



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

REDISEÑO DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA STARTUP DE CONTACT CENTER

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CHRISTIAN ALEJANDRO RUIZ JASPARD

PROFESOR GUÍA:
PATRICIO CONCA KEHL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RICARDO SAN MARTÍN ZURITA
RODRIGO MORALES LAVANDEROS

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR

TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Christian Alejandro Ruiz Jaspard

FECHA: 2022

PROFESOR GUÍA: Patricio Conca Kehl

REDISEÑO DEL ÁREA DE VENTAS DE UNA STARTUP DE CONTACT CENTER

El presente trabajo de título se realiza en la empresa Adereso, que ofrece a empresas una plataforma para la atención al cliente a través de canales digitales, contrario a lo tradicional, cuyo canal es a través de Call Centers, y que se caracteriza por tener un crecimiento notorio en los últimos años, alcanzando a duplicar sus ingresos en el año 2020 gracias a la digitalización de las empresas, alcanzando un total de US\$1.8 MM. Dado lo mencionado anteriormente, la cartera de clientes de Adereso también se ha duplicado en este año, sin embargo, no se ha sabido administrar adecuadamente la llegada de estos potenciales clientes. De aquí se han desprendido diferentes problemas en el proceso de ventas de Adereso, tanto a nivel administrativo como en el manejo manual de la información, y la poca estructuración de sus procesos. Con esto es que se han perdido grandes oportunidades de seguir creciendo.

Así, bajo la metodología del rediseño de procesos de negocios y sus conceptos asociados, el trabajo de título tiene como objetivo principal solucionar los problemas de Adereso a partir de una reestructuración de sus procesos de ventas, enfocándose en el manejo de la información, y definiendo un flujo más robusto de estos procesos, desde la etapa de prospección, hasta el cierre exitoso de un negocio. Para esto se comienza realizando un levantamiento de la situación actual del área de venta, analizando estructura organizacional y procesos para determinar falencias en estos procesos, y sus posibles causas.

En base a lo anterior es que se propone un rediseño del área de ventas, que tiene como objetivo principal la reestructuración y la optimización de los procesos de esta área a nivel operacional, en donde se busca redefinir a partir de etapas el actual ciclo de ventas de Adereso y robustecer estos procesos a través de metodologías de ventas eficientes para este tipo de empresas, además de la implementación de herramientas tecnológicas que permitan facilitar la administración de todos los datos relevantes de la cartera de clientes.

Finalmente, se generan e implementan métricas que permitan analizar el rendimiento del área de ventas con este nuevo rediseño, tanto para cada integrante del área, como a nivel general, para realizar la comparación con años anteriores y evaluar el rediseño, para realizar continuamente cambios que puedan optimizar los números de la empresa, posibilitando así un crecimiento sostenible en el tiempo, pensando más allá del término de esta memoria. Con esto, se espera que para 2022, el ingreso por ventas aumente en un 30% en comparación al año 2021, y que, para los años posteriores, esta tasa aumente progresivamente a medida que la cantidad de clientes en la cartera de Adereso vaya creciendo.

***A mi familia,
que en las buenas y sobre todo en las malas
seguimos unidos
hasta el final***

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, agradecer a mi familia por todo el apoyo, desde mis primeros pasos en el colegio, hasta la actualidad, les debo todo lo que tengo y lo que soy, por brindarme todos los recursos que necesité para construir mi camino en esta vida tanto a nivel educacional como a nivel personal. Han sido un pilar fundamental en mi vida, y les agradezco la confianza que me han dado. Los esfuerzos siempre serán recompensados.

Agradecer a mis amigos del colegio, quienes hicieron más ameno aquel proceso y con quienes trabajamos y nos divertíamos juntos durante toda enseñanza básica y media.

Agradecer a mis profesores del colegio, cuya motivación y manera de enseñanza me fueron de mucha utilidad para tener el conocimiento que tengo hoy en día, y enseñarme valores importantes en la vida.

A mis compañeros de inducción de la U con quienes traté durante toda la carrera, por todo lo que me acompañaron durante este camino, que hacerlo solo es difícil de superar.

En particular, agradecerles a Diego Silva y Felipe Sakuda, grandes amigos con los que compartimos prácticamente de todo en la Universidad, desde estudiar y trabajar hasta jugar, desde buenas y malas experiencias, donde nunca faltaron las risas.

A Paula Cofré, quien me transmitió toda su energía y confianza en momentos difíciles, por quedarse hasta tarde conmigo en la U estudiando y por los trabajos que realizamos juntos. Gracias por tu apoyo incondicional.

A Constanza Romero por acompañarme en gran cantidad de trabajos en grupo, y por su aguante para quedarse trabajando hasta las 7 de la mañana. Gran partner y muy inteligente en todo lo que hace.

A Mariana Parra por ayudarme en cursos más complejos cuando menos conocimiento tenía.

A los profesores Patricio, Ricardo y Rodolfo por su dedicación para enseñarnos de todo y acompañarnos hasta el final, y por todos los comentarios y feedbacks realizados durante los cursos de título para que mi trabajo fuera lo más prolijo y valioso posible.

Y finalmente a Adereso por abrirme las puertas para desarrollar mi memoria, por enseñarme experiencias tanto laborales como de la vida, y por confiar en mí para estar un año entero con ellos.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
2.1 Mercado SaaS.....	2
2.2 Adereso.....	3
2.3 Área de ventas.....	5
3. Justificación del problema.....	6
3.1 Contexto del problema.....	6
3.2 Problema identificado.....	6
4. Objetivos.....	8
5. Marco conceptual.....	9
5.1 Definiciones.....	9
5.2 Pipeline de ventas.....	9
5.3 Metodología de ventas.....	10
5.4 Gestión de procesos.....	10
5.5 Rediseño de procesos.....	11
5.6 Patrones de procesos de negocios.....	12
6. Análisis de la situación actual (Metodología).....	14
6.1 Procesos involucrados.....	14
6.1.1 Prospección inicial.....	14
6.1.2 Secuencia y cadencia.....	15
6.1.3 Segunda evaluación de la oportunidad.....	18
6.1.4 Proceso de venta.....	19
6.1.5 Bases de datos.....	20
6.2 Problemas detectados.....	24
6.2.1 Gestión de datos.....	24
6.2.2 Funciones mal distribuidas.....	25
6.2.3 No existen etapas para prospección.....	25
6.2.4 Secuencias de correos poco robustas.....	26
6.2.5 Metodología de ventas poco fortalecido.....	26
6.2.6 Operaciones en su mayoría manuales.....	27
6.2.7 Falta de métricas para estrategias.....	27
7. Soluciones propuestas.....	29
7.1 Implementación de herramientas tecnológicas.....	30
7.2 Redistribución de las funciones entre el Marketer y SDRs.....	37
7.3 Creación de estados para prospección.....	38
7.4 Rediseño de secuencias.....	40
7.5 Análisis e implementación de metodología de ventas.....	41
7.6 Automatización de procesos a partir de herramientas.....	43
7.7 Creación de métricas estratégicas.....	44
7.8 Riesgos de implementación de las soluciones.....	46

8. Implementación de las soluciones.....	47
8.1 Implementación de Hubspot.....	48
8.2 Implementación de Outplay.....	59
8.3 Diagrama de MEDDIC para ventas.....	60
9. Resultados de implementaciones.....	67
10. Conclusiones y propuestos.....	70
11. Bibliografía.....	72
12. Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

<i>Tabla 1: Crecimiento del mercado de los softwares a nivel mundial (2020)</i>	2
<i>Tabla 2: Pérdida de oportunidades de negocios de Adereso</i>	7
<i>Tabla 3: Resultados prospección de primer y segundo trimestre del año 2021</i>	18
<i>Tabla 4: Problemas, soluciones, y métricas asociadas</i>	29
<i>Tabla 5: Comparación de plataformas CRM</i>	33
<i>Tabla 6: Estados propuestos para la prospección</i>	38
<i>Tabla 7: Rediseño de secuencia general</i>	40
<i>Tabla 8: Resultados esperados tras automatizaciones</i>	44
<i>Tabla 9: Ventajas y desventajas de las soluciones propuestas</i>	46
<i>Tabla 10: Columnas importadas a Hubspot</i>	48
<i>Tabla 11: Resultados y comparación antes y después de rediseño</i>	67
<i>Tabla 12: Resultados prospección por trimestre de 2021</i>	69
<i>Gráfico 1: Crecimiento de Adereso hasta 2020</i>	3
<i>Gráfico 2: Pérdida de oportunidades de negocios de Adereso</i>	7
<i>Figura 1: Organigrama general de la empresa</i>	3
<i>Figura 2: Planes que ofrece Adereso</i>	4
<i>Figura 3: Organigrama del área de ventas</i>	5
<i>Figura 4: Diagrama de flujo Marketer</i>	15
<i>Figura 5: Secuencia manual de correos</i>	16
<i>Figura 6: Diagrama de flujo SDRs</i>	18
<i>Figura 7: Etapas del pipeline de ventas</i>	20
<i>Figura 8: Información de secuencias en hojas de cálculo 1</i>	20
<i>Figura 9: Información de secuencias en hojas de cálculo 2</i>	21
<i>Figura 10: Almacenamiento de negocios calificados</i>	22
<i>Figura 11: Cartera de clientes de Adereso</i>	23
<i>Figura 12: Evolución del uso de plataformas CRM en empresas SaaS hasta 2020</i>	31
<i>Figura 13: Rediseño de los procesos Marketer/SDR</i>	38
<i>Figura 14: Pantalla general contactos</i>	48
<i>Figura 15: Pantalla particular contactos</i>	49

<i>Figura 16: Campos de contactos (ejemplo)</i>	49
<i>Figura 17: Pantalla general empresas</i>	50
<i>Figura 18: Pantalla particular empresas</i>	50
<i>Figura 19: Etapas de pipeline bajo metodología MEDDIC</i>	52
<i>Figura 20: Nuevo pipeline en Hubspot</i>	53
<i>Figura 21: Pantalla particular oportunidades</i>	54
<i>Figura 22: Campos etapa Upside</i>	55
<i>Figura 23: Campos etapa Probable</i>	56
<i>Figura 24: Campos etapa Commit</i>	56
<i>Figura 25: Campos etapas Estimated-in, Won deal & Close deal</i>	57
<i>Figura 26: Vista de secuencias en Outplay</i>	59
<i>Figura 27: Vista de toques en secuencia</i>	59
<i>Figura 28: Diagrama fase creación de oportunidad</i>	61
<i>Figura 29: Diagrama fase análisis de la solución</i>	62
<i>Figura 30: Componentes triángulo de valor</i>	64
<i>Figura 31: Zonas del triángulo de valor</i>	64
<i>Figura 32: Diagrama fase validación de la solución</i>	66
<i>Figura 33: Diagrama fase adquisición del cliente</i>	67

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo A.1: Etiquetas de empresas</i>	73
<i>Anexo A.2: Etiquetas de oportunidades</i>	74

1. INTRODUCCIÓN

El impacto que ha generado la tecnología dentro de las empresas en los últimos años ha sido tan grande, que procesos que se creían que sólo lo podían realizar personas, ahora lo realizan máquinas inteligentes, dándoles mejores resultados y utilidades. En particular, la digitalización ha permitido que empresas como Adereso hayan podido ingresar al mercado y generar un impacto positivo a las empresas de diferentes rubros que buscan cambiar su manera de atender a los clientes, realizando una transición desde lo denominado “Call Center”, a un nuevo punto de interacción que se conoce como “Contact Center”.

Un Call Center es aquel departamento o área de una empresa, en donde un equipo de ejecutivos atiende a sus clientes a través de llamadas telefónicas, para proporcionarles servicio de atención, manejo de consultas, soporte de productos o realizar telemarketing, mientras que un Contact Center añade canales digitales de atención como correo electrónico, mensajería y redes sociales. Con la tendencia hacia la digitalización, los Contact center han tenido una mayor relevancia en comparación a los Call center, instalándose en las grandes empresas tanto a nivel nacional como internacional.

Adereso (Por su acrónimo, Analizador de Redes Sociales), es una Startup perteneciente a la industria de Software as a Service (SaaS) creada en el año 2013 como tema de memoria de un alumno de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, que tenía como objetivo principal la centralización de los reclamos que les hacían a las empresas por las redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram y por correo electrónico a través de una plataforma que se denominó “PostCenter”. Esta Startup, desde su inicio, ha crecido de gran forma a través de diferentes licitaciones y fondos concursables para seguir desarrollando esta plataforma, y para poder seguir contratando personas que le permitieron instalarse de gran manera dentro del mercado de los Contact Center.

Los productos y servicios principales que ofrece Adereso dentro de este mercado son los siguientes:

Plataforma PostCenter: Es un mesón de ayuda (comúnmente llamado “Helpdesk” dentro de la industria de los SaaS), cuya función es la de ordenar, gestionar, y unificar en una sola plataforma todas las solicitudes, requerimientos y reclamos que llegan a través de las distintas redes y canales de comunicación que utilizan las empresas para atender a sus clientes de manera online. En particular este es el principal servicio que ofrece Adereso a sus clientes, quienes solicitan al equipo licencias para poder utilizar estas plataformas, y dependiendo de las necesidades del cliente, y de su tamaño, es la cantidad de licencias que ofrece Adereso, y el plan que se le ofrece.

Chatbots: Son Bots que funcionan a partir de inteligencia artificial supervisada, la cual es entrenada y personalizada para automatizar las conversaciones con los clientes de las empresas para resolver problemas simples a través de cualquier canal digital, y que estos puedan dar respuestas estandarizadas sin necesidad de la intervención de un tercero. En caso de que el problema sea más complejo, el bot deriva el problema a un ejecutivo de la empresa.

2. ANTECEDENTES

2.1 MERCADO SAAS

La industria SaaS a la que pertenece Adereso ha tenido una gran relevancia en la actualidad, ya que es un modelo de distribución de softwares, en donde un proveedor externo aloja las aplicaciones que se ofrece, y se pone a disposición a aquellos usuarios que quieran adquirirlos a través de internet, principalmente en servidores en la nube de las empresas proveedoras, generando así soluciones económicas para los clientes.

Estas aplicaciones se han integrado a diversos tipos de empresas, en particular para resolver problemas de diferentes áreas como contabilidad, seguimiento de ventas, y en el caso de Adereso, para servicio de atención al cliente. Algunos ejemplos de empresas SaaS conocidos a nivel mundial son Dropbox, Apps de Google y Netflix, y dentro del mercado al cual pertenece Adereso, se encuentran Salesforce y Zendesk como grandes competidores.

Dada la transformación digital que se ha estado viviendo en la actualidad, es que las empresas SaaS han adquirido un gran potencial para mejorar las capacidades de las empresas, multiplicando sus rentabilidades a medida que pasan los años, más aún dentro del contexto de pandemia en el que se vive, ya que obligó a empresas a cambiar al trabajo remoto, lo que permitió que las soluciones SaaS fueran más fáciles de adoptar y desplegar.

Así, el crecimiento de esta industria en comparación a mercados similares se muestra a continuación:

	2019	2020	2021	2022
Cloud Business Process Services (BPaaS)	45,212	43,438	46,287	49,509
Cloud Application Infrastructure Services (PaaS)	37,512	43,498	57,337	72,022
Cloud Application Services (SaaS)	102,064	104,672	120,990	140,629
Cloud Management and Security Services	12,836	14,663	16,089	18,387
Cloud System Infrastructure Services (IaaS)	44,457	50,393	64,294	80,980
Desktop as a Service (DaaS)	616	1,203	1,951	2,535
Total Market	242,697	257,867	306,948	364,062

Tabla 1: Crecimiento del mercado de los softwares a nivel mundial (2020)

De la tabla se estima que en 2021 el crecimiento del mercado SaaS será de un 13,5%, más alto que el 2,4% que se dio en el año 2020. Todo esto dada la digitalización de las empresas por cambiar su modalidad de trabajo a remoto.

Este aumento en el mercado también lo vivió Adereso, ya que sus ventas también aumentaron en gran medida:

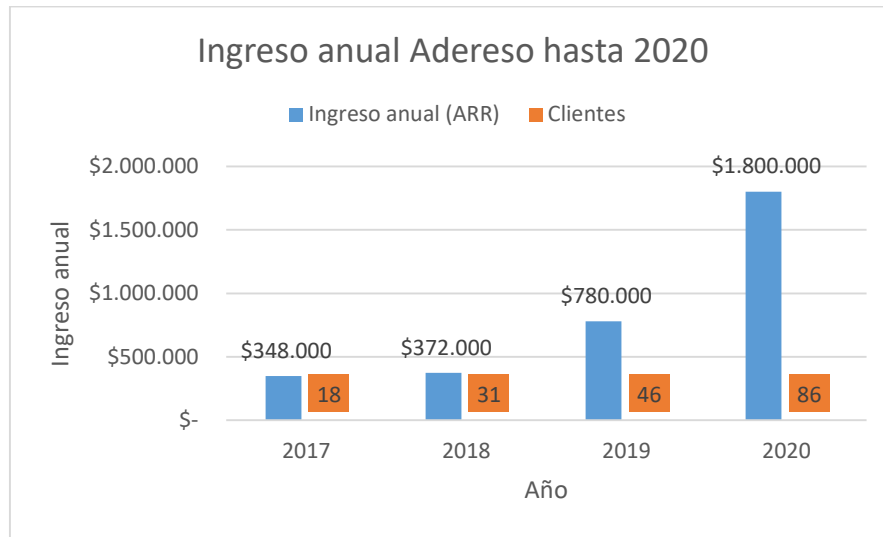


Gráfico 1: Crecimiento de Adereso hasta 2020

La tendencia que se dio en el mercado SaaS provocó un aumento de las ventas de Adereso en 2020 de un 230%. A pesar de que un inicio su crecimiento era constante y sus ingresos relativamente bajos, este aumento logró posicionar de gran manera a Adereso en este mercado, casi duplicando sus clientes al término del año 2020.

2.2 ADERESO

La misión de Adereso es la de hacer más fácil la vida de sus clientes con tecnologías digitales, mientras que su visión es la de ser el SaaS latinoamericano con mayor adopción en el mundo.

Para dimensionar el tamaño de la empresa, se presenta la estructura organizacional a nivel general, y se describen sus funciones a continuación:



Figura 1: Organigrama general de la empresa

CEO: Es el principal representante de la empresa, y es quien mantiene las relaciones con las entidades más importantes con las que hacen negocios. Administra la empresa en ámbitos más generales, y es quien designa a los líderes de cada área. Además, vela por el cumplimiento de los objetivos que se plantean como empresa durante del año.

Soporte: Esta área mantiene la comunicación con los clientes con respecto a problemas en la plataforma o consultas sobre su uso. Atienden a los ejecutivos que utilizan PostCenter, y están constantemente en comunicación.

Recursos humanos: Se encarga principalmente del reclutamiento y selección de nuevos integrantes a los procesos de la empresa, además de realizar actividades que permitan la interacción entre todas las áreas.

Equipo de producto: Es el área encargada de mantener la estabilidad de la plataforma de la empresa, además de que construyen y entrenan a los Bots solicitados por los clientes. También se encarga de generar constantes actualizaciones de la plataforma, agregando nuevas funcionalidades dependiendo de las necesidades de los clientes.

Equipo de ventas: Es el área que realiza los negocios con los clientes, desde la etapa de prospección y atención a clientes nuevos, hasta el cierre de la transacción y la entrega de licencias a través de los planes actuales que ofrece. Además, se encargan de encontrar oportunidades de expansión con los clientes que ya tienen en su cartera actualmente.

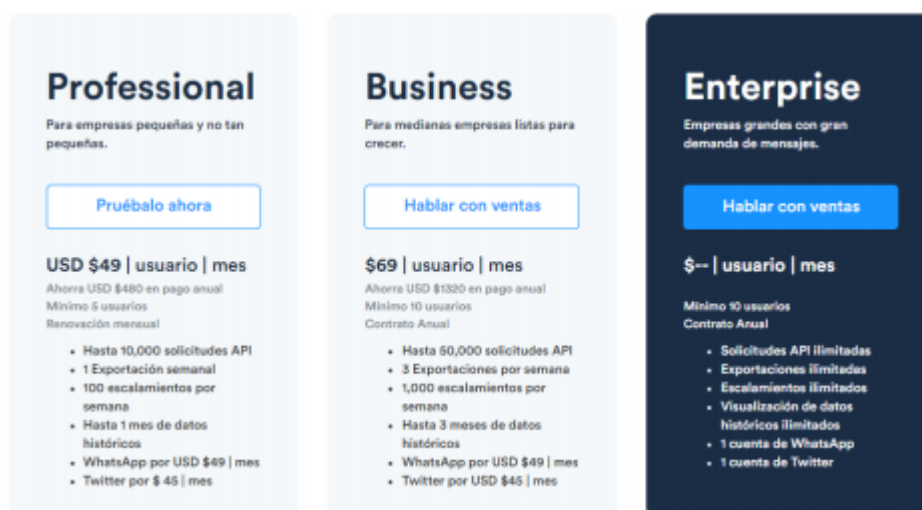


Figura 2: Planes que ofrece Adereso

Todas estas áreas suman en total a más de 40 empleados de diferentes partes de Latinoamérica, como Chile, México y Venezuela, donde cada área se subdivide en diferentes cargos que son importantes para cumplir con los objetivos de la empresa y para alinearse con la misión y visión de Adereso. Actualmente, el área de ventas es la que más ha sufrido cambios, ya que se ha optado por contratar a más personal, llegando a casi duplicar la cantidad de integrantes del área, pasando de 8 personas a 15.

Además, Adereso cuenta con 92 clientes que utilizan PostCenter, los cuales se dividen en tamaños desde Startups (entre 11-50 trabajadores), hasta Enterprises (+10.000 trabajadores), y en industrias, como, por ejemplo: Retail, Telecomunicaciones, Servicios Financieros, Delivery, entre otros. Estos clientes tienen presencia en diferentes países, como en Chile, México, Colombia, Perú y Costa Rica, por lo que Adereso ya cuenta con cierta presencia internacional en el mercado SaaS.

Así, como empresa, su objetivo principal actual es aumentar esta cantidad de clientes, ya que durante el último tiempo se han dedicado a ofrecer el mismo servicio a los clientes que ya tienen en su base de datos (expansión de cuentas), lo que les ha provocado un bajo crecimiento mensual durante el año 2021 a nivel de oportunidades nuevas.

2.3 ÁREA DE VENTAS

La primera etapa de un cliente en el ciclo de ventas de Adereso pasa en esta área. Así, se detalla a continuación la actualidad de los cargos, sus funciones, y la cantidad de personas que las componen:



Figura 3: Organigrama del área de ventas

Marketer (1 persona): Encargado de aplicar las estrategias de marketing de Adereso, además de buscar información y enviar los primeros correos a potenciales clientes dependiendo del segmento objetivo al que se quiera llegar.

Sales Development Representatives - SDRs (2 personas): Se contactan en una primera instancia con los potenciales clientes que llegan a través de la plataforma, o a través de la investigación realizada por el Marketer, para transformar estos contactos en oportunidades de venta.

Account Executive (1 personas): Desarrollan la oportunidad encontrada por los SDRs, y a través de reuniones van gestionando la solución que pueda generar más impacto para resolver el problema. Acompaña al cliente desde que ingresa como calificado, hasta que se cierra el negocio. Gestionan también los planes que se les va a ofrecer y realizan los cierres de contrato.

Account Managers (2 personas): A diferencia del Account Executive, desarrollan las oportunidades que encuentran con los clientes que ya posee Adereso en su cartera. Revisan principalmente los temas comerciales con los clientes.

Customer Success (4 personas) Son los “voceros” del cliente dentro del área de ventas. Se encargan de gestionar todos los problemas que puedan tener los clientes y derivarlos

a quien corresponda, además de tener reuniones periódicas para conocer el estado del cliente.

Revenue Operations (2 personas): Se encargan de la renovación y automatización de los procesos que posee el área de ventas, y gestionar de manera correcta todos los datos que se vayan recolectando, a medida que aumentan los negocios y el nivel de prospección.

La memoria se desarrolla en la última área mencionada, liderada por el memorista, donde se resuelve el problema descrito en los siguientes puntos.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

3.1 CONTEXTO DEL PROBLEMA

Del análisis realizado a la base de clientes de Adereso, que se realizó en verano 2021, se identificaron diversas variables importantes para conocer en profundidad a estas empresas. En particular, se centró en las variables de:

- Tamaño de la empresa (cantidad de empleados)
- Industria a la que pertenece
- Rentabilidad que le genera a la empresa (anualmente en US\$)
- País al que pertenece
- Cantidad de usuarios en PostCenter

Así, y junto con el objetivo de duplicar el ingreso anual de la empresa al doble, el cual actualmente es de \$1.8 millones de dólares, crearon una estrategia Outbound (es decir, Adereso busca empresas para ofrecerles el servicio), donde se contarían con 1000 prospectos calificados (personas) a final de año, con enfoque en 6 categorías que son las que les genera mayor rentabilidad, para aumentar esta base de clientes. Estas categorías son:

- Tamaño de la empresa:
 - 201-500 empleados (US 36.000 anuales)
 - 501-1000 empleados (US 84.000 anuales)
 - 1001-5000 empleados (US 156.000 anuales)
- Industria a la que pertenece:
 - Retail
 - Telecomunicaciones
 - Servicios financieros

3.2 PROBLEMA IDENTIFICADO

Si bien el crecimiento de Adereso en 2020 ha sido alto, como se mostró en el *gráfico 1*, durante finales del año 2020 y la mitad de 2021, las oportunidades que llegaron no se gestionaron adecuadamente, ya que se perdieron oportunidades por no tener el ciclo de ventas claro, ni los procesos definidos para estas gestiones. Esto ha provocado un aumento en los negocios perdidos de potenciales clientes, y le ha significado a Adereso

una pérdida de oportunidad considerable en los ingresos anuales, como se muestra en el siguiente gráfico:

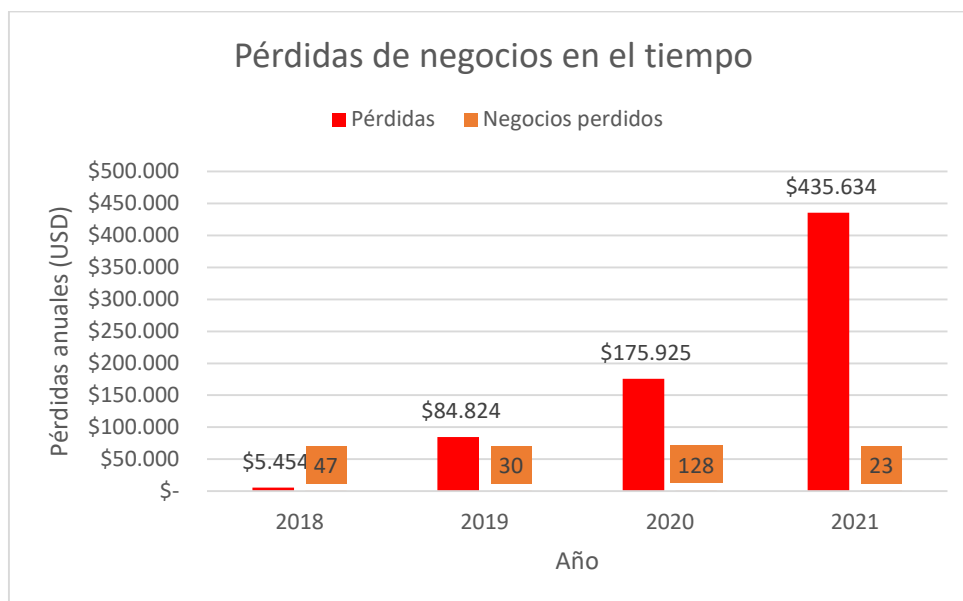


Gráfico 2: Pérdida de oportunidades de negocios de Adereso

Como la llegada de potenciales clientes en 2020 fue considerable en comparación a los años anteriores dada la digitalización de los procesos por la pandemia, y habiéndolos calificado a todos para que ingresaran a pipeline (concepto que se describirá más adelante), la cantidad de negocios perdidos fueron de 128. Con esto, la oportunidad aumentar los ingresos se perdió considerablemente. Además, se muestra la evolución de la cartera de clientes de Adereso:

Año	Clientes Adereso	Aumento de clientes	Pérdida de potenciales clientes
2017	18	-	-
2018	31	+13	-47
2019	46	+15	-30
2020	86	+40	-128
2021	92	+6	-23

Tabla 2: Pérdida de oportunidades de negocios de Adereso

De todos los clientes que llegaron en 2020, se lograron concretar 40 negocios, y se perdieron 128, principalmente por pérdida de seguimiento de estas oportunidades.

Como se ha descrito anteriormente, al segmentar a los clientes potenciales y seleccionar a aquellos que le generaban más rentabilidad, las pérdidas por negocio en 2021 impactan más fuerte en esta oportunidad, en comparación al año 2020, donde se atendía a cualquier negocio, independiente del valor que se le generaba. Del gráfico 2 se muestra que se pierde una oportunidad de US\$18.000 anuales por cada potencial negocio que no

se ha concretado. Vale destacar que en este cálculo no se consideran aquellos negocios que se perdieron por decisión del cliente, sino que se consideraron aquellos negocios que fueron calificados, y se fueron perdiendo en el tiempo por no tenerles un seguimiento adecuado.

Los números mostrados muestran que la estrategia que se quiere implementar para aumentar la cartera de clientes no se podrá ejecutar de la mejor forma, ya que la proporción de negocios ganados versus perdidos es alta, y hay una pérdida de oportunidades en términos de ingresos también alta, por lo que, si no se aborda efectivamente los potenciales negocios que vayan llegando, el crecimiento de Adereso no será considerable, y no podrán cumplir con su objetivo anual.

Es por esta razón que se plantea realizar un rediseño al área de ventas, y se espera que, con esto, los negocios perdidos se vayan reduciendo en cantidad en lo que queda de año y en los próximos años, lo que implicaría que al momento de calificar prospectos y se genere la oportunidad, exista una mayor proporción de estos cerrados exitosamente, aumentando los ingresos de la empresa por nuevos clientes, y en un periodo de tiempo menor por tener implementado un proceso de ventas más robusto y más eficiente para abordar estas oportunidades.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta memoria es incrementar las ventas de la empresa a través del rediseño del área de ventas, centrado en cerrar mayores cantidades de negocios de potenciales clientes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar datos de clientes de la empresa y su manejo en el tiempo
- Definir cargos y funciones dentro del área, evaluando la contratación de nuevo personal
- Rediseñar los procesos involucrados en el área de ventas junto con su pipeline asociado.
- Analizar e implementar una nueva metodología de ventas
- Evaluar herramientas para automatización de procesos manuales
- Definir un seguimiento de los procesos y de las ventas a partir de métricas como:
 - Cantidad de negocios por ejecutivo y montos asociados (para cumplir con el crecimiento objetivo)
 - Cumplimiento de plazos establecidos para cada etapa
 - Cantidad de prospectos calificados y de negocios calificados

- Tasa de conversión por etapa
- Generar dashboards y reportes mensuales para evaluar el rendimiento del área de ventas

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 DEFINICIONES

Para el desarrollo de esta memoria es importante conocer los conceptos necesarios para realizar un análisis actual del área de ventas de una empresa, y con ello tener las herramientas necesarias para implementarlas en el actual proceso de ventas con enfoque en el incremento de ventas.

Primero, se definen algunos conceptos que están involucrados en este tema de memoria:

Deal: Oportunidad de venta o negocio.

Prospecto: Persona o empresa que tiene una necesidad específica y busca cómo solucionarlo.

Cliente potencial: Para Adereso, un cliente potencial es aquel prospecto que tiene un problema, y que Adereso puede resolver ese problema, y que cumple con sus expectativas de venta.

Inbound: Estrategia que consiste en atraer al cliente con un contenido útil y de gran valor, y que se pongan en contacto directo con la empresa.

Outbound: Estrategia que consiste en realizar venta directa a los usuarios. Es decir, es la empresa que se contacta directamente con los potenciales clientes, al contrario de la estrategia Inbound.

A continuación, se mencionan los conceptos más relevantes para el desarrollo de esta memoria:

5.2 PIPELINE DE VENTAS

Otro concepto clave para el marco es lo que se denomina pipeline, funnel, o embudo de ventas. Este concepto hace referencia al mapa de actividades diarias que componen el proceso de ventas en el trabajo de un representante comercial, mostrando cada una de las etapas de negociación, que empieza desde la recepción de un lead calificado, hasta el cierre del negocio

Para trabajar con un pipeline de ventas, hay que tener ciertos indicadores en consideración, importantes para medir el rendimiento de los agentes comerciales:

- La cantidad de negocios abiertos, ya que una mayor cantidad de oportunidades permite cierto grado de stock para suplir una etapa posterior, de manera de tener actividad en todas las etapas.

- El ticket promedio de los deals, o descrito de otra forma, el beneficio en ingreso que puede traer el negocio para la empresa, importante para cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa y las cuotas necesarias para cada agente.
- Las tasas de conversión por etapas, mientras mayor sea, más eficiente es el proceso de ventas para generar cierres. Medir esta métrica permitiría analizar en qué etapa se encuentra el cuello de botella, para así generar planes que puedan mejorar los procesos asociados a dicha etapa.
- El ciclo de ventas promedio, o la duración promedio antes de que el negocio sea cerrado. Indica cuánto tiempo invierte el vendedor para cerrar el negocio. Mientras más pequeño sea este valor, mejor es para el área, aumentando la eficiencia de ventas.

5.3 METODOLOGÍA DE VENTAS

Es importante entender el concepto de metodología de ventas. Este concepto hace referencia al paso a paso que debe seguir un vendedor para tener éxito en la venta, considerando las especificaciones de los productos o servicios que se ofrece, las tareas y responsabilidades de cada integrante del área, y la información necesaria que se necesita recopilar para optimizar el proceso de venta. En pocas palabras, es una guía que permite conocer la ruta del vendedor que abarca todos los procesos de inicio a fin.

Como el tema de memoria se basa en el rediseño de los procesos del área de ventas, se desarrolla a continuación los conceptos globales más relevantes para este tema de memoria:

5.4 GESTIÓN DE PROCESOS

Este concepto consiste en una visión integral del cambio en la organización, donde describe la gestión de procesos como una innovación que debe estar bien alineada con la estrategia de la organización, y que tiene como foco principal al destinatario de la misión.

El objetivo principal de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, considerando la eficiencia y la posibilidad de añadir valor al cliente final.

La gestión de procesos profundiza en nueve fases divididas en 4 ciclos:

PRIMER CICLO

Fase 1 - Incorporar la gestión de procesos: Hace referencia a que toda gestión de los procesos debe estar expresada en el plan estratégico de las organizaciones.

SEGUNDO CICLO

Modelamiento Visual de los Procesos: Este proceso consta de dos fases:

Fase 2 - Diseñar mapa de procesos: En esta fase de diseño se debe tener en consideración la totalidad de los procesos involucrados.

Fase 3 - Representar los procesos mediante modelos visuales: Creación de flujogramas de información y listas de tareas.

TERCER CICLO

Intervenir procesos modelados: Este ciclo tiene como foco mejorar y rediseñar procesos:

Fase 4 - Gestión estratégica de los procesos: Consiste en priorizar procesos, definir indicadores y a los dueños del proceso.

Fase 5 - Mejorar procesos: Se define y aplica las mejoras para cumplir los objetivos de rendimientos definidos en la fase anterior.

Fase 6 - Rediseñar procesos: Se define y aplica la solución con la cual se cumplirán los objetivos de rendimiento.

Fase 7 - Formalizar procesos: Se elabora el procedimiento detallado completo del proceso optimizado. Es importante que la nueva práctica se incorpore a la operación y se dé continuidad a esta.

CUARTO CICLO

Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado: Este ciclo se enfoca en formalizar el proceso:

Fase 8 - Controlar el proceso: Se realiza el seguimiento del cumplimiento de la optimización implementada.

Fase 9 - Mejora continua: Perfeccionamiento constante para adaptar las situaciones reales.

5.5 REDISEÑO DE PROCESOS

Un rediseño de procesos consiste en tomar todas las actividades dentro de un área en particular y someterlas a un cambio, generalmente usando tecnologías de información, que pueda garantizar un mejor desempeño en comparación al caso sin este rediseño. Por lo general, se aplican estos cambios para reducir costos operacionales, no necesariamente de dinero, sino también de tiempo, como también para mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa. Estos dos escenarios estarán presentes en el desarrollo de esta memoria:

- Por un lado, se busca reducir los tiempos para cerrar los negocios, con el fin de tener una tasa de conversión más alta y mejorar la calidad de atención a los clientes

- También se busca mejorar el rendimiento de Adereso a través del incremento de las ventas por tener procesos mejor definidos y optimizados.

Así, se espera que el rediseño de procesos pueda cumplir con las estrategias y objetivos de la empresa, innovar con una nueva base tecnológica, y eliminar procesos que no añaden valor en el negocio.

Alguna de las directrices que se pueden abordar para el rediseño son:

- Cambiar el enfoque de los procedimientos internos para atender las demandas
- Eliminar todas las pérdidas por retrasos, obstáculos administrativos, actividades duplicadas y/o actividades que no añaden valor
- Reducir la variación en el rendimiento del proceso
- Mejorar la comunicación entre áreas
- Automatizar todo lo que sea posible
- Estandarizar el servicio

5.6 PATRONES DE PROCESOS DE NEGOCIOS

A partir del libro “Rediseño de procesos de negocios mediante uso de patrones” de Óscar Barros, se define que un proceso es una secuencia de actividades conectadas por distintos flujos definidos. Separa las actividades en dos tipos, las que están relacionadas directamente con la transformación de insumos en un producto final y las que regulan esta transformación, pero no participan directamente.

Esta metodología consiste en cuatro etapas:

Definir el proyecto: Se establecen cuáles serán los procesos que serán rediseñados, definiendo objetivos específicos que se deben enfrentar al cambio. En esta etapa es importante elegir y priorizar los procesos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Entender la situación actual: Esta etapa busca representar el actual escenario de los procesos seleccionados en la etapa anterior, la cual se divide en dos fases:

- **Modelar la situación actual:** Se determinan todas las actividades y actores involucrados en el actual proceso. La idea es representarlo a través de herramientas de modelamiento, utilizando un esquema eficiente para modelar sistemas con muchas actividades y flujos, el cual también se utilizará para modelar el proceso optimizado.
- **Validar y medir:** Para este paso es importante verificar que los modelos realizados en la etapa anterior representen significativamente lo que ocurre actualmente. Una vez validado el modelo, se buscará medir los valores actuales de las variables y actividades involucradas en el actual flujo. El objetivo es que se mida cuantitativamente, creando indicadores de rendimiento.

Rediseñar: Esta etapa busca definir los cambios que deben realizarse en el flujo del proceso anteriormente creado y definir cómo ejecutar los cambios realizados. Este

macroproceso se divide en cuatro fases:

- Establecer direcciones de cambio: Las direcciones de cambio corresponden a las ideas que determinan la diferencia entre lo actual y la propuesta de rediseño
- Seleccionar tecnologías habilitantes: Esta fase consiste en seleccionar y evaluar las tecnologías que habiliten la factibilidad de implementar el cambio propuesto. El motivo de esto es facilitar el flujo de documentos y decisiones asociadas a estos.
- Modelar y evaluar rediseño: Consiste en representar las nuevas propuestas que se implementarán en el rediseño. Por otro lado, se realiza la evaluación económica, identificando los costos de inversión, los costos recurrentes y beneficios que generará la optimización. Luego, utilizando indicadores como el VAN y la TIR se traen los flujos a valor presente.
- Detallar, probar y rediseñar: Esta etapa consiste en profundizar y detallar tanto los procedimientos, como los apoyos computacionales que se utilizarán, con el fin de permitir su implementación. Por el lado de los procedimientos, el nivel de detalles radica en las prácticas de trabajo que realizarán los operadores de los procesos. Por el lado de los apoyos computacionales, se deben especificar los elementos de hardware y software necesarios. El objetivo de esta etapa es crear un prototipo que evidencia la factibilidad del rediseño del proceso.

Implementar: En esta etapa se concretan todas las fases mencionadas anteriormente. Consta de 3 fases:

- Construir software: Se definen las características y atributos específicos del software que apoyará el rediseño.
- Implementar software: Principalmente consiste en la marcha definitiva de la solución computacional diseñada. Se deben instalar definitivamente todos los elementos computacionales necesarios para implementar el rediseño.
- Implementar procesos: Implica la capacitación de los actores que participan en el proceso. Es la marcha blanca de la optimización. Se busca solucionar problemas pequeños que puedan surgir en la implementación y es la verificación de que el rediseño en conjunto funciona de acuerdo con lo diseñado.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (METODOLOGÍA)

A partir de los modelos y los conceptos descritos en el marco conceptual, se desarrolla esta memoria haciendo un análisis de los procesos actuales involucrados en el área trabajada, para luego identificar problemas enfocados a lo operacional. Luego, se proponen soluciones a todos los problemas descritos, que son conversados con la empresa para su iteración e implementación, y se miden sus resultados en el capítulo 9.

6.1 PROCESOS INVOLUCRADOS

En este subcapítulo se describirá en detalle el proceso actual que desarrolla Adereso para la captación de nuevos clientes. Como el tema de memoria se enfoca principalmente en ventas, las demás áreas descritas en el organigrama de la empresa se omiten.

6.1.1 PROSPECCIÓN INICIAL

El termino prospectar implica la búsqueda de potenciales clientes que cumplan con las características que busca la empresa. En este caso, se buscan aquellas que cumplan con los tamaños y las industrias mencionadas en la sección de justificación del problema. Esta investigación la realiza el Marketer como parte del proceso actual de marketing que sigue la empresa. Esta búsqueda se realiza en una primera instancia por LinkedIn dada la gran cantidad de empresas que se muestran en la página. Además, las características de industria y tamaño son fáciles de visualizar.

Dependiendo del país que se quiera prospectar, enfocado principalmente en países como Chile, México y Colombia por ser las que más representan a la base actual de clientes de Adereso, se aplica este filtro también por tener un conocimiento más claro del mercado de esos países.

Luego de seleccionar una cantidad de empresas para realizar prospección, que ronda por lo general entre 30 y 40 empresas mensuales, se hace una investigación más profunda en sus respectivas páginas web para buscar tanto correos electrónicos, como números telefónicos, o personas con las que comunicarse para iniciar la conversación, con la intención de realizar una primera llamada de descubrimiento.

Se realiza una lista en Excel, y se les reparte a las Sales Development Representatives para que realicen los primeros contactos.

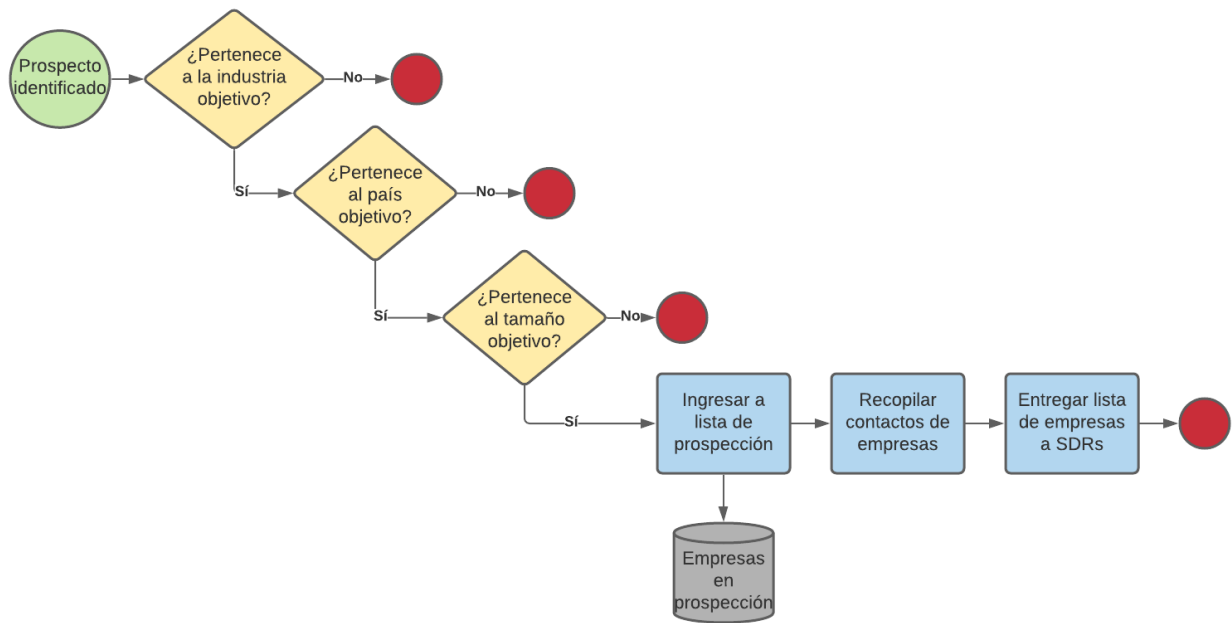


Figura 4: Diagrama de flujo Marketer

6.1.2 SECUENCIA Y CADENCIA

Al recibir las empresas para prospeccionar, las SDRs realizan una segunda investigación para profundizar en aquellos contactos que sean relevantes para contactarse, y tener más personas asociadas a la empresa. Por ejemplo, en la página web de la empresa “A” muestra el contacto para un ejecutivo de atención al cliente. Sin embargo, la persona ideal para iniciar contacto es el líder de la sección de atención al cliente de la empresa “A”. A este contacto se le denomina el “tomador de decisiones”, ya que se tiene conocimiento de aquellos cargos con los que se tiene que negociar dado los perfiles que suelen adquirir las herramientas como las de PostCenter.

Para el primer toque con una empresa se ejecuta una secuencia manual, que consiste en una serie de 3 correos electrónicos con cierto contenido para llamar la atención de los contactos, tales como métricas asociadas a la industria a la que pertenece, y problemas en la gestión de atención al cliente del sector, y beneficios de contratar el servicio de Adereso.

EJEMPLO 1

Subject: Fortaleciendo el servicio al cliente desde Whatsapp

“Hola [Nombre de persona].

Entiendo que eres [Cargo en la empresa] en [Nombre empresa].

Considerando el éxito de nuestros clientes en tu segmento, una conversación entre nuestros equipos podría ser útil.

Adereso ha ayudado a la tienda en línea más justa de México a responder el 85% de los mensajes de sus clientes en 10 minutos, creando conexiones más personales a través de WhatsApp y fortaleciendo su estándar de servicio.

¿Quién sería la mejor persona en Grupo [Nombre empresa] para continuar con esta conversación?

¡Ten una buena semana!”

EJEMPLO 2

Subject: ¿Cómo superar las expectativas de servicio a través de Whatsapp?

“Hola [Nombre persona],

El servicio al cliente a través de WhatsApp despegó en 2020, por lo que superar las crecientes expectativas de los usuarios en torno a los tiempos de respuesta, en este y otros canales de su preferencia, dependerá de las prácticas de servicio al cliente que adopten las organizaciones y del esfuerzo que pongan en alcanzar los resultados esperados.

¿Quién sería la mejor persona en [nombre empresa] para continuar con esta conversación?

¡Ten un buen día!”

Esta secuencia manual, además, posee cadencias mínimas para los correos. Una cadencia es un tiempo que se da entre correo y correo para mandarse. En el caso actual, se tiene una cadencia mínima de 2 días para mandar el segundo toque, con el fin de no presionar a los contactos, ya que, por lo general, mandar correos tan seguido provoca pérdida de interés, y además, esto facilita que los dominios de los clientes bloqueen el envío de correos o terminen yendo a spam. Así, la secuencia tiene una duración promedio de 1 semana.

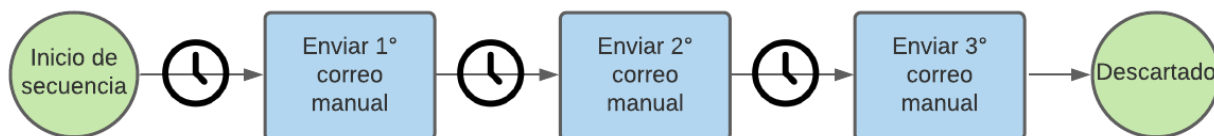


Figura 5: Secuencia manual de correos

Tras el envío de correos, existen diferentes casos que se pueden dar:

EL CONTACTO NO RESPONDE

Al término de la secuencia, que por lo general dura 1 semana, si no responde ningún correo, se descarta totalmente.

EL CONTACTO RESPONDE

Si en algún correo, el contacto responde, pueden darse las siguientes situaciones:

- Responder con que no tiene interés en el servicio. En este caso, también se descarta la empresa.
- Responder con un referido: Este caso se refiere a que, al contactar a una persona, este de información de otro rol dentro de la empresa que se puede hacer cargo, o que tenga más conocimiento de los procesos en los que Adereso puede aportar. El referido entra en la misma secuencia, esperando a que responda alguno de los correos.
- El contacto muestra interés: En esta situación, también se pueden dar diferentes casos:
 - El contacto pide más información: Para esto, Adereso tiene presentaciones en PDF donde se describe en detalle en qué consisten los servicios de la empresa, y cómo estos pueden ayudar a la gestión de atención al cliente, junto con casos de éxito con clientes de Adereso.
 - El contacto acepta tener un meeting: Dentro del correo que se les envía a las personas, se adjunta el link de Google Calendar de cada SDRs, para que puedan reservar un horario, y así tener la primera llamada de descubrimiento.

Una llamada de descubrimiento (o también conocida como Discovery Call), es una llamada entre las SDRs y el representante de la empresa para contratar el servicio, donde se investigan los problemas que puede tener el potencial cliente. En estas llamadas se suele consultar el proceso actual de gestión de cliente, si utilizan redes sociales para la atención, o si tienen Bots de consultas, si está usando actualmente un Helpdesk, pero de la competencia, y si tienen intenciones de automatizar sus procesos de atención. Toda esta información es recopilada, y se evalúa la oportunidad. En caso de que la información recolectada muestre que los servicios de Adereso no añadirán valor al proceso del prospecto, se descarta la oportunidad.

En caso de que la oportunidad sea relevante, la información recolectada pasa al Account Executive, que también evalúa la calidad del prospecto.

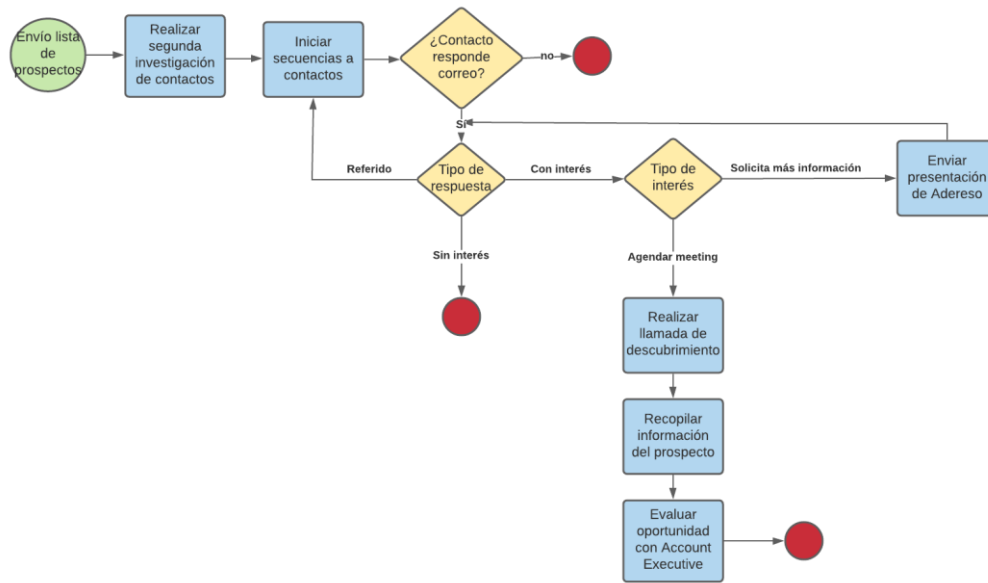


Figura 6: Diagrama de flujo SDRs

A partir de estos procesos, se presenta el rendimiento de esta área en particular durante el primer y el segundo trimestre del año 2021:

Métrica	Trimestre 1	Trimestre 2
Prospectos enrolados	427	1228
Prospectos efectivos	353 (82,6%)	956 (77,8%)
Respuestas	54 (15,2%)	101 (10,5%)
Meetings	20 (37%)	30 (29,7%)
Oportunidades	14 (70%)	6 (20%)

Tabla 3: Resultados prospección de primer y segundo trimestre del año 2021

Los prospectos enrolados hacen referencia principalmente a personas, y el aumento entre trimestres se debe a que se trabajó con contactos que ya estaban almacenados con anterioridad en trimestres anteriores para hacer una limpieza de la base de datos.

6.1.3 SEGUNDA EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Cuando la oportunidad llega a las manos del Account Executive, este evalúa la información recolectada por las SDRs para tener una primera impresión del valor que se le puede dar al cliente, y de cuánta rentabilidad le puede generar a Adereso. Para esto, se agenda una segunda reunión, en la que participan él o los representantes de la empresa, junto con la SDR correspondiente y el Account Executive, para recolectar más información, pero en un sentido más técnico, profundizando en el problema detectado por la SDR

Si efectivamente el Helpdesk puede aportar al flujo del potencial cliente, la oportunidad se aprueba, y pasa como oportunidad calificada a pipeline. Caso contrario, se devuelve la oportunidad a la SDR para que siga recolectando información sobre los procesos del

cliente, o se descarta en caso de que no pueda añadir ningún valor con los servicios de Adereso. Este paso intermedio es importante para poder calificar las oportunidades, y así poder filtrar los negocios que son relevantes para Adereso, para así evitar un aumento en los negocios perdidos y mantener aquellas oportunidades más estratégicas y valiosas.

6.1.4 PROCESO DE VENTA

En este punto la oportunidad la trabaja el Account Executive. Luego de aprobada la oportunidad, se crea el “Deal” asociado al potencial cliente, y se desarrolla dependiendo de la complejidad de la oportunidad. La complejidad del caso depende del tamaño de la empresa, de la industria a la que pertenece, de la cantidad de procesos involucrados en las operaciones del cliente y su complejidad, y de la inversión que han hecho en tecnologías. Una empresa con poca tecnología es más fácil de tratar, dado que no hay que desarrollar tantas integraciones con la plataforma de PostCenter. Cuando hay más herramientas asociadas, o procesos tecnológicos más complejos, el desarrollo de la oportunidad toma más tiempo.

Desde que la oportunidad se califica, hasta que se cierra, existen etapas definidas para determinar el avance que este tiene dentro del pipeline de ventas de Adereso, dependiendo de una acción determinada en la ejecución del avance:

OPORTUNIDAD CALIFICADA

Primera etapa del pipeline, donde se registra la oportunidad cuando el Account Executive la aprueba

EMPRESA DECIDE COMPRAR

Cuando las conversaciones están más avanzadas, y el problema identificado se valida y se le describe al potencial cliente cómo la plataforma de Adereso puede aportar a resolver este problema, la oportunidad cambia a esta etapa cuando la solución propuesta es aprobada por el cliente. Dependiendo de la complejidad del caso, este puede tomar desde 2 semanas, hasta 2 meses.

PROPUESTA DE NEGOCIO ACEPTADA

Cuando el cliente acepta contratar los servicios de Adereso, se hace una estimación de la cantidad de licencias que se les va a otorgar para el uso del Helpdesk, además del plan que tendrán las licencias descritas en la figura 2, dependiendo del volumen de clientes que atienden por sus canales digitales y de las integraciones con redes sociales y herramientas para la gestión de clientes. Con esta información, se le realiza una propuesta de negocio a la empresa cliente con todos estos detalles, y se redefine en caso de que el cliente quiera modificar alguna condición.

Cuando esta propuesta es aceptada, se deja en esta etapa.

ENVÍO DE CONTRATO

Con la propuesta de negocio aceptada, se procede a armar, dependiendo de los requerimientos del cliente, el contrato o la orden de compra de las licencias, donde se determinan los términos y condiciones de uso de la plataforma de Adereso, el monto asociado a la transacción, el plazo del contrato, que puede ser desde 6 meses hasta una cierta cantidad de años, y el método de pago, entre otros términos. El contrato también es conversado con el potencial cliente, y cuando este acepta, se manda el documento para que se firme. Cuando se hace el envío, pasa a esta etapa

NEGOCIO GANADO

Al momento de recibir el contrato o la orden de compra firmado, ya se establece la relación de negocios entre el cliente y Adereso, por lo que se define esta oportunidad como ganada, y se suma a la cartera de clientes de las Account Manager para relaciones comerciales, y con el equipo de Customer Success para temas de seguimiento y de consultas.

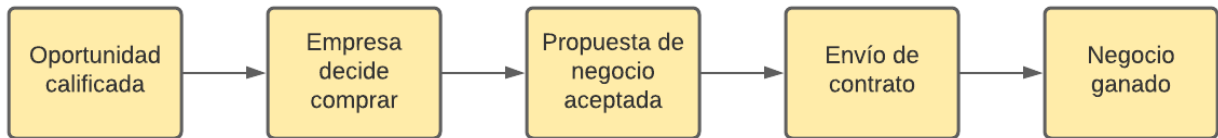


Figura 7: Etapas del pipeline de ventas.

6.1.5 BASES DE DATOS

La información recolectada de los potenciales clientes se va almacenando en spreadsheets (Hojas de cálculo de Google), donde cada hoja contempla un tema específico dentro de las etapas del ciclo de ventas, desde la prospección, hasta el cierre de los negocios, junto con datos cuando ya pertenecen a la cartera de clientes de Adereso:

INFORMACIÓN DE LAS SECUENCIAS

	D	E	F	G	H	I	J	K	L	N
1	Cadencia	#Contacto	Toque	Nicho	Subnicho	Pais	ICP	Date	Launched Contacts	Successfu
2	1	1	1	Retail	Retail	CO	2	6 Abr21	22	
3	1	1	2	Retail	Retail	CO	2	9 Abr21	12	
4	1	1	3	Retail	Retail	CO	2	16 Abr21	12	
5										
6	1	1	1	Financial Services	Financial Services	CO	2	6 Abr21	9	
7	1	1	2	Financial Services	Financial Services	CO	2	9 Abr21	6	
8	1	1	3	Financial Services	Financial Services	CO	2	16 Abr21	6	
9										
10	1	1	1	Retail	Supermarket	CO	2	6 Abr21	1	
11	1	1	2	Retail	Supermarket	CO	2	9 Abr21	1	
12	1	1	3	Retail	Supermarket	CO	2	16 Abr21	1	
13										
14	1	1	1	Retail	Retail	CO	1	6 Abr21	27	
15	1	1	2	Retail	Retail	CO	1	9 Abr21	17	
16	1	1	3	Retail	Retail	CO	1	16 Abr21	15	
17										
18	1	1	1	Financial Services	Financial Services	CO	1	6 Abr21	14	
19	1	1	2	Financial Services	Financial Services	CO	1	9 Abr21	12	

Figura 8: Información de secuencias en hojas de cálculo 1

En estas hojas se muestran las siguientes variables:

- Cadencia: Hace referencia al tipo de secuencia que se va a usar para un prospecto. Para esta sección se aplica una primera secuencia predefinida junto con sus cadencias respectivas entre correos.
- #Contacto: Indica a qué contacto se le envió la secuencia. Cada empresa tiene una cantidad de contactos asociados, y el número 1 indica que se enrola en la secuencia al primer contacto registrado de cada empresa.
- Toque: El número de correo que se le envió al prospecto, definido por la secuencia respectiva.
- Nicho: Industria a la que pertenece el prospecto.
- Subnicho: Sector de la industria a la que pertenece el prospecto.
- País: País al que pertenece el prospecto. En este caso, CO hace referencia a Colombia.
- ICP: Del término “Ideal Customer profile”, hace referencia al tamaño de la empresa, evaluado en “número de empleados”. De esta variable se tienen las siguientes clasificaciones:
 - ICP 1: Empresa entre 1001-5000 empleados
 - ICP 2: Empresa entre 501-1000 empleados
 - ICP 3: Empresa entre 251-500 empleados
- Date: Fecha ideal en la que se tiene que mandar el siguiente toque de la secuencia.
- Launched Contacts: Cantidad de contactos a los que se les envía el toque.

	K	L	M	N	O	P	Q
1	Date	Launched Contacts	Successfully Enrolled	Response rate		Response	Companies
2	6 Abr21	22	16	25.00%			4 Repostería El portal, Grupo Hada, Grupo Davissa, C
3	9 Abr21	12	12	0.00%			
4	16 Abr21	12	12	8.33%			1 Miniso Colombia
5							
6	6 Abr21	9	7	14.29%			1 Skandia Colombia
7	9 Abr21	6	6	0.00%			
8	16 Abr21	6	6	33.33%			2 Contactar Colombia, Finandina
9							
10	6 Abr21	1	1	0.00%			
11	9 Abr21	1	1	0.00%			
12	16 Abr21	1	1	100.00%			1 Mercaldas
13							
14	6 Abr21	27	20	20.00%			4 Tiendas Quest, Juan Valdez, Pepe Ganga, Colombi
15	9 Abr21	17	17	5.88%			1 Super de Alimentos
16	16 Abr21	15	15	6.67%			1 Tutto
17							
18	6 Abr21	14	12	0.00%			
19	9 Abr21	12	12	0.00%			

Figura 9: Información de secuencias en hojas de cálculo 2

- Successfully Enrolled: Aquellos contactos que recibieron el correo sin problema. Este número no considera aquellos correos que rebotaron, o aquellos que no fueron recibidos en el caso de que el email del contacto ya no exista.
- Response Rate: Tasa de respuesta para el toque de la secuencia.
- Response: Número de respuestas obtenidas hasta cierta fecha. Este número usualmente se actualiza manualmente.
- Companies: Lista de aquellas empresas en donde, por lo menos, un contacto respondió el correo.

DEALS ACTIVOS DE ADERESO

En esta hoja se describen aquellos negocios que están activos en el tiempo. En este caso se muestran aquellos deals que estuvieron activos durante el segundo trimestre del año 2021.

	A	B	C	D	E	G	H	I
1	Closing Quarter	Closing Year	Closing Month	Deal ID	Deal Name	Type of Sales	Deal Stage	Close Date
2	2	2021		6 5276455436	AFP Modelo	Cross-selling	Contract Sent	2021-06-30
3	3	2021		7 4165033174	Abastible Familia Naranja	Renewal + cross-selling	Contract Sent	2021-07-05
7	2	2021		5 4169638709	Agrosuper	Renewal + upselling	Closed Won	2021-05-18 13:35
8	3	2021		7	Aguas Andinas	Renewal + Upselling	Qualified Opportunity	2021-07-30
11	3	2021		7 4158027419	AIEP	Cross-selling	Closed Lost	2021-07-30
14	3	2021		7	Corona	Renewal + upgrade	Qualified Opportunity	2021-07-30
16	2	2021		6 4169733561	Caja Los Andes	Renewal + upselling	Contract Sent	2021-06-30
20	3	2021		7 4169827686	BCI Seguros	Renewal + upgrade	Qualified Opportunity	2021-07-30
21	2	2021		5 4170589130	Caja los Andes RRHH	Renewal + upgrade	Closed Won	2021-05-31 09:37
23	3	2021		7	Cencosud Paris	Upselling	Qualified Opportunity	2021-07-14
35	3	2021		7 4063845033	Marathon Ecuador	Upselling	Decision Maker Bought-In	2021-07-30
42	3	2021		7 4170528738	Sodimac	Renewal + upgrade	Qualified Opportunity	2021-07-15
44	3	2021		8	Chilquinta	Upselling	Qualified Opportunity	2021-08-18 10:09
48	2	2021		4 4063801958	Falabella Retail Colombia	Upselling	Closed Won	2021-04-30 09:45
50	2	2021		5 4063779353	FCOM	Upselling	Closed Won	2021-05-16 17:51
54	2	2021		5 4111823048	GTD Chile	Renewal + cross-selling	Closed Won	2021-05-24 09:23
55	3	2021		7	GTD Chile	Upselling	Closed Won	2021-07-30

Figura 10: Almacenamiento de negocios calificados

Se describen las variables de esta hoja a continuación:

- Closing quarter: Trimestre de cierre esperado del negocio. Puede sufrir modificaciones dependiendo del avance del negocio, o en caso de que el cliente desee cambiar la propuesta de negocio.
- Closing year: Año esperado del cierre del negocio.
- Closing month: Número de mes esperado para el cierre del negocio.
- Deal ID: Número de identificación de cada negocio.
- Type of sales: Tipo de venta que se realiza dependiendo de la oportunidad. En este caso se tienen:
 - Renewal: Negocio que consta de una renovación del contrato o de orden de

compra.

- Cross-selling: Negocio al que se le añaden servicios extra a lo que tiene actualmente un cliente.
- Upselling: Aquel negocio en donde se aumentan las licencias que ya tiene el cliente.
- Upgrade: Negocio en donde se actualiza el plan actual del cliente a uno más profesional.
- Deal stage: Etapa del negocio en el pipeline de ventas. Las etapas están descritas en la sección “Proceso de venta”.
- Close date: Fecha de cierre esperada del negocio.

REGISTRO DE LOS CLIENTES DE ADERESO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	ID	Establishme	Sub Establ:	Date	Country	Industry	Plan	SUM de MRR sin			
2	25	Abastible	Abastible	dic 2020	Chile	Utilities	Enterprise				
3	123	Agrosuper	Agrosuper	dic 2020	Chile	Consumer pack	Enterprise				
4	61	Aguas Andinas	Aguas Andinas	dic 2020	Chile	Utilities	Enterprise				
5	1333	AIEP	Aiep	dic 2020	Chile	Education	Enterprise				
6	1581	Aliss	Aliss	dic 2020	Panamá	Retail	Pro				
7	70	Audiomúsica	Audiomúsica	dic 2020	Chile	Retail	Enterprise				
8	18	Banmédica	Banmédica	dic 2020	Chile	Financial service	Enterprise				
9	37	BCI	BCI Estándar	dic 2020	Chile	Financial service	Enterprise				
10	221	BCI Seguros	BCI Seguros	dic 2020	Chile	Financial service	Professional				
11	117	Best For Pets	Best For Pets	dic 2020	Chile	Retail	Enterprise				
12	1513	BOT Social Me	BOT Social Me	dic 2020	Chile	Advertising	Pro				
13	40	Caja Los Andes	Caja Los Andes	dic 2020	Chile	Financial service	Enterprise				
14	1369	canal cero	canal cero	dic 2020	Chile	Advertising	Pro				
15	75	Cencosud Retail	Tiendas Paris	dic 2020	Chile	Retail	Enterprise				
16	1060	centralgps	centralgps	dic 2020	Chile	Software	Pro				
17	108	Chilexpress	Chilexpress	dic 2020	Chile	Courier & Delive	Enterprise				
18	3	Chilquinta	Chilquinta	dic 2020	Chile	Utilities	Enterprise				
19	127	Clínica MEDS	Clínica MEDS	dic 2020	Chile	Healthcare	Enterprise				

Figura 11: Cartera de clientes de Adereso. Se omiten los valores de ingresos por cliente

Se describen a continuación las variables para esta hoja:

- ID: Número de identificación del cliente que tiene en PostCenter
- Establishment: Nombre de la empresa
- Sub Establishment: Nombre de una rama de la empresa. En caso de que no tenga, se deja el mismo nombre
- Date: Mes de actualización de los datos de los clientes
- Country: País del cliente
- Industry: Industria a la que pertenece el cliente
- Plan: Plan actual de las licencias que tiene el cliente. Los tipos de planes se muestran en la *figura 2*

- SUM de MRR: Rentabilidad mensual que le genera el cliente a Adereso

Además, la información que se va recolectando de las reuniones que tienen las SDRs y el Account Executive se va detallando en el canal de Slack de la empresa en forma de acta, ya que, al abordarse una gran cantidad de temas en cada reunión, almacenar esta información en hojas de cálculo es más difícil.

6.2 PROBLEMAS DETECTADOS

A continuación, se desglosan los problemas detectados a través del análisis de la situación actual del capítulo 6.1:

6.2.1 Gestión de datos

Como se muestra en las *figuras 8, 9, 10 Y 11*, tener una gran cantidad de hojas de cálculo con la información provoca un desorden al momento de buscar un dato específico. Si se quiere ver la información de un solo cliente, el proceso de filtrar, si bien es sencillo de hacer, es un tiempo administrativo que se pierde, además que una gran cantidad de datos en la hoja provoca lentitud en los equipos de los trabajadores.

Además, la actualización de campos es más difícil de ejecutar y monitorear. En el caso de la ejecución, también hay que aplicar los filtros necesarios para dar con la etiqueta específica, y es más difícil de monitorear, pues como todo el equipo de venta tiene acceso a los datos, todos pueden editar las hojas, y el historial de cambios se va perdiendo en el tiempo.

El monitoreo de las variables es muy importante de realizar, ya que se pueden detectar oportunidades de mejora en las operaciones. Por ejemplo, tener claridad cuánto tiempo demoró una oportunidad en ser calificada, es difícil de calcular en una hoja de cálculo si no se tiene una manera de revisar el historial de esa variable. Se pueden utilizar fórmulas para esto, pero esta operación se vuelve más compleja de lo que debería ser.

Lo que provoca tener este tipo de base de datos para este caso abarca desde:

- Aumentar los tiempos administrativos de las SDRs, que les impide fortalecer la investigación de nuevos prospectos. Actualmente, las SDRs utilizan entre un 20% y un 25% de su jornada laboral para la actualización de datos, dependiendo de la cantidad de datos recolectados en un día.
- Aumento del ciclo de ventas, ya que, dada la dificultad de realizar seguimientos, y de recopilar información y las necesidades de los potenciales clientes, provoca un atraso en formular la propuesta de negocio, por lo que el cierre se alarga más de lo normal. Como se ha descrito anteriormente, el ciclo de ventas actual dura entre 4 a 5 meses, dependiendo del tamaño del negocio, la profundidad del problema, y la cantidad de integraciones con la plataforma de Adereso que requieren ser trabajadas.

6.2.2 Funciones mal distribuidas

A pesar de lo mencionado anteriormente, existen roles y/o funciones que llegan a generar ciertos estancamientos durante el proceso en general debido a que se depende mucho de la acción de otra persona, lo que no permite margen de error.

El caso más relevante para este punto es lo ocurrido entre el Marketer y las SDRs. En la sección anterior de procesos se describe las funciones que tiene el Marketer en la prospección. La actividad de las SDRs se nutre de las empresas que haya recolectado el Marketer en su investigación, por lo que sus actividades dependen exclusivamente de este proceso de recolección. Esto puede ser un problema en caso de que el Marketer no sea capaz de cumplir con la cuota de empresas para prospectar, por lo que se evidencia un problema operacional en esta etapa del flujo.

Si la cuota de prospección es baja, la actividad de las SDRs también es baja, por lo que se pierden oportunidades de conseguir nuevos clientes. En este caso, la utilización del Marketer es alta, mientras que la utilización de las SDRs es baja, y no tienen manera de compensar este tiempo muerto.

Esta situación, en números, se resume a lo siguiente:

- En una situación óptima, las 80 empresas mensuales que son recibidas por las SDRs responden a la secuencia. En este caso, son 80 empresas que avanzan mensualmente.
- En el caso promedio, de las 80 empresas mensuales, responden entre el 20% y el 30%. Así, a final de mes, avanzan de etapa entre 16 a 24 empresas.

Esto provoca que, durante los últimos días de los meses, la actividad de las SDRs disminuya, ya que no tienen más empresas con las que trabajar. Por lo tanto, haber propuesto un límite operacional de 80 empresas para prospectar mensualmente, produce tiempos vacíos, disminuyendo así la oportunidad de generar negocios nuevos.

6.2.3 No existen etapas para la prospección

Si bien se utilizan secuencias para tener cierto control del estado en el que se encuentra el prospecto, y junto con el problema mencionado anteriormente, no hay una definición de estados para saber las condiciones en las que están estas oportunidades de negocio. Al no tener claridad si los contactos respondieron o no un correo, o al no tener claridad si se realizó efectivamente una llamada de descubrimiento, esto provoca que las mediciones para conocer tasas de conversión sean más complejas, o que simplemente no existan. Es por esto que gran parte de los cálculos se realizaban de manera manual, o con fórmulas en Excel con las variables que se tienen para tener visibilidad de estas métricas.

Sin este control, junto con el análisis de la base de prospección, existen entre un 20%-30% de los registros que no han sido tocados, o que se han trabajado pero dejado de lado, por esta falta de seguimiento y del estado de los prospectos.

6.2.4 Secuencia de correos poco robusta

Como se ha descrito anteriormente, la secuencia que se utiliza para prospectar consta de una serie de tres correos electrónicos que se van enviando para captar la atención de potenciales clientes, en el plazo de 1 semana. Sin embargo, esta manera de hacerlo es muy débil, ya que se utiliza solamente un canal de comunicación (emails), que no necesariamente es el más eficiente, pero sí el más tradicional. Se desconoce si el contenido que se utiliza en los correos es eficiente para conseguir una respuesta, o si existe algún tipo de dato que sea de gran importancia para las empresas que se están prospectando, que permita una mayor apertura o de respuesta de los correos. Este punto se abordará en el problema de métricas más adelante.

Esto no es eficiente, ya que descartar un prospecto en 1 semana provoca que la retención de empresas durante la prospección sea más baja. Suponiendo que, de las 80 empresas, la mitad no responde ningún correo de la secuencia, a la segunda semana ya se habrán perdido la mitad de las empresas, generando así también pérdida de actividad, y pérdida de oportunidades.

De aquí también se puede inferir que el correo no es la manera más amistosa de iniciar una conversación con un potencial cliente, considerando los factores de que se puede perder fácilmente en la bandeja de correos del cliente, o que se puede ir a spam.

Además, poder tener visibilidad de en qué toque está cada prospecto se hace más difícil si es que no se le consulta al ejecutivo correspondiente, y al no tener métricas estratégicas, impide tener una prospección eficaz.

6.2.5 Metodología de ventas poco fortalecida

El camino de un negocio, desde el primer contacto hasta que se cierra o se pierde no está del todo claro. Las etapas del pipeline están definidas a partir de una acción en particular, pero no está desarrollada o documentada la información relevante que se tiene que conseguir en las llamadas de descubrimiento para que el negocio le traiga valor a Adereso.

Al momento de estar en la etapa de “empresa decide comprar”, por ejemplo, no se sabe exactamente cuál fue el motivo principal por la que efectivamente el cliente decide adquirir el servicio, como una manera de buscar diferenciadores dentro de la competencia. Información así puede ser útil para generar mayor atracción por parte de los potenciales clientes.

No tener una estructura de información para recolectar mientras la oportunidad esté pasando por el pipeline de ventas impide generar estrategias que mejoren el cierre de oportunidades, y estrategias que permitan descubrir insights de las diferentes industrias con las que se está trabajando.

6.2.6 Operaciones son en su mayoría manuales

Dado el tipo de base de datos con la que se cuenta, más todas las actividades que esto conlleva, los procesos, sobre todo los administrativos, se realizan de manera manual para mantener el registro tanto de los contactos como la de la actividad asociada. En particular, las actividades manuales que más tiempo les lleva a los integrantes del área son:

- Las secuencias de correos: tanto el envío de estos, como los recordatorios que se deben crear para no perder la trazabilidad de las secuencias se realizan de manera manual. El estar pendiente de todos aquellos contactos que entraron en la secuencia genera un aumento de los tiempos administrativos.

A través de secuencias manuales, se envían diariamente entre 20 a 30 correos diarios, número que tiene margen de mejora aumentando esta cantidad.

- La actualización de los datos en las hojas de cálculo también se realiza de manera manual. La búsqueda del dato en particular también perjudica la operación al tener que filtrar para encontrar la variable específica que se quiere cambiar. Así, considerando los factores de cantidad de datos en estas hojas, la lentitud de carga, equipo del personal, filtros, y actualización como tal, actualizar un dato puede tomar entre 2 a 3 minutos. Tomando el dato anterior de envío de correos, estas actualizaciones rondan entre los 60 y 90 minutos.
- Los seguimientos a los negocios, al realizarse de manera manual, y teniendo una gran cantidad de datos tanto de la prospección como de la venta, y al igual que los puntos anteriores, también provocan un aumento en los tiempos administrativos, además de que aumenta la probabilidad de perder un potencial negocio por no tener un seguimiento adecuado.

De este problema se desprende que hay una falta de inversión en herramientas tecnológicas que permita almacenar toda la información de la prospección y de los negocios de una manera más cómoda y ordenada, y que permita automatizar procesos tanto manuales como administrativos, optimizando así la operación de generar oportunidades.

6.2.7 Falta de métricas estratégicas

Para tener claridad de lo que ocurre dentro de los procesos, es importante contar con métricas que permitan evaluar el comportamiento de los integrantes del área, y de poder generar estrategias que permitan aumentar la cantidad de oportunidades con las que se está trabajando. Este es un punto bajo que tiene la empresa, ya que escasea de métricas de este estilo.

Las métricas que posee Adereso actualmente son más generales para conocer el rendimiento del área en sí.

En prospección cuentan con:

- Cantidad de contactos y empresas
- Cantidad de contactos en secuencias
- Tasa de respuesta por secuencia
- Cantidad de meetings realizados
- Oportunidades generadas por SDRs

En ventas cuentan con:

- Monto de cada negocio
- Cantidad de oportunidades por etapa de pipeline

Métricas que se pueden calcular, pero no se pueden obtener directamente

- Caracterización de los contactos y empresas (país, tamaño de la empresa, industria a la que pertenece)

Métricas que no se tienen actualmente:

- Actividad por integrante del área (correos enviados, llamadas realizadas, meetings realizados)
- Análisis de correos y secuencias (contenido más eficiente, toque con mayor tasa de respuesta, qué tipo de empresas responde más correos)
- Análisis numérico de pérdidas de negocios. Si bien se conoce las razones principales por las que se pierde una oportunidad dada la experiencia de los integrantes del área, estos no son cuantificados
- Tiempo en cada etapa del pipeline. Se estima a nivel general cuánto tiempo pasa un negocio en el pipeline, pero el desglose por etapa no existe, lo que impide conocer cuál es la etapa a la que hay que prestar atención.

Al referirse a métricas, se tratan de análisis cuantitativos de las operaciones. Todo lo que tenga que ver con información cualitativa de los procesos (tipo de contenido en los correos, información que se recopila de reuniones, insights, caracterizaciones) se describen en los problemas anteriores.

Por las razones descritas en esta sección, las estrategias de prospección que se desean implementar no serán suficientemente efectivas dado que la capacidad operacional que tiene el área de ventas de Adereso es baja, tanto para almacenar la información que se va recolectando, para analizar la actividad de todos los integrantes del área, y la posibilidad de desarrollar estrategias que permitan generar valor a los potenciales clientes.

Sin embargo, la necesidad de implementar estas estrategias outbound dieron el pie inicial para la identificación de problemas, que no necesariamente serán abordados o resueltos para estos planes, sino para abordar futuras estrategias que puedan aportar al crecimiento de la empresa, instalando así una base más consolidada de los procesos y operaciones del área de ventas.

7. SOLUCIONES PROPUESTAS

En esta sección se describen las soluciones para cada problema mencionado en la sección anterior.

Para la proposición de estas soluciones, se basa exclusivamente en los procesos involucrados en el área de ventas y en su rediseño. Todo lo relacionado con las capacidades y la experiencia de los integrantes del área en cuanto a la relación con los clientes no se tendrá en consideración, ya que, si bien es un punto relevante para la generación y cierre de negocios, es un tema más complejo y descriptivo de abordar, además de que no hay métricas o evidencias donde se pueda concluir que es un problema más personal.

Además, se nombran aquellas métricas que se utilizarán para medir el rendimiento de la solución implementada para medir su eficiencia:

Problema	Solución propuesta	Métricas a utilizar
Gestión de datos	Implementación de herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de contactos, empresas, y negocios almacenados - Cantidad de secuencias creadas
Funciones mal distribuidas	Redistribución de los procesos entre Marketer y SDRs	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de empresas en prospección - Cuotas de prospección - Tasas de respuestas
Falta de etapas de prospección	Creación de etapas para seguimiento de estados	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de empresas por etapa - Cantidad de empresas activas en prospección
Secuencias poco robustecidas	Rediseño de las secuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de respuesta por canal - Tasa de respuesta por toque - Cantidad de contactos/empresas enroladas
Metodología de venta poco fortalecida	Análisis e implementación de nueva metodología	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de negocios por etapa en pipeline - Cantidad de negocios cerrados vs perdidos

		<ul style="list-style-type: none"> - Periodo del ciclo de ventas - Eficiencia de la recolección de la información
Operaciones en su mayoría manuales	Implementación de herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos administrativos
Falta de métricas para estrategias	Creación de métricas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de métricas utilizadas para la actividad interna - Cantidad de métricas para estrategias

Tabla 4: Problemas, soluciones, y métricas asociadas

A continuación, se describen en más detalle las soluciones propuestas, y lo que se espera de ellas:

7.1 Implementación de herramientas tecnológicas

En el mercado existen diversas ofertas y herramientas que facilitan los procesos de ventas para cualquier empresa. En particular para la industria, la aplicación de una plataforma CRM es indispensable para llevar seguimiento a todos los negocios actuales. Además, mientras la empresa crece, y mientras más clientes se tenga, más datos se están almacenando, por lo que una herramienta que permita un mejor manejo de esta información facilita las operaciones.

CRM, por sus siglas, Customer Relationship Management, consiste en la gestión de las relaciones con los clientes de una empresa. Involucra los procesos de marketing, ventas, atención al cliente, y todos los canales con los que se contactan con los clientes.

A partir de esta definición, se suele relacionar generalmente con una herramienta o tecnología que permita optimizar la gestión tanto de contactos, ventas, productividad de los integrantes de un área, además de los procesos administrativos de los ejecutivos, y se han adaptado también para intervenir en la relación directa con los clientes durante todo su ciclo de vida, lo que permite mejorar las relaciones comerciales para el crecimiento de la empresa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN CRM

Para la adquisición de una plataforma CRM hay que tener en consideración tanto sus ventajas como desventajas:

Ventajas:

- Centraliza toda la información de la empresa: Como este tipo de plataforma está especialmente diseñada para la gestión de la información, la recopilación y análisis de estos datos se hace más sencillo cuando se tiene solamente una base, en comparación a utilizar una gran cantidad de hojas de cálculo.

- **Formulación de estrategias:** Dado el punto anterior, el análisis de los datos, que se puede hacer directamente en este tipo de plataformas, permite la creación y formulación de estrategias que permitan identificar fortalezas y debilidades en el desarrollo operacional y en la relación con los clientes.
- **Permite realizar seguimiento a los negocios:** El tener la información centralizada, además de poder realizar automatizaciones para mantener activos los negocios es relevante para mantener un nivel alto de ventas que permita cerrar mayores oportunidades, permitiendo así que la empresa crezca.

El impacto que ha tenido estas plataformas en las industrias ha sido tan alto, que el uso de estos ha aumentado significativamente desde el 2008 hasta la actualidad, demostrando la importancia que tienen para todos los procesos internos de las empresas.

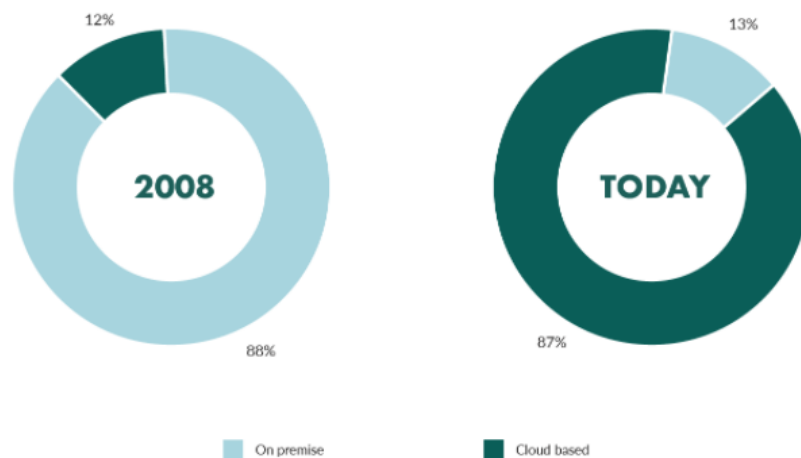


Figura 12: Evolución del uso de plataformas CRM en empresas SaaS hasta 2020

Sin embargo, también existen desventajas:

- **El precio de las plataformas:** Dependiendo de las funcionalidades que posean las diferentes ofertas, o de los planes que ofrecen, el precio puede no ser adecuado dado el presupuesto que tengan las empresas para invertir en herramientas tecnológicas.
- **Complejidad de la plataforma:** Al igual que el punto anterior, dependiendo de las características y funcionalidades de la plataforma, el uso de ciertas herramientas puede llegar a ser muy compleja y difícil de entender, por lo que se requiere de una alta experiencia técnica o una alta dedicación de tiempo para adaptarlas a los procesos internos.
- **Gestión del cambio:** La implementación de una herramienta no solamente consiste en la instalación, sino que también hay una capacitación detrás para que los integrantes de las diferentes áreas puedan utilizarla de la mejor forma. Por esto, pueden existir personas que no estén interesadas o se resistan a este aprendizaje.

Finalmente, es importante conocer cuáles son los factores más relevantes para que una empresa decida adquirir una plataforma CRM, y en particular se describen los factores de Adereso:

- Las áreas de marketing, generación de demanda y ventas trabajan de la mano, ya que el negocio pasa por todas ellas desde que se prospecta hasta que se cierra, pero la información no está centralizada, por lo que es más complejo que un área pueda ver la actividad de otra.
- Dado que se utilizan en su mayoría hojas de cálculo, la búsqueda de datos es más lento, por lo que la actualización de estos, incluso la toma de decisiones se atrasa.
- Junto con lo anterior, existe una percepción de que hay negocios que pasan de largo por la dificultad de realizar seguimiento, lo que termina en la pérdida de la misma.
- El crecimiento de Adereso ha sido alto en los últimos años, lo que lo ha llevado a almacenar y a trabajar con una mayor cantidad de datos en un tiempo más corto, generando pérdida de análisis de la información recopilada.

Estos factores han llevado a la conclusión de que la adquisición de una plataforma CRM puede ayudar en gran medida las operaciones de Adereso, resolviendo así gran parte de los problemas mencionados en los apartados anteriores, centrándose en este punto en particular a la gestión y centralización de los datos.

Para esto, se realiza un estudio de las plataformas CRM que existen en el mercado, centrándose en los siguientes puntos:

- Interfaz sencilla y fácil de entender
- Posibilidad de contratar un trial (periodo de prueba gratuito de la herramienta)
- Precio
- Integraciones con otras herramientas
- Cantidad de datos que se pueden almacenar
- Planes que ofrece
- Automatizaciones que se pueden realizar
- Creación de reportes y métricas
- Facilidad de contactarse con el soporte de la empresa fabricante de la plataforma
- Funcionalidades estén alineadas con los objetivos de Adereso

SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para seleccionar la herramienta más adecuada para Adereso, se toma en consideración en primer lugar aquellas que pudieran trabajar con todas las áreas a la vez (marketing, generación de demanda, y ventas), dado que en el mercado hay plataformas especializadas para cada sub-área, y puede ser más difícil la implementación. Por esto, se seleccionaron las 3 herramientas más populares en este caso, y se hace la comparación:

- Salesforce
- Hubspot
- Pipedrive

	Salesforce	Hubspot	Pipedrive
Interfaz	Compleja	Sencilla	Sencilla
Trial/prueba gratuita	No	Sí	No
Precio/Planes	Rango de precios dependiendo de la opción de entre US\$25 hasta US\$300 mensual por user, dependiendo también del plan y las funcionalidades.	Plan básico gratuito Consta de plan inicial, profesional y empresarial, llegando a un valor promedio de US\$50 mensuales dependiendo del tamaño del área (precio flexible).	Adquisición con mínimo 3 users, con valor de US\$13 mensuales por user. Plan oro de US\$24 por user. Plan platino de US\$49 por user.
Integraciones	Sí	Sí	Sí
Almacenamiento	Alto	Alto	Alto
Automatizaciones	Sí	Sí	Sí
Reportes	Sí	Sí	Sí
Soporte	Bajo por la complejidad para solicitar soporte	Sí (cuentan con CS)	Sí (cuentan con CS)
Funcionalidades	Muy altas	Altas	Altas

Tabla 5: Comparación entre plataformas CRM

Con estas comparaciones, si bien son parecidas en una gran cantidad de aspectos, se toma la decisión basado en las diferentes reviews para cada plataforma, analizando sus ventajas y desventajas:

SALESFORCE

Ventajas:

- Alta cantidad de funcionalidades, productos y configuraciones, que permite una personalización alta dependiendo de las necesidades de las empresas
- Funciones de alta calidad para conocer el estado del negocio en el ciclo de ventas
- Posee tienda de aplicaciones y complementos para la optimización de procesos
- Integraciones con Google sencillas de realizar (importante para conexión entre plataforma y Gmail para registro de actividad)

Desventajas:

- Dada la cantidad de configuraciones y funcionalidades, el conocimiento técnico de la plataforma debe ser muy alto, por lo que no puede ser recomendable para empresas más pequeñas y acotadas
- Actualizaciones de la plataforma son abruptas, lo que provoca inestabilidad y reponer las configuraciones ya realizadas
- Existen muchos reclamos por la falta al servicio al cliente de Salesforce. La asistencia técnica es difícil de obtener.
- El precio a largo plazo llega a aumentar de manera significativa dependiendo de los productos, extensiones, y funcionalidades que se quieran adquirir, pudiendo llegar a superar los US\$5.000 anuales para una empresa de 5 users.

HUBSPOT

Ventajas:

- Especializado en las áreas de marketing y ventas
- La interfaz del usuario es de las más amistosas del mercado y es sencilla de aprender
- Permite el ahorro de tiempo por la facilidad de generar automatizaciones tanto de datos como de tareas
- Se valora mucho la capacidad de seguimiento de la plataforma durante todo el ciclo de ventas, incluso de datos pre y post venta

Desventajas:

- Requiere de experiencia técnica por parte de la empresa que la adquiere en procesos más complejos.
- Dificultad de realizar seguimiento a las secuencias en estrategias de marketing
- Puede llegar a ser lenta en ocasiones, generando caídas de la plataforma

PIPEDRIVE

Ventajas:

- Capacidad alta para realizar seguimiento de llamadas, correos electrónicos, e historial de contactos
- Creación de pipelines ilimitados y personalizados
- Alta calidad de la interfaz de la plataforma
- Gran cantidad de integraciones con otras herramientas
- Permite la automatización de los flujos de trabajo, ahorrando tiempos administrativos

Desventajas

- La sincronización de la información en las integraciones es alta, en especial con los correos electrónicos
- Escasez de funcionalidades a pesar de los planes que ofrece que puede afectar a empresas más pequeñas

En conclusión, y en base a la información recolectada en este estudio, se decanta por la implementación de Hubspot para el área de ventas como la plataforma principal para las operaciones de Adereso, ya que cumple con todas las condiciones que necesita la empresa para resolver los problemas mencionados en los apartados anteriores, y facilitando así el objetivo de esta memoria.

La decisión se toma, en mayor proporción, en base al precio de las plataformas, para no tener gastos operacionales más altos que lo debido y a las funcionalidades que posee, para cubrir todas las necesidades que tiene la empresa y que estén alineados con los objetivos de la empresa. Aunque Adereso ya haya tenido en el radar la adquisición de esta plataforma antes de la realización de este estudio, esta información puede llegar a concretar dicha decisión.

Sin embargo, en base a las desventajas presentes, Hubspot es débil para los procesos de generación de demanda. Aunque existan plataformas como Salesforce que sí tienen estas funcionalidades, puede llegar a tener un precio muy elevado en comparación a si se tienen 2 herramientas a la vez. A partir de esto, es que se busca otra herramienta que pueda complementar esta área y que no resulte en un gasto operacional innecesario.

Para esto, se consulta a las actuales SDRs, con experiencia en otras herramientas en sus trabajos anteriores, aquellas plataformas especializadas que puedan ayudar a complementar su trabajo. De esta conversación salieron 4 opciones:

- Bloobird
- Outreach
- Outplay
- Salesloft

Se realiza la investigación de estas herramientas para tomar la decisión. Sin embargo, las variables son más acotadas dado que es un complemento a la herramienta principal. Se considera:

- Precio
- Posibilidad de trial/prueba gratuita
- Interfaz
- Secuencias a través de otros canales (llamadas, LinkedIn)
- Automatizaciones de datos
- Métricas de generación de demanda (tasas de apertura, tasa de conversión por canal)
- Integración con Hubspot

El desarrollo de esta investigación fue más corto de lo usual, ya que, dentro de estas opciones, Outplay era la única que tenía la posibilidad de realizar una prueba gratuita, y cumplía con todas las condiciones mencionadas anteriormente.

En conclusión, para abordar el tema de gestión de datos, se recomienda la utilización de Hubspot como plataforma principal, junto con la integración con Outplay para generación de demanda y complementación de las secuencias como la nueva fuente de datos de Adereso.

Se espera que la implementación de estas herramientas en base a la gestión de datos tenga los siguientes efectos:

- Almacenamiento de más de 3.000 contactos y 500 empresas a fin de año de manera ordenada y centralizada
- Actualización de datos disminuya a menos de un minuto por registro
- Almacenamiento de secuencias con registro de actividad en cada toque

El costo de contratar ambas plataformas tiene un costo de US\$7.500 anuales (8 licencias de Hubspot, donde cada una tiene un costo de US\$600 anuales = US\$4800 anuales en

total, y 3 licencias de Outplay, donde cada una tiene un costo de US\$900 anuales = US\$2700 anuales en total).

Dado que las ganancias de Adereso son más altas en comparación a la inversión que se hará en estas herramientas anualmente, más las expectativas de crecimiento de la empresa con estas soluciones y la base de clientes que se tiene actualmente (US\$1.8 millones), se espera que una oportunidad de mediano tamaño pueda compensar este costo, por lo que la inversión no genera peligro a la economía de la empresa.

7.2 Redistribución de las funciones del Marketer y SDRs

Como se describe en el punto 9.2, los procesos entre el Marketer y las SDRs provocan un retraso en la prospección, ya que este trabajo depende exclusivamente de la investigación del Marketer, y al poseer una cantidad limitada de empresas a prospectar (80 mensuales), disminuye la actividad si se pierden empresas en el camino, por lo que la prospección disminuye transcurrida la mitad de un mes en particular.

Es por esto que se sugieren los siguientes puntos:

- La prospección y la investigación de las empresas sea responsabilidad de las SDRs, dependiendo de la segmentación que le corresponda a cada una. Así, el Marketer se desliga de esta función, pudiendo así dedicar su tiempo exclusivamente a la generación de contenido, que involucra material para los correos de las secuencias, material para presentación del producto a potenciales clientes, y desarrollo de la página web de Adereso para llamar la atención de clientes
- Como las SDRs tienen una cuota de 40 empresas, que este número sea constante, independiente del periodo del mes en el que se esté. Es decir, que siempre estén trabajando con 40 empresas. En caso de que una de estas se haya perdido, o que haya avanzado a una etapa más avanzada, deben tener empresas de respaldo para mantener la cuota de 40 empresas.
- Junto con lo anterior, se debe armar una base de empresas de respaldo, que serán tocadas en el futuro para mantener el nivel de prospección. Se espera que el tamaño sea de 20 por SDR.
- Se debe reportar y actualizar los estados cada empresa prospectada para tener una visión global de la actividad y un seguimiento adecuado

Con esto, el rediseño de estas áreas se muestra en la siguiente imagen:

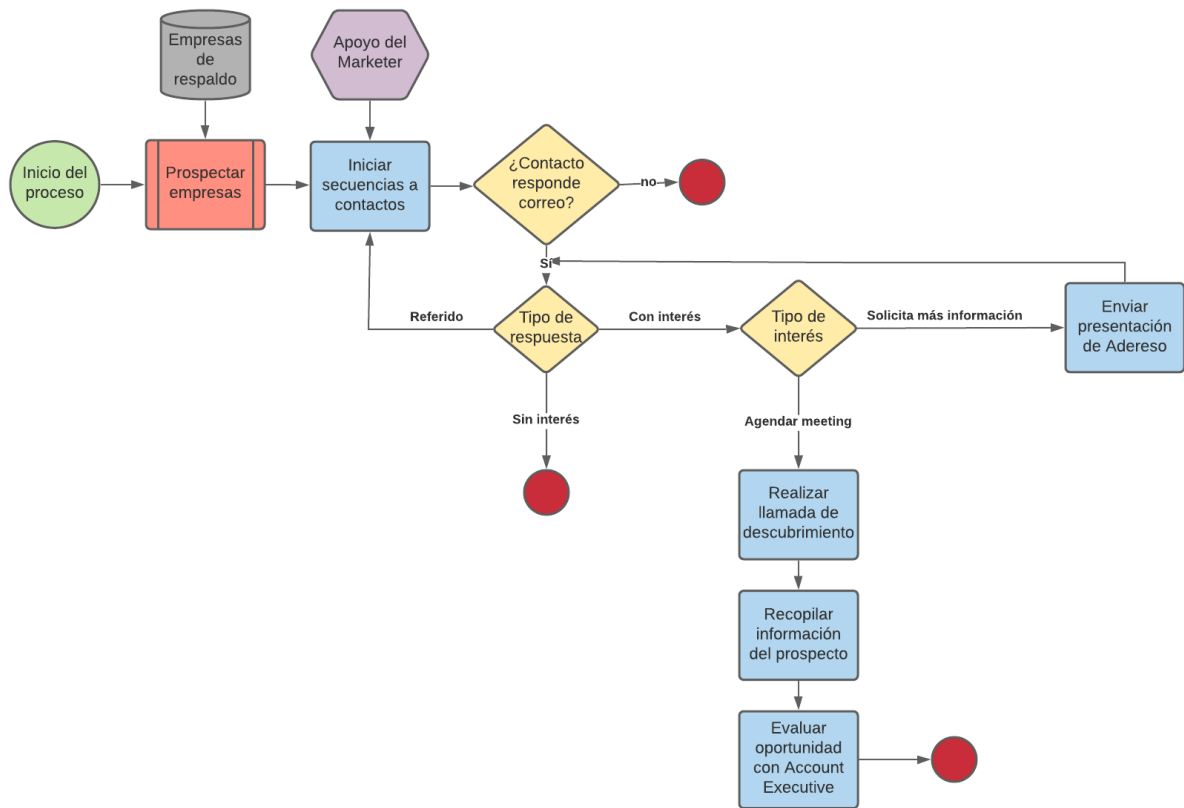


Figura 13: Rediseño de los procesos Marketer/SDR

De esta solución se esperan los siguientes resultados:

- Aumento de la cuota de prospección mensual: Como la investigación será realizada por las SDRs, y se propone una cuota de 80 empresas a la vez, entonces mínimo habrá 80 empresas tocadas a fin de mes, aumentando así la capacidad del personal, y en casos más óptimos, mayor a 80 empresas.
- Como ahora el Marketer estará centrado en el contenido, se espera que la tasa de conversión aumente en comparación a los trimestres anteriores. Se estima que un aumento entre un 5% o un 10% de la tasa de respuestas es lo ideal en este caso.

7.3 Creación de estados para la prospección

Para una mejor prospección y un mejor seguimiento de las actividades de generación de demanda, se desarrollaron las siguientes etapas:

Etapas	Descripción
New	Nueva empresa registrada
Finding Leads	Contactos de la empresa encontrados
On Prospection	Primer toque (correo, llamada, mail por LinkedIn) realizado a alguno de los contactos de la empresa
Contacted	Contacto responde

Engaged	Compromiso de meeting pero no se ha agendado
Meeting	Reunión con el contacto agendado
Qualification Call	Reunión de calificación realizada
Transactional Proposal Sent	Propuesta de negocio realizada para un negocio transaccional
Close Won	Oportunidad ganada (negocio cerrado)
Close Lost	Oportunidad perdida
Nurturing	Se envía a estado de Nurturing
Unqualified	Empresa no califica para el servicio

Tabla 6: Estados propuestos para la prospección

Para la creación de estas etapas, se tiene en consideración lo siguiente:

- Las etapas y el orden fueron diseñadas para ser creadas en Hubspot con el fin de poder crear un funnel que midiera la tasa de conversión en la prospección
- Se definen dos tipos de negocios:
 - Transaccional: Aquellos negocios que no superen las 5 licencias. Estos negocios son desarrollados y cerrados por las SDRs
 - No transaccional: Negocios que superen las 5 licencias, que requieren de integraciones y sistemas más específicos con PostCenter. Estos negocios son desarrollados por el Account Executive después de que se realice la reunión de calificación y es aprobada.
- Estas etapas son definidas para empresas. Por esta razón, toda la actividad y métricas serán medidas en base a empresas, y no a contactos como se hacía anteriormente.
- Bajo estas etapas, una empresa pasa a Nurturing cuando:
 - Ninguno de los contactos respondió ningún toque de la secuencia. Se deja en esta etapa un periodo de 6 meses antes de volver a contactar
 - Tienen el interés de adquirir el servicio, pero por razones financieras no es el momento adecuado para realizar el negocio. Dependiendo de las conversaciones realizadas, puede quedar en esta etapa entre 6 meses y 1 año
 - Por razones operacionales, de no contar con un área de ventas fortalecido, o por tener un proyecto de integración con otras plataformas, no es el momento adecuado para contratar los servicios de Adereso. Al igual que las demás, se espera un periodo de 6 meses para retomar la conversación.
- Se deja como empresa no calificada aquellas que responden no tener interés por adquirir el servicio, o aquellas que, por temas operacionales, Adereso no cubre

con su plataforma.

Con lo anterior, se espera que la implementación de estas etapas reduzca en su totalidad la cantidad de empresas que no se tocan por no tener el seguimiento adecuado, ya que las plataformas de la solución anterior permitirán generar recordatorios automáticos en caso de que un prospecto esté inactivo por un periodo de tiempo muy largo si es que no se le etiqueta correctamente.

Además, al hacer la distinción entre negocio transaccional y no transaccional, se espera un mayor cierre de oportunidades transaccionales, ya que, bajo estas condiciones y rediseños, el cierre de este tipo de negocios no debería durar más de 1 mes, y esto implicaría un aumento en el ingreso de la empresa.

7.4 Rediseño de las secuencias

Tener una secuencia de 3 correos para enviar en 1 semana a un contacto para generar una oportunidad es una estrategia muy débil para la prospección. Por esto, es que se plantea el siguiente rediseño:

- Aumentar los toques de 3 a 12, y aumentar el horizonte de tiempo de 1 semana a 1 mes. Se espera que aumentar los toques aumente la probabilidad de que un prospecto responda, aunque sea con una respuesta negativa, ya que existen factores como que se pierdan en la bandeja de entrada, se vayan a spam, o que no haya tenido tiempo para leer un correo, y un segundo correo recuerde que la empresa lo estuvo contactando, que permita llamar la atención de la persona.
- Utilizar otros canales de comunicación, como llamadas y correos por LinkedIn. La tasa de apertura de correos dentro de la industria de tecnología es de aproximadamente un 26% según un estudio realizado por la empresa de Marketing Sendinblue. Actualmente en Adereso, esta tasa ronda en el 20%, un poco más bajo que el promedio, y con esto, como se muestra en la *tabla 3*, la tasa de respuesta ronda entre el 10% y el 15%. Por esta razón, se esperan evaluar otros canales u otras redes para evaluar la efectividad de estos para entablar conversaciones, en comparación a los correos. Así, la secuencia propuesta es la siguiente:

Toque	Canal	Cadencia
1	Correo	Día 1
2	LinkedIn + Llamada	Día 2
3	Correo + Llamada	Día 4
4	Correo + Llamada	Día 6
5	LinkedIn	Día 8
6	Correo	Día 10
7	Llamada	Día 12
8	Correo	Día 15
9	LinkedIn	Día 17
10	Llamada	Día 19
11	Llamada	Día 21

12	Correo	Día 27
----	--------	--------

Tabla 7: Rediseño de secuencia general

Vale destacar en este punto que esta secuencia se usará para tener las primeras métricas en torno a las secuencias para medir y generar estrategias. Así, dependiendo del canal, del toque, y de la tasa de respuesta, se irá generando una secuencia más estratégica.

Por esta razón, se espera que la tasa de apertura y la tasa de respuesta aumente en comparación a los trimestres anteriores, y como consecuencia de ello, se puedan generar más oportunidades.

7.5 Análisis e implementación de una metodología de ventas más robusta

Cuando se habla de una metodología de ventas más robusta, se refiere a aquella que permita concretar más ventas, y que interviene principalmente en las operaciones y en cómo abordar un negocio conceptualmente, y no en la experiencia de los ejecutivos de ventas.

De esto, y para la industria SaaS, destacan 2 metodologías de ventas que son analizadas a continuación:

MEDDIC

Este concepto se desglosa en los siguientes puntos:

- M: Metrics → Busca averiguar qué espera obtener el cliente de la solución, y que estos sean cuantificables. Por ejemplo, una empresa puede estar buscando poder reducir los tiempos de atención al cliente en un 30%. Estos indicadores permiten describir beneficios económicos de la solución, y mostrárselos a los clientes para llamar su atención
- E: Economic Buyer → Es la persona tomadora de decisiones y quien autoriza la compra de servicios externos, que por lo general es alguien que tiene una alta jerarquía. En este punto se espera que se esté contactando frecuentemente con esta persona, conocer expectativas y necesidades personales para convencerlo de adquirir el servicio.
- D: Decision Criteria → Se busca averiguar en qué se fijan las empresas a la hora de contratar servicios. Como existe una gran cantidad de soluciones para un problema en particular, esto obliga a las empresas a comparar para elegir. Si se profundiza en estos criterios, que pueden ser, entre otros, facilidad de uso, presupuesto, o beneficios, se pueden adaptar mejor los mensajes que se les quiere mandar a los potenciales clientes.
- D: Decision Process → Junto con los criterios de decisión, se busca conocer también cómo la empresa toma la decisión final y los pasos siguientes a ello. Por ejemplo, si una empresa para contratar el servicio, necesita realizar algún trámite, también se puede prestar apoyo en esos casos para agilizar, y aumentar la

probabilidad de cerrar el negocio.

- I: Identify Pain → Se busca y se profundiza en la debilidad o en la necesidad de la empresa, ya que pueden haber múltiples factores que pueden estar provocando este dolor. Con esto identificado, se puede demostrar que la solución ofrecida puede resolver estos problemas.
- C: Champion → Es la persona dentro del cliente que sea una especie de promotor, que sea capaz de transmitir a las demás personas dentro de la empresa que la solución contratada es la ideal, y que sea capaz de influir en el comportamiento de las personas.

Con este desglose, y a nivel general, MEDDIC es una metodología de ventas centrada en la constante calificación de oportunidades dentro del pipeline para generar un mayor impacto, y trabajar con aquellas problemáticas que una empresa sí puede abordar.

El desglose de las letras de MEDDIC abordan puntos que por lo general se omiten al momento de trabajar en un negocio. En el caso de Adereso:

- No se sabe con exactitud si el dolor que se está abordando es lo suficientemente fuerte para ser resuelto, o si la solución ofrecida genera el mayor valor
- Se trabaja en los negocios sin tener conocimiento de qué espera el cliente de la solución
- No se suele conversar con la persona indicada para el negocio

Así, MEDDIC permitiría profundizar en el dolor del cliente, y mostrar soluciones concretas con métricas asociadas a casos similares, poder tomar el control del negocio e influir en las decisiones de los clientes, y poder descubrir quién es la persona indicada para cerrar el negocio, y que estos puedan demostrar su satisfacción a las demás personas de su empresa.

BANT

Este concepto se desglosa en los siguientes puntos:

- B: Budget → Se identifica el poder adquisitivo del cliente, y se determina el presupuesto que estos quieren invertir en una solución a sus problemas
- A: Autoridad → Se identifica a la persona tomadora de decisiones, al igual que en la metodología MEDDIC
- N: Need → Se profundiza en el problema del cliente, y se determina si la solución de la empresa es capaz de cubrir las necesidades o de resolver los problemas que pueda tener
- T: Timing → Se identifica en qué momento el cliente decide hacer la compra, o determinar la proyección temporal que este tenga para una posible solución

Esta metodología de ventas a nivel general permite calificar las oportunidades para determinar el interés de un cliente en adquirir el servicio, y que está centrado particularmente en la primera interacción entre el cliente y el Account executive, en donde no se ha determinado en su totalidad si el negocio es viable o no.

El objetivo principal de esta metodología es poder obtener la mayor cantidad de información sobre el prospecto para descubrir cuáles son sus dolores, y determinar si la empresa tiene la solución para resolver el problema. Con la información que se recopila, se dice que el cliente es potencial si se cumplen 3 de los 4 requisitos mencionados anteriormente, pero depende de cómo la empresa quiera abordar sus negocios.

Las ventajas que ofrece esta metodología, y que pueden aportar a las ventas de Adereso se describen a continuación:

- Permite ahorrar costos y tiempo a la empresa, ya que permite clasificar y priorizar las oportunidades de venta, y descartar aquellas que tengan bajas probabilidades de adquirir el servicio
- Con esta clasificación, también se puede determinar cuántos recursos debe invertir la empresa, y en qué aspectos centrarse para aumentar la probabilidad de cerrar un negocio.

Con esta información, y comparando ambas metodologías, se prefiere la implementación de MEDDIC en el proceso de ventas de Adereso, ya que, para la empresa, es importante la interacción con sus clientes, y MEDDIC permite estar calificando constantemente, hasta el cierre del negocio, la oportunidad que se está desarrollando, lo que conlleva aumentar la relación con estas empresas. Además, se centraliza en el problema del cliente, lo que permite identificar el valor de las soluciones que ofrece Adereso al mercado, generando así casos de uso que puede utilizar para la creación de contenido.

Si bien BANT está enfocado principalmente en la etapa inicial del proceso de ventas, no se descarta en un futuro volver a analizarla, ya que ambas metodologías no son mutuamente excluyentes, por lo que se tendrá en consideración si se quiere reforzar esta parte del proceso.

Se espera que la implementación correcta de esta metodología, junto con una capacitación para el personal permita reducir el tiempo en el ciclo de venta de los negocios no transaccionales hasta 3 meses, y, además, junto con la implementación de las plataformas CRM, recolectar información importante para seguir generando estrategias que añadan valor al proceso de ventas.

7.6 Automatizaciones de procesos a partir de las herramientas adquiridas

La adquisición de las plataformas CRM no solo tiene como objetivo el centralizar la información de las diferentes áreas, sino que permite trabajar con ellas de una manera más cómoda, y permite automatizar procesos, en particular administrativos, que optimiza los tiempos de trabajo, además de permitir el seguimiento con las soluciones propuestas anteriormente, y la generación de estrategias a partir de métricas.

Lo que se espera automatizar con las herramientas son los siguientes puntos, y se esperan los siguientes resultados:

Automatización	Resultado esperado
Actualización de datos y de estados de contactos, empresas y negocios	Reducir el tiempo administrativo de los integrantes del área de ventas en términos de actualización de datos, donde se espera un tiempo de menos de 1 minuto por dato.
Secuencias de toques	Aumentar la cantidad de correos enviados por día hasta 50, en comparación a los 30 que se mandan manualmente
Recordatorios de eventos o temas pendientes	Reducir la pérdida de oportunidades por falta de seguimiento
Reportes y gráficos de métricas	Monitorear toda la actividad del área de ventas, incluyendo aquellas métricas más estratégicas que no se han implementado.

Tabla 8: Resultados esperados tras automatizaciones

7.7 Creación de métricas

En la descripción de los problemas se mencionan métricas que son relevantes para las operaciones de un área de ventas que no se tienen en consideración. Por esto, con apoyo de las plataformas CRM, se espera poder generar estas métricas de manera automática, y periódica para medir los objetivos de la empresa cada cierto tiempo.

Los puntos 7.6 y 7.7 se profundizan con mayor detalle más adelante, en la sección de implementación de Hubspot y Outplay al proceso de ventas.

Dentro de la formulación de estas soluciones, hay temas u otro tipo de soluciones que fueron descartados. Estos puntos se detallan a continuación:

- La posibilidad de fusionar el área de generación de demanda con la de ventas

Esta fusión consiste en que un integrante del área de ventas abarque todo el ciclo de ventas de los negocios, desde la prospección, hasta el cierre de la oportunidad. Se realiza un análisis de las ventajas y desventajas de esta posible solución:

Ventajas

- Al estar un ejecutivo durante todo el ciclo de ventas, conoce exactamente todos los detalles, características y problemas, desde la primera interacción, hasta el cierre del negocio. Con esto, la relación entre el ejecutivo y el cliente se puede fortalecer por ser una sola persona la que está guiando el negocio.
- Con lo anterior, no es necesario un traspaso de información entre dos personas del área, por lo que los datos los puede adaptar de la manera que más le convenga, generando comodidad.
- Pensando en el largo plazo y en el crecimiento de la empresa, con esta fusión se puede ahorrar costo de personal, ya que se necesitarían menos personas para abordar los negocios.

Desventajas

- Los integrantes del área necesitan gran experiencia, conocimiento técnico de la plataforma, y de ventas para llevar los negocios. La información que se tiene que manejar en ambas áreas es muy alta, lo cual no sería recomendable que lo llevara una sola persona
- La capacidad operacional del personal aumentaría considerablemente dado los procesos actuales que existen en la empresa, por lo que la creación de estrategias y análisis de datos se vería reducido por no disponer del tiempo necesario
- Las áreas de generación de demanda y de ventas, si bien son parecidas por pertenecer al mismo ámbito, las cualidades y las especificaciones que se requieren son diferentes

A partir del análisis para esta posible situación, se decide no realizar la fusión, pues un cambio en la estructura organizacional para áreas que, en términos de personal, ya están consolidados, puede generar un quiebre dentro de la empresa, ya que implicaría reducción en la fuerza de ventas, y siendo esta una empresa aún en crecimiento, no sería beneficioso, además de que estaría en contra con los alineamientos de la empresa.

Otro punto que descarta esta opción es el tiempo que hay que dedicar en capacitaciones para alinear a todos los integrantes con todos los procesos del área de ventas. Como se menciona en las desventajas, las áreas tienen diferencias entre sí, y en cada área se trabaja con información diferente. El tiempo que se tiene que usar para capacitar en base a metodologías, procesos, conceptos técnicos y contenidos atrasaría aún más el ciclo de ventas por no tener la capacidad de digerir toda la información.

Finalmente, las estrategias de ambas áreas para optimizar los procesos se pueden trabajar en paralelo, por lo que la fusión retrasaría estas estrategias

- No considerar la experiencia de los integrantes del área en este rediseño

Como se menciona en los apartados anteriores, el rediseño del área de ventas está principalmente enfocado en lo operacional. Al no tener claridad en un principio de todos los problemas u oportunidades de mejora que poseen, las soluciones que se plantean en esta sección tienen como objetivo principal el sentar bases para un flujo de ventas más definido y estructurado, y que tenga la posibilidad de tener métricas que evalúen la actividad dentro del área.

Por lo mismo, no se considerará en este trabajo la manera en la que el personal de ventas se relaciona con sus clientes. Este rediseño les ofrecerá herramientas para mejorar esta relación a nivel operacional (función clave para plataformas de relación con los clientes), pero no en el ámbito humano.

Esto no quiere decir que no se vaya a tener en consideración en un futuro o que se descarte totalmente. La creación de métricas va a ser relevante para medir la actividad del personal de ventas, y evaluar el cumplimiento de objetivos, por lo que, a mediano plazo, este tema se podría volver a retomar, ya que se tendrán números para hacer las comparaciones y medir rendimiento.

7.8 Riesgos de la implementación de las soluciones

Finalmente, la implementación tiene riesgos asociados que podrían alterar los resultados esperados, tales como:

- Aversión a la utilización de las herramientas CRM, dado que ya se está acostumbrado a trabajar de cierta manera.
- Poco conocimiento para cambiar la metodología de ventas actual
- Desacuerdo por distribución nueva de roles

Para evitar estos riesgos, y tal como se realiza para captar la atención de los clientes, se espera mostrar los beneficios de estos potenciales cambios a los integrantes del área de ventas, y que esto los pueda favorecer para que puedan cumplir sus objetivos tanto trimestrales como anuales con mayor facilidad y comodidad.

A partir de cada solución propuesta para resolver los problemas descritos, se hace un resumen de las ventajas y desventajas para cada una de ellas, que serán analizadas en el apartado de resultados y conclusiones:

Solución	Ventajas	Desventajas
Implementación de herramientas tecnológicas	- Centralización de datos de contactos, empresas y negocios	- Constantes capacitaciones para uso de las herramientas
Redistribución de las funciones del Marketer y SDRS	- Permite enfocar los trabajos de ambos roles de mejor manera, para no	- Aumento de la capacidad operacional de SDRs puede afectar

	depender de una sola persona	su rendimiento
Creación de estados para prospección	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor seguimiento de cada empresa prospectada 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para dar a conocer en qué consiste, y cuándo cambia de un estado a otro
Rediseño de secuencias	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta la cantidad de canales de contacto - Ofrece mayor y mejor información a los prospectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta la espera para dar de baja un prospecto (de 1 semana a 1 mes)
Implementación de nueva metodología de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del proceso de ventas - Implementa estrategias para mejorar el desarrollo de los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación compleja al personal de ventas para aplicar los conceptos
Automatizaciones de procesos a partir de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - Reduce procesos manuales y administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para creación de automatizaciones - Fallas de herramientas pueden afectar los procesos automáticos (ya no depende del personal)
Creación de métricas	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de estado de la empresa tanto de actividades como a nivel general 	<ul style="list-style-type: none"> - Solución de largo plazo al aplicar métricas nuevas y no tener números para comparación. Si no se trabaja bien con las herramientas, el análisis de datos no será eficiente

Tabla 9: Ventajas y desventajas de las soluciones propuestas

8. IMPLEMENTACIÓN DE LAS SOLUCIONES

Para el desarrollo de esta parte, todas las soluciones descritas anteriormente están planteadas en base a las plataformas instaladas, por lo que la configuración de estas herramientas contendrá a las demás soluciones.

8.1 Implementación de Hubspot

Al considerar Hubspot como la plataforma principal para el área de ventas, es la que se instala y configura primero.

Con la herramienta adquirida, lo primero es importar los datos actuales de contactos y de empresas a la plataforma. Esta importación se realiza mediante un archivo de Excel que contenga las siguientes columnas:

Contactos	Empresas
First Name	Company Name
Last Name	Company Owner (SDR encargado de la empresa)
Email	LinkedIn Company Page
Phone Number	Website
Contact Owner (SDR encargado del perfil)	Number of Employees
Job Title	Sector/Industry
Linkedin page	Country

Tabla 10: Columnas importadas a Hubspot

Como la herramienta es de origen inglés, los conceptos y las etiquetas que se van a utilizar estarán en idioma inglés.

Las imágenes de la implementación se representarán con datos ficticios para mantener la información de los prospectos privados. Sin embargo, las estructuras que se irán mostrando serán aplicadas para todos los registros.

Cuando los contactos y las empresas están subidas, se hace la asociación entre los registros para que la actividad pueda ser monitoreada en ambos registros.

La visión de la lista de contactos en Hubspot se muestra a continuación:

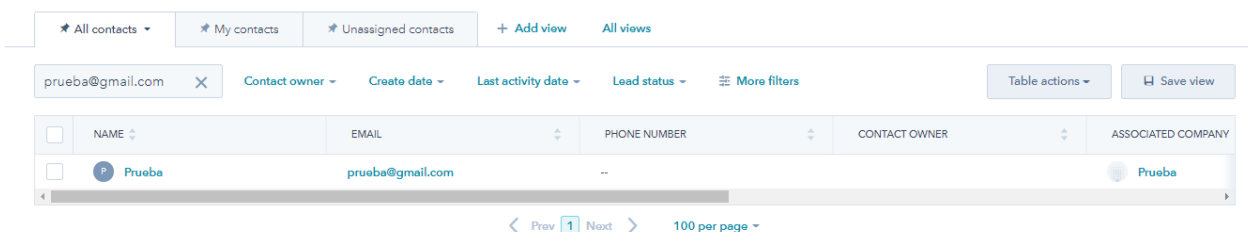


Figura 14: Pantalla general contactos

La lista de contactos se muestra de igual manera para todos, donde se incluye el nombre del contacto, su correo, número de teléfono, dueño del contacto y empresa asociada. Si bien es parecido a una plantilla Excel, visualmente se ve más ordenado, además de que se pueden aplicar filtros más rápidamente, y se puede buscar un contacto en particular a través del buscador.

Dentro de la información que se puede almacenar en los contactos, se tiene lo siguiente:

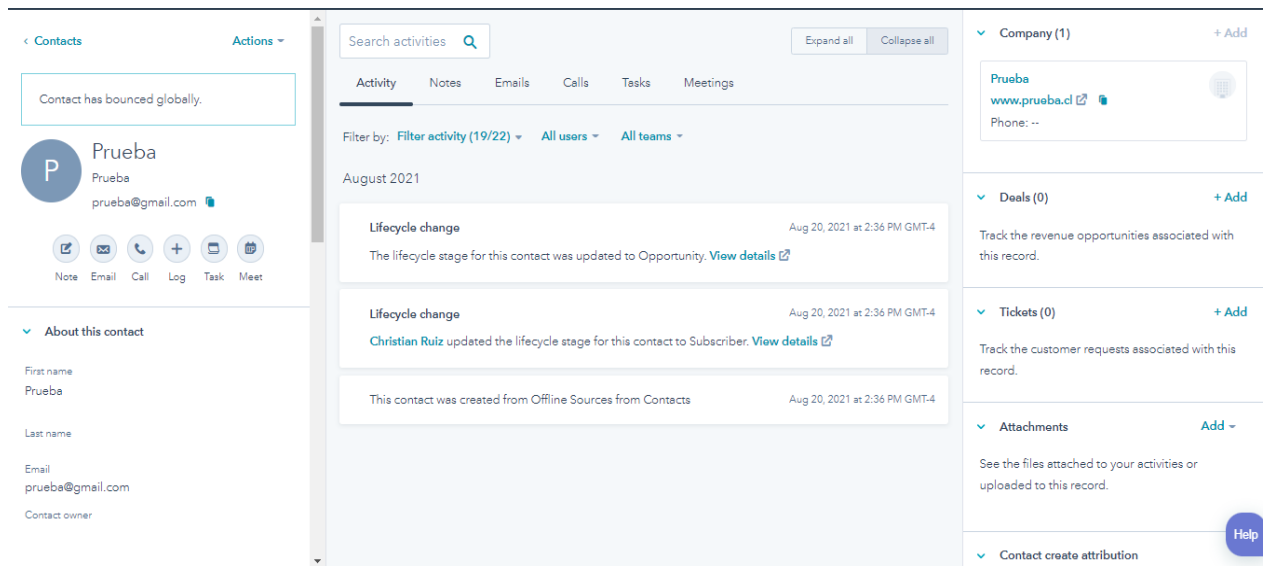


Figura 15: Pantalla particular contactos

En la columna izquierda se almacenan datos personales del contacto. Para la implementación, se consideran las etiquetas que se muestran a continuación:

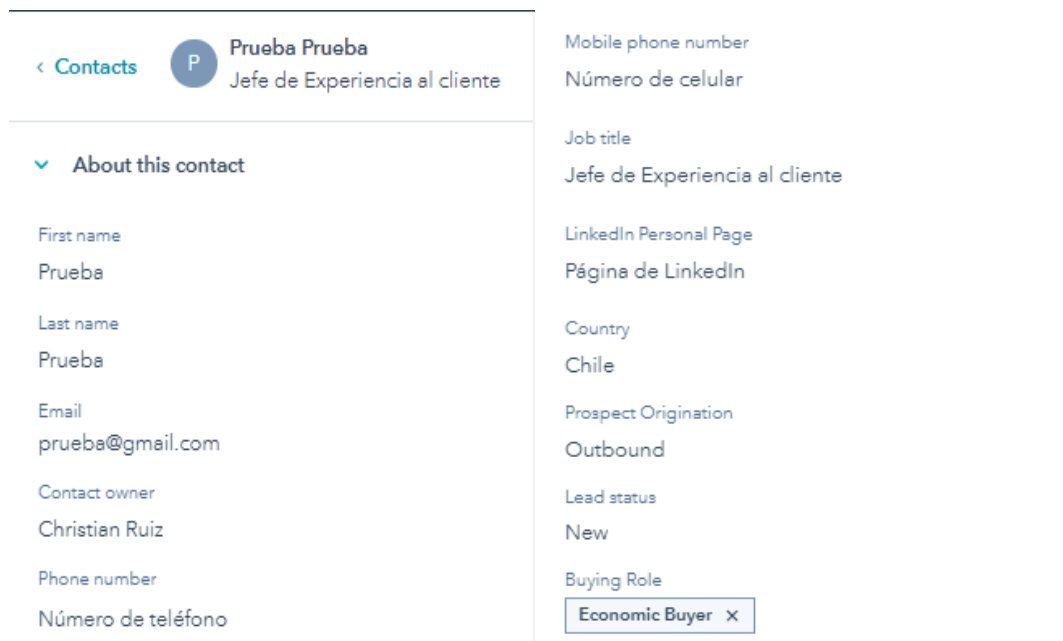


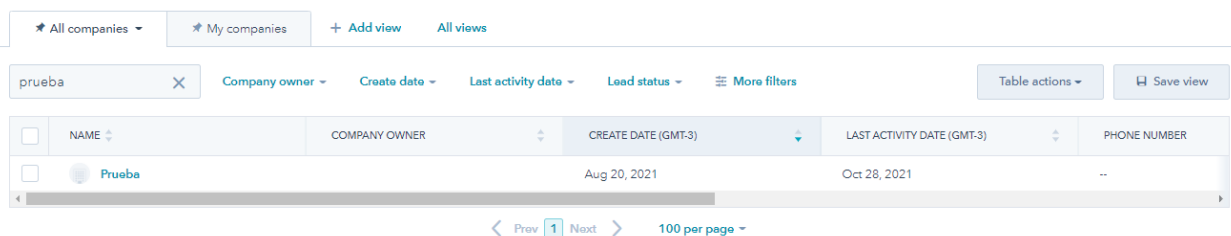
Figura 16: Campos de contactos (ejemplo)

Las etiquetas de "Lead status" y "Buying Role" fueron añadidas manualmente, mientras que las demás vienen por defecto, donde "Lead Status" son aquellos estados descritos en el capítulo 7.3, que, si bien son para empresas, para mantener el orden de los datos, se sincronizan ambos campos. En el caso de "Buying Role", se identifica si el contacto

es un Economic Buyer o un Champion de la empresa a la que pertenece. Así, se puede determinar, por ejemplo, qué tipo de cargo es el que más se repite, para saber a quién contactar cuando se haga un envío masivo de correos.

En la columna central, se muestran todos los correos que han sido enviados a ese contacto, llamadas, meetings, y tareas asignadas, mientras que, en la columna de la derecha, se muestran la empresa asociada al contacto, y si hay un negocio abierto asociado. Los demás campos no serán utilizados para este rediseño.

En el caso de las empresas, al igual que con los contactos, la lista donde se muestran tienen la misma estructura:

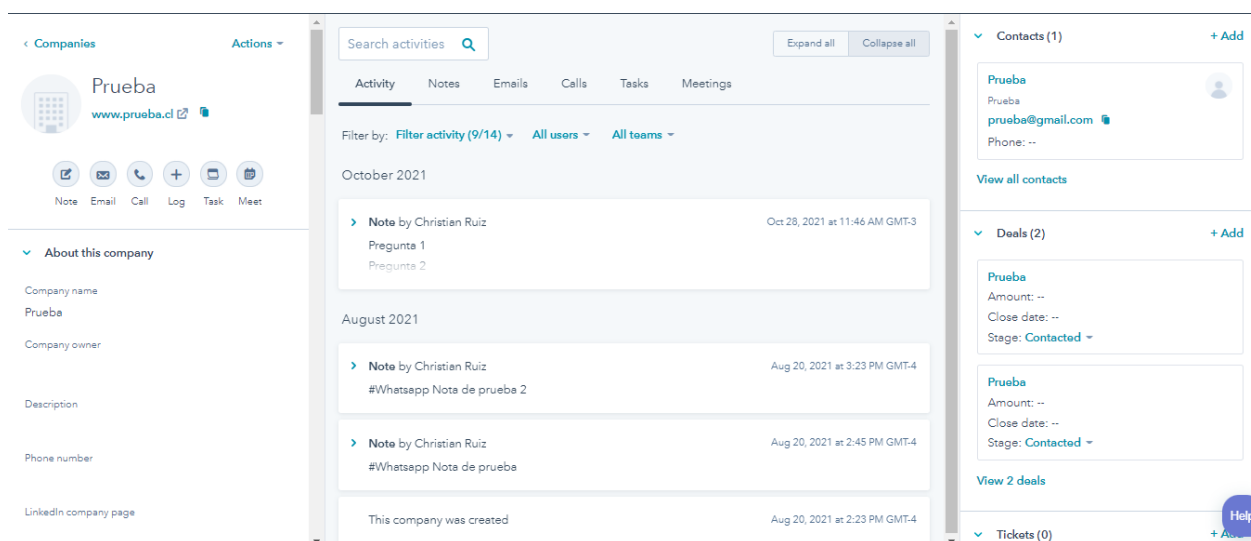


NAME	COMPANY OWNER	CREATE DATE (GMT-3)	LAST ACTIVITY DATE (GMT-3)	PHONE NUMBER
Prueba		Aug 20, 2021	Oct 28, 2021	--

Figura 17: Pantalla general empresas

En esta pantalla, aquellos campos que se pueden ver son: el nombre de la empresa, el dueño de la compañía (quién maneja la empresa en Adereso), su fecha de creación, la fecha de la última actividad, importante para saber aquellas empresas con las que no se han interactuado en un periodo largo de tiempo, número de teléfono de la empresa, entre otros.

También, la información que se puede almacenar en una empresa tiene la misma estructura que la de contactos, sin embargo, lo que cambia son los campos a llenar para cada empresa:



The screenshot shows a detailed view of a company named 'Prueba'. On the left, there's a sidebar with company information: name, website (www.prueba.cl), and various communication options like Note, Email, Call, Log, Task, and Meet. The main area displays a list of activities, filtered by 'Filter activity (9/14)'. Activities include notes from Christian Ruiz dated in October and August 2021. On the right, there are sections for 'Contacts (1)', 'Deals (2)', and 'Tickets (0)'. The 'Deals' section shows two deals with details like amount, close date, and stage (Contacted).

Figura 18: Pantalla particular empresas

En la columna izquierda, al igual que en contactos, se encuentra toda la información de la empresa, que se nombran a continuación:

- Nombre de la empresa
- Owner de la empresa
- Descripción de la empresa
- Número de teléfono
- Link a LinkedIn
- Página web de la empresa
- Fecha de asignación de empresa
- Empresa objetivo
- Contactos asociados
- Número de empleados
- Sector/Industria
- País
- Lead status
- Razón de descalificado
- Status (cuenta activa/inactiva)
- Tier del cliente (depende del tamaño)
- Economic Buyer
- Champion
- Servicios que posee el cliente
- Cantidad de licencias
- Precio unitario neto (por licencia)

La visualización de las etiquetas de las empresas en Hubspot se muestran en *Anexo A.1*.

En la columna central, al igual que en contactos, se registra toda la actividad relacionada con la empresa. La diferencia consiste en que se registra la actividad con todos los clientes asociados a esa empresa. Por ejemplo, si se mandan 5 correos al personal del potencial cliente, los 5 correos aparecerán en esta sección.

Además, en la columna derecha, se muestran todos los contactos y negocios asociados. Los demás campos no serán considerados en esta implementación.

Con respecto a los deals (negocios activos), la subida de estos se hace de manera manual e individual. Para esto, se tiene en consideración la solución planteada en el punto 7.5 sobre MEDDIC para el fortalecimiento de ventas. Según la bibliografía sobre esta metodología, se pueden dividir las etapas del pipeline en los puntos que se muestran a continuación:



Figura 19: Etapas de pipeline bajo metodología MEDDIC

Los conceptos de la *figura 19* se describen a continuación:

Upside:

- Goal: Meta que pretende alcanzar la solución, que debe ser identificada, cuantificada, y validada con el cliente. Un ejemplo de meta es aumentar el nivel de servicio de la atención al cliente en un 30%.
- MEDDIC estipula que es necesaria la conversación constante con el cliente. Esto provoca que el cliente esté constantemente comprometido con la solución de Adereso, y que este quiera continuar con los negocios.
- Compelling event: Concepto que hace referencia al dolor del cliente que puede ser abordado por los servicios de Adereso, y que debe ser resuelto en un plazo determinado. Para esta etapa se espera que estos dolores sean identificados en términos más generales, y que se vaya desarrollando a medida que avancen las conversaciones. Este concepto se profundiza más adelante en el capítulo 8.3.
- Budget: Hace referencia al presupuesto que tiene el cliente para invertir en una solución a su problema.

Probable

- Un close plan timeline consiste en definir fechas y plazos para la recolección de información, reconocimiento de operaciones del cliente y conocer en profundidad los canales y plataformas que estos utilizan, y que debe ser colaborativo para ambas partes. Como se ha mencionado anteriormente, un cliente no necesariamente sabe que tiene un problema, por lo que es importante estudiar el caso del cliente. Debe contar con estrategias claras por parte del personal de

ventas para esta recolección.

- Para esta etapa ya se tiene confirmados y desarrollados el compelling event y el Budget del cliente.
- Solution proof es, en base al problema detectado, una instancia donde se realiza la demostración de la solución, donde el cliente puede ver las funcionalidades que tiene la plataforma en tiempo real, que permitan resolver su problema.

Commit

- Un quote es la cotización de la solución. Dependiendo de la cantidad de licencias, integraciones con canales de atención al cliente, y funcionalidades de la plataforma, se evalúa el precio total del servicio.
- Value justification hace referencia a la profundización en el valor que la solución le genera al cliente, con el fin de generar casos de éxito que puedan servir para la generación de contenido. Este punto se profundiza en la implementación de MEDDIC más adelante.
- Closing plan son acciones con plazo determinado en el cual ambas partes acuerdan el cierre del negocio, junto con los trámites necesarios

Estimated In

- En esta etapa se considera la creación del contrato o de la orden de compra con todos sus términos y condiciones para que el cliente acepte la propuesta de negocio.

Finalmente, se añaden las etapas de Qualified opportunity al inicio del pipeline, donde se dejan aquellos negocios que provienen de la prospección y fueron aprobadas por el Account executive, cumpliendo con las condiciones mencionadas en el punto 7.3 para diferenciar entre un negocio transaccional y no transaccional, y se añaden las etapas Close Won/Close Lost al final del pipeline para determinar si el negocio fue cerrado con éxito o se perdió. Así, el pipeline rediseñado queda de la siguiente forma:

QUALIFIED OPPORTUNITY	1	UPSIDE	0	PROBABLE	0	COMMIT	0	ESTIMATED IN	0
Deal de prueba Amount: \$10,000 Close date: 10/31/2021									
Total: \$10,000		Total: \$0		Total: \$0		Total: \$0		Total: \$0	

Figura 20: Nuevo pipeline en Hubspot

Para que un negocio avance de etapa, debe cumplir con los requisitos enlistados anteriormente. Para esto, se crearon etiquetas para cada condición que deben ser llenados por el Account executive, y así tener toda la información necesaria, y, además, tener el seguimiento de que se está trabajando con el negocio.

La estructura de la información, al igual que contactos y empresas, es la misma:

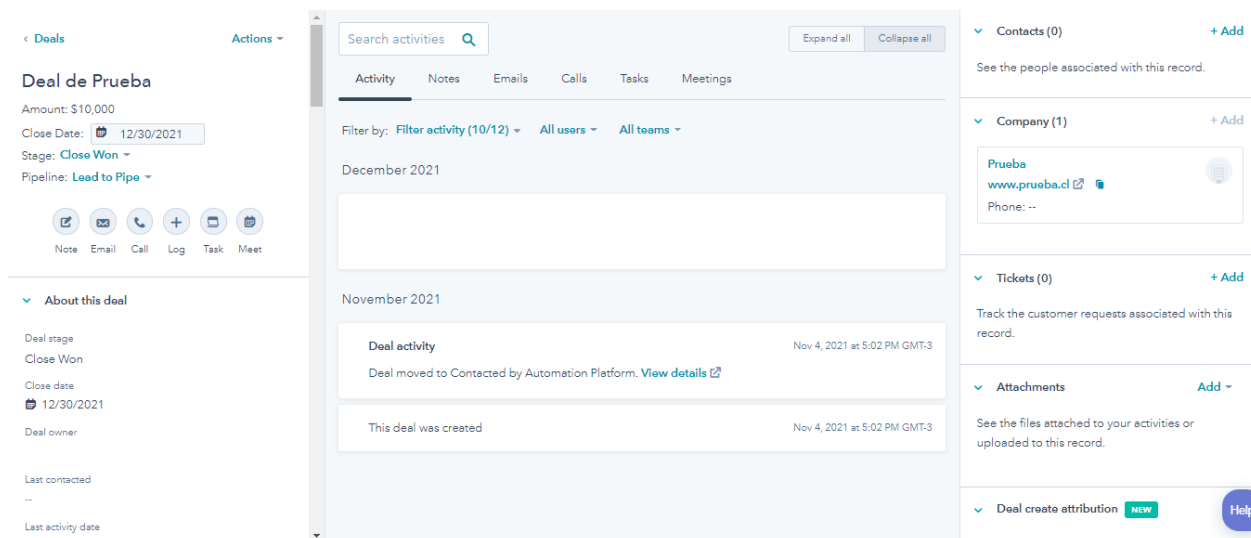


Figura 21: Pantalla particular oportunidades

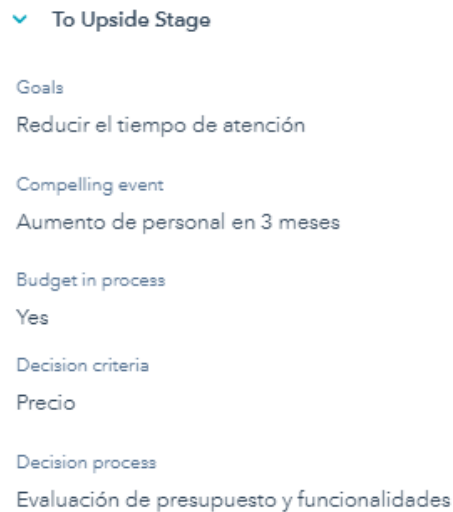
En la columna izquierda, se encuentran las características del negocio, en donde las que se utilizan para esta implementación se nombran a continuación:

- Etapa del negocio
- Fecha de cierre estimada
- Owner del negocio
- Fecha de última actividad
- Pipeline
- Fecha de creación
- Descripción del negocio
- Estado del deal
- Monto
- Origen del negocio
- Tipo de ventas
- Economic Buyer
- Champion
- Pains (dolores del cliente)
- Caso de uso

La visualización de las etiquetas de los negocios en Hubspot se muestran en *Anexo A.2*.

Además, en esta misma columna, se agregan las etiquetas que complementan la metodología MEDDIC que se describe en la *figura 19*, y se muestran a continuación con

un ejemplo ficticio:



▼ To Upside Stage

Goals
Reducir el tiempo de atención

Compelling event
Aumento de personal en 3 meses

Budget in process
Yes

Decision criteria
Precio

Decision process
Evaluación de presupuesto y funcionalidades

Figura 22: Campos etapa Upside

Toda la información que se recolecte en esta etapa es conversada y analizada en conjunto con el potencial cliente, y requiere de una investigación profunda de sus operaciones, ya que, dependiendo de la complejidad de sus procesos, cantidad de personal, proyectos a futuro y dolores, el tipo de meta a conseguir y sus eventos convincentes son diferentes. No necesariamente todas las empresas de una misma industria tendrán el mismo problema, pero sí se podrán descubrir insights o patrones que pueden ser útiles para la creación de estrategias, o enfocar el trabajo a alguna función en particular.

▼ To Probable Stage

Strategy 1
Contactar cliente 1 vez a la semana por 1 mes

Strategy 1 complete
Yes ▼

Strategy 2

Strategy 2 complete

Strategy 3

Strategy 3 complete

Solution Proof
Yes ▼

Compelling event confirmed
Yes

Account plan complete
Yes

Budget
\$100,000.00

Figura 23: Campos etapa Probable

El close plan descrito en la *figura 19* se considera para esta implementación como una serie de estrategias que ejecute el personal de ventas para la recolección más profunda de información del cliente con el que está negociando. Para este caso, se espera que se defina estrategias en un plazo prudente dependiendo de la complejidad del negocio, para analizar cuáles son las mejores estrategias para tratar una oportunidad.

Además, tanto la demostración de la plataforma, como del compelling event deben estar definidos y validados en esta etapa.

▼ To Commit Stage

Quote
Yes

Closing plan
Cerrar el negocio antes de la expansión de personal

Value justification
Integraciones con Whatsapp relevantes para el cliente

Figura 24: Campos etapa Commit

Para esta etapa se tiene que tener avanzada la solución a ofrecer para determinar su precio (quote), además de definir cuándo y cómo se va a cerrar el negocio a través de un plan de acción medible con el fin de fijar plazos y que la oportunidad no escape. Además, se solicita determinar el valor o diferenciador de la solución ofrecida, que fue lo que contribuyó en mejor medida a que el negocio prospere, o aquella característica que más destaca el cliente. Esto se desarrollará en profundidad en el capítulo 8.3.

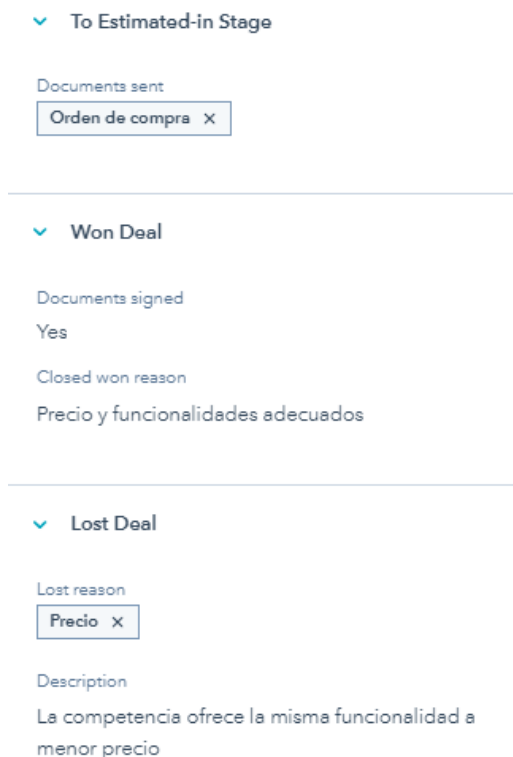


Figura 25: Campos etapas Estimated-in, Won deal & Close deal

En la etapa de “Estimated In”, se notifica en la plataforma que la orden de compra o el contrato ya ha sido armado y enviado al cliente para su posterior firma.

Si el negocio es aceptado, se añade que el contrato ha sido firmado, y se describe la razón que contribuyó en mayor proporción o una idea que haya permitido que el cliente haya aceptado la solución. Así, es posible determinar los puntos fuertes y fundamentales para poder encontrar más diferenciadores en relación a la competencia.

Así también, el negocio puede perderse en cualquier momento del proceso, y para esto se arma una sección aparte para reportar qué negocio se perdió, y la razón de por qué no prosperó para la generación de estrategias, o para conocer más sobre la oferta en el mercado y sus diferenciadores.

Junto con este proceso, también se tiene una sección de métricas que fueron definidas con anterioridad y que son importantes para monitorear tanto la actividad como los resultados generales de la empresa. De aquí, se añadieron las siguientes métricas:

- Sales Development – Overview (resumen general de actividad)

<ul style="list-style-type: none"> - Actividad total (tareas, emails enviados, llamadas realizadas) - Tareas pendientes - Desglose de resultados de llamadas (número equivocado, sin respuesta, ocupado, mensaje de voz, referido, conectado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desglose de resultados de LinkedIn (Mensajes enviados, respuestas, sin respuesta, mensaje de voz) - Estados de las empresas (lead status de cada una) - Cantidad de empresas registradas en Hubspot
--	---

- Responses (caracterización de las respuestas por empresa)

<ul style="list-style-type: none"> - Empresas registradas en Hubspot - Cantidad de respuestas por empresa - Contactos registrados en Hubspot - Cantidad de respuestas por contacto - Cantidad de respuestas por tamaño de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de empresas prospectadas por tamaño - Cantidad de respuestas por país - Cantidad de empresas registradas por país - Cantidad de respuestas por industria - Cantidad de empresas registradas por industria
--	--

- Activities SDRs (actividades diarias por SDR)

<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de correos enviados - Cantidad de llamadas realizadas - Cantidad de mensajes de LinkedIn enviados 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de respuestas recibidas - Cantidad de meetings realizados con prospectos
--	--

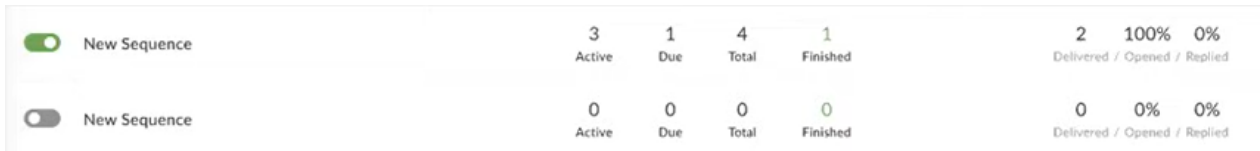
- Activities Accounts (actividades diarias por Account)

<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de correos enviados - Cantidad de meetings realizados - Cantidad de deals activos en pipeline 	<ul style="list-style-type: none"> - Monto en pipeline - Cantidad de oportunidades cerradas/perdidas - Monto cerrado (ganancias) / perdido
--	---

8.2 Implementación de Outplay

Para complementar estas funcionalidades, se decide implementar esta herramienta, que está más enfocada al desarrollo de la prospección, a reforzar y automatizar las secuencias.

Lo que diferencia a Outplay de Hubspot es su apartado de secuencias, cuya interfaz y almacenamiento es más sencilla y fácil de entender:



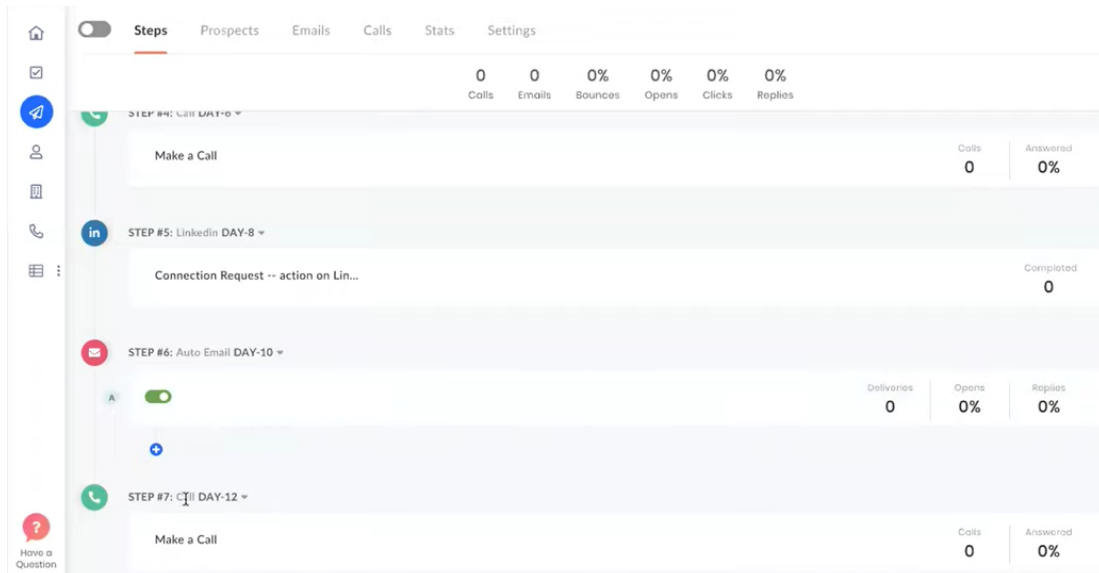
Sequence Status	Active	Due	Total	Finished	Delivered	Opened	Replied
On (Green)	3	1	4	1	2	100%	0%
Off (Grey)	0	0	0	0	0	0%	0%

Figura 26: Vista de secuencias en Outplay

Para cada secuencia construida, se puede medir:

- Prospectos activos y en espera (no se ha iniciado el envío de toques) dentro de la secuencia
- Prospectos que ya terminaron la secuencia (se terminó el proceso)
- Cantidad de correos que han sido enviados, abiertos y respondidos

Estos números muestran la eficiencia de una secuencia a nivel general. Además, se puede verificar el rendimiento por toque:



Step	Call	Email	Bounces	Opens	Clicks	Replies
STEP #4: Call DAY-6	0	0	0%	0%	0%	0%
Make a Call	0	0	0%	0%	0%	0%
STEP #5: LinkedIn DAY-8	0	0	0%	0%	0%	0%
Connection Request -- action on Lin...	0	0	0%	0%	0%	0%
STEP #6: Auto Email DAY-10	0	0	0%	0%	0%	0%
Auto Email	0	0	0%	0%	0%	0%
STEP #7: Call DAY-12	0	0	0%	0%	0%	0%
Make a Call	0	0	0%	0%	0%	0%

Figura 27: Vista de toques en secuencia

Como se ha descrito anteriormente, la ventaja de esta herramienta está en poder automatizar las secuencias a través de diferentes canales, y tener métricas que permitan validar tanto el canal, como un contenido de correo.

También, se pueden realizar llamadas dentro de la plataforma, en donde se mide cuántas se realizan y cuántas han sido respondidas. En el caso de LinkedIn, se registra si se obtuvo respuesta de algún mensaje, y para correos, la cantidad de correos enviados, abiertos y respondidos dependiendo de su posición en la secuencia.

Tener estas métricas presentes, y que se vayan calculando automáticamente, no solamente tiene un beneficio a nivel operacional, sino a nivel estratégico, que permita seguir generando más contenido y de mayor impacto para el envío de toques, y para determinar canales donde la tasa de respuesta sea mayor.

Además, esta herramienta ofrece sincronizar los datos con Hubspot, por lo que la modificación de un campo en particular en cualquiera de las dos se actualizará en ambas, lo que ahorra tiempos administrativos, salvo en las oportunidades, donde solo se podrán actualizar en Hubspot.

8.3 Diagrama de MEDDIC para ventas

Esta implementación consiste en la reestructuración del actual proceso de ventas que tiene Adereso implementando los conceptos de MEDDIC, y no un cambio total del proceso, pues empezar desde cero provocaría un retraso por tener que realizar capacitaciones constantes.

Para la implementación de esta nueva metodología de ventas, con el fin de fortalecer las estrategias para los cierres de negocios y estandarizar este proceso, se realiza un diagrama de flujo de algunas de las características y conceptos principales que forman este método, basado en el libro *MEDDIC: The Ultimate guide to staying one step ahead in the complex sale* de Andy White, que conforman este nuevo proceso.

Primera fase: Creación de oportunidad

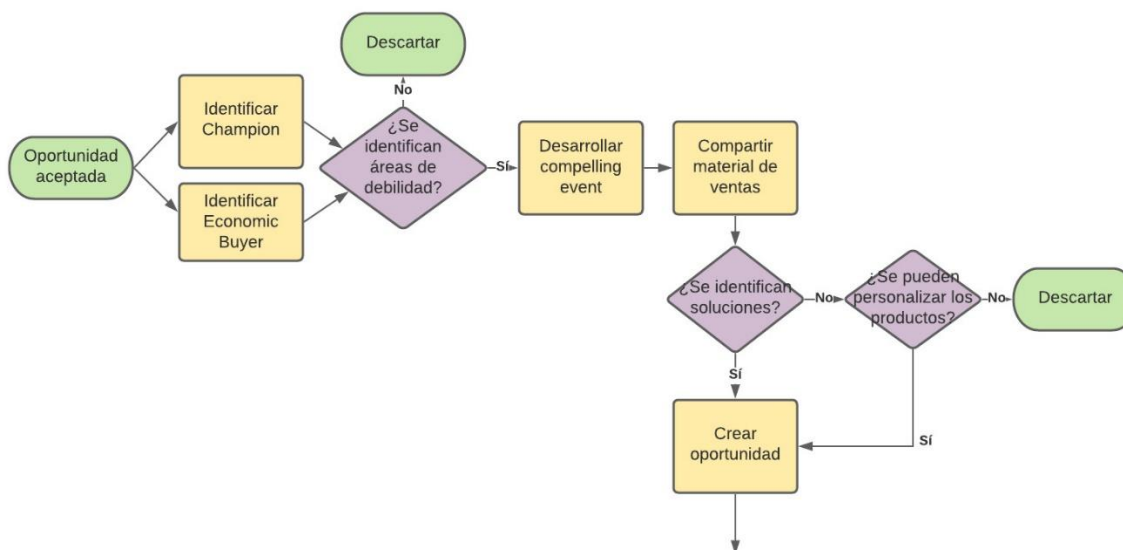


Figura 28: Diagrama fase creación de oportunidad

El inicio de esta parte del diagrama comienza con la aprobación de los Account Executives a la oportunidad generada por el personal de desarrollo de ventas en una primera instancia (proceso segunda evaluación de la oportunidad).

Para avanzar en la oportunidad, se tienen que identificar dos personas claves dentro de la empresa con la que se está conversando: el Champion, y el Economic Buyer, cuyas definiciones fueron descritas en el capítulo 7.5. Es importante que los agentes de ventas estén en constantes conversaciones con estas personas, pues las probabilidades de que el negocio prospere aumente al convencer a trabajadores que toman las decisiones de adquirir productos, o que tengan la necesidad de contratar los servicios de un Contact Center.

Vale destacar que el Economic Buyer y el Champion pueden ser la misma persona dentro de una empresa, aunque no sea algo común. Sin embargo, esto no es problema para desarrollar esta metodología.

Junto con las conversaciones y los antecedentes recolectados en los procesos anteriores, se desarrollan los problemas que puede tener el potencial cliente, y si estos son relevantes (si en una visión más global se determina que puede ser rentable como oportunidad de ventas), y si estos pueden ser solucionados con los servicios que ofrece Adereso. Esto depende de la capacidad operativa de la plataforma, las integraciones que ofrece, y la complejidad del problema. Si no es viable, se descarta la oportunidad, pero si es viable, el proceso continúa.

Con el problema aceptado y profundizado, se espera desarrollar el compelling event (o evento convincente), que consiste en una serie de acciones, sucesos o características del producto que, tal como dice su nombre, permitan convencer al cliente de que el servicio que ofrece la empresa es la mejor para resolver su problema en un tiempo

establecido. Todo esto bajo el contexto del problema que se está resolviendo, pues este problema es un dolor para el cliente, y espera resolverlo lo más antes posible. Con los compelling events, se puede acelerar el cierre del negocio.

Por ejemplo, un Economic Buyer puede ser un gerente de atención al cliente, y tiene como compelling event la inauguración de un nuevo centro de atención al cliente, junto con las respectivas capacitaciones hacia sus agentes en un cierto periodo de tiempo. Así, se espera encontrar iniciativas que son de máxima prioridad para el cliente (capacitación, centralización de atención al cliente) y encaminarlos a la solución propuesta.

Identificados estos eventos, también se comparte material de ventas creados por Adereso con el fin de complementar las soluciones que ofrece Adereso, y casos de éxito más profundizados de actuales clientes (en comparación a lo que se menciona en los correos de prospección)

Así, se determina si las soluciones de Adereso son ideales para el cliente para resolver su problema. En caso de que sí, se genera una oportunidad, y en caso contrario, se evalúa si los servicios que ofrece Adereso se pueden modificar o adaptar al problema propuesto para no perder la oportunidad. En caso positivo, también se genera la oportunidad, y si no, se descarta.

En esta primera fase, también se genera un filtro de oportunidades para determinar aquellas que sean más relevantes y rentables para la empresa, y aquellas que se pueden solucionar con las que se tiene. Se espera que quede registro de aquellas oportunidades descartadas para recolectar información relevante. Si se pierden muchas oportunidades por falta de funcionalidades en la plataforma, el área de tecnología se puede encargar de desarrollar esta función.

Segunda fase: Análisis de la solución

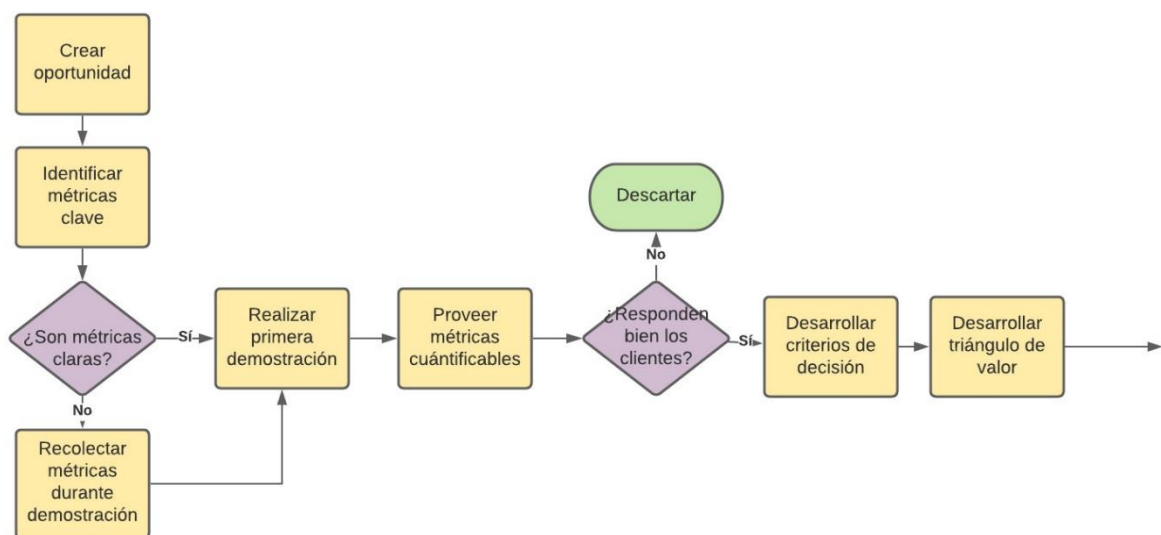


Figura 29: Diagrama fase análisis de la solución

Con la oportunidad ya generada, se buscan aquellas métricas que permitan visualizar

tanto el rendimiento de la solución, como de los beneficios que pueda traer su adquisición, las que son denominadas como métricas clave. En el ejemplo anterior, métricas claves pueden ser el tiempo de respuesta de los ejecutivos de atención al cliente, y la cantidad de personas atendidas por día, lo que puede determinar el éxito de la inauguración de este nuevo centro. Estas métricas se separan dependiendo de la industria, país y tamaño de la empresa, por lo que se tienen métricas personalizadas que se irán complementando a medida que aumenten la cantidad de clientes y negocios tratados en la base de datos.

Si en un principio, estas métricas no están del todo definidas, por ser una solución muy particular de la que no se tiene mucho registro, se espera realizar la demostración para conocer en profundidad aquellas métricas que puedan ser útiles para la evaluación de la solución. La demostración consiste en mostrar al cliente las funcionalidades de la plataforma en profundidad, con un nivel más técnico y más adaptado a la atención al cliente.

Cuando se tienen las métricas elaboradas, se presentan al cliente para contemplar los beneficios de la plataforma. Siguiendo con el ejemplo, se determina que, dada las características del cliente y los antecedentes recolectados, el tiempo de respuesta promedio de los ejecutivos se puede reducir de 5 minutos a 1 minuto si adquiere los servicios de Adereso. Es importante cuantificar todas estas métricas para llamar mejor la atención. Si el cliente está conforme con estas métricas y beneficios, el proceso continúa, y si no, se puede volver a iterar la solución para no perder la oportunidad. Si se mantiene sin interés, se descarta.

Para mantener activo este interés, se trabaja en investigar los criterios de decisión del cliente y crear el triángulo de valor.

Los criterios de decisión, como se describen en el capítulo 7.5, son aquellas características en las que el cliente se fija para tomar una decisión de compra. Pueden ser temas financieros o de presupuesto, temas de facilidad de uso de la plataforma, soporte, beneficios, entre otros. Así, por ejemplo, si el cliente tiene un presupuesto reducido para contratar un servicio, la solución se adapta a las necesidades del cliente de tal manera que se pueda reducir el precio (cantidad y tipo de licencia a ofrecer).

Así, se genera el triángulo de valor de la oportunidad. Este concepto consiste en un subconjunto de los criterios de decisión del cliente que, como proveedor del servicio, puede satisfacer, mientras que la competencia no. Mientras más grande sea, mayor es la probabilidad de cerrar el negocio, y de descubrir diferenciadores en comparación a otros proveedores.

En términos generales, se identifican 3 puntos importantes:



Figura 30: Componentes triángulo de valor

Al obtener esta información, se hace el cruce de los datos, y se identifican zonas claves que son importantes analizar:



Figura 31: Zonas del triángulo de valor

Si bien es una esquematización de la información que se va recolectando a medida que se tienen conversaciones con el cliente, el cruce de estos datos permite detectar comportamientos tanto dentro de la industria SaaS como a nivel de lo que espera un cliente de una plataforma. A continuación, se describe cada zona del triángulo y su relevancia para la empresa:

- Diferenciadores únicos: Son aquellas características que tiene la plataforma y que no tiene la competencia, pero que el cliente no necesita. Mientras más grande sea esta zona, más soluciones se pueden ofrecer al mercado.
- Tendencias del mercado: Son capacidades que tiene la plataforma, y que también

tiene la competencia, pero que el cliente no requiere. Esto sucede cuando, por ejemplo, en la industria SaaS, dada la información que se está recolectando del mercado, se crean nuevas funcionalidades en las plataformas que se espera que los futuros clientes vayan a solicitar, o que un grupo reducido de empresas solicitan una funcionalidad, pero el resto no tiene interés.

- No relevante: Son aquellas funcionalidades que la competencia ofrece y que Adereso no tiene, pero que los clientes no lo están. Si bien en la literatura se considera como “useless” (inútil), también es importante tener en consideración esta información para conocer el comportamiento de los competidores en términos de funcionalidades y avances.
- Valor de la solución: Son aquellas necesidades del cliente que Adereso puede satisfacer, pero que la competencia no. Esta zona es muy importante si se quieren cerrar nuevas oportunidades de negocios, ya que los diferenciadores son clave para posicionarse en el mercado como un proveedor único de alguna funcionalidad, y se puede aprovechar para cerrar acuerdos en caso de que un cliente esté indeciso sobre cuál servicio contratar (si se está compitiendo con otra empresa por ese cliente).
- Obvio: También conocida como la zona de paridad, son aquellas necesidades que el cliente requiere, y que tanto Adereso como la competencia ofrece.
- Diferenciador de la competencia: También conocida como la “zona de peligro”, es lo contrario a la zona de valor de la solución, ya que son características que Adereso no ofrece, pero que la competencia sí, y son solicitados por los clientes. El análisis de esta zona tiene que ser constante en el tiempo para no quedar obsoletos en el mercado, junto con analizar las tendencias para mantenerse en línea con las solicitudes y necesidades de los clientes. Se espera que esta zona, esquemáticamente hablando, sea pequeña.
- Necesidades de los clientes: Tal como se ha mencionado anteriormente, son aquellos dolores que tienen los clientes y que esperan que sean resueltos.

Como se ha descrito en esta sección, el valor de este triángulo aporta en diferentes ámbitos de la industria, como los diferenciadores de Adereso en comparación al mercado, información sobre las tendencias del mercado, información sobre la competencia y sus funcionalidades, y cómo Adereso está posicionado en el mercado.

Para aprovechar esta parte del proceso, es importante tanto conversar constantemente con los clientes no solamente del negocio en sí, sino que sus experiencias pasadas con otros proveedores de plataformas de atención al cliente para conocer sus fortalezas y debilidades, además de estar leyendo constantemente noticias o artículos sobre expectativas o innovaciones dentro del mercado SaaS para complementar el triángulo de valor.

Tercera fase: Validación de la solución

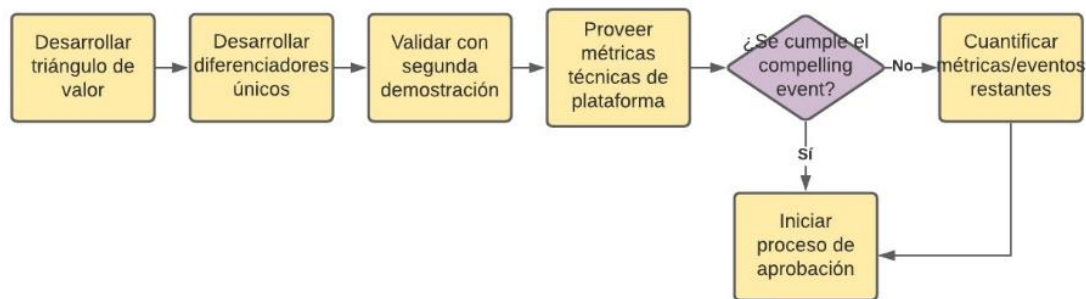


Figura 32: Diagrama fase validación de la solución

Al tener el triángulo de valor desarrollado, se pueden detectar diferenciadores que permitan convencer al cliente de que la solución propuesta por Adereso es la indicada, y moldear la solución para adaptarla lo mejor posible. Así, se realiza una segunda demostración de la plataforma con estos nuevos antecedentes para validar la información recopilada con el fin de poder iterar estos diferenciadores, y lograr el objetivo de cerrar el negocio.

Junto con esto se proveen nuevas características y métricas más enfocadas a las operaciones dentro de la plataforma, como las analíticas presentes que se pueden ir calculando (tasas de abordaje, tasas de conversión, capacidad operativa de la plataforma, cantidad de usuarios, entre otras), y hacer una exploración en conjunto de funcionalidades más específicas del Helpdesk.

Validando esta información, se analiza el compelling event desarrollado en las fases anteriores, y se revisa si todos los eventos convincentes han sido abordados. Si es así, las necesidades del cliente ya han sido abordadas en su mayoría, y llegado a este punto, el cliente ya ha aceptado el contrato del servicio. Si no se han cumplido todos los eventos, se debe seguir analizando todos los puntos para analizar la calidad de la solución ofrecida, sin embargo, no necesariamente se hace, pues depende de si el cliente, con todo lo mostrado en el ciclo de ventas, se ha convencido de adquirir las licencias a la plataforma. Esto dependerá de la urgencia por resolver los problemas, y de la exigencia de los clientes por tener un servicio adecuado.

Cuarta fase: Adquisición del cliente

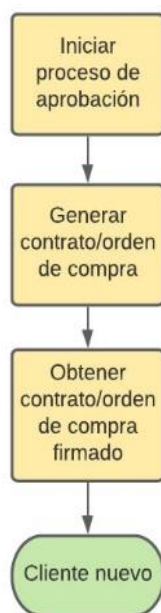


Figura 33: Diagrama fase adquisición del cliente

Cuando el cliente ha aceptado la propuesta, se procede a la generación del contrato o de la orden de compra, dependiendo de la complejidad de la solución acordada, la cantidad de licencias ofrecidas, y la cantidad de entidades asociadas a esta compra. Dentro de estos documentos se estipulan condiciones administrativas (vinculación entre proveedor y comprador, duración del contrato), legales (términos y condiciones del uso de la plataforma) y comerciales (precio, cantidad de licencias)

Verificada todas las condiciones, se envía el documento al cliente para su evaluación y posterior firma. Cualquier término puede ser discutido con mutuo acuerdo entre las partes. Adquiriendo el contrato u la orden de compra firmada, el cliente ya forma parte de la base de Adereso. Dependiendo de las condiciones, la entrega del servicio puede ser inmediata o dentro de un plazo establecido, pero la adquisición del cliente ya queda registrada.

9. Resultados de implementaciones

Para evaluar el desempeño de las implementaciones, tanto cualitativa como cuantitativa en algunos casos, se hace la comparación entre los procesos antes del rediseño, y con rediseño, considerando como periodo antes del rediseño el primer semestre del 2021, y el periodo con rediseño desde el 15 de agosto hasta el 30 de diciembre de 2021:

Problema	Solución	Antes del rediseño	Con rediseño
Gestión de datos	Implementación de herramientas tecnológicas	Manejo de información en hojas de cálculo y Slack	Manejo de información en Outplay/Hubspot (permite centralización de la información)

		Registro de 1665 contactos y 32 oportunidades activas (sin distinción)	Registro de 3085 contactos, 360 empresas, y 93 oportunidades activas (48 transaccionales y 45 no transaccionales)
Funciones mal distribuidas	Redistribución de los procesos entre Marketer y SDRs	Cuota de empresas de 80 al mes Manejo de métricas por contacto Prospección entre 1 y 2 meses	Cuota de empresas en promedio es de 98 al mes (aumento en la cantidad de empresas prospectadas) Manejo de métricas por empresa Fortalecimiento de marketing por nuevo enfoque en los procesos <i>Duración de prospección propuesto</i>
Falta de etapas de prospección	Creación de etapas para seguimiento de estados	20% - 30% de empresas sin seguimiento	Todas las empresas etiquetadas con algún estado. Esto implica que el 100% están con actividad asociada o en estado de reserva (backlog) o terminal (descartado/Nurturing)
Secuencias poco robustecidas	Rediseño de las secuencias	Secuencias de 3 correos durante 1 semana Solo contacto por correo	Secuencias de 12 toques durante 1 mes Se añadieron canales de contacto por llamada telefónica y mensaje por LinkedIn
Metodología de venta poco fortalecida	Análisis e implementación de nueva metodología	Duración de ventas entre 2 a 3 meses Baja/nula capacidad de recolección de insights	Alta capacidad de recolección de insights (descritos en los capítulos 7.5 y 8.3) <i>Duración del proceso de ventas propuesto</i>
Operaciones en su mayoría manuales	Implementación de herramientas tecnológicas	Secuencias manuales	Secuencias automáticas

		Promedio entre 20 a 30 correos enviados diarios Actualización de datos entre 2 a 3 minutos por registro	Promedio entre 40 a 50 correos enviados diarios Actualización de datos a menos de un minuto por registro
Falta de métricas para estrategias	Creación de métricas	Baja cantidad de métricas tanto de actividad como de estrategia	Incorporación de métricas para actividades de desarrollo de ventas y ventas (descritas en capítulo 8.1) Métricas para estrategias propuestas

Tabla 11: Resultados y comparación antes y después de rediseño

A partir de la implementación del rediseño, es posible realizar las comparaciones entre el periodo sin rediseño y el periodo con rediseño. Se puede apreciar que, en general, todas las soluciones han beneficiado las operaciones, y se destaca que las implementaciones se han adaptado de manera exitosa al proceso de ventas de la empresa. Sin embargo, hay objetivos que, dado los plazos establecidos, no se van a poder medir para verificar el cumplimiento del objetivo general de esta memoria.

Además, se hace la comparación de la actividad en prospección. Se considera como trimestre 3 y trimestre 4 los periodos con el rediseño implementado, donde el trimestre 3 considera desde el 15 de agosto, fecha donde comenzó el rediseño, hasta el 30 de septiembre, y el trimestre 4 desde el 1 de octubre hasta el 30 de diciembre:

Métrica	Trimestre 1	Trimestre 2
Prospectos enrolados	427	1228
Prospectos efectivos	353 (82,6%)	956 (77,8%)
Respuestas	54 (15,2%)	101 (10,5%)
Meetings	20 (37%)	30 (29,7%)
Oportunidades	14 (70%)	6 (20%)

Métrica	Trimestre 3	Trimestre 4
Prospectos enrolados	89 empresas (248 contactos)	235 empresas (583 contactos)
Prospectos efectivos	203 contactos (81,8%)	496 contactos (85,2%)
Respuestas	31 (34,8%)	85 (36,4%)
Meetings	14 (45,1%)	44 (52,9%)
Oportunidades	4 (28,5%)	15 (34,1%)

Tabla 12: Resultados prospección por trimestre de 2021

Los resultados de estas tablas muestran que, a nivel operacional, la prospección ha aumentado la efectividad tanto en la cantidad de prospectos enrolados, o sea, una mayor cantidad de contactos añadidos a secuencias, como en la tasa de respuesta de estos, y así con los meetings realizados y las oportunidades generadas. Para este análisis, es importante recalcar el cambio de medir estas métricas a nivel de empresa, ya que basta con una persona que responda un toque para conocer si es un cliente potencial, o se considera como no calificado.

10. Conclusiones y propuestos

El objetivo central de esta memoria es el de realizar un rediseño del área de ventas de la empresa con un enfoque operacional para poder incrementar las ventas, ya que el manejo de la información dificultaba el correcto desarrollo de los procesos. Los resultados mostrados en el capítulo anterior, si bien no son cambios significativos, dado el tiempo de evaluación del rediseño, han beneficiado a las operaciones de ventas en general.

Otorgar soluciones de tipo operacional, y sin necesidad de invertir dinero (exceptuando la solución de la implementación de las herramientas) permite que áreas como las de Revenue Operations (donde fue realizada esta memoria) hayan tomado gran relevancia en estos últimos años dada la digitalización y la complejización de los procesos de las empresas en general. En particular, en este mercado, el tener que dedicar más tiempo a la atención al cliente ha llevado a las empresas a construir nuevos métodos que no necesariamente son monitoreados u optimizados. Es aquí donde Revenue Operations toma lugar.

A pesar del enfoque de esta memoria, también se aplica la obtención de información para estrategias a largo plazo, en particular con lo realizado con la implementación de la nueva metodología de ventas, ya que se podrá conocer tendencias de mercado, comportamiento de la competencia, diferenciadores, conocer por qué un negocio se ganó o se perdió, y esto, con su respectivo análisis, generará nuevas estrategias para mejorar la calidad de la plataforma, la calidad de la información que se le presentará a los futuros clientes, y la manera de convencerlos para que adquieran el servicio de Adereso.

Lo anterior puede llevar a captar clientes de otros competidores, dado que las implementaciones de las estrategias adquiridas a través de las conversaciones con potenciales clientes pueden desarrollar una solución más integral y más adaptada a las necesidades reales de las empresas que buscan mejorar su servicio de atención al cliente. Es por esto que Adereso puede posicionarse de mejor manera en el mercado, pero se tendrá que tener en consideración la respuesta de estos competidores en el futuro.

Pero yendo al objetivo central, dado el tiempo de evaluación, y el ciclo de ventas actual que tiene Adereso, la obtención de la información para saber si realmente el rediseño lo reduce se deja propuesto para el largo plazo. De aquí se extrae que los rediseños no tienen efectos significativos en el corto plazo, ya que existen factores, tanto internos como externos, que pueden afectar la implementación del rediseño. En este caso, hacer una reestructuración a toda el área de ventas implica la realización de capacitaciones constantes para que todos estén alineados con la nueva manera de trabajar.

Sin embargo, con los resultados obtenidos, se espera que, con el aumento en la cantidad de empresas prospectadas, el aumento en la tasa de respuesta, el manejo de la información a mostrar, y las estrategias que irán formulando a medida que se recolectan datos de los potenciales clientes, el ciclo de ventas en general se reduzca a 3 meses, que es lo normal dentro del mercado SaaS, aumentando así la cantidad de oportunidades cerradas en el año. Con esto, se espera que las ganancias aumenten un 30% con respecto al año anterior, y que esta tasa de crecimiento, con la información recolectada para estrategias, también aumente, alcanzando aumentos del 50% en el segundo año luego de la implementación, y alcanzar el doble en el largo plazo.

De lo anterior se desprende que el aumento en los ingresos de Adereso en los últimos 2 años se debió a la gran cantidad de empresas que decidieron optar por la digitalización dadas las restricciones por la pandemia, pero en un contexto de mayor estabilidad, estas oportunidades disminuyen considerablemente, por lo que el objetivo de duplicar los ingresos del año 2020 era inviable. Aun así, el rediseño en el largo plazo puede alcanzar esta tasa de crecimiento.

También es importante considerar los cambios en el rediseño a medida que Adereso crezca y vaya cambiando sus estrategias y enfoques en la industria, punto que queda como propuesto y próximos pasos. Al ser una Startup, su capacidad de cambiar de perspectiva es mayor para adaptarse a las tendencias del mercado, por lo que este rediseño no es definitivo, y tendrá constantes iteraciones en el tiempo. Sin embargo, con estos cambios se consolida una base operativa sólida que estará fija en el largo plazo, con la información centralizada y ordenada, además de aportar en el ámbito estratégico.

Para el personal de ventas, estos cambios han significado una mejoría en sus operaciones dada la experiencia que tienen en trabajos anteriores, los grandes beneficios que trae y que pueden traer en el futuro, y que soluciona en gran medida problemas que han permanecido durante años en la empresa. No obstante, lo más importante para ellos es su rendimiento a largo plazo, por lo que esperan que estas implementaciones ayuden a su objetivo de incrementar las ventas, y que sea fácil de moldear en caso de que aumente el flujo de información, de que se generen cambios a nivel organizacional y, por, sobre todo, para posicionarse en el mercado como uno de los grandes referentes de la industria SaaS por las soluciones que ofrece.

Todas las soluciones propuestas en esta memoria pueden cambiar: El tipo de información que se recolecte, las secuencias que podrían tener un enfoque diferente, iterar la metodología de ventas para perfeccionar este proceso, pero estos cambios serán más fáciles de llevar con las implementaciones descritas en este trabajo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Barros, O. Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones. Cap. 7, pag 119-134
- 2) Kalanjee, N. 2016. 6 steps for effective business process redesign [en línea] <https://blog.ext.hp.com/t5/BusinessBlog-en/6-steps-for-effective-business-process-redesign/ba-p/7795>
- 3) Diorio, S. 2021. What is Revenue Operations and how does it create value? [en línea] <https://www.forbes.com/sites/stephendiorio/2021/07/14/what-is-revenue-operations-and-how-does-it-create-value/?sh=5e2937815176>
- 4) Whyte, A. 2020. MEDDICC: The Ultimate guide to staying one step ahead in the complex sale. EEUU.
- 5) MEDDICC. Página principal [en línea] <https://meddicc.com/meddic/>
- 6) Hubspot. Página principal [en línea] <https://www.hubspot.com>
- 7) Outplay. Página principal [en línea] <https://outplayhq.com/>
- 8) Carrier, M. 2021. Qualifying B to B leads using the BANT Sales Framework [en línea] <https://www.salesodyssey.com/blog/bant-sales/>
- 9) Taylor M. 2021. 18 CRM Statistics you need to know for 2021 (and beyond) [en línea] <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>
- 10) Sendinblue. 2020. Estadísticas en email marketing: indicadores clave y tasas promedio [en línea] <https://es.sendinblue.com/blog/estadisticas-email-marketing-indicadores-clave/>
- 11) Adereso. Página principal [en línea] <https://www.adere.so/>

12. ANEXOS

A. Resto de etiquetas de Hubspot

A.1 Etiquetas de empresas

← Companies	 Prueba www.prueba.cl	Website URL www.prueba.cl
▼ About this company		Owner assigned date 08/20/2021 2:23 PM GMT-4
Company name Prueba	Company owner Christian Ruiz	Target Account False
Description Prueba es una empresa creada en el año 2021...	Number of associated contacts 1	Nº of employees 501-1000
Phone number Número de teléfono	Sector/Industry Airlines/Aviation	
LinkedIn company page Página de LinkedIn		
Country Chile		
Lead status Account	Champion Prueba	Servicios que tiene el cliente Integración con Whatsapp
Unqualified reason Solución no aporta a su problema		Cantidad de licencias 5
Status Active		Precio unitario neto US\$50
Customer Tier Tier 3		
Economic Buyer Prueba		

A.2 Etiquetas de oportunidades

< Deals \$10,000.00 Deal de Prueba	Last modified date 01/03/2022 12:28 AM GMT-3
▼ About this deal	Pipeline Lead to Pipe
Deal stage Close Won	Next activity date --
Close date 📅 12/30/2021	Create date 📅 11/04/2021
Deal owner Christian Ruiz	Deal Description 5 licencias enterprise
Last contacted --	Deal name Deal de Prueba
Last activity date --	Number of associated contacts 0
Deal Status Active	Partner
Next step	Health Status
Contact from whatsapp	Base Renewal (Amount)
Amount \$10,000.00	Economic Buyer Persona 1
Currency US Dollar (USD) \$ ▼	Champion Persona 2
Deal origination Outbound	Pains Tiempo de respuesta alto
Type of Sales Upselling	Use case