimiento principalmente por dos factores. El primero es que, al ofrecer un SaaS basado en la nube, resulta poco costoso en términos técnicos y económicos escalar el servicio para alcanzar una mayor cantidad de clientes. Por otro lado, se tiene que los países latinoamericanos son principalmente hispanohablantes, lo que permite llegar a la gran mayoría sin hacer modificaciones sustanciales al servicio/producto que se ofrece.

De este modo el costo marginal de atender a un cliente extra es relativamente pequeño en relación con el ingreso marginal. Así el objetivo de cualquier Startup de este estilo es aumentar la base de clientes a tal punto que los costos fijos se diluyan y las utilidades crezcan. Por lo tanto, la empresa tiene la necesidad de aumentar la cantidad de clientes rápidamente, y para esto surge la oportunidad de enfocarse en un mercado de mayor tamaño que el chileno.

La elección del mercado mexicano como el lugar objetivo de expansión para Adereso, es una decisión estratégica que pasa por las manos de la gerencia y fundadores de la empresa. Es la materialización de la estrategia mencionada anteriormente de buscar una expansión en Latinoamérica, a continuación, se presentan las tendencias globales y las características de México que impulsan establecer la focalización en ese país.

Actualmente existe una tendencia en que las empresas se están viendo cada vez más forzadas a pasar por procesos de transformación digital para poder competir, y que los negocios que están naciendo, lo hacen de un paradigma digital. Estas fuerzas empujan al mercado a transformar sus empresas digitales y “cliente-centristas”, es posible notar que la necesidad por soluciones como la que ofrece Adereso sólo irá en aumento. Es por esto que se cree que la oportunidad de expansión para la empresa hoy en día es clara y por lo tanto se deben tomar acciones para que sea desarrollada lo mejor posible.

Figura 6: Penetración de internet en Latinoamérica (2018)



Fuente: Statista.es

Si el mercado objetivo es el de habla hispana, lo más lógico sería fijarse en dos variables a priori, en donde se concentre la mayor cantidad de hispanohablantes y el acceso que tienen a internet.

Si bien la penetración de internet en México es menor que en Chile¹⁹ siendo estas un 66,5% y 81,9% respectivamente México con su población de 127 millones de habitantes aproximadamente²⁰, es por lejos el país con más usuarios de internet, superando en más de 6 veces a Chile.

Una aclaración fundamental recae en que se habla de los usuarios potenciales, no de los clientes potenciales de Adereso, es decir las personas que podrían eventualmente comunicarse con las distintas empresas a través de los canales digitales. La consecuencia sería que las empresas podrían utilizar el servicio que proporciona Adereso para gestionar de forma más eficiente las conversaciones con cantidades elevadas de clientes.

En esta línea es importante analizar que la penetración de internet en América Latina está en constante aumento, y sumado a esto también están cambiando los patrones de acceso a internet. Como se observa en la figura 7 y el Anexo 5, está ocurriendo una transición desde el acceso mediante la computadora a dispositivos móviles, donde en 5 años se duplicó el tiempo de uso diario de estos.

¹⁹ (BlackSip, 2019)

²⁰ (WorldOMeter, 2019)

Figura 7: Evolución del uso de internet en Smartphones en el mundo



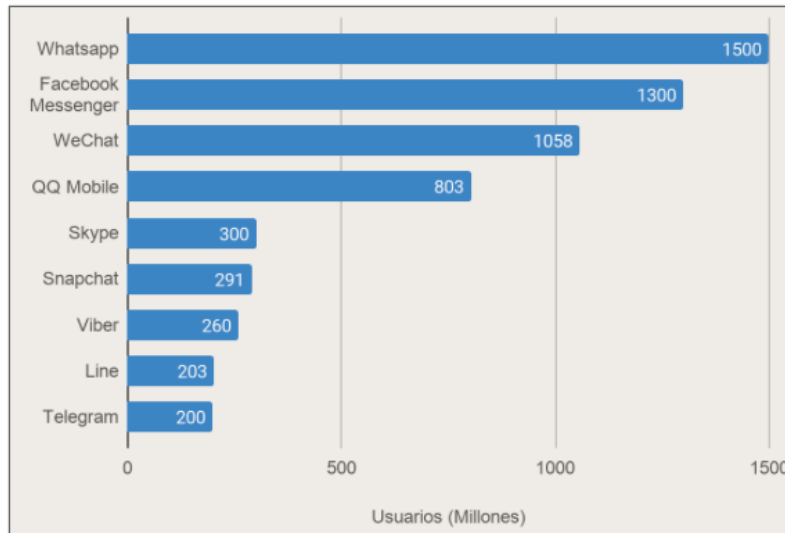
Tiempo de uso diario mundial de Internet en **smartphones**

Año	Número de horas
2014	1:38
2015	2:02
2016	2:21
2017	2:31
2018	3:06
2019	3:14

Fuente: Reporte E-Commerce BlackSip 2019-2020

Sin duda estos cambios de comportamiento son una oportunidad para servicios como Adereso, ya que un canal que se busca potenciar mediante el uso de la plataforma es la atención vía aplicaciones de mensajería como WhatsApp, Messenger y otras redes sociales que generalmente son accedidas desde dispositivos móviles. Esto les permite a las empresas que usan plataformas conversacionales atender por canales que de por sí ya son masivos; como se observa en el siguiente gráfico aproximadamente un 20% de la población mundial tiene WhatsApp.

Figura 8: Cantidad de usuarios en el mundo por plataforma de mensajería.

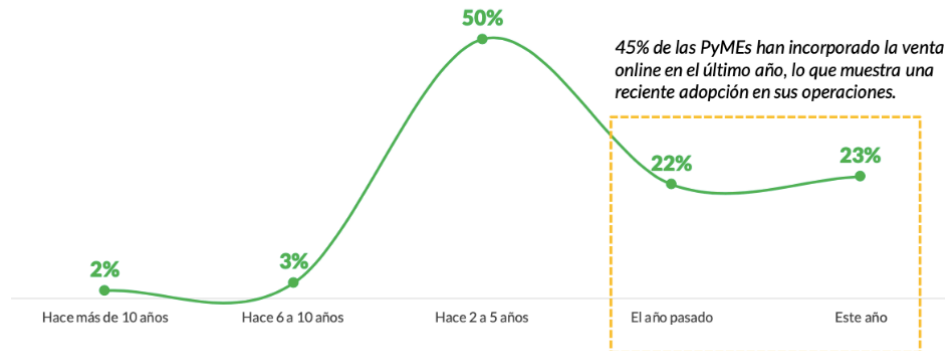


Fuente: Elaboración propia a partir de información de Smooch.com

Las tendencias y patrones de comportamiento de las personas están cambiando hacia una forma de interacción tanto con empresas como personas, que pone en el centro las plataformas digitales. En este contexto plataformas como Adereso se hacen cargo de proporcionarles a las empresas una forma mediante la cual los usuarios pueden decidir cuál es el canal que a ellos más les acomoda para interactuar con las empresas, dentro de este amplio abanico de posibilidades que existen hoy en día, ya que los usuarios eventualmente se quedarán con la empresa que mejor se acomode a sus necesidades y preferencias.

Figura 9: Implementación de venta online en PyMEs mexicanas

TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA VENTA ONLINE



Fuente: Estudio sobre Venta Online en Pymes 2019, AMVO

La figura 9 muestra la etapa de maduración en la cuál están los canales digitales en el mercado mexicano, en particular el segmento de pequeñas y medianas empresas.

En México el 45% de las PyMEs que han incorporado la venta online lo han hecho en los últimos dos años y el 95% en los últimos cinco años²¹. Esto sumado con el hecho de que actualmente el 68% de estas empresas no participan en el comercio online, permite inferir que se está viviendo un proceso de transición hacia los canales digitales desde el lado de la oferta. Esto abre oportunidades para abordar a ese 16% de las PyMEs que ya están acostumbradas en vender en línea y para apoyar la transición del 14,6% que lo implementó hace menos de dos años.

Las PyMEs en México representan un 52% del PIB²², cifra que oscilaba alrededor de los \$630 000 millones de dólares al año 2018²³, que si lo comparamos es aproximadamente dos veces el PIB de todo Chile. Queda en evidencia las magnitudes de las que se habla cuando se trata de un mercado del tamaño de México, por lo que los más eficiente para la empresa es enfocarse en un mercado donde puede explotar sus cualidades de escalar de manera veloz.

Con lo mencionado anteriormente es evidente concluir que el impacto que puede significar consolidar una participación de mercado en México puede ser extremadamente relevante para la empresa, tanto en términos del aumento en el ARR cómo en la consolidación de la marca como un referente regional en el rubro, lo que daría paso a estrategias similares en otros mercados importantes de la región o el segmento de la población de habla hispana de Estados Unidos.

En ese sentido el trabajo de título debe servir como insumo para poder inicialmente despejar las dudas respecto a si el servicio es realmente requerido por los clientes en el país mediante un estudio de mercado. Para finalmente realizar un plan comercial que contemple dentro de sí un plan de marketing que permita la captación de clientes y la retención de estos.

²¹ (Asociación Mexicana de Venta Online, 2019)

²² (Senado de la República de México, 2020)

²³ (The World Bank, 2019)

6. Objetivos

El objetivo general del trabajo de título consiste en la “generación de una propuesta de estrategia comercial para la entrada de Adereso, una Startup SaaS chilena, al segmento SMB en el mercado mexicano en el año 2020”.

Del objetivo general planteado anteriormente se desprenden una serie de objetivos específicos listados a continuación:

- Analizar interna y externamente el mercado mexicano.
- Entender cuáles son los atributos valorados por los clientes de Adereso e identificar si los clientes mexicanos tienen las mismas preferencias.
- Segmentar a los clientes y establecer la posición competitiva de Adereso.
- Elaborar el plan de marketing operacional (marketing mix) de acuerdo a la estrategia propuesta.
- Evaluar económicamente implementación y factibilidad de la propuesta de estrategia.

El cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente será medido mediante la correcta entrega de los documentos detallados en la sección de Resultados Esperados.

7. Marco Conceptual

7.1 Marco Teórico

El tema elegido para el trabajo de título, en términos conceptuales necesita el sustento teórico de dos áreas que competen a la ingeniería industrial; marketing y estrategia. Dentro del marketing es pertinente abordar las componentes de investigación de mercados, marketing estratégico y marketing operacional. Mientras que en la estrategia se realizará un análisis para identificar competencias centrales y posibles ventajas competitivas de la empresa.

7.1.1 *Investigación de Mercado*

La investigación o estudio de mercado cómo es llamada indistintamente, se refiere principalmente al mecanismo mediante el cuál el mercado y la empresa se conectan a través de la información. Naresh Malhorta en su libro *Investigación de Mercados* plantea que “es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso, sistemático y objetivo de la información” enfocado completamente en la toma de decisiones que impliquen tanto la identificación cómo solución de problemas u oportunidades de marketing en las organizaciones. De este modo esta disciplina tiene como objetivo obtener los distintos datos que se pueden extraer del mercado y transformarlos en información fidedigna para asistir a la toma de decisiones.

Existen dos tipos de investigación de mercados; para la identificación del problema y para la solución del problema. La primera busca entender los segmentos y características del mercado para poder identificar tendencias respecto a los caminos que este tomará. Por otro lado, se tiene una investigación que busca analizar el panorama actual del mercado identificando los segmentos y las componentes que darán paso al marketing mix.

De la misma forma existen dos tipos principales de diseño que se pueden utilizar para abordar una investigación de mercado, los cuáles pueden ser complementarios entre sí. El primero es el enfoque exploratorio, el cuál consiste en un análisis cualitativo de los actores involucrados, con el objeto de descubrir ideas y desarrollar mayor comprensión sobre un problema. Mientras que el segundo es la investigación concluyente; esta puede ser descriptiva o casual, este diseño es principalmente cuantitativo y su foco es probar hipótesis específicas y examinar relaciones.

7.1.2 *Estrategia*

Actualmente no existe una definición única sobre lo que es estrategia, ni cómo hacer una buena estrategia, no obstante, hay ciertas características que son transversales a las distintas interpretaciones de lo que tiene que considerar una decisión estratégica en una determinada organización. Estas podrían calificarse como: que exista al menos un horizonte temporal de mediano plazo, y que sea un lineamiento que se ejecute desde la alta gerencia con el fin de tener efecto en todas las decisiones hacia abajo en la organización.

En consecuencia, de lo mencionado anteriormente, se tiene que distintos académicos y autores reconocidos como expertos en estrategia tienen sus propias interpretaciones y definiciones sobre el significado de esta palabra. Es interesante que muchas veces estas interpretaciones son

complementarias unas con otras, se enfocan en distintos puntos relevantes de lo que uno consideraría una estrategia o decisión estratégica.

Por ejemplo, Michael Porter declara que para él la estrategia competitiva es “la elección deliberada de un conjunto de actividades que entreguen un mix único de valor” (What is Strategy?, 1996). Por otro lado, Kenneth R. Andrews la define en su libro *The Concept of Corporate Strategy* como el “patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas” (Andrews, 1971). Por otro lado (Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados, 2004) plantean la estrategia como “un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos”.

Apalancándose en estas definiciones anteriores y en los conceptos abordados dentro del artículo “What is Strategy?” de Michael Porter para el Harvard Business Review es posible comenzar a entender la estrategia como un plan que determina los lineamientos que busca seguir la empresa en el futuro, que le permitan diferenciarse del resto de los competidores y poder alcanzar las metas propuestas. Aterrizando un poco más, se podría entender que el principal foco de la estrategia es definir qué es lo que la empresa va a hacer en relación con su negocio, pero más importante aún, qué es lo que no va a hacer y tener eso claro para luego poder tomar decisiones consistentes con esta visión en el tiempo.

Así es como la estrategia se concibe desde los más alto de la organización y se ve reflejada en un plan estratégico, para luego en el futuro permear todos los ámbitos de la organización y sus decisiones, transitando desde los lineamientos de largo plazo hacia lo operacional. De ahí que la estrategia de la organización posteriormente es fundamental para poder formular la estrategia comercial y la estrategia de marketing, principalmente debido a que las componentes diferenciadoras de la empresa y su posición competitiva determinarán las acciones a tomar a futuro.

7.1.3 Marketing

El marketing se puede definir como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos²⁴. De este modo se entiende que cuando se habla de marketing se refiere particularmente a la relación entre el cliente y la empresa que permite a cada parte obtener valor del otro.

Ahora bien, cuando se habla de Marketing Estratégico, se refiere a una de las ramas de esta disciplina, la cual se enfoca en la construcción de esta relación mencionada anteriormente, pero con un horizonte temporal de mediano y largo plazo. Esta rama del marketing nace a partir de la gestión estratégica, por lo que tiene el mismo fin de la estrategia caracterizada anteriormente; establecer un plan, o lineamientos de acción que permita alcanzar los objetivos -de marketing en este caso- propuestos por la empresa.

En esta misma línea muchas de las metodologías conocidas actualmente para hacer análisis estratégico se utilizan para poder definir de manera correcta una estrategia de marketing, la cual posteriormente será utilizada para diseñar la bajada operacional de esta estrategia, construyendo de este modo el plan de marketing.

²⁴ (Armstrong, y otros, 2008)

7.1.3.1 Plan de marketing

El libro *Marketing Estratégico* de Roger J. Best proporciona una metodología para la construcción del plan de marketing que combina los elementos mencionados anteriormente.

A continuación, se detalla algunos conceptos que se utilizan en la metodología que son relevantes de conocer para el trabajo de título.

Análisis de la situación.

Corresponde a un estudio respecto a la situación actual en la que se encuentra la empresa, que permite comprender el mercado o posible mercado en el cual la empresa desarrollará sus actividades. El objetivo de este análisis es obtener suficiente información para poder analizar posteriormente cuales son las características de la organización que le podrían dar una ventaja, o en las que se encuentra débil respecto a la competencia.

Figura 10: Estructura de un análisis de la situación



Fuente: Marketing Estratégico, Roger Best.

En la imagen anterior se muestran las distintas dimensiones a abordar que sugiere la metodología del libro. No obstante, para efectos del trabajo de título se considerarán solamente las que sean relevantes para la entrada al mercado en cuestión.

Análisis FODA

Es una de las principales herramientas utilizada en la planificación estratégica para realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa²⁵. Las siglas responden a las cuatro dimensiones en las cuales se realiza el análisis; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde las primeras dos tienen relación con las capacidades internas de la organización, mientras que las últimas dos aluden a las condiciones externas a la empresa.

Modelo STP

Es un concepto de marketing estratégico que se utiliza para descifrar la forma adecuada de servir a un mercado²⁶, consiste de tres etapas: segmentación, targeting y posicionamiento. En ese orden primero se debe identificar los diferentes grupos de potenciales clientes del mercado,

²⁵ (Análisis FODA)

²⁶ (Marketing Insider, 2019)

posteriormente se decide a cuál de estos se va a apuntar con la estrategia, para finalmente establecer cómo se posicionará la marca en ese segmento en particular para que sea atractivo para los potenciales consumidores.

Marketing mix

El marketing mix consiste en el conjunto de acciones que se realizarán por parte de una empresa para poder promocionar y comercializar un producto²⁷. Según Philip Kotler, uno de los referentes más importantes del mundo en marketing, esta corresponde a una herramienta que sirve para planificar qué ofrecer y cómo ofrecérselo a los consumidores.

El marketing mix consiste en definir cuáles serán las definiciones de la empresa considerando las cuatro variables que se describen a continuación:

- **Precio:** Valor que se le asignará al producto o servicio y mediante el cual la empresa planea obtener sus ingresos.
- **Producto:** Elemento respecto al cual se desarrolla la estrategia de marketing, puede ser un producto o servicio, tanto tangible como intangible.
- **Promoción:** Corresponde a los esfuerzos que se realizarán para que el producto alcance notoriedad, deben cumplir con los objetivos cubrir una necesidad y además despertar interés en el consumidor.
- **Plaza:** Corresponde el o los lugares necesarios para que el producto pueda existir y venderse, desde su creación hasta el momento en que llega al consumidor final.

7.2 Revisión Bibliográfica

Es importante destacar que el teórico descrito anteriormente en el cual se fundamenta el trabajo de título a realizar es pertinente actualmente en el mundo. Es posible observar que tanto como para las investigaciones de mercado como para las estrategias de marketing, los conceptos teóricos mencionados en la sección anterior son comúnmente utilizados como base de la investigación.

Luego del análisis bibliográfico se decidió que la mejor forma de abordar la investigación es mediante un enfoque inductivo, debido a que no se comenzará con una hipótesis, sino que serán preguntas las que guiarán la investigación y de ese modo ir obteniendo conocimiento a partir de la información recopilada.

De este modo el caso de Dewak S.A. sobre firmas que nacen globales²⁸ muestra que Adereso hoy en día con sus lineamientos estratégicos, se considera una empresa regional en su concepción. Es necesario tener en cuenta que estas firmas al considerarse en esta categoría deben elegir eventualmente entre una estrategia de marketing que tenga elementos transversales inamovibles. Ya que al ser firmas globales deben mantener una oferta de marketing estandarizada que se ajuste en la medida justa a la contingencia local, para así disminuir los esfuerzos por customizar mucho la oferta de marketing y poder llegar a una alta cantidad de mercados.

El plan de marketing es una herramienta utilizada de manera constante en el mundo actual para poder definir de manera correcta los lineamientos que seguirán las organizaciones. Con el fin de

²⁷ (IEBS, 2020)

²⁸ (GLOBAL MARKETING STRATEGY: THE CASE OF A BORN GLOBAL SOFTWARE FIRM IN COLOMBIA, 2010)

establecer una relación duradera con los clientes, éste va totalmente de la mano con una investigación de mercado que permita identificar los elementos claves a utilizar y resaltar en el plan de marketing. En (Marketing Services in Emerging Economies: A case study of a base of the pyramid initiative in Kenya, 2010) se observa la aplicación de toda una metodología de investigación del contexto de Kenya, donde se realiza análisis sociales, demográficos, históricos para culminar en una caracterización completa de la industria, los competidores, los emprendedores y un marketing mix que funcione para abordar un mercado en la base de la pirámide en ese país.

En ese sentido es posible concluir que las áreas de estudio y herramientas propuestas para analizar la oportunidad planteada en este trabajo de título están en línea con el estado del arte de lo que se utiliza en trabajos de esta índole. Es decir, existe el suficiente sustento teórico como para validar que la calidad de la investigación mediante estos métodos es suficiente como para llegar a conclusiones que puedan ser utilizadas de manera exitosa por la empresa en el futuro.

8. Metodología

La metodología para desarrollar el trabajo de título se basa en el marco conceptual definido anteriormente. Tomando como referencias principales los libros *Investigación de Mercados* de Naresh A. Malhorta y *Marketing Estratégico* de Roger J. Best. La metodología cuenta con cuatro componentes principales, las cuales se explicarán en detalle durante esta sección.

Figura 11: Flujo de la metodología a utilizar



Fuente: Elaboración propia

8.1 Análisis externo e interno de la organización.

En esta sección se abordan dos ejes principales: un análisis externo del mercado mexicano y un análisis interno de la organización.

En primera instancia se procede a realizar el *Análisis de la situación* mencionado anteriormente en el marco conceptual; considerando una investigación del contexto económico de México, y el análisis de la competencia.

Se realiza una investigación que compete entender en parte el contexto macroeconómico de México, cifras respecto a PyMEs que complementan la información presentada en la justificación del problema, y finalmente un estudio de la oferta de mercado.

Para la primera parte se considera información económica del país y de los distintos estados federativos de México obtenida de los informes del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Secretaría de economía del Gobierno de México y diversos estudios especializados respecto a las industrias específicas.

Para la estudiar la oferta de mercado se utiliza como fuente secundaria un documento de la empresa que identifica los principales competidores globales, luego se investiga sobre competidores locales e internacionales, para posteriormente abordar algunas de las estrategias de posicionamiento de los competidores considerados relevantes.

Luego se realiza un análisis de las competencias y capacidades internas de Adereso, considerando además los lineamientos actuales que tienen como misión y visión. Para realizar esto se entiende a profundidad del modelo de negocios de la empresa y se sostienen conversaciones con diversas personas dentro de la empresa.

Se culmina el análisis externo e interno mediante la creación de una matriz FODA en la cual se resumen los puntos fuertes y débiles de la empresa tanto en términos internos como externos. A partir de la información recopilada durante los análisis mencionados anteriormente se formula la propuesta de valor que declara Adereso.

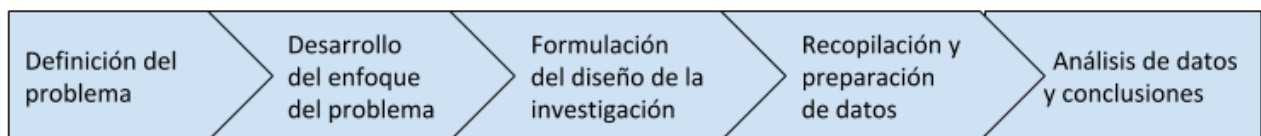
8.2 Investigación de Mercado

Se realiza una investigación para entender el mercado en base a los siguientes objetivos:

1. Comprender desde la perspectiva de los clientes chilenos cuál(es) problema(s) o necesidad(es) atiende el servicio ofrecido por Adereso y qué atributos de éste son los más valorados.
2. Identificar las brechas entre lo que esperan los clientes y lo que ofrece Adereso actualmente (Product-Market fit).
3. Testear si las necesidades y problemas encontrados en los clientes chilenos se replican en los potenciales clientes mexicanos, con el fin de validar que exista demanda por el servicio.
4. Analizar si los potenciales clientes mexicanos valoran los mismos atributos que los identificados en los clientes chilenos.

Cómo se menciono anteriormente la metodología a utilizar es la propuesta por Malhorta:

Figura 12: Estructura de la investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia a partir del libro Investigación de Mercados de Naresh Malhorta

Se planean dos fases de la investigación de mercado, ambas exploratorias debido a la dificultad de acceder a una muestra representativa en las condiciones actuales de pandemia mundial. No obstante, una con clientes chilenos y una con potenciales clientes mexicanos.

Fase en Chile: Se analizan fuentes secundarias de la empresa para entender a grandes rasgos quienes son los clientes y la segmentación que utiliza la empresa actualmente; considerando a los clientes SMB como los que contratan 10 licencias o menos.

Luego se diseña una entrevista enfocada en entender principalmente cuáles son los atributos valorados por los clientes actuales y cómo fue el proceso de onboarding en Adereso²⁹. Finalmente, se le aplica este formulario en la modalidad de entrevista en profundidad a los clientes-persona que toman la decisión de compra en sus respectivas empresas.

Fase en México: Luego de procesar los datos de las entrevistas en profundidad a los clientes chilenos se determina cuáles son los atributos valorados por los estos y su percepción respecto al proceso de onboarding. En base a esto se desarrolla una encuesta que permite testear el supuesto de que los atributos valorados por los chilenos son los mismos que los mexicanos. Además, se evalúan supuestos en relación a la venta de servicios en línea. Se aplica esta encuesta de manera digital, mediante un google forms.

²⁹ Pauta de entrevista en Anexo 6.

8.3 Plan de Marketing

Para comenzar se define el plan estratégico de mercado, el cuál consiste en la evaluación de la información recopilada y el desarrollo de un modelo STP (Segment, Target, Positioning). En este modelo se define los segmentos en los cuales Adereso focalizará sus esfuerzos de marketing y la posición competitiva que tomará en estos, estableciendo los lineamientos para el desarrollo del marketing mix.

Posterior a eso se procede a diseñar la componente operacional del plan de marketing; Marketing mix, donde se definen las 4P, Producto, Precio, Plaza y Promoción.

8.4 Evaluación económica

Finalmente se realiza una estimación de los costos que tendría implementar la estrategia comercial que se propuso, en particular de la componente asociada al marketing operacional. El foco de esta estimación de costos será con el objetivo de ser capaces de llegar a una cierta cantidad de público determinado.

9. Resultados esperados y alcances

9.1 Resultados esperados

Al finalizar el trabajo de título se espera contar con el desarrollo de la estrategia comercial que permita a Adereso contar con la información necesaria para implementar una estrategia que permita captar clientes en el segmento de SMB. La materialización de esta estrategia comercial consiste en:

- Informe auto contenido que explique todo el proceso investigativo del trabajo de título y la información recabada.
- Estrategia comercial que contenga:
 - Plan de marketing
 - Análisis de la situación
 - Análisis FODA
 - Plan estratégico de mercado
 - Marketing mix
 - Evaluación económica de los costos de implementar la estrategia propuesta.

9.2 Alcances

Los alcances del proyecto corresponden a la realización de una propuesta estrategia comercial para el ingreso a un segmento de empresas en México de parte de la Startup. En ese sentido no se requerirá hacer un análisis del resto de los países de Latinoamérica como se había concebido inicialmente, debido a que la decisión de ingresar a México ya había sido tomada por la Adereso.

Por otro lado, si bien el trabajo es de alta relevancia estratégica, estará limitado a las competencias del área comercial de Adereso, y por ende no se analizarán dimensiones que correspondan a otras áreas de la empresa.

Finalmente, el estudio de mercado realizado en México consiste del testeo de hipótesis recabadas en Chile, con empresas que tienen sus operaciones en los estados de Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León o Jalisco. Se dejan fuera el resto del estado por condiciones evidentes en relación al plazo del trabajo de título. El trabajo no contempla la implementación de la estrategia comercial, es una propuesta para que Adereso la considere.

II. Desarrollo del estudio

1. Análisis externo de la organización

1.1 Contexto económico de México

México es un país que cuenta con una población de 126.5 millones de habitantes al año 2019³⁰, es una república federada compuesta por 32 estados, que en su conjunto reportaron en el año 2018 un PIB de 1.22 billones de dólares. Es considerado cómo un país macroeconómicamente sólido y estable, en los últimos años el crecimiento del PIB se ha desacelerado en coincidencia con las tendencias mundiales³¹.

El país tiene actualmente una política fiscal de estabilización de la deuda y una política monetaria que busca mantener la de inflación subyacente en entre un 2% y 4%, la cuál ha sido exitosa. Estas características lo hacen un país recomendable para invertir y establecer operaciones, actualmente existen una serie de compañías globales establecidas en sus ciudades principales.

Se utiliza una separación geográfica conocida de México meramente con el objetivo de ordenar la investigación. Como se observa en el Anexo 7 se separan por colores ocho regiones; Noroeste, Noreste, Centro norte, Occidente, Centro sur, Oriente, Suroeste y Sureste.

En base a esto se decidió estudiar el PIB de cada región en particular para entender cómo se distribuyen la producción en el territorio. En la figura 13 se puede observar los once estados que más aportan al PIB del país.

Figura 13: Los once estados de México que más aportan al PIB



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico 2018, INEGI.

³⁰ (OECD, 2019)

³¹ (OECD, 2019)

A continuación, se presentan los datos más importantes obtenidos a partir del análisis del Anuario Estadístico y Geográfico por entidad federativa que realizó el INEGI en el año 2018. Los once estados de la figura 13 aportan el 66,8% del PIB nacional en el año 2018. Por lo que es posible decir que hay una alta concentración de la producción en México, y por lo que se observa de la distribución geográfica, hay una predominancia en la franja central del país y en los estados que son fronterizos con Estados Unidos.

Esto se condice con los datos de desigualdad que se pueden encontrar sobre las diferencias económicas sustanciales que hay entre los distintos estados. En 2019 se declara que el 41.9% de la población mexicana vive en la pobreza³², no obstante, la distribución es desigual, ya que en los estados del norte las cifras promedian alrededor de 31% de pobreza, mientras que hacia los estados del sur – regiones sureste y suroeste- no hay ninguno que tenga menos de 50% de la población viviendo en estas condiciones.

Así volviendo a datos del Anuario Estadístico y Geográfico 2018 del INEGI, el cuál desagrega los datos por estados, se pudo obtener información relevante sobre las actividades económicas de cada región. Se seleccionan 14 estados que son los que más aportan al PIB total de México y además los que más aportan al PIB de las actividades terciarias del país -las que son de especial interés para Adereso- debido a que Adereso tiene como clientes a empresas que siguen un modelo B2C.

Se notó que es posible segmentar estos 14 estados en grandes, medianos y pequeños de acuerdo con su PIB terciario. Los estados grandes -destacar que son solamente cuatro- marcan una diferencia notoria con el resto, representando un 47,1% de todo el PIB terciario de México. Estos estados son: Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Nuevo León.

Es posible observar en Anexo 8 que en estos cuatro estados las principales componentes productivas terciarias son; Comercio mayorista, comercio minorista, transporte y encomiendas, servicios financieros y servicios inmobiliarios, en términos porcentuales al total del PIB terciario del estado.

Por otro lado, en Anexo 9 se observa que en casi todos los rubros Ciudad de México tiene un rol altamente preponderante en comparación a los otros tres estados. No obstante, es interesante notar lo que ocurre por ejemplo en los servicios inmobiliarios en el Estado de México, que toma un fuerte protagonismo incluso superando a Ciudad de México.

³² (Schettino, 2019)

1.2 Microempresas y PyMEs en México

Con el fin de fundamentar de buena manera las decisiones tomadas durante el desarrollo del estudio, es importante entender cómo se configura el panorama de las empresas. Es importante para el desarrollo de este estudio comprender el panorama del segmento de clientes al cual Adereso apunta.

En México se utiliza la definición del tamaño de la empresa de acuerdo a los marcos establecidos por el INEGI³³.

Tabla 2: Clasificación de empresas según cantidad de trabajadores

Tamaño de empresa	Sector		
	Clasificación según número de empleados		
	Manufactura	Comercio	Servicios
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	11- 50	11- 30	11- 50
Mediana	51 - 250	31- 100	51- 100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de INEGI.

De acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, la distribución de estas corresponde a 4 059 719 microempresas y 111 950 PyMEs en el año 2018. Lo que permite entender a grandes rasgos las proporciones, donde aproximadamente un 97% de las empresas de este segmento son microempresas.

Sumado esto con los datos presentados respecto a la sección de justificación del problema respecto a la adopción de canales de ventas digitales en México, es posible inferir que hay aproximadamente 35 000 PyMEs que actualmente venden por internet. Actualmente no existe documentación respecto al porcentaje de microempresas que venden por internet, pero en caso de que las proporciones fueran similares, considerando un 30% de estas, podría significar un mercado potencial de aproximadamente 1 millón 200 mil empresas.

Actualmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, la Asociación Mexicana de Venta Online habilitó una plataforma gratuita llamada Aiuda.org que permite a las microempresas y PyMEs que hayan visto afectados sus puntos de venta físicos, ofrecer sus productos en este Marketplace³⁴. De este modo al estar asociados con una serie de otros marketplaces, se les proporciona opciones de logística de entregas y medios de pago a las empresas, funcionando como catalizador para la adopción de los canales digitales en este segmento de empresas.

³³ (INEGI, 2019)

³⁴ Marketplace: Sitio web de comercio electrónico en el que varios terceros promocionan sus productos.

1.3 Desarrollo tecnológico en México y comportamientos en el uso de internet

Analizar el comportamiento de la población mexicana en torno a las tecnologías y uso de internet, es un tema de relevancia debido a la naturaleza del servicio que ofrece Adereso. Al permitir la comunicación de las personas con las empresas mediante canales digitales, es importante tener en consideración; si existen lugares geográficos que tengan un consumo de tecnología e internet que facilite la adopción de una plataforma de atención al cliente por parte de las empresas, y por otro lado, cuales son los comportamientos en relación al consumo de internet de los habitantes del país.

De acuerdo a StartupBlink, una empresa de mapeo de Startups, ecosistemas tecnológicos e innovación del mundo, México cuenta con tres ciudades que en el año 2019 estaban consideradas dentro del top 100 global. Estas ciudades coinciden con ser las capitales de los estados encontrados relevantes durante la primera parte de este análisis externo; Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, Capitales de México, Nuevo León, y Jalisco, respectivamente.

Hay un consenso en la información encontrada en medios tanto internos de México como en análisis externos al país, que Ciudad de México es el polo más importante de desarrollo en términos generales. No obstante, Guadalajara y Monterrey no se quedan atrás y ambas ciudades han estado siguiendo desde hace algunos años un camino estable de crecimiento, considerados actualmente en el ranking de StartupBlink en los lugares 114 y 109 respectivamente al año 2020, mientras que CDMX ocupa el lugar 53.

Cada una de las dos ciudades mencionadas anteriormente es reconocida a nivel nacional por el desarrollo que han logrado, siendo Guadalajara llamado el “Silicon Valley Mexicano” y Monterrey reconocida como la “capital industrial de México”³⁵.

Guadalajara alberga a varias empresas tecnológicas reconocidas a nivel mundial como IBM, Intel y HP, entre otras, que han decidido instalar laboratorios de investigación y centros de datos debido a la gran cantidad de capital humano especializado e interés estatal que existe. Por otro lado, existe un ecosistema de emprendimiento el cual es un polo de interés para las Startups tecnológicas que desean situarse en el país, tanto mexicanas como extranjeras, de hecho, la oficina comercial de Adereso está ubicada en Guadalajara.

El caso de Monterrey es interesante, ya que es un polo de inversión debido a la gran cantidad de parques industriales que existen desde hace muchos años. Por lo que desde siempre ha existido una gran presencia de empresas importantes ahí, lo que naturalmente atrae la tecnología y el desarrollo. En ese sentido tiene un mercado un poco más tradicional de empresas de software y tecnología, no tan enfocado en las Startups y más enfocado hacia las grandes empresas industriales mexicanas.

Lo mencionado podría ser relevante, las localidades elegidas para centrar el estudio son zonas del país que estén más acostumbradas a la tecnología, la innovación y al desarrollo económico, lo que podría implicar que exista una mayor adopción de tecnología e internet, y en consecuencia interacción mediante canales digitales.

Ahora, para describir el comportamiento de los mexicanos en relación al uso de internet, se analizan a continuación los resultados de la ENDUTIH³⁶ 2019. Como se menciona en la sección de

³⁵ (Developerz, 2019)

³⁶ ENDUTIH: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de Información en los Hogares.

justificación del problema, la penetración de internet en México alcanzó la cifra de 70% en el año 2018³⁷, siguiendo con la tendencia al alza que se observa en los últimos años.

No obstante, si se analiza más en profundidad se puede notar que aquellas cifras son promedios que se vuelven más importantes cuando están segmentados de buena forma. Por ejemplo, si se observa la separación por tipo de zona geográfica se tiene que el 76.6% de la población urbana es usuaria de internet, mientras que en la población rural es tan solo el 47.7%.

Otra separación que resulta interesante es cuando se analiza la distribución de uso de internet por tramo etario. El grupo que más usuarios de internet concentra es el tramo de 18 a 24 años donde el 91.2% lo utiliza, seguido por el tramo de 12 a 17 años con una participación de 87.8%. Luego se tienen los usuarios de 25 a 34 años con un 86.9%. Esta información es de suma relevancia, ya que el promedio a nivel país de penetración de internet es mucho menor debido a que existe un grupo importante de personas de 55 años y más donde tan solo un 34.7% utilizan internet.

Con esta información se puede inferir que en realidad la penetración de internet en las zonas urbanas de México en personas de 55 o menos años, en realidad es bastante más alto que el 70% que se observa a nivel nacional, probablemente ronda entre el 87% y el 90% de la población. Por otro lado, se podría hasta llegar a pensar que el porcentaje de personas mayores a 55 años que utilizan internet debe estar altamente concentrado en zonas urbanas, considerando como disminuye el uso en términos generales en ese grupo etario combinado con el 47.7% de penetración de internet en zonas rurales.

De las personas que se conectan a internet, el medio que utilizaron fue: celular inteligente (Smartphone) con 95.3%; computadora portátil con 33.2%, y computadora de escritorio con 28.9%. Siendo las actividades principales Las principales actividades de los usuarios de Internet en 2019 correspondieron a entretenimiento (91.5%), obtención de información (90.7%) y comunicarse (90.6%). Así se observa que la comunicación a través de medios digitales es una de las principales actividades que las personas realizan cuando están en internet, por lo que se entiende que es algo que el usuario de internet ya tiene naturalizado.

Por lo tanto, si las empresas comienzan a utilizar canales digitales de comunicación con los clientes, los estarán abordando en plataformas que ellos ya utilizan hoy en día. Es decir, estos no tendrán que adaptarse a la forma en que la empresa decide comunicarse con ellos, sino que será al revés, la empresa se estará adaptando a la forma en que los clientes han decidido comunicarse voluntariamente con el resto de las personas.

³⁷ (INEGI, 2020)

1.4 Análisis de la oferta de mercado

Para estudiar la oferta de mercado en México se realiza un levantamiento vía web y se complementa con fuentes secundarias de información previa de los competidores globales que había mapeado la empresa. Para efectos de este estudio se consideran los principales actores identificados tanto de plataformas estilo Helpdesk como la de Adereso, así como proveedores de Chatbots que puedan ofrecer soluciones más directas a los clientes.

Es importante recalcar, que las barreras de entrada para desarrollar estas tecnologías hoy en día son casi nulas, debido a la disponibilidad de contenido que hay en línea para desarrollar chatbots. Esto permite que el acceso a desarrollar una plataforma que asigne tickets a usuarios no sea de una alta complejidad y por ende permite que el mercado esté muy atomizado y exista un gran número de competidores. En ese sentido se considerarán los más visibles y los que tengan las soluciones más robustas al hacer este análisis.

Los servicios que existen actualmente son basados en la nube y de atención remota, por lo que se deben considerar como competidores todos los actores que pueden servir al mercado de habla hispana, aunque no se encuentren establecidos en México. En primera instancia se tienen los competidores fuertes a nivel global en la categoría Helpdesk y se comparan con lo que ofrece Adereso:

Tabla 3: Competidores relevantes a nivel mundial comparados con Adereso

Empresa	Mensajería o Voz	Helpdesk	Chatbot	Países	Pricing Disponible	Idioma primario	Prueba gratis
Sirena	Mensajería	Si	No	Global (Principalmente habla hispana)	Si	Español	No
Freshdesk	Ambos	Si	Si	Global	Si	Inglés	21 días
Zendesk	Ambos	Si	Si	Global	Parcialmente	Inglés	14 días
Intercom	Mensajería	Si	Si	Global	Si	Inglés	14 días
B2Chat	Mensajería	Si	Si	Habla hispana	Si	Español	14 días
Cliengo	Mensajería	Si	Si	Global	Si	Español	14 días
Kayako	Mensajería	Si	No	Global	Si	Inglés	14 días
LivePerson	Ambos	Si	Si	Global	Si	Inglés	14 días
Aivo	Ambos	Si	Si	Global	No	Español	No
Messenger People	Mensajería	Si	No	Global	Si	Inglés	14 días
Inbenta	Mensajería	Si	Si	Global	No	Inglés	
Adereso	Mensajería	Si	Si	Habla hispana	Si	Español	30 días

Fuente: Elaboración propia

Si bien todas las empresas mencionadas anteriormente son competidores entre sí, LivePerson, Zendesk e Intercom son líderes a nivel mundial. Estas compañías tienen presencia en todo el mundo y son las plataformas más estandarizadas para soluciones complejas de empresas grandes; tienen una cartera de varios productos que se complementan entre sí. Se vende el servicio de bots, la plataforma Helpdesk y otros servicios complementarios por separado. Creando de manera un ecosistema de productos de CRM bastante robusto. Por lo que muchas de las otras empresas que ofrecen Helpdesk en el mercado permiten realizar integraciones con los servicios de LivePerson y Zendesk e Intercom.

De este modo también se detectaron competidores que son originarios de México o que declaran tener oficinas comerciales en el país, que no tienen la presencia global de los mencionados anteriormente, pero que no obstante pueden ser relevantes para el mercado SMB.

Tabla 4: Competidores relevantes a nivel local y sus características

Empresa	Helpdesk	Chatbot	Mensajería o Voz	Características interesantes
Yalo.Chat	Si	Si	Mensajería	Tiene soluciones identificadas para las verticales de negocios. Partner oficial de Facebook.
Botmaker	Si	Si	Mensajería	Plataforma para agentes, métricas y bots. Partner oficial de Facebook.
Gus	No	Si	Mensajería	Apunta a soluciones de Fintech, E-commerce y Seguros. El valor que entrega es un bot con datos anteriores de las industrias que permiten comenzar sin fricciones; el algoritmo ya ha aprendido. Aterriza los casos de uso por industria. Realizan el diseño de los bots basado en las fricciones detectadas entre la empresa y sus usuarios. Foco al español. Partner oficial de Facebook.
Formiik	Si	Si	Mensajería	Completamente focalizada a industria financiera, en particular emisores de crédito.
Hibot	Si	Si	Mensajería	Multiagente, métricas, bots. Comunican explícitamente en su página las nuevas funcionalidades que van integrando al producto para que las adopten los clientes. Programa de partners que entrega comisión a personas que generen nuevos clientes.
Chattigo	Si	Si	Mensajería	Tienen una plataforma para ejecutivo y una para supervisor. Foco en Chile y México.
Chatbot México (CM)	No	Si	Mensajería	Especializados en desarrollar chatbots a la medida de lo que pueda necesitar el cliente, sin restricciones.

Fuente: Elaboración propia.

Una característica interesante de lo detectado en estos competidores mencionados anteriormente es que, a diferencia del grupo de competidores globales, aquí los precios de los distintos servicios no se encuentran explícitos en la página. También se logra identificar que tienen servicios de venta más consultiva y no tan masiva, focalizando algunas industrias en particular. No obstante, la gran mayoría apunta a tener presencia en Latinoamérica, además se observa que la mayoría de los productos están enfocados en el español como idioma principal o único.

1.5 Estrategias comerciales

A continuación, se describen los elementos relevantes que se observan en algunas de las estrategias comerciales de los competidores que resultan interesantes para desarrollo del trabajo. Como se mencionó anteriormente se resaltan las características observadas sobre; presencia en el país, elemento central de la narrativa de marketing, planes que ofrecen, targeting, modalidades para captar clientes, entre otros. Se toman referentes de los dos grupos de competidores, los globales y los locales, dentro de los cuales existen ciertas características que se repiten.

1.5.1 Zendesk

Una de las principales empresas globales de software de atención al cliente, tiene un dominio de internet dedicado explícitamente a México, pero no cuenta con oficinas en el país. La empresa ofrece todos sus productos y plataformas a través de la página web de manera explícita por si se busca alguno en particular, donde se venden principalmente dos paquetes: atención al cliente y ventas, además de plataformas que integran todo. También, ofrece soluciones tanto por sector económico en el cual se desenvuelve la empresa, como por tipo de compañía; Grandes empresas, pequeñas y medianas, y Startups.

Para la oferta de soluciones sectoriales describen casos de uso para las distintas industrias, pero siempre centrándose en los elementos relevantes de los distintos productos. De este modo utilizan mensajes personalizados para cada industria de características que tienen los distintos productos que pueden ser útiles. De este modo se observan como ejemplo: Disponibilidad 24/7 para los clientes, comunicarse con los clientes a través de cualquier canal, tener la información del cliente centralizada con el fin de entregar un buen soporte, seguridad de los datos almacenados, entre otros.

Por otro lado, es relevante para el trabajo la focalización que hacen en pequeñas y medianas empresas tiene dos soluciones: PyMEs y Startups. La primera se enfoca en los dolores de las PyMEs respecto al crecimiento, realizar muchas tareas con un equipo pequeño y automatizar para liberar carga. Además, proponen explorar nuevos horizontes atendiendo a los clientes por todos los canales posibles, y con un panel de métricas en tiempo real, para finalmente cerrar con casos de éxito de otras PyMEs. Además, está el programa de Startups, donde ofrecen seis meses gratis de todos los productos, mediante una postulación con ciertos requisitos de cantidad de empleados y haber pasado por series de inversión.

Para contratar el servicio existen dos posibilidades: solicitar una demostración del producto a través de un formulario de contacto o iniciar directamente la prueba gratis del producto, también mediante un formulario. Por lo que se apunta a tanto a las empresas que requieren de una introducción al servicio, como los que se pueden auto atender. Siendo la segunda más escalable evidentemente.

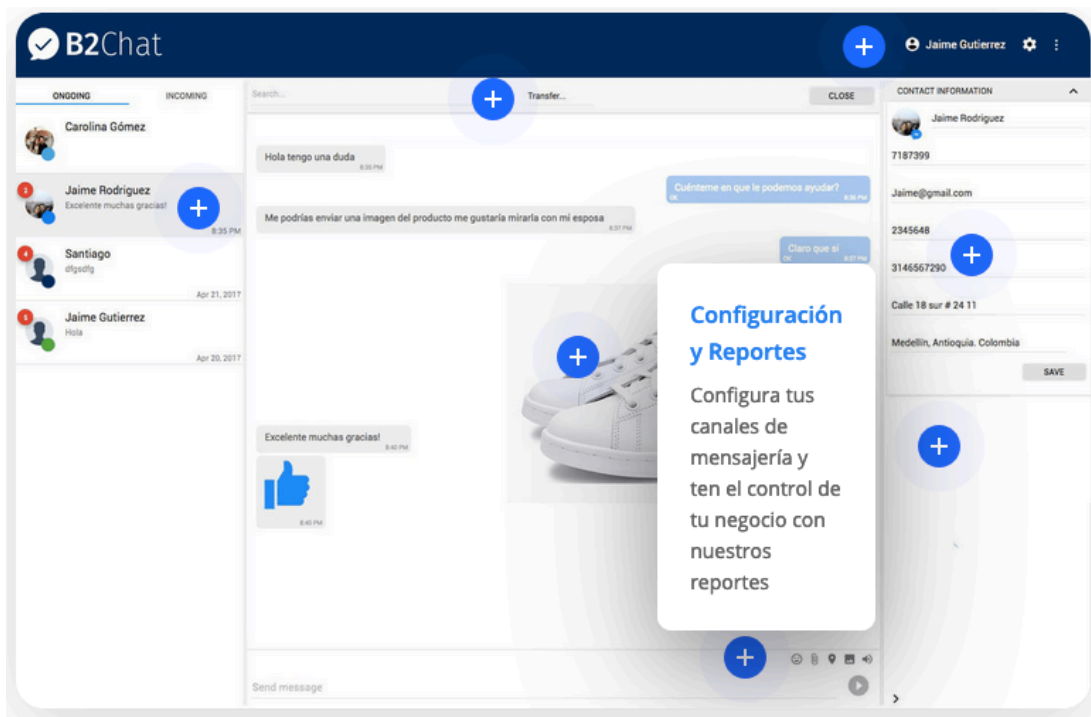
No obstante, para los planes de empresas grandes siempre se piden cotizaciones personalizadas, de todos modos, los precios estándar de los distintos productos y plataformas se encuentran en la página.

1.5.2 B2Chat

Se presenta como una plataforma para manejar los canales de mensajería instantánea, centralizando la atención en un lugar para que diversos asesores puedan solucionar las dudas de los clientes, no declara localización física y tiene una página genérica en español. Ofrece un único producto que tiene tres planes con precios estandarizados, y finalmente un producto a la medida para las empresas grandes. Por otro lado, ofrece servicios y características adicionales que se pueden pagar por separado: más canales, más usuarios, soporte dedicado, APIs, entre otros. Es decir, detectan las necesidades que tienen los clientes y te permiten una solución a la medida si hay disposición a pago.

Tiene en la página la vista principal de la plataforma (ver figura 14), con botones interactivos que permiten destacar las características más relevantes, enfatizando los casos de uso que hay para cada característica. Esto permite que los clientes que no están tan familiarizados con productos de este estilo puedan identificar de manera fácil el valor que puede agregar la solución a su empresa, además se destacan los principales usos que se le da a la plataforma.

Figura 14: Interfaz interactiva de Helpdesk mostrado por B2Chat en la página web



Fuente: www.b2chat.io/es/

Para la oferta de soluciones sectoriales describen casos de uso para las distintas industrias, pero siempre centrándose en los elementos relevantes de los distintos productos. De este modo utilizan mensajes personalizados para cada industria de características que tienen los distintos productos que pueden ser útiles. De este modo se observan como ejemplo: Disponibilidad 24/7 para los clientes, comunicarse con los clientes a través de cualquier canal, tener la información del cliente centralizada para dar un buen soporte, seguridad de los datos almacenados, entre otros.

Por otro lado, se tiene que para el rubro que es relevante para el trabajo de tesis, pequeñas y medianas empresas, tiene dos soluciones: PyMEs y Startups. La primera se enfoca en los dolores

de las PyMEs respecto al crecimiento, realizar muchas tareas con un equipo pequeño y automatizar para liberar carga. Además, proponen explorar nuevos horizontes atendiendo a los clientes por todos los canales posibles, y con un panel de métricas en tiempo real, para finalmente cerrar con casos de éxito de otras PyMEs. Por otro lado, está el programa de Startups, donde ofrecen seis meses gratis de todos los productos, mediante una postulación con ciertos requisitos de cantidad de empleados y haber pasado por series de inversión.

Para el contratar el servicio existen dos opciones: una reunión virtual con el equipo de ventas y una demostración del producto por parte de un ejecutivo. Como se puede notar, todas las contrataciones involucran fuerza de ventas, no está la opción de la auto atención. Los precios se encuentran de manera explícita en la página, tanto de los planes como de lo que cuestan las características extras.




1.5.3 BotMaker

BotMaker a diferencia de la mayoría de la competencia se identifica a si misma como una plataforma para crear y administrar bots en tres idiomas, no obstante, se observa claramente que su foco son clientes de habla hispana. Como se menciona anteriormente el producto gira en torno a los bots y se complementa con otras funcionalidades; plataforma de chat para los agentes, conexión con distintos canales, métricas y bots de voz, entre otros. En ese sentido la plataforma de chat para agentes cumple la función de centralizar los canales para que los ejecutivos puedan atender todo en un lugar. Su principal atributo relevante es que son WhatsApp Solution Providers, es decir, están asociados oficialmente para ofrecer el servicio de WhatsApp Business, por lo que tienen comunicación directa con el servicio de mensajería.

No se ofrecen soluciones específicas para algún tipo de industria o de empresa, se utiliza la misma plataforma estandarizada donde la propuesta gira en torno a la sinergia y el valor agregado entre los canales de mensajería y los bots, en particular WhatsApp.

Las posibilidades que ofrece la empresa para comenzar a utilizar el servicio son: contactar con un asesor para atención técnica y comercial, y por otro lado una configuración mediante auto atención online gratuita. Al seleccionar la opción de auto atención se debe elegir el canal que se desea conectar entre WhatsApp, pagina web o Messenger, para luego pasar a optar por uno de los tres planes que se detallan en la figura 15.

Figura 15: Planes ofrecidos por BotMaker en el onboarding

Standard	Completo	Empresarial
		
Para chats con cantidad limitada de conversaciones	Para operaciones con mayor volumen	Para proyectos grandes
<ul style="list-style-type: none">• GRATIS 1° mes.• 3,000 sesiones de chat de 24 hs.• Cantidad de bots: 1.• Cantidad de agentes: ilimitado.• Después \$149 USD por mes.• Costo de sesión excedente \$0,05 USD.	<ul style="list-style-type: none">• 5,000 sesiones de chat de 24 hs.• Cantidad de bots: ilimitado.• Cantidad de agentes: ilimitado.• \$249 USD por mes.• Costo de sesión excedente \$0,05 USD.	<ul style="list-style-type: none">• 25,000 sesiones de chat de 24 hs.• Cantidad de bots: ilimitado.• Cantidad de agentes: ilimitado.• Precio bajo consulta.
Quiero este plan	Quiero este plan	Quiero este plan

Fuente: Botmaker.com

Luego, se debe elegir si el bot lo configurará la persona de manera independiente o si se quiere contratar a un consultor por \$49 dólares para ayudar con la configuración. Para finalmente cerrar el proceso ingresando los datos de contacto necesarios y procediendo al pago en caso de ser requerido.

El público en el que hace énfasis BotMaker son empresas que ya tienen implementados canales digitales y que desean hacerlos más eficientes y automatizados. Los clientes que muestra en la página son en su mayoría empresas grandes de renombre que dan un respaldo en términos de confianza a la marca.

1.5.4 Chattigo

Chattigo se vende como un servicio que permite a tu empresa abordar la transformación digital, declaran tener oficinas en México y en Chile. Se hace énfasis en que mediante ellos se realizará una transformación estratégica del sistema de atención al cliente de la empresa. La empresa tiene un único producto, que consiste en dos plataformas de atención; una para los ejecutivos, y otra para el supervisor. Cada una de estas interfaces tiene características únicas, la del ejecutivo es la que reúne las conversaciones y centraliza los canales, mientras que la del supervisor se enfoca en monitoreo en línea de los ejecutivos y análisis de métricas.

No se presentan soluciones específicas por segmento de clientes o industria específica, sólo se enfocan en que Chattigo es la plataforma para integrar y hacer más eficientes la atención por canales digitales, mediante la centralización de estos. Además, hay una vista al de ambas plataformas en sí mostrando sus características, al igual que en el caso de B2Chat, la diferencia es que acá está la plataforma de ejecutivo y la de supervisor.

No existe la posibilidad de contratar el servicio directamente desde la página, el único mecanismo es mediante un formulario de contacto. Sumado a esto tampoco se muestran precios de referencia, por lo que es posible intuir que el mecanismo de venta es altamente consultivo y ajustado a cada empresa en particular.

Considerando lo anterior, es posible inferir que el público objetivo de la empresa son las empresas que tengan un área de atención al cliente donde existan ejecutivos y un supervisor, debido a las dos interfaces que permite el producto. Lo que sería coincidente con empresa en el umbral de medianas hacia arriba en términos de cantidad de personas, lo que hace sentido con una venta consultiva.

1.5.5 Hibot

Plataforma de software multicanal disponible en español, inglés y portugués, de origen colombiano, pero que tiene foco en Latinoamérica. La narrativa se centra en generar conversaciones con los clientes y que a través de esto las empresas puedan comunicar de mejor manera su historia, para mejorar la experiencia de usuario. Se presenta un único producto que consiste en una plataforma de atención y se vende las posibilidades que entrega la plataforma en mediante tres características; multi-agente, métricas y bots. Hay una sección específica que destaca las principales funcionalidades que tiene la plataforma asociada a cada uno de estos tres ámbitos.

La empresa ofrece soluciones específicas solamente en términos de problemáticas empresariales: atención y soporte, logística y distribución, y ventas. Para cada una de estas áreas de desempeño de la empresa muestra cómo sus atributos pueden ser de utilidad para cumplir los objetivos.

Una característica interesante del modelo comercial de Hibot consiste en que cuentan con un programa de Partners. Son empresas que se asocian para recomendar o revender la plataforma, a cambio de beneficios o comisiones. Como se menciona anteriormente existe la posibilidad de ser afiliado y recomendar a contactos el producto, o revender si se cumple el requisito de ser un proveedor de gran volumen con al menos 15 clientes listos para contratar Hibot.

La única posibilidad de adquirir el producto mediante la página web es solicitando una demostración mediante un formulario de contacto, además no se observan precios en la página.

2. Análisis Interno de Adereso

2.1 Análisis FODA

A continuación, se realiza un análisis FODA de Adereso enfocado particularmente en el contexto del problema; es decir, se hace con el objetivo de entender cuáles son tanto los puntos fuertes como débiles de cara a la estrategia para entrar el mercado SMB mexicano. Esto se realiza en base al estudio que se ha hecho de la empresa y las conversaciones con actores importantes dentro de esta.

En las fortalezas y debilidades específicamente hay características tanto de la organización en sí, como del servicio que ofrecen.

Tabla 5: Matriz FODA de Adereso respecto a la entrada al segmento SMB en México

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
ORIGEN INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	<p>SaaS funciona en la nube, no hay fronteras para que los clientes puedan acceder a utilizarlo. El soporte puede ser remoto y las nuevas versiones son instantáneas para el cliente.</p> <p>Tiene desarrolladas capacidades internas para recibir pagos y hacerlos al extranjero. Hay preparación, capacidad técnica y procesos para vender en el extranjero, pago en línea.</p> <p>El equipo está preparado para realizar atención y gestión remota, entre otras labores.</p> <p>Hay dinamismo organizacional dentro de la empresa para afrontar los problemas, no hay mucha verticalidad, los cambios son rápidos.</p>	<p>Huso horario con México en verano hay 3 horas de diferencia. En invierno una hora, influye para temas de soporte.</p> <p>Lógica de venta presencial no se ajusta a la estructura de la empresa.</p> <p>No se hacen cargo rápidamente de las necesidades de los clientes y existen problemas técnicos de caídas por saturación.</p> <p>No hay experiencia en clientes pequeños, solo clientes corporativos.</p> <p>Al ser intuitivo y simple de usar tiene el peligro de no poder capturar valor en el tiempo, si no que empresas se van cuando requieren una solución más robusta.</p> <p>No tener elementos diferenciadores sustanciales con la competencia puede generar fuga de clientes en el mediano plazo.</p>
ORIGEN EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<p>El idioma es el mismo, no es necesario hacer cambios radicales al producto.</p> <p>Pasó la etapa de los early adopters de venta online en PyMEs mexicanas, ahora poco a poco se está volviendo masivo. 16% de las PyMEs llevan a lo menos 2 años vendiendo en línea y 14,4% llevan menos de 2 años.</p> <p>Transición forzada hacia canales no presenciales debido a COVID. Hace que usuarios prueben, y refuerza a los que ya los utilizaban.</p> <p>Foco de la competencia está en empresas medianas y grandes.</p> <p>Cambios de patrones de comportamiento en el uso de internet hacia smartphones.</p>	<p>Análisis de sentimientos se puede volver la norma en los chatbots y no se tiene desarrollado. Ofrece respuestas sustancialmente mejores que los chatbots tradicionales.</p> <p>La cultura puede hacer que no sea viable el escalar sin dedicar recursos humanos a la captación de clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

2.2 Propuesta de valor de Adereso

Cuando se habla de propuestas de valor, se refiere específicamente a los atributos que la empresa considera que son apreciados por los usuarios y que hacen el servicio diferente respecto a la competencia. En esa línea después de varias conversaciones con Daniel Beth, gerente comercial y cofundador de Adereso, se identificaron los puntos que la empresa considera como el valor que ofrecen a los consumidores.

En términos transversales a los segmentos de clientes, la propuesta de valor se centra en la unificación de los canales en una única interfaz o herramienta y la entrega de indicadores de operación a los clientes.

En el primer caso es relevante para los clientes pequeños, ya que les permite crecer; manejar más canales y más clientes de manera eficiente, entendiendo que las micro y pequeñas empresas tienen limitación de presupuesto y personal. Mientras que, para las empresas grandes y medianas hace que con una menor cantidad de ejecutivos puedan atender a la misma cantidad de clientes que por los canales tradicionales, además de permitirles tener centralizados los múltiples canales digitales para todos los ejecutivos, siendo la principal ventaja un ahorro en costos de atención.

En el segundo caso los indicadores de operación les permiten a las micro y pequeñas empresas tener una noción sobre cuáles son sus tiempos de respuesta, y en general tomar conciencia de cómo desempeñan con relación a la atención al cliente para así fijarse objetivos. En el caso de las empresas medianas y pequeñas donde ya existen áreas de atención al cliente, esto les ayuda a llevar control y gestionar de manera acorde. En ese sentido les permite a las empresas tener una forma fácil de velar por el cumplimiento de los objetivos de atención al cliente.

Si bien las características mencionadas anteriormente son elementos que los clientes valoran, se tiene que no son diferenciadores de la competencia, ya que son características que la mayoría de los proveedores de servicios similares a Adereso ofrecen actualmente. Los únicos elementos diferenciadores que poseen actualmente son para el segmento de clientes Enterprise: donde los chatbots de automatización son a la medida basados en el uso que le dan al Helpdesk y además están realizando análisis de los historiales de mensajes de la empresa con sus respectivos clientes para detectar intenciones detrás de las conversaciones, lo que se traduce en información valiosa útil para la toma de decisiones.

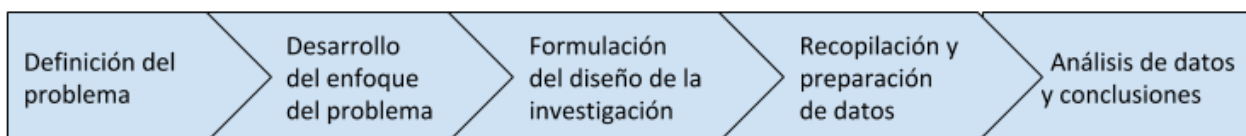
Al detectar esto surge como desafío la necesidad de identificar posibles elementos diferenciadores con la competencia para los segmentos de empresas que no son Enterprise, ya que actualmente si bien ofrecen un servicio que es llamativo para los clientes, no es posible afirmar que existe una ventaja competitiva que sea perdurable en el tiempo.

3. Investigación de mercado

En el siguiente capítulo se expone la investigación de mercado que se realiza con el fin de dar sustento al desarrollo de la propuesta de estrategia comercial que Adereso debería adoptar para el segmento de Small and Medium Businesses (SMB) en México.

Cómo se mencionó en la metodología el desarrollo de se esta sección se basa en libro “Investigación de Mercados” de Naresh A. Malhorta, la cual sigue una estructura de cinco pasos expuestos a continuación:

Figura 16: Estructura de la investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia basada en el contenido de Investigación de Mercados, Malhorta

Cómo se ha mencionado anteriormente, los lineamientos estratégicos fijan como mercado potencial de Adereso atender a la población de habla hispana. Esto se basa principalmente en que al fin y al cabo todos son potenciales usuarios de la plataforma, ya que interactúan de alguna manera con distintas empresas u organizaciones, mediante los distintos canales que tienen a su disposición; WhatsApp, Facebook, E-Commerce, entre otros.

De este modo, como Adereso es una herramienta que ayuda a estas organizaciones y empresas a facilitar la relación con sus respectivos clientes, los clientes potenciales de Adereso serían todas las empresas que atienden a personas de habla hispana. Se fija como limitante el cliente de habla hispana pensando en un crecimiento acelerado sin realizar modificaciones sustanciales al producto.

3.1 Definición del problema y enfoque

Cómo se mencionó en la justificación del problema, la decisión de entrar al mercado mexicano ya esta tomada por la empresa, por lo que el objetivo de esta investigación recae en encontrar la estrategia adecuada para llevarlo a cabo.

Para esto se estableció un problema de decisión administrativo y uno de investigación de mercado; estos permiten entender las acciones en las que deben incurrir los tomadores de decisiones a partir de la investigación y la información necesaria para tomar estas decisiones, respectivamente.

Problema de decisión administrativa: ¿Cuál es la mejor estrategia para comenzar a comenzar a captar clientes en México? ¿Es posible hacer el proceso de onboarding en el segmento SMB de manera touchless o se requiere la componente humana?

Problema de investigación de mercado: Determinar si existe demanda por el servicio ofrecido y cuales son los atributos valorados por los clientes en el segmento.

De este modo se entiende que la información establecida a recabar en el problema de investigación de mercado es suficiente para resolver el problema de decisión administrativa. Así es cómo se fijan tres acciones que se deberán realizar durante el estudio de mercado: Estudiar a los clientes actuales,

validar que exista demanda del producto en México y hacer un benchmark de los posibles competidores.

Así el proceso se separa en dos fases secuenciales y una paralela; Primero una fase exploratoria donde se hacen entrevistas en profundidad con los actuales clientes de Adereso, posteriormente una fase concluyente donde se testean las hipótesis obtenidas en la fase exploratoria con empresas mexicanas, y paralelamente se realiza un estudio de la competencia para determinar sus principales características.

Subpreguntas:

1. ¿El servicio que ofrece Adereso soluciona algún problema? ¿Existe disposición a pagar?
2. ¿Qué servicios ofrece la competencia? ¿Cómo es el onboarding? (Benchmark)
3. ¿Qué atributos valoran los clientes objetivo? ¿Cómo perciben los clientes actuales estos atributos en mi servicio en particular?
4. ¿Cómo perciben los clientes los procesos de onboarding "touchless"? ¿Cuáles son sus principales reparos al respecto?
5. ¿Es posible realizar una segmentación de los clientes en este ámbito?

3.2 Diseño de la investigación y recopilación de datos

Tal y como se menciona en la sección de la metodología, se realizan dos fases de investigación exploratoria, una enfocada en los clientes actuales en Chile, y otra para entender a los potenciales clientes de Adereso en México.

Fase en Chile: Posterior a analizar las fuentes secundarias de la empresa respecto a los clientes de Adereso, se realiza una entrevista a la actual encargada de los clientes SMB de Adereso, para comprender su visión respecto a los atributos valorados por las empresas de este segmento.

Luego se aplica el cuestionario mencionado en la sección de metodología³⁸ en la modalidad de entrevista en profundidad a los clientes-persona que toman la decisión de compra en sus respectivas empresas. Se entrevista a 5 personas de tres empresas distintas para obtener sus percepciones respecto a los Helpdesk y Adereso en particular.

Fase en México: Se utiliza la información obtenida de las entrevistas en profundidad para formular hipótesis respecto a los atributos más valorados por los clientes y su perfección respecto al onboarding. Utilizando las hipótesis se desarrolla una encuesta que permite testear el supuesto de que los atributos valorados por los clientes chilenos son los mismos que los mexicanos.

En base a información encontrada durante el análisis externo se decide realizar las encuestas limitando a las empresas a estar en uno de los siguientes cuatro estados de México: Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Nuevo León. Finalmente se aplica esta encuesta a treinta empresas de diversos en los estados especificados.

Para esto se desarrolló y aplicó una encuesta³⁹ en Google Forms de una duración aproximada de diez minutos y que toca principalmente cuatro puntos relevantes; primero el cargo de la persona

³⁸ Cuestionario e entrevista tentativa en Anexo 6.

³⁹ Encuesta completa en Anexo 10

que responde y caracterización de la empresa de acuerdo con el tamaño de ésta, luego preguntas sobre la importancia de la atención al cliente -para validar demanda-, posteriormente los atributos importantes para un Helpdesk y finalmente la percepción respecto a la adquisición de servicios de manera online.

Se tuvieron conversaciones con tres trabajadores de empresas y asociaciones que realizan labores constantes con PyMEs en México, para poder entender de mejor forma la cultura, comentar respecto al estudio y tener acceso a una base de datos de empresas mexicanas a las cuales poder encuestar. Estos correspondían a la presidenta del Consejo Coordinador de Jóvenes Empresarios de Jalisco (CCJEJ)⁴⁰, el presidente de Pymempresario⁴¹, y el office manager de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)⁴².

Se comprometieron a proporcionar información de contacto de empresas que estuviesen asociados a ellos, y en particular la presidenta del CCJEJ se ofreció para hacer una introducción del trabajo y así facilitar las respuestas a la encuesta de las empresas asociadas.

3.3 Principales hallazgos del estudio de mercado

Fase en Chile

Desde la perspectiva de la encargada de SMB en Adereso se identifica que la principal razón por la cuál los clientes pequeños llegan en busca del servicio ofrecido, es para poder utilizar WhatsApp Business API en sus negocios. Lo que les permite utilizar una cuenta de WhatsApp empresarial con un único número a través de la plataforma de Adereso, sin la necesidad de que sea un agente a través de un Smartphone.

Dentro de este grupo de clientes existen tres razones por las cuales las empresas no continúan con el proceso; algunas desconocían que había que pagar por este servicio extra de WhatsApp y además lo encuentran muy costoso para el tamaño de su empresa, otras empresas no quieren o no tienen tarjeta de crédito mediante la cual realizar los pagos, y por último algunos necesitan una solución inmediata y el tiempo oficial de procesamiento de Facebook para aprobar las solicitudes de WhatsApp Business API es tres semanas.

Se detecta por parte de los clientes que la principal necesidad para los clientes al implementar Adereso es reducir personal. No obstante, también se identifican las características que no incluye la plataforma pero que los clientes requieren; la posibilidad de manejar los mensajes privados de Instagram a través de la plataforma, y poder utilizar la plataforma desde smartphones y/o tabletas portátiles.

En ese sentido las principales razones para no atender estas necesidades radican en que Instagram no permite acceder a los mensajes privados a través de plataformas externas, a menos que se haga una solicitud del estilo de WhatsApp Business API; por otro lado, el tema de la utilización desde dispositivos portátiles no se aborda debido a los requerimientos técnicos del dispositivo que se utilizará para usar el Helpdesk, los cuales muchas veces no son soportados por smartphones o

⁴⁰ <https://www.ccjej.org/>

⁴¹ <https://www.pymempresario.com/>

⁴² <https://www.amvo.org.mx/>

tabletas. En conclusión, son brechas bien justificadas que no son de preocupación actual de Adereso.

Por otro lado, a través de las entrevistas en profundidad con los clientes actuales se identifican los siguientes insights:

- La satisfacción que genera ser atendido por canales digitales tiende a ser mayor debido a la asincronía de la conversación. Esto quiere decir que el cliente sigue su vida mientras espera la respuesta, a diferencia de una llamada telefónica, donde tiene que pausar sus actividades y dedicar tiempo a la solución de su problema.
- Las integraciones de Adereso con plataformas externas, tanto de información de clientes (CRM) cómo otros sistemas, no están bien logradas y no cumplen con las expectativas de los clientes.
- El chat interno de soporte que tiene en su plataforma es un diferenciador con respecto a la industria y es muy eficiente. Altamente valorado por los clientes.
- Para los clientes es importante que existan herramientas de supervisión, que permitan mejorar la atención.
 - Historial de chats, bloqueo de palabras y diccionario interno de corrección automático de palabras son herramientas importantes para las empresas, en particular cuando tienen personas poco calificadas en términos de nivel de escritura atendiendo. Se han generado usos más elaborados de estas herramientas que no fueron premeditados por la empresa.
- Hay una necesidad imperante por empresas que aborden tanto los canales digitales como los tradicionales de manera conjunta. Generalmente hacen una o la otra, o por último que se integren bien para llegar a la omnicanalidad. Hay competidores actualmente desarrollando en esa línea.
- Trabajo colaborativo que permite la plataforma es relevante cuando hay dudas específicas, además le permite al usuario tener la información adecuada para solucionar de buena forma el problema.
- La plataforma es extremadamente intuitiva y fácil de comenzar a usar, independiente del nivel de calificación de las personas que se contratan para hacer atención. Son capaces de solucionar dudas puntuales de usabilidad entre sus colegas.

Fase en México

Luego de una serie de conversaciones con las personas asociadas a las organizaciones de PyMEs, se notó que existía un consenso en que actualmente el cliente mexicano está transicionando a comunicarse con las empresas de manera digital y que hoy en día existe una necesidad de las empresas de comenzar, en particular de las PyMEs a implementar de buena forma la comunicación mediante estos canales.

La encuesta fue respondida por 30 empresas que se distribuyen en tamaño como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6: Distribución de respuestas de la encuesta de acuerdo con el tamaño de la empresa

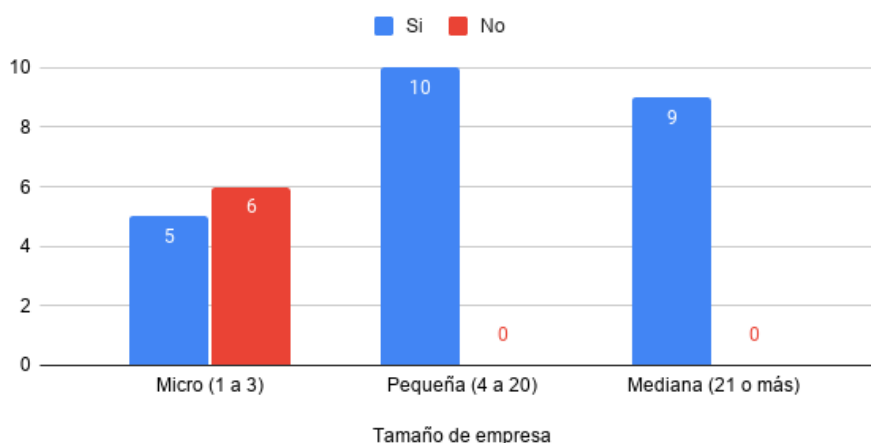
Cantidad de empleados	de	1 a 3	4 a 10	11 a 20	21 a 30	30 a 50	50 o más
Numero de respuestas		11	7	3	0	1	8
Porcentaje de respuestas		36,7%	23,3%	10%	0%	3,3%	26,7%

Fuente: Elaboración propia

De la totalidad de empresas encuestadas solamente dos, es decir menos de un 10% no tiene implementado ningún canal digital para ofrecer los productos a sus clientes. Como muestra la figura 17 solamente en el grupo de empresas que tienen entre 1 y 3 empleados, declaran no tener personas dedicadas de manera exclusiva a la atención al cliente.

Figura 17: Dedicación de personal exclusivo a la atención al cliente

¿Tienes personas dedicadas exclusivamente a la atención al cliente?

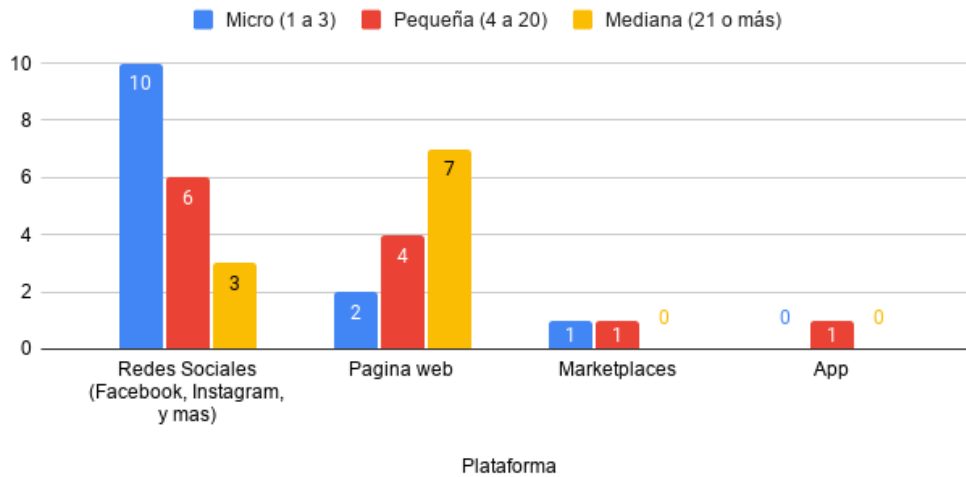


Además de esto muchas veces la persona que se dedica a la atención al cliente, generalmente es la misma que se encarga de todas las labores comerciales. También se identificó que las empresas de entre 4 a 20 personas, tienen áreas pequeñas de atención al cliente de entre 2 y 5 personas, mientras que las empresas medianas suelen tener áreas de dedicación absoluta a esta labor con a lo menos 5 personas y un supervisor.

Pasando a los distintos canales que utilizan las empresas encuestadas, en la figura 18 se observa que la mayoría de las empresas con menos de veinte empleados declara ofrecer sus productos por redes sociales. Para el caso de las empresas con más de veinte empleados la respuesta espontánea más común es la página web.

Figura 18: Canales digitales de ventas utilizados por empresas

¿Mediante que canal digital ofreces tus productos o servicios?
Respuesta espontánea

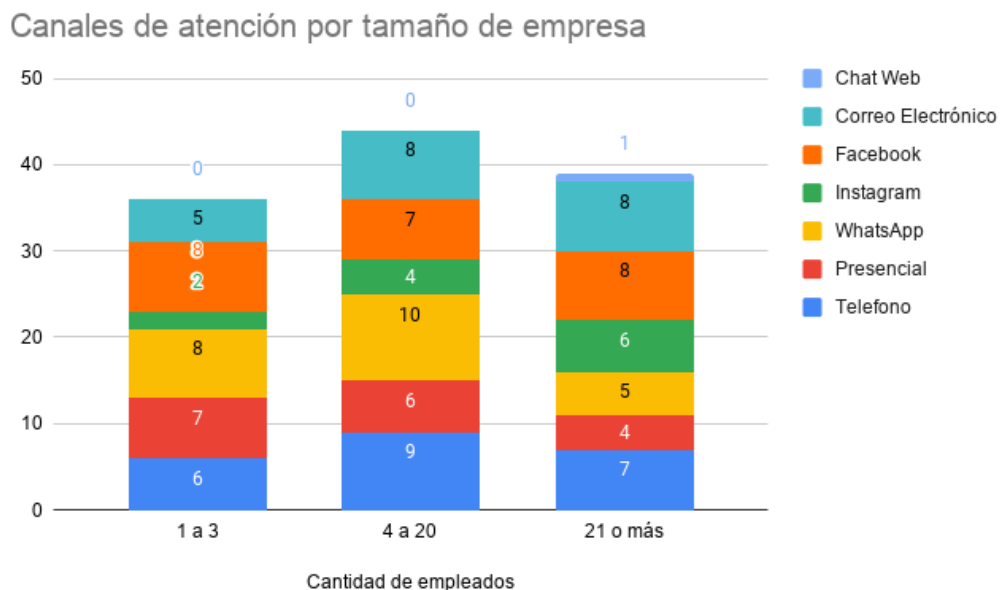


Fuente: Elaboración propia

Se observa que las empresas más pequeñas tienden a ofrecer los productos más frecuentemente por redes sociales que por páginas web, lo que puede ser debido a los costos asociados con promocionarse en estas plataformas. Generalmente las redes sociales no tienen costos asociados por vender, mientras que para establecer una página web generalmente se tienen requerimientos en términos de técnicos para su implementación, o en su defecto, costos económicos para que la cree alguien externo a la empresa.

En la figura 19 se muestran los resultados de la encuesta en relación a qué canales utilizan las empresas a la hora de comunicarse con sus clientes o realizar atención post venta.

Figura 19: Canales de comunicación o atención de clientes



Fuente: Elaboración propia

Para analizar el gráfico anterior es importante recordar que los tres grupos en orden de menor a mayor tienen; 11, 10 y 9 respuestas, respectivamente. En el grupo de 1 a 3 empleados se destaca que WhatsApp y Facebook son los canales de comunicación predilectos con los clientes, seguidos por el presencial. Luego para el grupo de 4 a 20, vemos que existe una adopción total de WhatsApp como canal de comunicación, la totalidad de estas empresas lo utilizan, seguido por el canal telefónico, correo electrónico y Facebook. Por último, en el grupo de empresas medianas predomina el correo electrónico y Facebook.

En conclusión, si bien las empresas de mayor tamaño tienden a ofrecer sus productos de manera digital por canales más tradicionales, como lo podrían ser las páginas web, a la hora de responder a los clientes y atenderlos, no se cierran a ninguna de las opciones. No obstante, existe una mayor adopción, en términos porcentuales, de canales como WhatsApp y Facebook en los grupos de empresas más pequeñas, mientras que, en el tercer grupo en adopción porcentual predomina el correo electrónico, el cual es el canal más clásico de comunicación y atención, junto con el telefónico.

Por otro lado, siguiendo con los resultados de la encuesta, se reconoce y se valida que existe una necesidad en el mercado por el servicio de Adereso debido a que todos los encuestados declararon que les sería de utilidad una plataforma de este estilo, haciendo referencia a los Helpdesk y sus diversos atributos.

Como se observa a continuación en la tabla 7 la principal razón de su utilidad declarada por los encuestados es que hace más eficientes los procesos asociados a la atención al cliente, lo que se traduce en una mejora en la calidad de la atención al cliente. Además de esto destacan: la centralización de los canales, el crecimiento que le puede traer a la empresa y la mayor organización en términos administrativos y de control. El 16% respondió en esta sección de manera espontánea que estas plataformas ya existen y las utilizan.

Tabla 7: Utilidad de los Helpdesk de acuerdo a la encuesta

Cantidad de menciones	Utilidad de la plataforma
9	Hace mejores y mas eficientes los procesos asociados al servicio al cliente
5	Ya cuentan con una plataforma
4	Mejora calidad de servicio al cliente
3	Tener todo en un mismo lugar (Canales)
3	Crecimiento de la empresa
3	Mayor organización administrativa
2	Atender de manera más inmediata
2	Mayor cercanía a los clientes
2	Más información sobre los clientes y más centralizada (fácil acceso)
1	No hay Personal suficiente para atender todas las plataformas
1	Monitorear ventas de cada mes
1	Ventas, sirve para cerrar negocios
1	Es un complemento para la empresa
1	Ampliar los canales

En la tabla 8 se detalla las respuestas de los encuestados en relación a su valoración de los potenciales atributos que puede tener una plataforma Helpdesk, estas están agregadas en clusters por tamaño de empresa, al igual que en las figuras 17 y 18. Se considera una escala de 1 a 5 siendo 1 lo menos importante y 5 lo más importante para los encuestados. El promedio se refiere al promedio simple de todas las respuestas para ese atributo, mientras que las tres siguientes columnas muestran el promedio simple dentro de cada subgrupo. Los atributos están ordenados en orden decreciente en relación al promedio general.

Tabla 8: Valoraciones de los atributos por los encuestados en escala de 1 a 5

Atributo	Promedio	Promedio Micro	Promedio Pequeña	Promedio Mediana
WhatsApp	4,77	4,55	4,80	5,00
Correos electrónicos	4,70	4,55	4,60	5,00
Asignación Automática	4,70	4,55	4,70	4,89
Facebook	4,60	4,55	4,40	4,89
Historial de mensajes	4,60	4,27	4,80	4,78
Facilidad de uso	4,60	4,27	4,60	5,00
Métricas	4,57	4,36	4,50	4,89
Chat Soporte	4,57	4,45	4,60	4,67
Integraciones	4,53	4,36	4,30	5,00
Centralización	4,43	4,09	4,40	4,89
Grupos	4,43	4,36	4,30	4,67
Traspaso entre ejecutivos	4,43	4,45	4,20	4,67
Monitoreo en tiempo real	4,43	4,36	4,20	4,78
Corrector de palabras	4,37	4,36	4,30	4,67
Canales tradicionales	4,33	3,73	4,50	4,89
Chatbot	4,33	4,27	4,10	4,67
Prueba Gratis	4,20	3,82	4,20	4,67

El principal hallazgo es que se confirma la hipótesis de manera transversal; las empresas consideran que el acceso y conexión de WhatsApp Business es lo más importante en estas plataformas, seguido por la integración con el correo y la asignación automática de tickets.

Luego se observa que el atributo menos valorado transversalmente es la posibilidad de acceder a una prueba gratis, a excepción del segmento de empresas entre 1 y 3 empleados, las cuales consideran que lo menos importante es la integración con los canales tradicionales.

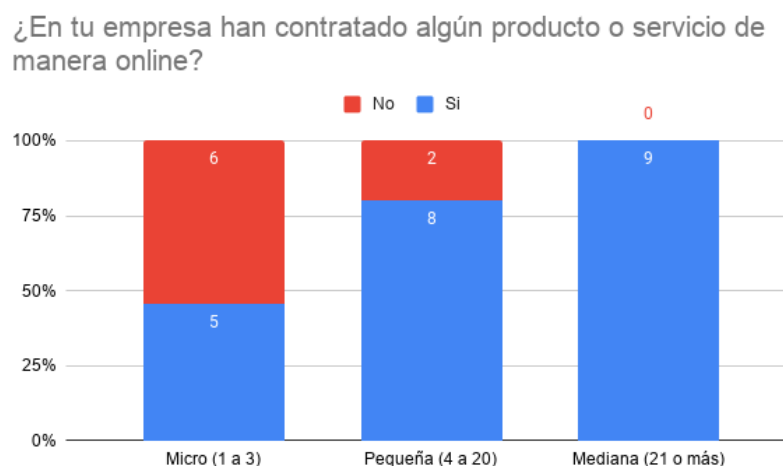
Los resultados de esta sección resultan de extrema relevancia para evaluar en los capítulos posteriores si la propuesta de valor de Adereso, con respecto a los distintos grupos de potenciales clientes que se pueden observar, está alineada con las preferencias que se observan a partir del estudio de mercado.

Esto permite cuestionarse si realmente la empresa podría llegar con el mix promocional actual al público SMB. ¿Es atractivo el producto para las empresas pequeñas si no ofrece WhatsApp? Siendo que de acuerdo al estudio de mercado el 100% de este grupo se comunica con sus clientes mediante este canal. El producto enfocado para microempresas no considera el bot de asignación automática de tickets actualmente ¿Podría ser que este segmento estuviese dispuesto a pagar por este servicio

dado que es lo más valorado de lo ofrecido? Estas interrogantes son las que permite dilucidar esta sección de la investigación.

La última sección de la encuesta guarda relación con la forma de interactuar de las empresas con sus proveedores, en particular la necesidad de la venta consultiva y presencial en los comercios B2B en México.

Figura 20: Experiencia respecto a contratar servicios de manera online en la empresa



Como muestra la figura 20, la gran mayoría de las empresas han contratado servicios en línea, no obstante, se vuelve menos común a medida que la empresa es de menor tamaño. Por otro lado, en la encuesta se observa que un 70% de las respuestas declaran que es relevante tener reuniones presenciales o conocer al equipo comercial de la empresa que ofrece un servicio.

Analizando las respuestas y características de los encuestados, no se pudo identificar ningún elemento diferenciador que permita identificarlos como un segmento en particular, por lo que se infiere que puede ser una característica cultural del país. Lo que implicaría que prácticamente es inviable una estrategia de auto atención o en el caso más optimista, es para un segmento nicho dentro de las empresas y que no es diferenciable a priori del resto.

En ese sentido, se tiene que una posible causa de porqué la mayoría de las empresas que ofrecen servicios B2B en México tienen en alguna medida una interacción con los clientes, ya sea mediante una demostración del producto o una atención completamente consultiva.

Si bien la proporción es elevada -70% de los encuestados- se realizó entrevistas en profundidad con tres de las personas que respondieron en ese grupo. Estas entrevistas sacan a la luz la observación de que dos de ellos habían entendido mal la pregunta y creyeron que era el caso de ellos respecto a sus propios clientes, a lo que respondieron que en realidad depende mucho de la naturaleza del producto o servicio que se pueda contratar, y que en particular si contratarían un servicio como Adereso directamente por internet.

En base a esto se puede concluir que, si bien el porcentaje es alto, es posible que sea menor a lo que se indico en la encuesta, por lo demás también resulta un tanto contradictorio lo observado con el hecho de que estas mismas empresas declararon haber contratado servicios en línea, como se observa en la figura 20.

Esta información hace que sea prácticamente obligatorio en un futuro pilotear una estrategia de auto atención en algún segmento específico de empresas al momento de implementar la estrategia, dado que los resultados no fueron concluyentes.

4. Plan de Marketing

Un plan de marketing consiste principalmente de dos partes: el plan estratégico de mercado y la estrategia de marketing mix. La primera consiste en definir a partir de los objetivos estratégicos de la empresa una estrategia de marketing, mientras que la segunda corresponde a la formulación de los lineamientos para el marketing operacional de la empresa.

4.1 Modelo STP

La consolidación del plan estratégico de mercado radica en la aplicación del modelo STP⁴³, un marco teórico en el cual; primero se definen los segmentos de clientes que la empresa detecta en el mercado, luego se selecciona los segmentos en los cuales se focalizará la estrategia, para finalmente establecer cuál será el posicionamiento de la empresa respecto al mercado y la competencia, de cara a los consumidores.

4.1.1 Segmentación

Previo a la realización del presente trabajo, Adereso tenía separados a los clientes en dos grandes categorías: SMB y Enterprise, siendo los clientes que contratan menos de 10 licencias y más de 10 licencias respectivamente. Esta separación se debe principalmente a los esfuerzos comerciales que la empresa está dispuesta a realizar por cada segmento de clientes, debido a los costos de captación y el CLV⁴⁴ de cada uno. Como se ha mencionado anteriormente durante el transcurso de la investigación, se ha hecho énfasis solo en el grupo de clientes SMB.

Esto se debe a que la problemática de Adereso radica en detectar si es posible abordar el segmento, y si existe un caso en el que sea rentable, ya que la estrategia actual para abordar clientes en México considera solo empresas del segmento Enterprise. En consecuencia, se mencionan rápidamente en que consisten los segmentos de los clientes Enterprise, para posteriormente abordar la segmentación que corresponde a este trabajo.

En la categoría Enterprise, de acuerdo con lo que plantea el gerente comercial de Adereso, existen dos tipos de clientes; el primero siendo empresas medianas y ocasionalmente grandes que van a contratar un número determinado de licencias que generalmente oscila entre 5 y 15, pero que con ese número se conforman y no crecen. Por otro lado, existe un segmento de empresas grandes que parte con una cantidad reducida de licencias pero que llegado el momento deciden hacer propio un proceso de transformación digital en la atención que se traduce en un aumento explosivo de licencias, del orden de al menos 80 licencias.

Esta categoría de empresas no es central para el análisis ya que requieren un enfoque de ventas y no de marketing, y por tanto una estrategia asociada de venta corporativa, lo que generalmente incluye desarrollar soluciones a la medida que se ajusten a sus problemáticas particulares. Como Adereso actualmente se enfoca en este tipo de clientes, siendo la gran mayoría de estos corporativos, esto se ve reflejado en el CDC⁴⁵ que actualmente oscila alrededor de los \$6 000 dólares.

⁴³ Modelo STP: Proceso para Segmentación, targeting y posicionamiento.

⁴⁴ Customer Lifetime Value: Valor estimado que tiene para la empresa de un tipo de cliente

⁴⁵ Costo de Captación de cliente

No obstante, el objeto de destacar estas características mencionadas recae en que son útiles para comprender en parte en que hay que fijarse al realizar la segmentación y entender cuales vendrían siendo ciertas de las características de las empresas mid-market⁴⁶ para este servicio.

La separación inicial de los potenciales clientes que le interesan a la empresa consiste en considerar todo el espectro de negocios pero que cumplan dos características fundamentales; ser empresas B2C, es decir que atiendan clientes y, por otro lado, que tengan implementado algún canal digital.

Luego, a partir de la investigación de mercado realizada salta a la luz, que una segmentación guiada por cantidad de empleados que tiene la empresa entrega resultados interesantes y subgrupos claramente distinguibles entre sí, los cuales se denominarán: MI, PE y MED. Se eligen estos nombres para evitar confusiones con la denominación tradicional de microempresa, pequeña y mediana empresa, ya que la cantidad de empleados que las diferencia en este caso es arbitraria.

Se denomina en la segmentación a MI como las empresas que tienen entre 1 y 3 empleados, PE a las que tienen entre 4 y 20, y se considera MED a todas las empresas de este grupo que tienen más de 20 empleados.

Las razones de esta separación radican en las atributos y rasgos distintivos que tienen en cada uno de los intervalos, los cuales se caracterizaron a partir de lo encontrado durante la investigación de mercado mostrada en el capítulo 3.

Es decir, se entiende que las empresas son lo suficientemente homogéneas dentro de cada grupo, y suficientemente heterogéneas entre grupos, de modo que hace sentido separarlas para afrontar sus distintas necesidades. En ese sentido, se recabaron las cualidades similares dentro de cada segmento y se construyeron los segmentos mostrados en la tabla 9.

Tabla 9: Segmentación del grupo de empresas SMB

Segmento	Características distintivas
MI (Microempresas) 1 a 3 Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen personas dedicadas de manera exclusiva a la atención al cliente, en algunos casos tienen 1 que suele hacerse cargo de toda la labor comercial. • Sus principales canales de comunicación con los clientes son Facebook y WhatsApp. • No utilizan plataformas de atención al cliente. Un alto porcentaje no las conoce ni saben lo que hacen. • Aproximadamente la mitad tiene experiencia contratando algún producto o servicio por internet. • Algunas no realizan atención post venta, solo venden.
PE (Pequeñas empresas) 4 a 20 Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Existe a lo menos una persona que se dedica de manera exclusiva a la atención al cliente. Puede ser hasta un área pequeña (entre 2 y 5 personas). • Realizan algún tipo de atención post venta. • Algunas tienen experiencia utilizando plataformas de atención o similares que ayuden a la gestión comercial. Todas consideran que podrían beneficiarlos. • La gran mayoría no descarta productos por ser vendidos solamente por internet. No obstante, valoran la confianza y comunicación para solucionar dudas de la atención presencial.

⁴⁶ Mid-Market: Porción del mercado donde se encuentran las empresas que no son muy grandes y al mismo tiempo no muy pequeñas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Declaran haber contratado algún producto o servicio de manera online
ME (Mediana empresa) 21 o más empleados (Hasta 100)	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría presenta una página oficial o canal de e-commerce • Tienen áreas dedicadas a la atención al cliente de a lo menos 5 personas. • Canal predominante es el correo electrónico, seguido de la atención telefónica. • Las plataformas de atención al cliente son utilizadas por la mayoría. Tiene claro los objetivos al contratarlas. • La capacidad de integrarse con otras herramientas de gestión es altamente importante. • Suelen tener redes sociales implementadas como conjunto, generalmente cuando tienen WhatsApp manejan todas las otras. • Algunas descartan servicios cuando solo se ofrecen de manera online.

Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar esta segmentación y comprender las características de las empresas que la componen, se concluye que las empresas medianas tienen una gran similitud con uno de los segmentos de los clientes Enterprise.

Este segmento se comportaría de manera muy parecida al cliente Enterprise que contrata una cierta cantidad de licencias y luego se queda alrededor de ese número, esto debido a que son empresas de un tamaño mediano. El potencial de crecimiento no es muy alto y además tienden a tener internalizados y altamente valorados los canales tradicionales como método de atención -presencial y telefónico-, lo que les impide desecharlos automáticamente y emprender una transición completa hacia lo digital, estancando su aumento de licencias.

4.1.2 Mercado Objetivo

Para continuar con el desarrollo de la propuesta de estrategia comercial de Adereso, se evalúan a los segmentos mencionados anteriormente mediante una herramienta de segmentación y targeting⁴⁷ que contempla diez criterios para decidir si el segmento es atractivo o no.

Tabla 10: Matriz de evaluación de segmentos

Criterio de evaluación del segmento	Micro (1 a 3 empleados)	Pequeña (4 a 20 empleados)	Mediana (21 a 100 empleados)
Ámbito Financiero			
Tamaño del segmento	Segmento de gran tamaño, debido a la cantidad de microempresas que existen.	Segmento de tamaño muy grande, debido a que toma la gran mayoría de lo que oficialmente se denomina como microempresa y pequeña empresa.	Segmento de tamaño medio a alto
	Rating: Bueno	Rating: Bueno	Rating: Bueno
Tasa de crecimiento del segmento.	En general como son segmentos estructurales de tamaños empresariales en un país, se mantendrán constantes en el tiempo. Empresas se crean, crecen y desaparecen.		
	Rating: Bueno		
Márgenes de ventas	Márgenes pequeños o nulos y poca disposición a pagar, pero con posibilidades de crecer y aumentar demanda de licencias.	Márgenes pequeños, pero con posibilidad de crecimiento.	Márgenes pequeños debido al costo de adquisición de los clientes.
	Rating: Bueno	Rating: Razonable	Rating: Malo
Atractivo estructural			
Competidores	No hay competidores detectados en este segmento	Pocos competidores abordan directamente este segmento, no es priorizado.	La mayoría de las empresas ofrecen productos en este segmento
	Rating: Bueno	Rating: Razonable	Rating: Malo
Canales de distribución	Es necesario hacer piloto para ver si el segmento llega mediante el canal web, además es necesario realizar contenido que informe sobre la utilidad del servicio.	Podría ser abordado mediante venta online, pero habría que crear una sección especial que ataque a las necesidades de este segmento.	Es necesaria la venta consultiva como se está realizando con los clientes actuales de mayor tamaño
	Rating: Razonable	Rating: Bueno	Rating: Malo
Dirección estratégica			
Estrategia de la empresa.	Segmento alejado de lo conocido por la empresa, pero que podría ser abordado a muy bajo costo.	Si es posible atender el segmento mediante estrategias de marketing, entonces se alinea con la estrategia y se vuelve atractivo.	No se alinea con la estrategia de la empresa. Muy alto costo de adquisición en relación al margen.
	Rating: Razonable	Rating: Razonable	Rating: Malo

⁴⁷ (The Market Segmentation Study Guide, 2012)

Metas	Le ayudaría a la empresa a crecer, pero difiere de la forma de operar actual.	Le ayudaría a la empresa a crecer, pero difiere de la forma de operar actual.	Actualmente la empresa no tiene objetivos fijados en este grupo de clientes.
	Rating: Razonable	Rating: Razonable	Rating: Malo
Experiencia en marketing			
Recursos	Hay que invertir en estrategias de marketing y además en contenido sobre la utilidad de las plataformas y casos aplicados a microempresas.	Probablemente hay que invertir en estrategias de marketing para llegar al público deseado.	Se utiliza el mismo servicio que se comercializa hoy en día, no hay costos asociados.
	Rating: Malo	Rating: Razonable	Rating: Bueno
Capacidad	Es necesario producir contenido que le haga sentido a un segmento de empresas en la cual no se tiene experiencia.	Es necesario hacer marketing que le haga sentido a un segmento de empresas en la cual no se tiene experiencia, pero se conoce sus preferencias.	Habría que adaptar la capacidad de atender a los clientes no corporativos mediante el chat de soporte.
	Rating: Razonable	Rating: Razonable	Rating: Bueno
Importancia de la marca (prestigio)	No es muy relevante, si el mensaje de la utilidad que tiene para microempresas hace sentido, no hay que venderle la idea al supervisor.	Podría ser necesario resaltar la imagen de marca para que los clientes confíen en probar este tipo de servicios. Hay una persona que supervisa la compra.	Al ser un mercado muy competitivo, la reputación de marca es importante para destacar, ya que no existen ventajas en términos de producto.
	Rating: Bueno	Rating: Razonable	Rating: Malo

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta de *The Market Segmentation Study Guide*⁴⁸

En la tabla 10 se observan descripciones de como se comporta cada uno de los segmentos dependiendo de los distintos criterios que se evalúan, los cuales van desde características externas hasta cómo implican a la empresa. A priori se observa claramente que si bien los segmentos micro y pequeña empresa, no están muy alineados con la estrategia de la empresa, existe un gran potencial económico en términos del tamaño de estos y del bajo costo que tendría abordarlos.

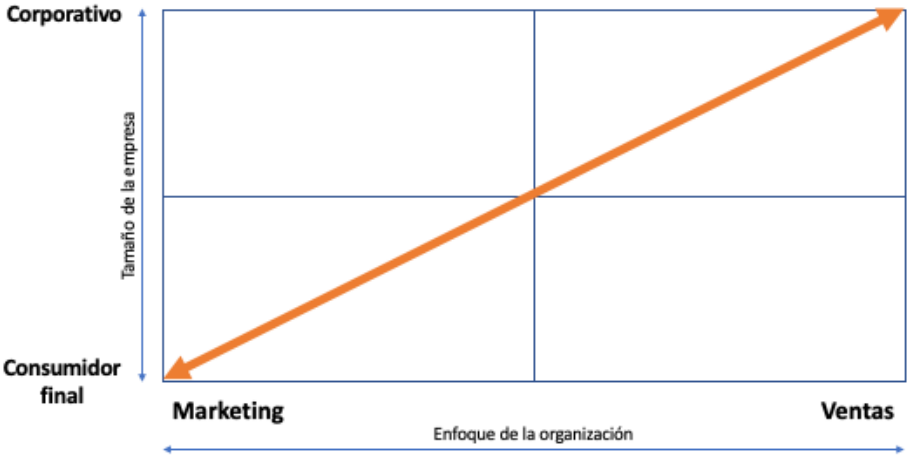
Mientras que cuando se analiza el segmento de empresas medianas, se tiene que, si bien Adereso tiene capacidades ya instaladas para abordarlos, en términos de costos, márgenes y competencia no resulta como un mercado que sea llamativo. Por otro lado, se observa que las principales trabas que existen con respecto al segmento micro corresponden a que forzaría a la empresa a tratar con un tipo de cliente que se acerca más a lo B2C que al cliente B2B que está acostumbrado, lo que se traduce en inversión en términos de publicidad y educación más que en fuerza de ventas.

Sin embargo, a partir de esta información se concluye que la mejor opción para la empresa en esta situación es centrarse en las empresas pertenecientes a segmentos MI y PE que utilizan canales digitales. Se recomienda también que se apunte a los segmentos mencionados anteriormente en las ciudades evaluadas durante el estudio de mercado: Ciudad de México, Jalisco y Monterrey, debido a que en estas locaciones geográficas se tiene certeza que existe un volumen relevante de empresas y que existe una necesidad por el servicio.

⁴⁸ (The Market Segmentation Study Guide, 2012)

El fundamento detrás de esta decisión radica en que el segmento de empresas medianas -que tiene características muy parecidas a los clientes que requieren venta corporativa- en la práctica tiene problemáticas muy similares a los clientes grandes por lo que la forma más efectiva de abordarlos es mediante la misma estrategia de ventas, sin embargo, tienen tickets promedio mucho menores y menos posibilidades de crecimiento en el corto plazo.

Figura 21: Enfoque de las áreas comerciales dependiendo del tamaño de cliente.



Fuente: Elaboración propia en base a contenido de TK Kader⁴⁹

En la figura 21 se observa cómo las organizaciones que atienden un mercado B2B suelen enfocar sus procesos comerciales dependiendo de tamaño de la empresa a la cual apuntan como cliente objetivo. Cuando se tienen clientes corporativos, los procesos internos de contratación de servicios suelen ser altamente complejos y con tickets promedios de contratos muy altos; por lo que suelen tomar un enfoque de ventas con KAM⁵⁰s dedicados a captar estos clientes de alto valor.

Mientras que cuando se enfocan en pequeñas empresas o microempresas -que son en la práctica muy parecidas a los consumidores finales- se suele tomar un enfoque de marketing, en el cual se invierte más en imagen de marca, generación de demanda, y marketing de contenidos, entre otras cosas. Lo anterior sumado a que los tickets promedios de contrato suelen ser de bajo valor, fuerza a que las empresas tiendan hacia un producto que sea auto atendido, lo que permite que la estrategia sea rentable y escalable.

En conclusión, la focalización de Adereso será explícitamente: Empresas pertenecientes a los segmentos MI y PE, que utilicen canales digitales, y que estén ubicadas en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México.

4.1.3 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa consiste en explicitar cómo va a servir a los consumidores del mercado que quiere abordar, principalmente definiendo de manera concreta cuál será la propuesta

⁴⁹ (TK Kader, 2020)

⁵⁰ KAM: Key account manager, ejecutivo asignado a manejar la relación con un cliente de alta importancia para la empresa

de valor para competir de manera efectiva en los segmentos de interés. De este modo, a partir de la información recopilada a lo largo del trabajo y basándose en la propuesta de valor declarada por Adereso expuesta en el análisis interno, se establecerá la posición competitiva de la empresa para los segmentos microempresa y pequeña empresa.

En la sección de propuesta de valor se menciona la problemática que tiene la empresa actualmente respecto al segmento SMB; actualmente no cuentan con elementos diferenciadores de la competencia. Si se analiza la definición de ventaja competitiva, esta plantea que “para que un punto fuerte se convierta en una ventaja competitiva se requiere (1) que el área de ventaja relativa sea importante para los clientes y (2) que la ventaja relativa sea sostenible (no fácil de copiar por los clientes)”⁵¹. Adereso destaca como su propuesta de valor la unificación de canales en una plataforma y la entrega de indicadores de operación a los clientes.

Tabla 11: Atributos valorados para los segmentos objetivo

Segmento	Atributos más valorados	Valor que le ven los potenciales clientes
Microempresas	Integración de WhatsApp Integración de Facebook Integración de Correo electrónico Asignación automática de tickets Trasaso de tickets entre usuarios Chat de soporte	Facilitar el trabajo para atender todas las plataformas (Centralización) Ayuda a la empresa a crecer Atención más inmediata al cliente
Empresas Pequeñas	WhatsApp Historial de conversaciones Asignación automática de tickets Facilidad de uso de plataforma Chat de soporte Integración de Correo electrónico	Ser más eficientes y brindar mejor atención Poder medir bien actividades del área de marketing Ayudar a la empresa a crecer Engloba todo en una plataforma

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla 11, los atributos considerados como propuestas de valor por Adereso son efectivamente relevantes para los clientes, pero no suponen una ventaja sostenible para la empresa debido a que gran parte de los competidores ya tienen implementadas características de ese estilo, y en caso de no tenerlas no constituyen una dificultad relevante para incorporarlas en el corto o mediano plazo.

Sin embargo, durante la fase exploratoria del estudio se identificó que para los usuarios actuales de Adereso un atributo que destacaban como relevante era lo intuitiva y fácil de utilizar de la plataforma. Al pensar en esto tiene sentido que; para microempresas y empresas pequeñas que no están acostumbradas a la utilización este tipo de servicios, pueda ser una característica distintiva. De hecho, se mencionó explícitamente que Adereso era considerado como un producto de entrada a los Helpdesk y la atención eficiente mediante canales digitales.

Sumado a esto lo que se observa en la competencia es una oferta de herramientas con múltiples funciones, mientras que para las empresas pequeñas de acuerdo al estudio se infiere que su principal preocupación es ser más eficientes, tener herramientas que les permitan crecer, y brindar mejor atención con la poca cantidad capital humano que tienen. Por otro lado, de los competidores

⁵¹ (Best, 2007 pág. 190)

estudiados, el único que tiene declaración explícita de ir por empresas pequeñas es Zendesk, el cual tiene un abanico muy amplio y complejo de soluciones en atención al cliente.

De este modo la estrategia de posicionamiento consiste en focalizar los segmentos MI y PE centrándose en un discurso que haga sintonía con las necesidades principales de cada segmento.

Existirá un discurso subyacente común para ambos segmentos; ambos grupos de clientes tienen nula o poca experiencia con plataformas de atención al cliente, se hace de vital importancia el hecho de que el servicio ofrecido por Adereso es considerado altamente intuitivo y fácil de aprender. Además, se destaca el hecho de que la plataforma permite atender una mayor cantidad de usuarios de los que serían capaces de manejar de otro modo, haciendo énfasis en el crecimiento que le puede traer a la empresa.

No obstante, particularmente en el segmento MI se hará énfasis en cómo la plataforma permite sacar el máximo provecho del tiempo a personas que tienen que hacerse cargo de todo en la empresa, y así de este modo Adereso puede reducir la carga y aumentar la calidad de la atención digital. Por otro lado, en el segmento de empresa PE se destaca cómo la conversión de conversaciones a tickets y asignación automática de estos puede mejorar substancialmente la calidad de la atención y la velocidad con la que se le da respuesta a los clientes. Esto sumado a que pueden comenzar a establecer procesos para preparar a su empresa para el crecimiento.

En conclusión, el posicionamiento de Adereso será como una herramienta simple pero completa, enfocada en no colapsar a las empresas de menor tamaño con funcionalidades que no las ayudarán en la cotidianeidad de sus operaciones. Una empresa enfocada en un grupo de mercado que no está siendo atendido actualmente por ningún proveedor de servicios de habla hispana, ayudando a estas pequeñas empresas con capacidad humana a competir con cualquiera, apalancándose en tecnología y eficiencia para poner a sus clientes en el centro y brindarles la mejor experiencia.

4.2 Marketing Mix

A partir de la estrategia de mercado mencionada anteriormente, se detalla continuación el plan táctico propuesto para la empresa, el cual detalla las acciones y lineamientos que se recomienda implementar a Adereso para captar clientes en los segmentos de interés.

4.2.1 Producto

En el capítulo 2 se describió el servicio que ofrece Adereso y los distintos planes mediante los cuales lo ofrece a sus clientes. Actualmente los planes que presenta la empresa que están enfocados en clientes del los segmentos objetivos, microempresa y pequeñas empresas, suelen ser los planes Free y Lite⁵². Estos planes ofrecen 1 y 3 licencias respectivamente, lo que tiene sentido para los segmentos mencionados debido a la cantidad de personas asociadas a la atención al cliente.

Sin embargo, tras analizar la información de la investigación de mercado se detecto que estos planes carecen de los atributos que más valoran las personas de los segmentos objetivo; la integración del correo electrónico en el caso del plan Free, y la opción de conectar WhatsApp Business en los casos tanto del plan Free como Lite.

Lo anterior puede ser la causa de porqué el plan Enterprise realmente es el más popular de la empresa, y porqué no llegan de manera orgánica un volumen importante de clientes Small and Medium Business. Los planes básicos no están apuntando a los dolores de el segmento objetivo.

Por lo que luego de tener conversaciones con el gerente comercial de Adereso, y comprender que realmente el único plan solicitado por los clientes es el Enterprise, es que se propone realizar una modificación a los planes mencionados anteriormente de manera tal que se ajuste de mejor forma a las necesidades de los segmentos MI y PE.

En primera instancia se propone la eliminación del plan Free, ya que es un producto que se aleja mucho de la propuesta de valor de Adereso y que además no es solicitado por los clientes, no obstante, el rol de atraer clientes mediante un producto gratuito será adoptado por el plan propuesto a continuación. Generalmente lo que se ve en las microempresas es que todos los integrantes hacen de todo, por lo que al tener una sola licencia -lo que ocurre con el plan Free- se limita a que una persona sea la encargada de la atención y limita las posibilidades de crecer. En consecuencia, se pierde el incentivo a acceder a los servicios pagados, ya que, en pocas palabras, no se logra disfrutar de la capacidad de la plataforma para repartir labores y optimizar la atención.

Se propone la creación de un plan básico llamado “Micro” que será mediante un modelo *Freemium*⁵³ detallado en la tabla 12, donde la parte gratuita será como al plan Free anterior con la diferencia que ahora incluirá la opción de tener una cuenta de correo electrónico asociado, y además será con 3 licencias en vez de 1.

⁵² Planes en el Anexo 11

⁵³ Freemium: Consiste en que una empresa otorgue a los usuarios un servicio completamente funcional de manera gratuita, además de ofrecer una opción en la que el usuario siempre pueda adquirir mayores beneficios, es decir, adquirir una licencia Premium la cual le permitirá obtener herramientas avanzadas y otros beneficios del mismo software en relación a la versión gratuita.

De este modo los potenciales clientes podrán probar superficialmente cómo es el servicio y comprender inicialmente la propuesta de valor del servicio, sin embargo, las características Premium serán las que les podrán brindar la experiencia de Adereso que realmente los hará crecer y mejorar en la atención al cliente.

Tabla 12: Comparación entre plan Free y propuesta de plan Micro

Plan	Free	Micro (Versión gratis)
Cantidad de Licencias	1	3
Correo electrónico	No vinculable	1 cuenta
Canales	Facebook, Instagram, Messenger, Web Chat	Facebook, Instagram, Messenger, Web Chat
Posibilidad de contratar servicios extra (Atributos Premium)	No	WhatsApp Business API, usuarios, Chatbot de asignación de tickets, más cuentas de correo
Periodo de gratuidad	Para siempre	Para siempre

Fuente: Elaboración propia

Así para este plan existirá la opción de pagar por separado para obtener las características que consideraban relevantes los usuarios y las que estaban en el plan Lite; La posibilidad de conectar ilimitadas cuentas de correos electrónicos, incorporar WhatsApp Business API al Helpdesk, y conectar un chatbot para la asignación automática de tickets a las personas asignadas a cada canal.

El plan mencionado anteriormente está enfocado en microempresas que quieren comenzar a incorporar los canales digitales en sus operaciones, o mejorar lo que realizan actualmente. Este plan también será una opción para pequeñas empresas que sean más conservadoras y que en otro caso no intentarían siquiera probar con el plan Free debido a lo limitado que es actualmente.

Para el caso de las empresas pequeñas se mantendrá el plan Pro con todo lo que incluye actualmente; 5 usuarios, todo lo que incluye el plan micro con sus respectivos Atributos Premium, y además tiene la posibilidad de agregar una cuenta de twitter asociada a un cobro extra mensual.

La diferencia esencial en este nuevo diseño radica que ahora el producto gratuito permite a los clientes experimentar de mejor forma lo que significa tener un Helpdesk en una empresa, y además les permite ajustar el servicio a medida de lo que necesitan. Por otro lado, abre la posibilidad de ofrecer WhatsApp Business API a microempresarios que están en busca de un servicio económico pero eficiente de entrada al mundo de la atención conversacional.

Finalmente, el servicio de Adereso también ofrece soporte y acompañamiento inicial para algunos de sus planes. Todos los planes reciben el soporte básico mediante el chat de comunicación interno de la plataforma Helpdesk, eso se mantendrá tanto en el plan Micro como en el Pro.

En el plan Enterprise se ofrece la posibilidad de pago adicional a cambio de un soporte más especializado, eso no se ofrecerá en ninguno de los dos planes, debido a que sería cambiar el modelo de negocio de auto atención que se busca lograr con los clientes de volumen pequeño. No obstante, la opción de acompañamiento inicial, el cual consiste en una pequeña capacitación remota, se podrá contratar en el plan Pro.

4.2.2 Precio

El establecimiento del precio es una de las decisiones determinantes que toma un negocio a la hora de establecer su posición competitiva de cara al mercado. Por lo que se debe tomar con información pertinente y no perdiendo el foco de cuáles son las características que tiene el servicio que le permiten a la empresa fijar un cierto precio determinado.

Considerando el hecho de que Adereso actualmente no ofrece un servicio que tenga una ventaja competitiva que destaque de manera evidente en el segmento objetivo, no se puede permitir establecer un precio más alto que los de mercado. Por lo que la propuesta de fijación de precio en esta estrategia será mantener el nivel de precios que se le había fijado con anterioridad a los planes, pero como se mencionó en la sección de producto se establecerá un formato distinto para ofrecer el servicio a los clientes.

Tal y como se menciona en la sección de producto, la única modificación que se propone tiene relación con la eliminación del actual plan Free, ya que no soluciona las necesidades de ningún segmento claro de clientes, y además a esto se cambiará el plan Lite por un formato nuevo llamado Micro. Es importante destacar que el plan Pro mantendrá sus valores actuales: \$160 dólares para contrataciones mensuales, y \$133 dólares mensuales si se contrata de manera anual.

De este modo el plan Micro será originalmente gratuito, pero con características limitadas; licencia para tres usuarios, Facebook, Messenger, Instagram, Web chat, y correo electrónico, limitado a una cuenta de correo. Mientras que este plan tendrá características adicionales que podrán ser contratadas de manera independiente por los usuarios de la plataforma.

Tabla 13: Precios de contratación de los atributos complementarios del plan Micro

Atributo por contratar	Precio Mensual (USD)	Precio mensual con pago anual (USD)
Chatbot para asignación de tickets	\$55	\$45
Cuentas ilimitadas de correos electrónicos	\$45	\$38
Twitter	\$45	\$38
WhatsApp Business API	\$55	\$45
Usuario extra	\$30	\$35

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13, se observan los valores para contratar cada uno de los distintos atributos por separado. Es de relevancia aclarar que los precios están calculados con el objetivo de mantener el nivel de precios actual de los servicios ofrecido, esto quiere decir que, si se quiere armar un plan igual al Lite, esto costará 100 dólares, lo mismo que cuesta actualmente.

A los correos ilimitados se les asignó un precio que fuera consistente con la contratación de canales extra como twitter, priorizando destacar a través del precio que la asignación de tickets es una de las fuentes de valor más importantes de la plataforma.

Los únicos costos obligatorios adicionales que existen a cualquier plan son los costos de la integración de WhatsApp Business API, que son \$50 dólares que se cobra una única vez por realizar el proceso de autorización y activación del número que se utilizará en la API.

4.2.3 Plaza

Tal y como se ha mencionado a lo largo de todo el trabajo, la estrategia propuesta debe ser completamente auto atendida para que sea funcional tanto en términos operacionales como económicos para Adereso. Por lo que para efectos de los clientes de los segmentos microempresa y pequeñas empresas, el canal de distribución será el sitio web que existe actualmente.

En particular se propone una sección del sitio web que apunte de manera directa y explícita a los clientes de los segmentos objetivo, apelando a las necesidades particulares de este grupo y sin las complicaciones que puede presentar el producto completo que se ofrece para clientes corporativos.

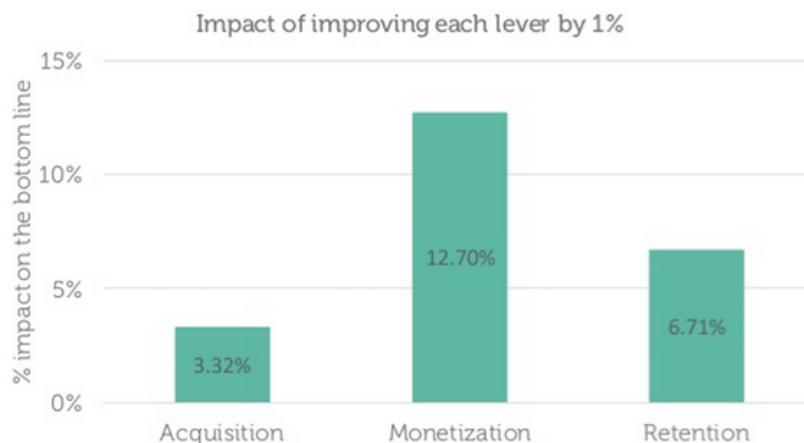
Desde la página web los clientes pueden completar le proceso de inscripción y pagar el plan que deseen o acceder a la versión gratuita directamente. Además, tienen la posibilidad de escoger una hora para unirse a las demostraciones online del producto que hace de forma periódica Adereso dos veces a la semana.

Si bien los canales de redes sociales funcionarán como medios mediante los cuales los potenciales clientes pueden obtener información sobre Helpdesk y pueden ser captados a través del marketing de contenido dirigido, el canal de ventas exclusivo para estos segmentos será la página web.

4.2.4 Promoción

Se diseña un plan promocional considerando como parte fundamental el tipo de negocio que es Adereso, un SaaS. Se ha identificado que los SaaS, a diferencia de las empresas que venden productos, tienen tres etapas por las cuales pasan con un cliente en el proceso de generar crecimiento y rentabilidad; Adquisición, monetización y retención, siendo la segunda de estas la más relevante para el crecimiento real de la empresa⁵⁴.

Figura 22: Impacto de cada etapa con el cliente en el crecimiento de la empresa



Fuente: ProfitWell

En la figura 22 se observa que la etapa en la que un aumento de un 1% tiene más impacto en el crecimiento del ingreso recurrente acumulado de un SaaS es en la etapa de monetización, seguido por la de retención. Esta información es importante a la hora de diseñar la estrategia de promoción, ya que generalmente los esfuerzos se centran en la etapa de adquisición, que como se observa, no necesariamente es la más rentable.

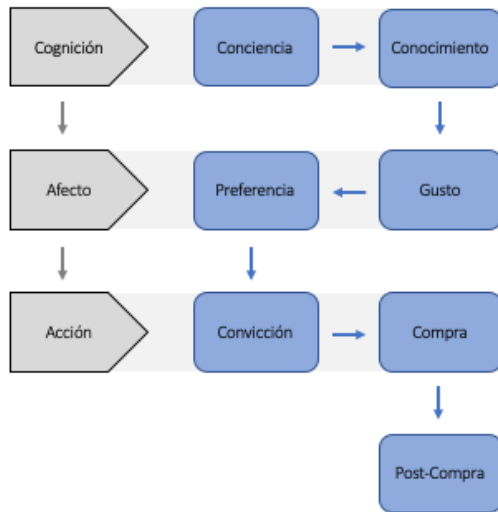
Por otro lado, otra de las características diferenciadoras del marketing de un SaaS en relación a negocios que venden productos, es precisamente que el objetivo debe ser generar clientes de largo plazo. Como la rentabilidad de los SaaS se basa en la capacidad de aumentar el ingreso recurrente, es de vital importancia tener en consideración la fase de monetización de los clientes que están actualmente con un producto de prueba y, además, ser capaz de retener a los clientes actuales por la mayor cantidad de tiempo.

A pesar de lo mencionado anteriormente esta estrategia se basa principalmente en la fase de adquisición de clientes, principalmente debido a que se está incursionando de manera específica en un segmento de clientes que históricamente no ha estado atendido por la empresa. No obstante, se especificará en que sección de la promoción es donde se deben centrar los esfuerzos de monetización y retención.

Para definir el objetivo comunicacional del servicio y el diseño del mensaje se utilizan los métodos más comunes; el modelo jerárquico de los efectos y la matriz *Foot, Cone, Belding* de Vaughn.

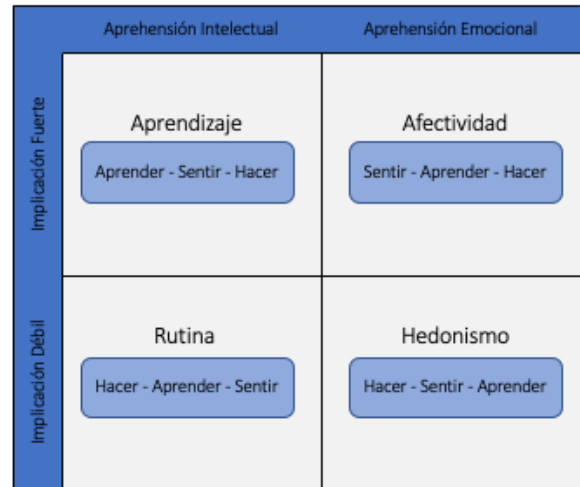
⁵⁴ (ProfitWell, 2016)

Figura 23: Modelo Jerárquico de los efectos



Fuente: (Jaramillo, 2014)

Figura 24: Matriz FCB



Fuente: Elaboración propia

El modelo de jerarquía de los efectos -figura 23- de Lavidge describe como un consumidor se ve influenciado por la publicidad y las distintas etapas por las que pasa hasta llegar a la decisión de compra, mientras que la matriz FCB de Vaughn clasifica en que cuadrante de involucramiento y emocionalidad se encuentra el producto en la mente del consumidor.

El plan comunicacional se centra en la etapa de cognición debido a que gran parte de los potenciales clientes de los segmentos objetivo no conocen la existencia de herramientas como Adereso o no conocen sus características. Los resultados de la investigación de mercado muestran que en el segmento MI la prevalencia está en la etapa de conciencia, mientras que en el segmento de PE no existe un conocimiento exacto sobre en que pueden aportar las plataformas al negocio y cómo se diferencian de otro tipo de herramientas, lo que situaría a los potenciales clientes en la etapa del conocimiento.

Luego, si ubicamos a Adereso en la matriz FCB -ver figura 24- notamos a que la decisión de compra tiene una implicación fuerte y una aprehensión intelectual, ubicando al servicio en el cuadrante del aprendizaje. La implicación es fuerte ya que contratar un Helpdesk significará un cambio en cómo la empresa realiza sus operaciones de comunicación con los clientes, y la aprehensión es intelectual debido a que prevalecen las características objetivas y funcionalidades de la plataforma en la toma de decisión.

Considerando lo anterior se cree que la estrategia promocional más adecuada sería una que aborde como objetivo comunicacional aumentar la conciencia del servicio y el conocimiento de este para ambos segmentos. El diseño del mensaje, al situarse en el cuadrante de aprendizaje, debe estar enfocado en que los potenciales clientes puedan tomar una decisión informados correctamente sobre las características del servicio y cómo este afectará a su negocio.

4.2.4.1 Mix promocional

Se definen a continuación la estrategia promocional para cada una de las cuatro formas planteadas en el libro *Fundamentos del Marketing* (Stanton, y otros, 2007) de Stanton: Venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

Venta personal

Se ha decidido en base a los lineamientos estratégicos que se han fijado, que para los segmentos microempresas y pequeñas empresas, no existirá ningún tipo de venta personal. Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la decisión radica en que se tomará un enfoque de marketing y no de ventas para estos segmentos; no se realizará venta directa, la idea es que sea un sistema completamente auto atendido en ese ámbito, que no tenga la necesidad de involucrar capital humano de ventas para la empresa.

Publicidad

Redes Sociales

El principal medio publicitario en el cuál estará basada la estrategia de Adereso serán las redes sociales, debido principalmente a dos características altamente relevantes. La primera de estas características reside en el público objetivo del servicio, independiente del segmento del que se hable el elemento fundamental que identifica al cliente de Adereso es ser usuario de redes sociales.

Una empresa que no utiliza las redes sociales, u otro canal digital no es un cliente viable para la empresa, debido a que aún no tiene los dolores asociados a los medios digitales. Por lo tanto, eso nos lleva a que es necesario hacer publicidad en los canales que están los potenciales clientes de Adereso: redes sociales.

La segunda característica relevante tiene que ver con lo óptimas que son las redes sociales para hacer campañas publicitarias, tanto en costos como en la capacidad que se tiene para dirigir los esfuerzos hacia un público específico. Esto permite dirigir las publicaciones al mercado que realmente se quiere llegar; en este caso se podría crear un anuncio con una publicación en Facebook que te lleva directamente a la página de planes de Adereso para que llegue solo a negocios pequeños en las zonas urbanas de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México.

La publicidad por redes sociales se realiza solamente a través de Facebook, debido a que es el medio más masivo y predominante en los segmentos objetivos.

Página Web

Actualmente el sitio web de Adereso se encuentra en un estado en el cual es fácil de navegar para los usuarios y cada una de las secciones tiene un propósito específico claro. No obstante, se recomienda crear una única sección enfocada en los segmentos de clientes microempresa y empresas pequeñas.

La idea principal de esta sección separada es poder abordar directamente las problemáticas específicas que enfrentan esos grupos de empresas, que en la realidad son irrelevantes para clientes más grandes que cuentan con áreas con numeroso personal para la atención al cliente.

Por otro lado, la idea es no colapsar la página actual de precios que se usa para el público general, con opciones que son de relevancia solo para empresas pequeñas.

Blog

Hoy en día la competencia por generar buen contenido es altísima, muchas empresas buscan crear contenido en línea que pueda atraer leads y en consecuencia nuevos clientes. Es por esto generar información a través del blog que sea útil e interesante para los tomadores de decisiones del segmento objetivo de clientes es fundamental.

Si bien las redes sociales son el principal método publicitario que se utilizará para promocionar los servicios de Adereso, la espina dorsal de toda la estrategia comunicacional de la empresa se basa en lo que pueda ser generado a partir del Blog. Esto debido a que gran parte del contenido que debería ir en esas publicidades en redes sociales deben ser posts de blog, plantillas y casos de estudio que sean útiles para los potenciales clientes de Adereso.

Para que el contenido generado por Adereso tenga sentido, debe estar alineado con la estrategia promocional de generar conciencia y conocimiento del servicio que se ofrece. Para generar conciencia, se debe primero que todo tener posts complementados con material audiovisual sobre qué son los Helpdesk y cuáles son los principales problemas que solucionan.

Por otro lado, para generar conocimiento sobre el servicio de Adereso, la idea es que existan posts con material audiovisual informativo sobre cuáles son las características de las plataformas de este estilo. Además, es necesario complementar con casos de estudio, sobre cómo les fue de utilidad a estas empresas pequeñas y cuáles fueron las cualidades más importantes para ellos, dependiendo de cómo funcionaba su negocio.

Como se menciona al comienzo de la sección de Promoción, si bien la adquisición de clientes es el foco de la estrategia actual, no es la única mirada que debe tener la empresa. Por lo que se proponen acciones de generación de contenido para la monetización y retención de clientes, ya que las decisiones y acciones que tome la empresa en este medio promocional son las que influirán de mayor manera el rendimiento que Adereso tendrá en ese ámbito

Si la empresa logra mostrar de manera empírica a través de casos de estudio que efectivamente las microempresas y empresas pequeñas tienen mejores resultados utilizando los servicios de Adereso, las probabilidades de monetizar a un cliente aumentarán. Poder ver las mejoras en las cifras o los testimonios de otros clientes que tienen características similares es un gran incentivo para pagar por un servicio. Para esto puede decidir si enfocarlos por industria o que sea genérico para empresas pequeñas.

Por otro lado, si logra estar generando constantemente contenido que esté a la vanguardia o que responda a las necesidades y/o problemáticas que vaya identificando en los clientes, será capaz de retener de mejor forma a los mismos. Por ejemplo, al identificar que los usuarios de Adereso no logran utilizar de manera eficiente la plataforma, genera una guía de buenas prácticas para atender de mejor manera con equipos pequeños.

Promoción de Ventas

Actualmente Adereso cuenta con un mecanismo de promoción de ventas que es ampliamente utilizado el rubro de los Helpdesk, y en general en la mayoría de los SaaS: descuentos en el precio mensual por la contratación anual del servicio. El descuento actual que existe en los planes por pasar de contratación mensual a anual es de dos meses gratis, lo que equivale a un 17% tanto para plan Pro como para plan Lite.

Independiente de que las distintas componentes del servicio ahora se puedan contratar por separado, la estrategia promocional se mantendrá igual; se ofrecerán dos meses gratis en cada uno de los servicios complementarios contratados, bajo la condición que tienen que ser dos o más. De este modo está la posibilidad de mantener intacta la estrategia de fijación de precios.

En la gran mayoría de las experiencias de SaaS en términos de promociones de ventas, se recomienda que no se realicen rebajas puntuales en los precios para atraer nuevos consumidores. El argumento detrás de esto es que se atraen potenciales clientes muy sensibles al precio, que posteriormente desecharán el servicio una vez vuelva a los valores normales, lo que en el largo plazo perjudica el ARR.

Una vez se tenga una base de clientes de los segmentos microempresa y pequeña empresa que tengan contratados planes mensuales, se recomienda realizar experimentos aleatorios ofreciendo un descuento especial, mayor al 17%, en los planes anuales a estos clientes. El objetivo del experimento es observar el comportamiento de dos métricas relevantes; la tasa de conversión de la promoción, para determinar si funciona para convertir clientes mensuales en un ingreso recurrente asegurado por un periodo de un año, y además la tasa de cancelación del servicio una vez se acaba el beneficio de la promoción.

Como se mencionó al comienzo de la sección de promoción, la decisión de compra del servicio de Adereso es de alta implicación, con efectos relevantes en cómo la empresa aborda y desarrolla sus operaciones. En ese sentido, es posible que comprometer al cliente con un año de suscripción sea suficiente como para que sus procesos internos se adapten al servicio y se convierta en un cliente ya fidelizado.

Relaciones Públicas

Los esfuerzos de Adereso en torno a las relaciones públicas que realice deben tener dos enfocados en cumplir alguno de los siguientes dos objetivos: posicionar la promoción del servicio en alguna plataforma de alto alcance o posicionar el contenido generado por Adereso en plataformas que lleguen a los grupos de interés.

Tal como se menciona en la sección de publicidad, hoy en día la competencia por genera contenido es altísima, lo que implica que además de que el contenido tenga que ser de calidad debe tener una plataforma donde pueda destacar por sobre el resto. En ese sentido, la asociación con organizaciones, grupos o empresas que tengan plataformas con llegada comunicacional a los segmentos de clientes de interés es fundamental.

Si es posible lograr que promuevan de manera orgánica el servicio o el contenido de Adereso, lo más probable es que llegue una mayor cantidad de clientes a probar el servicio, ya que lo

recomienda un interlocutor del cual ya consumen su contenido. En ese sentido buenos puntos de partida son las organizaciones con las que se conversó durante el desarrollo de este estudio; La Cámara de Jóvenes Emprendedores de Jalisco, Pymempresario y La Asociación Mexicana de Venta Online.

5. Evaluación económica

A lo largo del desarrollo del trabajo se han expuesto recomendaciones que, basadas en la información que la empresa proporcionó y la información recopilada en la investigación de mercado, proponen a Adereso un camino a seguir a la hora de establecer una estrategia comercial para el segmento de clientes SMB.

La investigación cuenta con tres partes centrales; la recopilación de la información necesaria para realizar la estrategia comercial, el diseño de la estrategia propiamente tal, y finalmente la estimación económica del costo de implementar la estrategia. Por lo tanto, en esta sección se establecerán una serie de supuestos que permitirán calcular cuál sería el costo de implementar la estrategia detallada anteriormente.

La decisión de establecer la evaluación económica como un presupuesto asociado a la implementación del plan de marketing, radica principalmente en el hecho de que hacer una evaluación de posible rentabilidad de ésta; aunque sea separada en distintos casos, cómo optimista, neutral y pesimista, sería irresponsable debido a las hipótesis que no pudieron ser validadas durante el desarrollo del estudio.

El no poder determinar con el porcentaje de empresas en los segmentos objetivos que realmente están dispuestas a contratar servicios en línea, implica que no es posible con la información disponible actualmente conocer el tamaño del mercado objetivo que realmente es accesible. Por tanto, resulta más consecuente realizar una evaluación económica que proporcione como insumos los costos de implementación del plan de marketing, ya que esto permite tener una idea general y al mismo tiempo estimar cuanto costaría realizar un prototipado para testear la hipótesis más crítica que no fue resuelta.

Se considera como elemento importante en la estimación de costos el hecho de que la estrategia a implementar será completamente digital, en consecuencia, las fuentes de costos a tener en cuenta son:

- Publicidad en redes sociales (Facebook)
- Rediseño de la página web (agregar la nueva sección de Microempresa y Pequeña empresa)
- Contratación de un editor de contenido
- Contratación de un editor de videos
- Contratación de un Community Manager

Si bien la empresa declaró en algún minuto que se quería realizar una estrategia auto atendida que no requiera capital humano, esto era porque el hecho de tener personas en ventas no permitía que la operación fuera escalable. No obstante, se propone contratar un equipo de generación de contenido que esté enfocado en las necesidades del segmento, para poder desarrollar temáticas y herramientas que realmente capten la atención del público objetivo. Por otro lado, esta estrategia si es escalable, ya que independiente de la cantidad de clientes, el contenido que se produce será exactamente el mismo, es más mientras más clientes haya más se diluyen estos costos fijos en el costo de captación del cliente.

5.1 Publicidad en redes sociales

Para realizar la estimación de los gastos publicitarios se analizan en primera instancia los datos de Google Analytics de Adereso del trimestre abril-junio de 2020.

Tabla 14: Analíticas de la página web dependiendo del medio de llegada

Método de llegada	Web directo	Búsqueda Orgánica	Pagado	Email	Redes Sociales	Otras fuentes
Usuarios	18 805	15 150	1 579	294	912	2 158
Porcentaje de rebote	69,37%	67,70%	88,27%	83,11%	67,81%	63,13%
Inicio de registro	339	97	4	8	16	50
Tasa de conversión	0,35%	0,25%	0,24%	1,78%	1,25%	0,73%

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Analytics de Adereso 2020

En la tabla 14 se observa cuáles son a grandes rasgos los distintos patrones de comportamiento de las personas que ingresan a la página web de Adereso, dependiendo de cómo fue que llegaron ahí. El porcentaje de rebote equivale a las personas que virtualmente no tuvieron ningún tipo de interacción con la página antes de salir de esta, y la tasa de conversión considera a los usuarios que se crearon una cuenta en Adereso.

La tasa de rebote promedio para este periodo es de un 68,9%, los valores más altos se observan en los mecanismos de contacto proactivos desde la empresa hacia los potenciales clientes; como la publicidad pagada, y los contactos mediante correo.

Lo más relevante de la tabla es la tasa de conversión que tienen los usuarios que llegan mediante redes sociales y email, la cual es sustancialmente más alta que el resto. Esto se puede explicar principalmente por dos razones; en primera instancia es que son un público que considera a lo menos llamativo o interesante el contenido que genera Adereso, y en segundo lugar es un volumen de usuarios mucho más acotado que los otros medios de llegada.

Se menciona que el público que llega mediante estos dos canales considera interesante el contenido de Adereso, ya que en el caso del correo es necesario haberse suscrito a algún newsletter para recibirlo, por otro lado, en el caso de Facebook hay que cruzarse con alguna publicación debido a que se sigue la página.

En la Tabla 15 se puede observar que estas tasas de conversión no aplican para la publicidad que se realiza en Facebook, la conversión baja a niveles similares a la búsqueda orgánica, lo que valida en cierta medida lo mencionado anteriormente.

Tabla 15: Analíticas de la página web por medios pagados

Medio pagado	Facebook	Google
Usuarios	1 374	202
Porcentaje de rebote	89,7%	78,85%
Inicio de registro	4	0
Tasa de conversión	0,27%	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Google Analytics de Adereso 2020

Esta estrategia -como se menciona en la sección de promoción- se basa completamente en generar contenido que sea llamativo y atingente al público objetivo de Adereso. La razón de esto es debido a la brecha que se observa entre la conversión de visitas a la página web gente que llega de manera orgánica por el contenido de Facebook observado en la tabla 14 y la tasa de conversión de las llegadas pagadas por publicidad en Facebook de la tabla 15.

Es decir, si se logra generar una buena segmentación -es decir, poder detectar efectivamente la forma de llegar al público que le interesa a Adereso- de la publicidad en Facebook, y además generar contenido que sea llamativo para el segmento que se está apuntando, en teoría el 0,27% de conversión que se observa en la tabla 15 debería ir de a poco acercándose al 1,25% de conversión de la tabla 14.

La segmentación inicial propuesta en Facebook se define de la siguiente manera:

- Sexo: Todos
- Edad: 25 – 50 años
- Lugares: Guadalajara + 40 km, Monterrey + 40 km, Ciudad de México + 40 km

La **Segmentación detallada** incluye a personas que cumplan con al menos una de las siguientes condiciones sumadas a las de la segmentación inicial:

Datos demográficos de trabajo por sectores; Alimentación y restaurantes, Gestión, Negocios y finanzas, Servicios administrativos, Servicios de asistencia médica y sanitaria, Servicios de instalación y reparación, Servicios de limpieza y mantenimiento, Servicios jurídicos, Servicios técnicos y de TI, Transporte y traslado, Ventas.

Al ingresar estos detalles de segmentación Facebook estima un alcance potencial de 330.000 personas. Es importante destacar que esta todas las estimaciones dependen también del contenido de la página en la que se calcula, por lo que a medida que recibe más interacciones éstas pueden aumentar.

En la tabla 16 se muestra las estimaciones de alcance diario que entrega Facebook de acuerdo al presupuesto fijado por el cliente. De este modo las personas alcanzadas serían los usuarios de Facebook a los que les aparece la publicación en un día, mientras que los clicks sería la cantidad de personas que son redirigidas a la página de Adereso por clicar en la publicación. El alcance es mostrado en intervalos.

Tabla 16: Estimación de costos y alcances diarios de acuerdo con el presupuesto establecido en Facebook

Presupuesto diario (\$CLP)	Impuestos estimados	Presupuesto diario total	Presupuesto mensual	Personas alcanzadas diariamente	Clicks en el enlace al día
\$1 000	\$190	\$1 190	\$33 570	726 – 2 100	13 - 38
\$2 000	\$380	\$2 380	\$71 400	1 500 – 4 200	26 - 77
\$5 000	\$950	\$5 950	\$178 000	3 600 – 10 500	66 - 191
\$7 000	\$1 330	\$8 330	\$249 000	5 100 – 14 700	93 -268
\$10 000	\$1 900	\$11 900	\$357 000	7 300 – 21 000	132 - 383

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta de Facebook Ad Center

Una vez establecidos los intervalos de alcances estimados por Facebook se pasa a hacer un análisis de los distintos casos que se podrían presentar al implementar la estrategia publicitaria basada en el contenido. Se establecen tres posibles casos -ver tabla 17-, donde el pesimista consiste en las métricas actuales de conversión de publicidad en Facebook, el neutro considera como referencia la conversión de las personas que acceden directamente a la página web, y el caso optimista considera la tasa de conversión de la gente que llega de manera orgánica desde las publicaciones de Facebook al sitio web de Adereso.

Tabla 17: Estimación de la conversión de clientes en distintos casos, en base al presupuesto publicitario

Presupuesto mensual (\$CLP)	Estimación de personas alcanzadas mensualmente	Estimación de clicks mensuales	Conversión caso pesimista (0,24%)	Conversión caso neutro (0,35%)	Conversión caso optimista (1,25%)
\$33 570	21 780 – 63 000	390 – 1140	0.9 - 2.7	1.4 – 3.8	4.9 - 14.25
\$71 400	45 000 - 126 000	780 – 2310	1.9 - 5.5	2.6 – 8	9.8 - 28.9
\$178 000	108 000 – 315 000	1 980 – 5 730	4.7 - 13.7	6.9 – 20	24.8 - 71.6
\$249 000	153 000 – 441 000	2 790 – 8 040	6.7 - 19.3	9.6 – 28.1	34.9 - 100.5
\$357 000	219 000 – 630 000	3 690 – 11 490	8.9 - 27.6	12.9 – 40.2	46.1 - 143.6

Fuente: Elaboración propia

Además de los casos mencionados anteriormente se consideran distintos presupuestos publicitarios, donde evidentemente se tiene más alcance mientras más alto sea. Se considera como caso pesimista una métrica idéntica a la situación actual, es decir una tasa de conversión de 0,24% en publicidad, debido a que esto implicaría que la estrategia de marketing de contenido no genera ningún efecto en el público objetivo.

5.2 Análisis de costos

Tabla 18: Costos de implementar la estrategia excluyendo la publicidad

Ítem	Costo (US\$)	Costo fijo (US\$ Mensuales)
Rediseño de página web	\$75	-
Editor de contenido	-	\$615
Community Manager	-	\$385
Editor de videos	-	\$397

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Fiverr.com e Indeed.com.mx

En la tabla 18 se muestran los distintos costos fuera de la publicidad para el correcto desarrollo de la propuesta de estrategia comercial para los segmentos objetivos. Se calcula en base a la información mostrada anteriormente los costos de adquisición de clientes para los tres escenarios planteados.

Tabla 19: Costos totales de Marketing y Costo de Adquisición de Clientes para cada caso

Presupuesto mensual de publicidad	Costo total mensual marketing	CAC Pesimista (0,24%)	CAC Neutro (0,35%)	CAC Optimista (1,25%)
\$33 570	\$1 181 730	\$621 963	\$454 512	\$137 811
\$71 400	\$1 219 560	\$329 611	\$230 106	\$63 026
\$178 000	\$1 326 160	\$147 351	\$98 599	\$27 514
\$249 000	\$1 397 160	\$107 474	\$74 120	\$20 638
\$357 000	\$1 505 160	\$82 475	\$56 692	\$15 869

Fuente: Elaboración propia

*Los valores en dólares se convirtieron a \$780 pesos chilenos

A partir de distintas opciones de asignación de presupuesto publicitario -ver tabla 19- se puede observar cómo varía el CAC. El CAC se calculó en base a la media de los dos extremos del intervalo mostrado en la tabla 17 para cada uno de los casos y cada una de las asignaciones de presupuesto de publicidad.

Lo primero a destacar es que a medida que aumenta el presupuesto publicitario aumentan las probabilidades de llegar a más clientes, por lo que independiente del caso que se considere el CAC va disminuyendo debido a que se diluyen los costos fijos. Por otro lado, la diferencia entre los casos pesimista y optimista se hace evidente, siendo el CAC pesimista entre 4,5 y 5,5 veces más alto que el optimista.

Es de suma importancia acotar que este análisis contempla como conversiones a los usuarios que se registren en la página. Por tanto, esto implica que estos usuarios aún no están monetizados, lo más probable es que sean usuarios del plan Micro -que es gratis- hasta que se convenzan de que hay que contratar los servicios adicionales.

5.3 Viabilidad de la estrategia

Es de suma importancia para analizar la viabilidad de la propuesta entender cómo los SaaS miden si su modelo de negocios es rentable o no. Un análisis rápido es realizar una comparación entre el CLV⁵⁵ y el CAC, para así entender cuál es el ratio entre ellos.

El Customer Lifetime Value en un SaaS se puede calcular de manera rápida con la siguiente fórmula:

$$CLV = \frac{\text{Ingreso recurrente mensual promedio por cliente}}{\text{Tasa de cancelación mensual}}$$

Si se toma como supuesto que el usuario monetizado promedio paga el costo de 100 dólares que era el costo anterior de plan, se obtiene un MRR⁵⁶ de \$78 000 pesos. Por otro lado, como el segmento de clientes objetivo tiene características distintas al segmento corporativo, como el tamaño de la inversión y el compromiso que requiere involucrar un nuevo SaaS en la operación, no se puede asumir que el porcentaje de clientes que cancelan el servicio será el mismo, por lo que se asumirá una tasa de cancelación “promedio” de un SaaS, un 5%.

De este modo el CLV para el cliente monetizado promedio sería de \$1 560 000 pesos. En la industria de los SaaS se considera que para que un modelo de negocios sea sólido en términos de crecimiento futuro una buena relación entre CLV y CAC es de 3 a 1, respectivamente⁵⁷.

Considerando que los distintos CACs mostrados en la tabla 15 son efectivos solamente cuando se logra monetizar a todos los clientes, es necesario estimar qué porcentaje de clientes serán monetizados por la Adereso. Considerando que se si bien entiende esta estrategia como masiva y similar a los servicios *Freemium*⁵⁸, sigue siendo una estrategia B2B por lo que se utiliza como supuesto que se monetizará al 10% de los clientes que sean usuarios del plan gratuito, teniendo en cuenta que un servicio B2C comúnmente monetiza entre 2% y 5%. Así los CACs de la tabla 16 aumentarían en diez veces.

Teniendo esto en consideración bajo ningún caso sería viable implementar la estrategia en el caso pesimista ni en el neutro, ya que la relación entre el ingreso recurrente mensual y el customer lifetime value sería en el caso más favorable de 3:1 ateniéndose al presupuesto más agresivo de los sugeridos.

En consecuencia, tal como se encuentra en este momento, no se recomienda la implementación de la estrategia a menos que se pueda probar mediante algún prototipo u otro mecanismo, que la tasa de conversión de clientes que llegan a la página de Adereso sea de al menos un 1%. En caso de que no se logre llegar a ese umbral de conversión y se quiera implementar de todos modos se podría prescindir de la contratación del editor de video y del community manager, con el fin de que el editor se haga cargo de todo el contenido.

⁵⁵ Customer Lifetime Value: Valor del tiempo de vida del cliente.

⁵⁶ Monthly Recurrent Revenue: Ingreso recurrente mensual

⁵⁷ (Geckoboard, 2020)

⁵⁸ (Kumar, 2014)

6. Conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

El objetivo de esta memoria es diseñar una propuesta de estrategia comercial para que la empresa Adereso pueda captar clientes en el segmento de Small and Medium Businesses mexicano. El foco principal del trabajo gira en torno a cinco objetivos específicos:

El primero consiste en analizar interna y externamente el mercado mexicano, que tal como se detalla en los capítulos 1 y 2 del desarrollo del estudio son la piedra angular para comprender de manera clara, tanto las condiciones relevantes del contexto en el que planea instalarse Adereso, como por otro lado cuál es la identidad de la empresa, tanto en términos de lo que puede ser beneficioso, como lo que puede ser perjudicial.

En ese sentido, se destaca del análisis externo que la concentración económica y tecnológica es un tema relevante en México y que son 3 las ciudades en las que sería recomendable probar la estrategia; Guadalajara, Nuevo León y Ciudad de México, ya que la cantidad de empresas que utilizan canales digitales y usuarios particulares con acceso a internet es más alta en estas localizaciones urbanas. Por otro lado, se identificó que el mercado potencial de PyMEs que venden por internet ronda las 35 mil y que además existen más de un millón de microempresas en el país, comprobando que es un segmento interesante de atacar.

Además de esto se logra caracterizar la competencia, lo que permite establecer que la posición competitiva de Adereso en este mercado debería estar enfocada hacia las micro y pequeñas empresas. Principalmente debido a que es una porción del mercado que está desatendida y las soluciones que existen no tienen como idioma nativo el español, por lo que sería relativamente directo tomar una posición de liderazgo y asegurar una porción de este mercado, que está constantemente en crecimiento debido a las tendencias de adopción del comercio electrónico.

Como se mencionó anteriormente el análisis interno cumple la función de permitir comprender la identidad de la empresa, además de sus fortalezas y debilidades respecto al panorama que se encuentra en México. Se identificó que Adereso no tiene experiencia con clientes pequeños y además es un producto simple que tiene dificultades en capturar valor en el largo plazo. De este modo se tiene en consideración esto para luego en el capítulo 4, proponer que por un lado se contrate un equipo especializado en este segmento de clientes para generar contenido y entender dolores, además de crear una estructura de productos de Adereso que les permita a los clientes comenzar con un producto básico, pero que en el tiempo puede ir evolucionando en los planes más sofisticados y completos de forma natural.

El segundo objetivo es entender cuáles son los atributos valorados por los clientes de Adereso e identificar si los clientes mexicanos tienen las mismas preferencias. Lo que se realiza a través de la investigación de mercado, donde se identifica que si hay elementos que son transversales; WhatsApp, acceso a correo electrónico, y asignación de tickets, hay también una clara diferencia de importancia en el resto de los atributos para clientes micro y pequeños, y para medianos junto con grandes. Los primeros dos segmentos por un lado prefieren tener acceso a Facebook, mientras que las empresas más grandes priorizan integrar canales tradicionales y facilidad de uso para el personal de sus contact centers.

Finalmente contrastando las entrevistas iniciales con el estudio de mercado corrobora que los atributos valorados para los clientes chilenos son efectivamente relevantes también para los clientes mexicanos. Haciendo esto presumir que probablemente los países hispanohablantes de Latinoamérica tienen necesidades y preferencias, en términos generales de la atención al cliente, profundamente similares.

En tercer lugar, se declaró la necesidad de segmentar a los clientes y establecer la posición competitiva de Adereso, la cual se materializa en el capítulo 4.1 a través del modelo STP. Los tres segmentos declarados corresponden a lo que se define como el mercado SMB, donde finalmente se decide focalizar la estrategia en los segmentos microempresa y pequeña empresa, los cuales consisten en empresas:

- Localizadas en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México
- Que utilicen canales digitales como medio de atención al cliente.
- Que tengan entre 1 y 3 empleados, o 4 y 20 empleados, para los segmentos microempresa o pequeña empresa respectivamente.

Así la posición competitiva de Adereso en estos segmentos corresponde a una herramienta simple pero completa mediante la cual las empresas con una cantidad muy limitada de empleados pueden mediante la eficiencia y la tecnología competir con cualquier empresa, poniendo a los clientes en el centro y brindándoles la mejor atención.

El cuarto objetivo radica en elaborar el plan de marketing operacional de acuerdo a la estrategia propuesta. En este caso se identifica que el producto actual de entrada de Adereso no se ajusta a la propuesta de valor del segmento objetivo, por lo que se decide modificar y agregar un plan que efectivamente responda a las necesidades de los segmentos a los cuales se busca captar, manteniendo los niveles de precios actuales de todos los productos.

De este modo, en consecuencia, con las limitaciones iniciales del proyecto se establece que la distribución del producto es de manera digital a través de la página web e intentando buscar alianzas con organismos empresariales y ONG asociadas a las microempresas y las PyMEs. Para de este modo promover la estrategia de marketing de contenidos, la cual se concluyó que debe ser enfocada en crear conciencia y conocimiento del producto, debido a que el proceso de toma de decisión para el cliente de Adereso es racional e informado.

Por último, el quinto objetivo consiste en evaluar económicamente implementación y factibilidad de la propuesta de estrategia. Donde se concluye finalmente que, si la empresa no es capaz, con el contenido de promoción que realizará, tener una tasa de conversión mayor al 1% de las visitas que llegan a la página web, entonces la implementación de la estrategia no será factible para la empresa. Principalmente debido a que el costo de adquisición de clientes no sería sostenible, ya que no se estaría generando un porcentaje de clientes monetizados que permitan costear la implementación de la estrategia.

De este modo se concluye que los objetivos fueron cumplidos durante el desarrollo del estudio y que se logra entregar una propuesta de estrategia comercial, que permitiría a la empresa en el mediano plazo consolidar una cartera de clientes en el segmento de empresas SMB en México.

6.2 Recomendaciones

Por último, antes de finalizar, se identifica deja expuesto el problema que surgió durante la investigación de mercado. Se cree que el diseño de la encuesta en México y el tamaño de la muestra no permitieron dilucidar de manera efectiva cuál era la razón ni la proporción real de clientes que tenían disposición a contratar servicios B2B por internet. Este punto si bien es el único que quedo sin una respuesta concreta, es de carácter crítico para la implementación a gran escala de la estrategia comercial planteada en el trabajo.

El principal problema asociado es que, se identificó que existe una proporción de los potenciales clientes que necesitan una atención personalizada para contratar un servicio B2B para su empresa, sin embargo, no se fue capaz de reconocer ninguna característica particular que permita identificar a este grupo de clientes y segmentarlos para no considerarlos dentro de la estrategia. Si bien se reconoce una tendencia a que este comportamiento es más marcado hacia empresas de mayor tamaño, no se puede determinar con certeza con la información obtenida.

De acuerdo a lo anterior, se propone realizar una iteración en pequeña escala de la estrategia en alguna de las ciudades, o una en cada una de ellas, con el fin de identificar las características de este segmento de clientes que no es de interés para la empresa. Ya que implementar una estrategia a gran escala sin identificar a este grupo, podría traducirse en un desperdicio importante de recursos, ya que a priori podría ser superior al 30% de las empresas de los segmentos objetivos.

La estrategia de marketing presentada define claramente los segmentos objetivos de Adereso; empresas de 1 a 3 empleados y de 4 a 20 empleados, que tengan implementados canales digitales y que se ubiquen en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México. Se propone implementar la modificación en los productos ofrecidos con urgencia para que atiendan necesidades reales de los clientes que no estaban siendo atendidos, ya que actualmente no hay usuarios que paguen por ningún servicio que no sea el Enterprise.

Se identifica que la parte central de que la estrategia funcione es la buena implementación de la estrategia de promoción mediante el marketing de contenidos. Se propone la contratación de tres personas para la implementación de la estrategia que son fundamentales para su éxito; editor de contenido, editor de videos, y community manager. Es relevante para que la estrategia sea exitosa, que este equipo se impregne de las necesidades y entienda muy bien a los potenciales clientes para poder crear contenido que apele al público que intenta llegar.

Esto se ve profundamente demostrado en la evaluación económica, donde se concluye finalmente que si la empresa no es capaz de con el contenido de promoción que realizará tener una tasa de conversión mayor al 1% de las visitas que llegan a la página web, entonces la implementación de la estrategia no será factible para la empresa.

III. Bibliografía

Analisis FODA. Analisis FODA. [En línea] [Citado el: 13 de Enero de 2020.] <https://www.analisisfoda.com>.

Andrews, Kenneth R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. 1971. pág. 18.

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. 2008. *Fundamentos del Marketing*. s.l. : Pearson, 2008.

ASECH. 2018. *Radriografía del Emprendimiento en Chile 2018*. Santiago : s.n., 2018.

Asociación Mexicana de Venta Online. 2019. *Estudio sobre Venta Online en Pymes – 2019*. Ciudad de México : s.n., 2019.

Best, Roger. 2007. *Marketing Estratégico*. s.l. : Pearson, 2007.

BlackSip. 2019. *El eCommerce en México 2019-2020*. Ciudad de México : s.n., 2019.

Cegos Online University. Key Account Manager: 4 funciones básicas. *Cegos*. [En línea] [Citado el: 5 de Enero de 2020.] <https://www.egosonlineuniversity.com/funciones-key-account-manager/>.

Developerz. 2019. Las 5 ciudades más tecnológicas de México. [En línea] 3 de Abril de 2019. [Citado el: 3 de Junio de 2020.] <https://developerz.software/es/2019/04/03/las-5-ciudades-mas-tecnologicas-de-mexico>.

Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados. **Majluf, A.H.N. y Hax, A. 2004.** 2004, pág. 1.

Finances Online. 2020. 45+ Key Customer Support Statistics: 2020 Analysis of Trends, Data and Market Share. *FinancesOnline, Review for Business*. [En línea] 2020. [Citado el: 15 de Mayo de 2020.] <https://financesonline.com/45-key-customer-support-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>.

Geckoboard. 2020. LTV:CAC Ratio. *Geckoboard*. [En línea] 2020. [Citado el: 10 de Septiembre de 2020.] <https://www.geckoboard.com/best-practice/kpi-examples/ltv-cac-ratio/>.
GLOBAL MARKETING STRATEGY: THE CASE OF A BORN GLOBAL SOFTWARE FIRM IN COLOMBIA. **Fuerst. 2010.** 2010, JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES .

Global Newswire. 2019. Chatbot Market To Reach USD 10.08 Billion By 2026 | Reports And Data. *Global Newswire*. [En línea] Agosto de 2019. [Citado el: 21 de Agosto de 2020.] <https://www.globenewswire.com/news-release/2019/08/26/1906677/0/en/Chatbot-Market-To-Reach-USD-10-08-Billion-By-2026-Reports-And-Data.html>.

Grand View Research. 2020. Contact Center Software Market Size, Industry Report, 2020-2027. *Grand View Research*. [En línea] Febrero de 2020. [Citado el: 12 de Marzo de 2020.] <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/contact-center-software-market>.

IEBS. 2020. ¿Que es el Marketing y cuales las 4P's del marketing? *Innovation & Entrepreneurship Business School*. [En línea] 11 de Enero de 2020. [Citado el: 2 de Mayo de 2020.] <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>.

INEGI. 2020. COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 103/20. [En línea] 2020. [Citado el: 11 de Julio de 2020.] https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ENDUTIH_2019.pdf.

—. **2019.** INEGI PRESENTA RESULTADOS DE LA ENCUESTA NACIONAL SOBRE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (ENAPROCE) 2018. *INEGI*. [En línea] 2 de Septiembre de 2019. [Citado el: 3 de Junio de 2020.] <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>.

Instituto de Ingeniería del Conocimiento. 2017. Procesamiento de Lenguaje natural ¿Qué es? *Instituto de Ingeniería del Conocimiento*. [En línea] Octubre de 2017. <https://www.iic.uam.es/inteligencia/que-es-procesamiento-del-lenguaje-natural/>.

Kumar, Vineet. 2014. Making “Freemium” Work. *Harvard Business Review*. [En línea] Harvard Business Review, Mayo de 2014. [Citado el: 10 de Septiembre de 2020.] <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>.

Live Person Investor Day. 2019. Liveperson investor day. *LivePerson*. [En línea] 2019. [Citado el: 6 de Septiembre de 2019.] <https://www.liveperson.com/sites/default/files/pdfs/LivePerson-2019-Investor-Day.pdf>.

Marketing Insider. 2019. The STP-Model – Segmentation, Targeting, Positioning done right. *Marketing Insider*. [En línea] 30 de Abril de 2019. [Citado el: 17 de Mayo de 2020.] <https://marketing-insider.eu/the-stp-model-segmentation-targeting-positioning-done-right/>. *Marketing Services in Emerging Economies: A case study of a base of the pyramid initiative in Kenya*. **Ericson, J. 2010.** 2010.

Markets and Markets. 2020. Conversational AI Market by Component (Platform and Services), Type (IVA and Chatbots), Technology (ML and Deep Learning, NLP, and ASR), Application, Deployment Mode (Cloud and On-premises), Vertical, and Region - Global Forecast to 2025. *Markets and Markets*. [En línea] Julio de 2020. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/conversational-ai-market-49043506.html>.

Microsoft. 2019. ¿Que es SaaS? | Software como servicio Microsoft Azure. [En línea] 30 de Agosto de 2019. [Citado el: 21 de Septiembre de 2019.] <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-saas/>.

OECD. 2019. Presentación del Estudio Económico de México 2019. [En línea] Mayo de 2019. [Citado el: 2 de Junio de 2020.] <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>.

—. **2019.** Presentación del Estudio Económico de México 2019. [En línea] Mayo de 2019. [Citado el: 2 de Junio de 2020.] <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>.

ProfitWell. 2016. LESSONS FROM 10,342 BLOG POSTS ON GROWTH. [En línea] 6 de Enero de 2016. [Citado el: 13 de Julio de 2020.] <https://www.profitwell.com/blog/lessons-from-10342-blog-posts-on-growth>.

RedHat. ¿Que es una API? *RedHat*. [En línea] [Citado el: 11 de Enero de 2020.] <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces>.

Research and Markets. 2020. Conversational AI Market by Component (Platform and Services), Type (IVA and Chatbots), Technology (ML and Deep Learning, NLP, and ASR), Application, Deployment Mode (Cloud and On-premises), Vertical, and Region - Global Forecast to 2025. *Research and Markets*. [En línea] Julio de 2020. [Citado el: 21 de Agosto de 2020.] <https://www.researchandmarkets.com/reports/5136158/conversational-ai-market-by-component-platform?w=12>.

SalesUp! ARR - Diccionario de Ventas - SalesUp! [En línea] [Citado el: 20 de Diciembre de 2019.] <https://www.salesup.com/diccionario-ventas/definicion/arr.shtml>.

Schettino, Macario. 2019. Distribución y pobreza . *El Financiero*. 06 de Agosto de 2019.

Senado de la República de México. 2020. PYMES, IMPORTANTE MOTOR PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO NACIONAL: MC. *Senado de la República*. [En línea] 29 de Febrero de 2020. [Citado el: 27 de Abril de 2020.] <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>.

Smooch. 2019. State of Messaging by Smooch. *Smooch by Zendesk*. [En línea] 22 de Enero de 2019. [Citado el: 12 de Noviembre de 2019.] <https://smooch.io/state-of-messaging-2019/>.

Stanton, William, Michael, Etzel y Walker, Bruce. 2007. *Fundamentos de Marketing*. s.l. : McGraw Hill, 2007.

Tech Target. 2019. What is a Contact Center and How is it Different from a Call Center? *Search Customer Experience*. [En línea] Diciembre de 2019. [Citado el: 12 de Noviembre de 2019.] <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/contact-center>.

The Market Segmentation Study Guide. 2012. Selecting a Target Market Example. [En línea] 1 de Septiembre de 2012. [Citado el: 4 de Agosto de 2020.] <https://www.segmentationstudyguide.com/understanding-target-markets/target-market-selection/selecting-target-market/>.

The World Bank. 2019. GDP (Current US\$) - México, Chile. *The World Bank*. [En línea] 2019. [Citado el: 27 de Abril de 2020.] <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=MX-CL>.

TK Kader. 2020. Market Segmentation Examples for SaaS (Using Market Segments to Get to Product Market Fit). *Youtube.com*. [En línea] 4 de Febrero de 2020. [Citado el: 4 de Agosto de 2020.] <https://www.youtube.com/watch?v=w7B1u80mUHg&t=589s>.

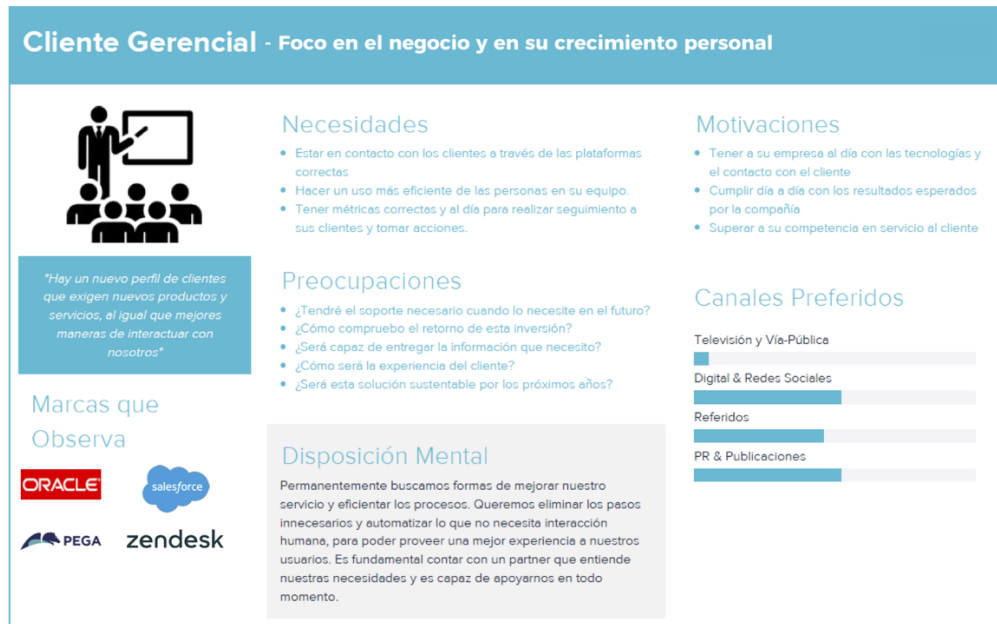
What is Strategy? **Porter, Michael. 1996.** 1996, Harvard Business Review, pág. 64.

WorldOMeter. 2019. Population by Country (2020). *Worldometer*. [En línea] 2019. [Citado el: 4 de Enero de 2020.] <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>.

IV. Anexos

- Clientes – Persona de Adreso

Anexo 1: Cliente Gerencial



Fuente: Elaboración de Adreso


Anexo 2: Perfil de cliente Supervisor



Fuente: Elaboración de Adreso

Anexo 3: Perfil de Cliente Ejecutivo

Cliente Ejecutivo - Foco en alivianar su carga de trabajo y cumplir lo que le piden



"Espero que el programa que tenga que usar simplifique mi trabajo y no sea una molestia"

Marcas que Observa



Necesidades

- Trabajar con una plataforma simple de usar
- Disponer de herramientas para resolver problemas
- Trabajar con una plataforma que realmente pueda hacer lo que le solicitan sus jefes.

Preocupaciones

- ¿Seré capaz de aprender a usar el programa rápidamente?
- ¿Seré capaz de entregar la información que necesito?
- ¿Podré mejorar mis indicadores o empeorarán?

Disposición Mental

Mi trabajo ya es complicado, conversando permanentemente con clientes que no quieren lo que les ofrezco o que ya vienen enojados, no necesito una plataforma que haga más difícil aún mi día a día. Necesito poder ejecutar de forma simple y rápida todo lo que me piden que haga. Espero poder trabajar con la plataforma que me ayude a cumplir de mejor manera mis obligaciones.

Motivaciones

- Cumplir con los indicadores que se le exigen
- Cumplir día a día con los resultados esperados por la compañía
- Reducir al máximo el descontento del equipo

Canales Preferidos

Televisión y Vía-Pública

Digital & Redes Sociales

Referidos

PR & Publicaciones

Fuente: Elaboración de Aderso

Anexo 4: Perfil de Cliente Microempresa

Cliente Microempresa



"Necesito una forma más fácil de manejar a mis clientes, ellos esperan que siempre esté disponible"

Marcas que Observa

Necesidades

- Una plataforma que le permita un fácil manejo de clientes, para tener más tiempo para su negocio.
- Aprovechar al máximo su presupuesto, con planes flexibles.
- Aprender a gestionar mejor su negocio y su servicio al cliente, para maximizar el potencial de las herramientas que utiliza.

Preocupaciones

- ¿Seré capaz de contestar a todos los clientes y dedicarme a otras áreas del negocio?
- ¿Tendré que dedicarle mucho tiempo a aprender sobre la plataforma?
- ¿Podré mejorar mis ventas?

Disposición Mental

Los clientes esperan que pueda contestar todos sus mensajes y llamados desde el canal que vengan, en todo momento del día, pero somos 3 personas, con mucho trabajo que hacer y no somos capaces de verlo todo, algunos mensajes se nos pasan y perdemos clientes. Necesito alguna herramienta que me permita atender al cliente esté donde esté y como él quiera, ojalá automatizando algunas respuestas y liberando tiempo para que nos concentremos en el trabajo.

Motivaciones

- Responder a las expectativas de sus clientes
- Mejorar los resultados de su negocio y crecer
- Maximizar su tiempo de trabajo

Canales Preferidos

Televisión y Vía-Pública

Digital & Redes Sociales

Referidos

PR & Publicaciones

Fuente: Elaboración de Aderso

Anexo 5: Tiempo de uso diario de computadoras en el mundo



Tiempo de uso diario mundial de Internet en computadoras

Año	Número de horas
2014	4:32
2015	4:15
2016	3:59
2017	3:55
2018	3:43
2019	3:28

Fuente: Reporte E-Commerce BlackSip 2019-2020

Anexo 6: Pauta de entrevista en profundidad a clientes chilenos

Pauta de entrevista FASE EXPLORATORIA.

Objetivo de la entrevista: Identificar cuáles son los atributos que los clientes de Adereso valoran sobre el producto/servicio.

Para que:

1. Tener un marco de referencia de lo que es valorado por los clientes actuales (especialmente chilenos) y testear la hipótesis de si los posibles clientes Mexicanos valoran lo mismo.
2. En base a estos atributos destacados posteriormente formular cuál es la ventaja competitiva de Adereso en el mercado.

A quienes vamos a entrevistar: Clientes actuales de Adereso. Entrevistas grupales que contienen tanto a tomadores de decisiones, como usuarios de la plataforma (ejecutivos de atención al cliente).

Estructura de la entrevista:

Primero contextualizar la entrevista. “Estudiante de ing industrial U de Chile, estoy realizando mi trabajo de tesis en Adereso y para eso estoy entrevistando a los clientes para entender un poco su percepción respecto al servicio”

Primero se harán una serie de preguntas para entender los atributos de la categoría en general.

1. ¿Porque tuviste la necesidad de recurrir a un HelpDesk? ¿Que problemas estabas enfrentando?
2. ¿Cuáles son algunas de las características que buscas al elegir un helpdesk? (o una herramienta para apoyar tu atención al cliente)
3. ¿Cuáles son algunas palabras positivas que usarías para describir las herramientas que apoyan la atención al cliente?
4. ¿Cuáles son algunas palabras negativas que usarías para describir las herramientas que apoyan la atención al cliente?

Posteriormente se hacen preguntas particulares para entender cuál es la posición de Adereso respecto a los atributos anteriores o si resaltan atributos nuevos que puedan ser complementarios.

5. ¿Cuáles son los atributos que más te gustan de la plataforma que te proporciona Adereso?
6. ¿Qué características cambiarías de la plataforma o consideras que son poco intuitivas al momento de usar?
7. En general que encuentras positivo del servicio que ofrece Adereso?

Finalmente pasaremos a preguntas sobre el servicio de onboarding en particular.

8. ¿Te fue fácil a ti y a tu equipo comenzar a utilizar la mesa de ayuda de adereso?

Explicar en qué consiste el proceso de onboarding de Adereso: desde que contrata el servicio hasta que aprende a usar la plataforma y es un usuario completamente funcional.

9. Qué elementos positivos destacas del proceso de onboarding?
10. Que cosas no te gustaron de este proceso o crees que se puede hacer de mejor manera?

Cierre de la entrevista y dar las gracias por la cooperación.

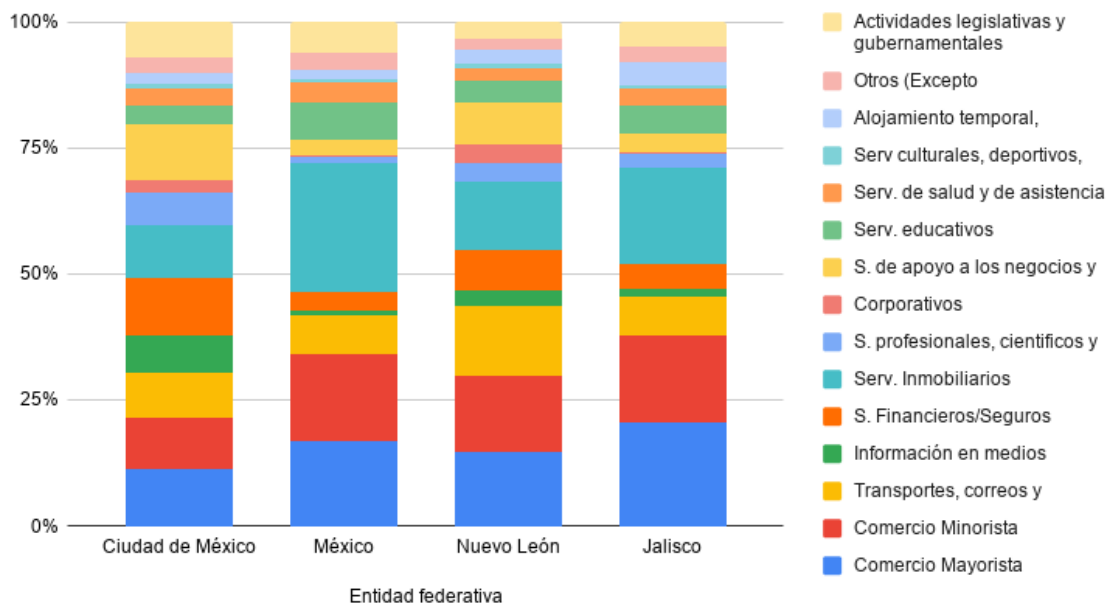
Anexo 7: Separación geográfica de México por regiones



Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Distribución porcentual de la actividad terciaria por estado

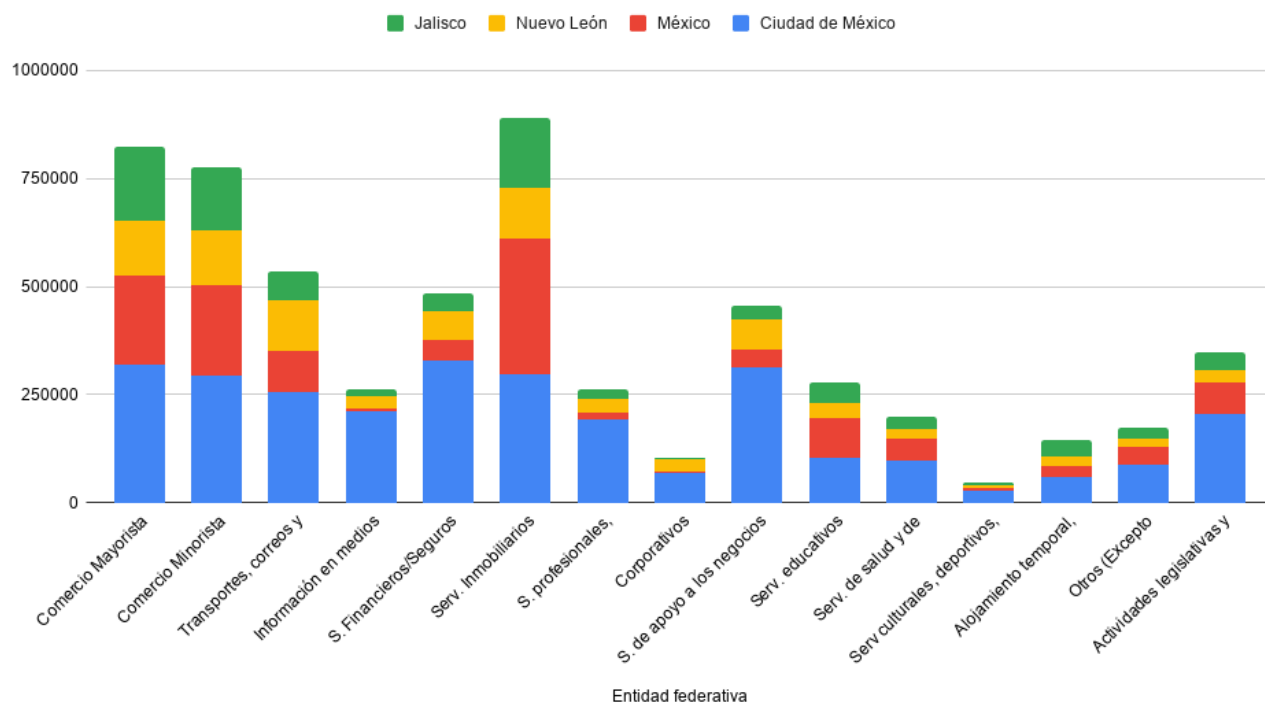
Ciudad de México, México, Nuevo León y Jalisco



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico 2018, INEGI

Anexo 9: Participación en pesos mexicanos cada estado en el PIB total por actividad terciaria

Ciudad de México, México, Nuevo León y Jalisco



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico 2018, INEGI

Encuesta de atención al cliente para trabajo de título.

El propósito de esta encuesta es entender cómo los emprendedores e integrantes de las PyMEs perciben la atención al cliente y conocer cuáles son los principales canales y mecanismos mediante los cuales mantienen contacto con sus propios consumidores.

Esta Sección consiste principalmente en poder tener un poco más de contexto en las respuestas en relación a la atención al cliente.

***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. ¿A qué rubro pertenece la empresa donde trabajas? *

Marca solo un óvalo.

- Comercio Mayorista
- Comercio Minorista
- Mensajería (Correos, envíos)
- Salud
- Servicios educativos
- Servicios financieros y de seguros
- Servicios Básicos (Agua, Luz, Gas)
- Telecomunicaciones
- Turismo
- Otro: _____

3. ¿En que ciudad esta ubicada la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Jalisco
- Monterrey
- Ciudad de México
- Otro: _____

4. Cargo actual en la empresa *

5. Cantidad de empleados con los que cuenta la empresa *

Marca solo un óvalo.

- 1-3
- 4-10
- 11-20
- 21-30
- 30-50
- 50 o más

6. Cantidad aproximada de clientes con los que cuenta actualmente la empresa

7. ¿Tu empresa tiene implementado algún canal digital para vender u ofrecer sus productos/servicios? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: _____

8. ¿Que canal?

Atención
al
Cliente

Cuando se habla de atención al cliente nos referimos a cualquier interacción que se refiera a: apoyar a un cliente en la compra de un producto o servicio, responder los reclamos de post venta atender dudas o consultas de los clientes a través de algún canal.

9. En tu empresa ¿Hay personas que se dediquen exclusivamente a la atención al cliente?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. En caso de responder sí en la pregunta anterior ¿Cuántas personas están dedicadas de forma exclusiva?

11. ¿Cuántas personas están dedicadas en alguna medida a la atención al cliente? Es decir no de manera exclusiva, pero lo hacen. *

Importancia de la atención al cliente

12. ¿Considera que tener clientes felices o satisfechos es una parte importante de un negocio? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

13. ¿Por qué?

14. ¿Qué tan satisfecho crees que están tus clientes con tus productos/servicios? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfechos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente satisfechos

15. ¿Realizas atención post venta con tus clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. ¿Qué tipo de atención? Omitir en caso que no.

17. ¿Qué tan satisfecho crees que están tus clientes con tu atención post venta?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada satisfechos Completamente satisfechos

18. Actualmente ¿Mediante qué canales haces atención al cliente o te comunicas con ello:

*

Selecciona todos los que correspondan.

- Telefono
- Presencial
- WhatsApp
- Instagram
- Facebook
- Mail o Correo Electrónico

Otro: _____

Plataforma
de
Atención
al Cliente

Una plataforma de atención al cliente es un aplicativo o software proporcionado por una empresa, que te permite facilitar de algún modo la atención al cliente mediante herramientas de gestión. Éstas pueden ser por ejemplo mostrarte las conversaciones de las personas en los distintos canales en una misma pestaña, poder conectar WhatsApp Business, hacer tickets con los reclamos, entre otros.

19. ¿Utilizas actualmente alguna plataforma de atención al cliente? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. ¿Por qué? *

21. Valora en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo la importancia que le darías a estos atributos en una plataforma de atención al cliente. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Poder acceder a las conversaciones de todos los canales digitales en una sola plataforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar la información de atención de canales tradicionales (Teléfono, presencia)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de conectar WhatsApp Business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de conectar Facebook Messenger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder contestar y gestionar los correos electrónicos entrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tener un sistema que asigne las conversaciones o reclamos automáticamente a las personas correspondientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidad de separar los ejecutivos en grupos por área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualización de las métricas relevantes de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chat de soporte en línea para solucionar dudas o problemas de uso de la plataforma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de integrarse con plataformas externas (Ej. CRM de la organización)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener el historial de conversaciones con cada cliente (independiente del canal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permitir bloqueo, cambio y corrección de palabras para las personas que atienden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Permitir el traspaso de conversaciones o reclamos entre las distintas personas que pueden atender a un cliente

Tener un Chatbot que ayude a automatizar respuestas frecuentes

Que exista monitoreo en línea de la cantidad de conversaciones y el rendimiento de los ejecutivos

Facilidad de uso de la plataforma y lo intuitiva que es esta.

22. ¿Consideras que hay otros atributos importantes no mencionados anteriormente? *

Tener una prueba gratis del producto

23. ¿Crees que te podría ser de utilidad una plataforma de este estilo? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

24. ¿Por qué? *

Proceso de
contratación
de un
servicio

Actualmente los servicios en la nube se están volviendo más populares y desafían la mirada tradicional de la atención presencial y consultiva, en particular en las interacciones Business to Business (B2B). Por lo que es importante entender su percepción al respecto.

25. ¿En tu empresa han contratado algún producto o servicio de manera online? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Anexo 11: Respuestas pregunta 21 por tamaño de empresa

Tipo empresa	Promedio	Promedio Micro	Promedio Pequeña	Promedio Mediana
Centralización	4,43	4,09	4,40	4,89
Canales Tradicionales	4,33	3,73	4,50	4,89
WhatsApp	4,77	4,55	4,80	5,00
FB	4,60	4,55	4,40	4,89
Correos	4,70	4,55	4,60	5,00
Asignación Auto	4,70	4,55	4,70	4,89
Grupos	4,43	4,36	4,30	4,67
Métricas	4,57	4,36	4,50	4,89
Chat Soporte	4,57	4,45	4,60	4,67
Integraciones	4,53	4,36	4,30	5,00
Historial	4,60	4,27	4,80	4,78
Corrector Palabras	4,37	4,36	4,30	4,67
Traspaso entre ejecutivos	4,43	4,45	4,20	4,67
Chatbot	4,33	4,27	4,10	4,67
Monitoreo en tiempo real	4,43	4,36	4,20	4,78
Facilidad de uso	4,60	4,27	4,60	5,00
Prueba Gratis	4,20	3,82	4,20	4,67

Anexo 12: Respuestas a pregunta 24

Cantidad de empleados con los que cuenta la empresa	¿Por qué crees que te podría ser útil una plataforma de este estilo?
1-3	Porque facilitaría el trabajo para empresas pequeñas que no cuentan con suficiente personal para atender todas sus plataformas
1-3	Para crecer
1-3	eficiente el trato con los clientes
1-3	Agilizaría la atención oportuna al cliente
1-3	Para poder llevar un mejor control tanto administrativo como con los clientes.
1-3	Para mantener contacto y/o relación con mis clientes
1-3	Acceso a más información
1-3	Ampliar mi panorama
1-3	para organizarme
1-3	Automatización de procesos
1-3	Es indispensable
11-20	Para ser más eficientes y brindar una mejor atención
11-20	tienes todo el manejo en un mismo lugar y eso es eficiente para el trabajo y seguimiento
11-20	Tiene buenas opciones para cerrar un negocio
30-50	Facilita, sistematiza y garantiza mejor servicio al cliente
4-10	Actualmente usamos Zendesk, pero es una necesidad que existe en el mercado
4-10	Mayor crecimiento a la empresa, que mas personas nos conozcan.
4-10	Engloba todo en uno solo
4-10	Un complemento para la empresa
4-10	Productos integrados
4-10	Porque así la gente te conoce más
4-10	SERIA MAS FÁCIL MEDIR Y SOLUCIONAR ACTIVIDADES CON EL ÁREA DE MARKETING
50 o más	Mejorar los procesos y la calidad del servicio.
50 o más	Para concentrar toda la información relevante de los clientes, así como el sistema de trabajo y comunicación con los públicos objetivos, para saber como darle seguimiento y ser una empresa ejemplar en la atención al cliente.
50 o más	Porque podría eficientar la comunicación con clientes, y esto a su vez, proporcionaría una mejor atención a todos ellos.
50 o más	es útil y ya la tenemos post center
50 o más	Ya existen y se utilizan.
50 o más	Puede dar atención mas pronto a todos los clientes.
50 o más	ya cuento con una
50 o más	Cuenta con lo necesario para monitorear las ventas de cada mes

Anexo 13: Tabla original de evaluación de segmentos

Segment Assessment Factor	Micro	Pequeña	Mediana
Financial Issues			
Segment size	Segmento de gran tamaño, debido a la cantidad de microempresas que existen.	Segmento de tamaño muy grande, debido a que toma la gran mayoría de lo que oficialmente se denomina como microempresa y pequeña empresa.	Segmento de tamaño medio a alto
	Rating: Good	Rating: Good	Rating: Fair
Segment growth rate	En general como son segmentos de tamaños empresariales en un país, se mantendrán constantes en el tiempo. Empresas se crean, crecen y desaparecen.		
	Rating: Poor	Rating: Poor	Rating: Good
Profit margins	Márgenes pequeños o nulos y poca disposición a pagar, pero con posibilidades de crecer y aumentar demanda de licencias.	Márgenes pequeños, pero con posibilidad de crecimiento.	Márgenes pequeños debido al costo de adquisición de los clientes.
	Rating: Good	Rating: Poor	Rating: Good
Structural Attractiveness			
Competitors	No hay competidores detectados en este segmento	Pocos competidores abordan directamente este segmento, no es priorizado.	La mayoría de las empresas ofrecen productos en este segmento
	Rating: Good	Rating: Fair	Rating: Poor
Distribution channels	Es necesario hacer piloto para ver si el segmento llega mediante el canal web, además es necesario realizar contenido que informe sobre la utilidad del servicio.	Podría ser abordado mediante venta online, pero habría que crear una sección especial que ataque a las necesidades de este segmento.	Es necesaria la venta consultiva como se está realizando con los clientes actuales de mayor tamaño
	Rating: Good	Rating: Fair	Rating: Poor
Strategic Direction			
Strategy	Segmento alejado de lo conocido por la empresa, pero que podría ser abordado a muy bajo costo.	Si es posible atender el segmento mediante estrategias de marketing, entonces se alinea con la estrategia y se vuelve atractivo.	No se alinea con la estrategia de la empresa. Muy alto costo de adquisición en relación al margen.
	Rating: Fair	Rating: Fair	Rating: Poor
Goals	Le ayudaría a la empresa a crecer, pero difiere de la forma de operar actual.	Le ayudaría a la empresa a crecer, pero difiere de la forma de operar actual.	Actualmente la empresa no tiene objetivos fijados en este grupo de clientes.
	Rating: Fair	Rating: Fair	Rating: Poor
Marketing Expertise			

Resources	Hay que invertir en estrategias de marketing y además en contenido sobre la utilidad de las plataformas y casos aplicados a microempresas.	Probablemente hay que invertir en estrategias de marketing para llegar al público deseado.	Se utiliza el mismo servicio que se comercializa hoy en día, no hay costos asociados.
	Rating: Poor	Rating: Fair	Rating: Good
Capability	Es necesario producir contenido que le haga sentido a un segmento de empresas en la cual no se tiene experiencia.	Es necesario hacer marketing que le haga sentido a un segmento de empresas en la cual no se tiene experiencia, pero se conoce sus preferencias.	Habría que adaptar la capacidad de atender a los clientes no corporativos mediante el chat de soporte.
	Rating: Fair	Rating: Fair	Rating: Good
Role of brand	No es muy relevante, si el mensaje de la utilidad que tiene para microempresas hace sentido, no hay que venderle la idea al supervisor.	Podría ser necesario resaltar la imagen de marca para que los clientes confien en probar este tipo de servicios. Hay una persona que supervisa la compra.	Al ser un mercado muy competitivo, la reputación de marca es importante para destacar, ya que no existen ventajas en términos de producto.
	Rating: Good	Rating: Fair	Rating: Poor

Anexo 14: Planes de Adere.so

Plan	Target Audience	Price (USD / mes)	Trial Period	Users	Included Channels	Chatbot Features	Special Offer	Action Button
Free	Para micro empresas	\$0	Gratis por siempre	1 Usuario	Facebook, Instagram, WhatsApp, Messenger	Chatbots para asignación de tickets	2 meses gratis en plan anual	Comienza ahora
Lite	Para pequeñas empresas	\$100	30 días de prueba gratis	3 Usuarios	Facebook, Instagram, Email, WhatsApp, Messenger	Chatbots para asignación de tickets	2 meses gratis en plan anual	Comienza ahora
Pro	Para medianas empresas	\$160	30 días de prueba gratis	5 Usuarios	Facebook, Instagram, Email, WhatsApp, Messenger, Telegram	Chatbots para asignación de tickets	2 meses gratis en plan anual	Comienza ahora
Enterprise	Para grandes empresas	---	Desde 5 Usuarios	Soporte especializado	Facebook, Instagram, Email, YouTube, Slack, WhatsApp, Messenger, Telegram, Twitter	Chatbots y desarrollo a la medida	2 meses gratis en plan anual	Cotiza ahora

Fuente: Adere.so/precios

