



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

REDISEÑO DEL PROCESO COMERCIAL ASOCIADO A CLIENTES PROPIETARIOS EN
UNA INMOBILIARIA DIGITAL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

RICARDO JAVIER ARANCIBIA HIDALGO

PROFESOR GUÍA:
JAVIER SUAZO SÁEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL VARELA LÓPEZ
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil
Industrial
POR: Ricardo Javier Arancibia Hidalgo
FECHA: 2022
PROFESOR GUÍA: Javier Suazo Sáez

REDISEÑO DEL PROCESO COMERCIAL ASOCIADO A CLIENTES PROPIETARIOS EN UNA INMOBILIARIA DIGITAL

El objetivo de este trabajo de título consiste en rediseñar el proceso comercial de prospección, calificación y seguimiento asociado a clientes propietarios de inmuebles. El lugar donde se desarrolla este trabajo es Houm, startup del rubro inmobiliario, que ofrece servicio de corretaje y administración de inmuebles y que actualmente se encuentra aún en una etapa de crecimiento en los 3 países donde opera: Chile, Colombia y México.

El problema más relevante identificado es la pérdida de clientes propietarios potenciales, la cual alcanza una cifra superior a cuatro mil personas durante el primer semestre del 2021. La reducción de esta cifra significa no tan solo un aumento en las propiedades publicadas en el Marketplace de Houm, sino que en el corto plazo un aumento en los ingresos por los cierres de estos negocios, además de ahorrar costos en los que incurre Houm, ya que ofrece el servicio completamente gratuito hasta que se realiza el corretaje del inmueble. Se estima que la reducción de los negocios perdidos en un escenario neutro significaría un ingreso en 179 millones de pesos chilenos anualmente por concepto de las comisiones al momento de concretar estos negocios. Por lo anterior es que se plantea el objetivo de disminuir en un 12,1% la cantidad de negocios perdidos mediante el rediseño del proceso comercial, considerando la prospección, calificación, agendamiento de fotos, publicación y seguimiento del cliente propietario. Para conseguirlo se sigue una metodología de rediseño de procesos basada en la metodología Lean Six Sigma y BPM.

Se realiza un análisis de la situación actual de Houm, levantando también información relevante con miembros del equipo y clientes perdidos de meses anteriores. La pérdida de comunicación efectiva entre la empresa y los clientes es la causa más repetida. Se definen las variables claves sobre las cuales se realiza un análisis y un rediseño que las impacte directamente. Con esto, la empresa mejora en eficiencia y productividad, además de que evita las pérdidas de los clientes ahorrando costos y acelerando el proceso, lo que se traduce en mayores ingresos y también una mejor experiencia para los clientes en general. El rediseño se centra en las etapas de primer contacto y seguimiento de clientes propietarios, donde se detectan más falencias. Los pilares del rediseño son el conseguir inmediatez en el contacto, estandarización y medición de actividades, automatización de reporte y eliminación de actividades repetitivas, con el fin de dar más tiempo al contacto con el cliente y con esto acelerar los procesos previos a la publicación. Para apoyar el plan de implementación es que se realizan pilotos de los cuales se obtienen resultados positivos, aumentando la cantidad de contactos con los clientes.

Finalmente, el proyecto entrega un retorno positivo, evaluado en cualquiera de los escenarios posibles, por lo cual se recomienda seguir las sugerencias y el plan de implementación señalado, ya que, con una baja inversión, se obtienen beneficios de más de \$140.000 USD al año, además de mejorar la atención del cliente e ir alineado con la misión de Houm de innovar en lo tecnológico.

*Para mi familia, los amo con mi alma.
Para los que estuvieron, están y estarán para siempre.*

Un beso al cielo.

AGRADECIMIENTOS

Primero, agradecer a mis padres, Ricardo y Katia, por darme su apoyo incondicional en todo momento, y transmitirme desde pequeño sus valores y principios que me formaron como persona. Gracias por siempre estar y por darme la educación que me dieron, por escucharme, por amarme como lo hacen y estar siempre cuando los necesito.

Gracias Gustavo, hermano querido, por tu apoyo y esa tranquilidad que transmites, por los momentos vividos y los que quedan por vivir.

Agradecer a mi Tata Polo, por enseñarme y transmitir esa pasión por aprender y ser la mejor versión de mí, y a mis abuelos de Santiago, Nana Hilda y Tata Pín, por recibirme con tanto amor durante estos años, y acompañarme con una palabra o con una sonrisa. Un abrazo al cielo Mamá Oli, muchas gracias, que con tu amor me diste fuerzas en todo momento.

A mi pareja, Ori, y a tu familia, que me acogieron durante mucho tiempo en estos últimos años. A ti Ori por ser un apoyo fundamental y ayudarme a superar cada uno de los obstáculos que se presentaron, por el amor y la paz que me transmites, y por cada sonrisa que compartimos y compartiremos.

A mis amigos, porque sin ellos todo hubiese sido mucho más complejo, gracias por cada momento, tanto presenciales como por Zoom, por cada ayuda y cada risa. También a mis compañeros y a todo aquel que me crucé durante este período universitario, ya que sin duda todos aportaron algo en este camino.

A los profesores, muchos fueron fuente de inspiración, tanto de mi colegio, como de la universidad.

Al equipo de Houm, por darme la confianza para realizar este trabajo y hasta el día de hoy permitirme seguir siendo parte de este tremendo equipo.

Gracias a todos por cada aprendizaje, amor, apoyo y sonrisas. Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Características de la empresa.....	1
1.2	Área donde se desempeña el trabajo.....	3
1.3	Mercado y marco institucional.....	4
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
2.1	Problema, oportunidades y justificación.....	9
2.2	Alcances del proyecto.....	11
3.	OBJETIVOS.....	12
3.1	Objetivo General.....	12
3.2	Objetivos Específicos.....	12
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	13
4.1	Metodología Lean Six Sigma aplicado a medianas empresas.....	13
4.2	Metodología BPM.....	14
4.3	Metodología de rediseño basada en el uso de patrones.....	16
4.4	Discusión de metodologías.....	17
4.5	Lead Scoring.....	18
5.	METODOLOGÍA.....	19
6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	22
6.1	Involucrados en los procesos.....	22
6.2	Jornadas de trabajo.....	23
6.3	Proceso de calificación.....	25
6.4	Proceso de agendamiento de fotos.....	28
6.5	Proceso de publicación.....	29
6.6	Proceso de seguimiento.....	29
6.7	Entrevistas con miembros del área.....	30
6.8	Envío masivo a clientes perdidos.....	31
6.9	Customer Journey Map.....	32
6.10	Definición de variables claves.....	32
6.11	Análisis cuantitativo de variables claves.....	34
6.12	Levantamiento de proceso de onboarding.....	39
6.13	Análisis de pérdidas de clientes.....	41
7.	REDISEÑO DE PROCESOS.....	43
7.1	Propuesta de valor y escenarios.....	43
7.2	Problemas identificados y posibles alternativas de solución.....	44
7.3	Propuesta de rediseño.....	45

7.3.1	Primer contacto con recursos actuales	45
7.3.2	Primer contacto con desarrollo en el landing	46
7.3.3	Contactos y reporteo	49
7.3.4	Clientes que no contestan.....	51
7.3.5	Prospección y variables para el Lead Scoring	54
7.3.6	Recaptura	56
7.3.7	Incentivos para el equipo	57
7.3.8	Onboarding	60
8.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	67
8.1	Pilotos del rediseño	67
8.1.1	Piloto de contacto con integración y eliminación de reporteo manual	67
8.1.2	Piloto de proceso de recaptura	70
8.2	Plan de implementación del rediseño	72
8.2.1	Estructura y responsables.....	72
8.2.2	Monitoreo	73
8.2.3	Preparación	76
8.2.4	Revisión	77
8.2.5	Seguimiento	77
8.2.6	Diagrama de Gantt	78
9.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	79
9.1.1	Inversión	79
9.1.2	Costos variables mensuales.....	79
9.1.3	Costos fijos mensuales.....	80
9.1.4	Tasa de descuento	80
9.1.5	Flujo de caja a 3 años y evaluación.....	81
10.	RECOMENDACIONES	83
11.	CONCLUSIONES	84
12.	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS	89

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Características de la empresa

El trabajo de título se lleva a cabo en Insurtech SpA, empresa que es conocida bajo su nombre comercial, Houm. Esta empresa es una startup chilena fundada en el año 2018, dedicada al corretaje y administración de inmuebles. Tal como se puede desprender de lo anterior, Houm se encuentra inmerso en el rubro inmobiliario y con el tiempo continúa abriéndose a nuevas líneas de negocios y oportunidades que presenta este rubro, como es la venta, arriendo, canjes con otras corredoras, seguros de arriendo, entre otros. A fines del año 2020 tuvo un paso por la reconocida aceleradora Y Combinator. Durante los meses de diciembre 2020 a septiembre del 2021 ha vivido un incremento de personal, cuatriplicando el total de empleados contratados y logrando un crecimiento importante en sus métricas claves.

Houm es considerada una PropTech, o sea, una empresa que incluye innovación y tecnología en el rubro inmobiliario, lo que va alineado directamente con su misión: “*Ser la empresa líder en gestión de activos y leasing, brindando el mejor servicio a través de la tecnología, la experiencia del usuario y la innovación continua*”¹. Por otra parte, la visión de Houm es “*hacer que los bienes inmuebles sean seguros y accesibles para todos*”². Es por esto que la empresa considera entre sus pilares el ofrecer un servicio sencillo y accesible a cualquier persona interesada en poner a disposición su inmueble, o para aquellos que busquen arrendar o comprar uno de estos.

En cuanto a su estructura organizacional, Houm tiene divisiones que funcionan de manera local y otras que funcionan de manera regional (en los 3 países donde la empresa tiene operación, que son Chile, Colombia y México). En cuanto a la división regional, los cofundadores son quienes tomar las decisiones más relevantes para la empresa, siendo sus cargos ser el CEO y COO de esta y bajo ellos están los Head de cada una de las principales áreas de la empresa.

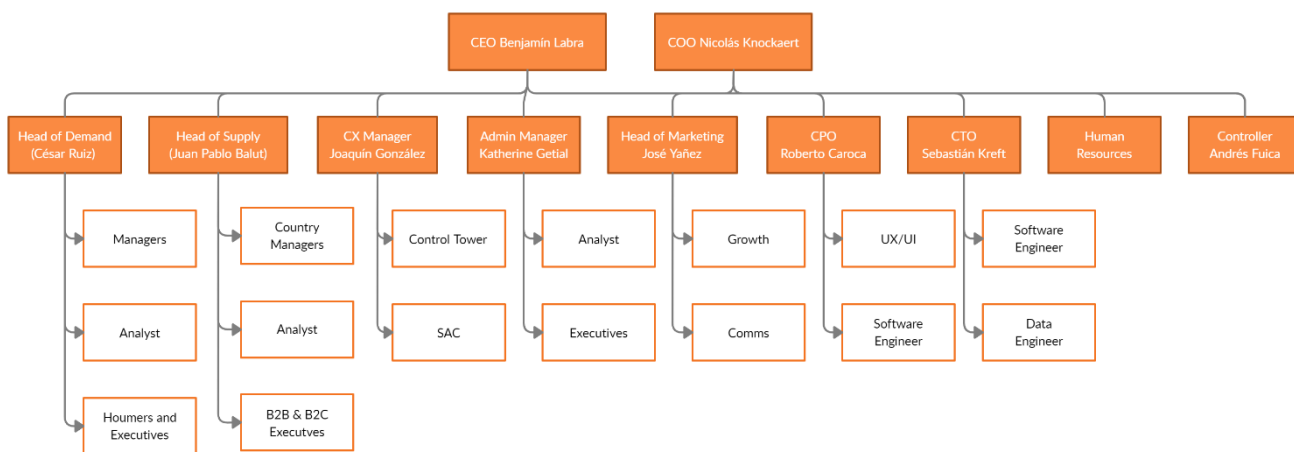


Ilustración 1. Organigrama de Houm (Elaboración propia en base a data de Human Resources).

Las áreas de la empresa son:

¹ Misión de Houm. Disponible en <<https://www.getonbrd.com/companies/houm>>

² Visión de Houm. Disponible en <<https://www.getonbrd.com/companies/houm>>

- Demand: Una de las líneas en cuanto a lo operacional es el área de demanda, encargada de buscar y atraer a compradores o arrendatarios para los inmuebles que se tienen a disposición en el Marketplace de Houm. Además, se encarga de la operación logística de visitas a inmuebles, entregas de inmuebles, retiro de llaves, toma de fotografías, entre otras labores.
- Supply: Área encargada de la operación comercial relacionada con propietarios, acompañando al cliente desde que ingresa como un nuevo prospecto, hasta que se concreta un negocio, ya sea vendiendo su propiedad o arrendándola.
- Customer Experience: Vela por la mejora del contacto con el cliente y la resolución de problemas y dudas que puedan surgir durante todo el proceso. Apoya de manera cercana al área de operaciones, involucrándose tanto con los propietarios, como con los interesados en arrendar o comprar propiedades.
- Administración: Después de la firma del contrato, el área de administración se hace cargo de coordinar pagos, arreglar problemas con el inmueble en caso de haberlos, mantener la relación con ambas partes (arrendatario y propietario) y republicar propiedades en caso de que después del término de contrato quieran volver a publicar sus inmuebles con Houm.
- Marketing: Se encarga de la adquisición de nuevos clientes interesados en publicar sus propiedades y también de adquirir clientes dispuestos a arrendar o comprarlas.
- Producto: Se encarga del funcionamiento de plataforma web y del Marketplace de Houm. Además, es el área encargada de innovar en nuevos productos y realizar los desarrollos de nuevas herramientas, aplicaciones y servicios tanto para manejo interno, como directo para el cliente.
- Tecnología: Equipo de desarrolladores, encargado de soportes de diferentes herramientas de Houm, manejo de data y apoyo a otras áreas en temas que requieran desarrollo.
- Recursos Humanos: Una de las áreas que funciona como equipo sin un mánager definido. Se encarga de todo lo que tenga que ver con bienestar de los miembros de Houm, nuevos ingresos, eventos, remuneraciones, entre otras labores.
- Controller: Si bien el área de finanzas no está como tal constituida, uno de los roles importantes y transversales en la empresa es el de controller financiero, que se encarga de mantener la gestión financiera de la compañía.

Tal como se menciona anteriormente, Houm ofrece servicios de corretaje de arriendo y venta de inmuebles, donde el servicio completo consiste en la toma de fotos profesionales al inmueble en cuestión, la publicación de estos inmuebles en los principales portales del país al cual pertenezca, además de publicarlo en el Marketplace oficial de Houm. Luego viene la asesoría y búsqueda de un inquilino o comprador ideal, el cual pasa por procesos de evaluación y finalmente es presentado al propietario. Cabe destacar que todo este proceso es gratuito, ya que Houm cobra comisión solo en el caso de que el propietario acepte el perfil de este interesado, lo cual deriva en la firma de contrato entre ambas partes (también incluido en el servicio). Otro servicio ofrecido es el de la administración de inmuebles, donde se ofrece llevar toda la relación de pagos, gestión de arreglos e inconvenientes y también un seguro en caso de no pago por parte del arrendatario. Cabe destacar que este servicio de administración aplica solo para la línea de negocios de arriendo, dado que el proceso de venta de inmuebles termina una vez el inmueble queda escriturado a nombre del comprador.

De lo anterior se puede desprender que los clientes de Houm son propietarios de inmuebles, donde existen dueños particulares de un inmueble, inmobiliarias que quieren poner sus inmuebles en arriendo o en venta y corredores que cuenten con una cartera de inmuebles que quieran arrendar o vender. Por otra parte, hay un segundo cliente, al cual también se le cobra una comisión al momento de concretar un negocio, que es el interesado en arrendar o comprar un inmueble.

En cuanto a los productos con los que cuenta Houm para facilitar el proceso de arriendo, compra y venta de inmuebles está su Marketplace, mediante el cual se permiten agendar visitas a los interesados y filtrar según los intereses de estos clientes. Por otra parte, Houm cuenta con una aplicación para los propietarios de inmuebles, donde pueden ver el estado de su inmueble, la cantidad de visitas e interesados que estos tengan y el estado de sus cuentas en el caso de arriendos, entre otras funcionalidades. Por último, Houm cuenta con un tasador, el cual permite el cálculo de un precio aproximado según ciertas variables del inmueble, tanto para venta como para arriendos.

A diciembre del 2021, Houm cuenta con más de 3200 propiedades bajo administración, es decir, existen 3200 clientes que a cambio de una comisión reciben el pago de cada mes por medio de Houm (tienen una suscripción activa con la empresa y con el arrendatario, las cuales tienen una duración de 1 año con la posibilidad de renovar por otro año más). A lo largo de su historia han gestionado más de 3500 corretajes de inmuebles y actualmente cuenta con más de 3000 propiedades publicadas en su Marketplace (considerando Chile, Colombia y México en estas métricas).

La ventaja competitiva que presenta Houm frente a otras corredoras es que incluye en un solo servicio la mezcla de varios que se podrían encontrar por separado, ya que el cliente propietario prácticamente puede despreocuparse del inmueble, porque Houm se hace cargo de mostrarlo, gestionar el mejor candidato, hacer el contrato y asegurar el pago del arrendatario, además de gestionar arreglos y limpieza del inmueble. Por otra parte, el rubro inmobiliario tradicional no tuvo un nacimiento inmerso en la tecnología, en cambio Houm nació con esto y ofrece un sistema 100% online, rápido y seguro, todo en base a desarrollo tecnológico e innovación continua.

1.2 Área donde se desempeña el trabajo

El área donde se desarrolla este proyecto es el de Supply, específicamente relacionado a la operación comercial y proceso de venta asociado a clientes propietarios de inmuebles. Las funciones de esta área es acompañar al cliente potencial (lead) que ingresa sus datos en todo el proceso de arriendo o venta de su inmueble, pasando por procesos de calificación, comunicación y convencimiento, agenda de fotos, publicación, seguimientos, búsqueda de interesados hasta el contrato de arriendo, en caso de arriendos, o la escritura en el caso de venta de inmuebles.

El área cuenta con más de 80 trabajadores, donde existe un equipo de analistas encargados de liderar proyectos de mejora, visualizar métricas, estudiar cambios en ciertas variables como personal, presupuesto, asignaciones, entre otras funciones. Estos tienen profesiones como ingeniería comercial, ingeniería civil industrial y carreras afines a estas. Otra parte es el conjunto de ejecutivos comerciales, donde se destacan aquellos que cumplen un rol de calificador y otros que cumplen el rol de acompañamiento y asesoramiento hasta el cierre del negocio. Estos tienen profesiones variadas, la mayoría con experiencia en el mundo inmobiliario como corredores independientes y algunos con experiencias en servicio al cliente. Por último, también dentro de este

equipo hay un conjunto de desarrolladores con formación en ciencias de la computación, ingeniería civil computacional o carreras afines.

Tal como queda implícito, esta área es encargada de proveer de los servicios de asesoramiento y búsqueda de interesados a los propietarios de inmuebles, además de también tener un componente de servicio al cliente destinado al asesoramiento a los interesados en comprar o arrendar un inmueble. Por lo tanto, los actores más relevantes para esta área son los interesados en publicar inmuebles y los interesados en arrendar o comprar.

El sponsor del trabajo de título es el Head of Supply de Houm y el trabajo impactaría en mayor parte al equipo de venta de esta área (ejecutivos comerciales).

1.3 Mercado y marco institucional

Mercado

El mercado inmobiliario cuenta con múltiples actores, entre los cuales se destacan las inmobiliarias, corredores, asesores inmobiliarios, propietarios, inquilinos, compradores, banco, notaría, conservador de bienes raíces, entre otros. Houm en específico consigue que propietarios pongan sus inmuebles para el arriendo o venta (oferta) y consigue inquilinos o compradores (demanda), entrando a competir con otros corredores que hacen este servicio de unión entre ambas partes llamada corretaje. Por otra parte, la empresa desde junio del 2021 que empieza a recibir también tanto para oferta como demanda a corredoras o asesores inmobiliarios, con los cuales se negocia un “*canje*”, término referido a que ambas partes se llevan un porcentaje de la comisión ya que una parte trae la oferta (propiedad) y el otro la demanda (interesado en arrendar o comprar). También, en cuanto a las inmobiliarias, Houm negocia con proyectos para ofrecer publicarlos en su web y en estos casos, la comisión del negocio es más específica dependiendo la inmobiliaria. Por último, en relación con los negocios asociados a la venta de inmuebles, la búsqueda de créditos se hace fundamental y por lo mismo los bancos son actores considerables de este proceso, así como la notaría para hacer válido cualquier promesa de compra y el conservador de bienes raíces donde una vez transada la propiedad se procede a hacer la inscripción del nuevo dueño.

En cuanto a los niveles de venta, Houm ha presentado un explosivo crecimiento durante 2020 y 2021 y considerando los tres países donde tiene operación, espera para el año 2021 poder recaudar cerca de 6 millones de dólares³. La empresa solicita no exponer el monto de ventas que lleva actualmente durante el año, por lo que lo anterior puede ser tomado como referencia. Además, otro punto para acercar el nivel de venta es el posicionamiento que tiene Houm en el sector. En Chile, Houm no es aún la empresa líder, ya que se destacan corredoras y administradoras de propiedades que cuentan con una larga trayectoria en el mercado. Fuenzalida propiedades, empresa líder en el mercado chileno, cuenta con más de 70 años haciendo corretajes y si bien en sus inicios su modalidad era totalmente presencial, la pandemia obligó a focalizarse también en el ámbito digital, donde Houm corre con ventaja por sus herramientas y desarrollo 100% digital. Por otra parte, hay otras corredoras prestigiosas en el país como Avsa Propiedades, con más de 3500⁴ propiedades entregadas. Cabe destacar que, en 3 años de operación, Houm ya tiene más de 3500 propiedades entregadas por concepto de corretaje, lo cual demuestra el posicionamiento explosivo en el

³ Entrevista a CEO de Houm. Disponible en: <<https://forbes.co/2021/05/18/emprendedores/houm-el-uber-de-los-bienes-raices-que-se-esta-expandiendo-por-latam/>>

⁴ Estadísticas de Avsa. Disponible en: <<https://avsapropiedades.cl/sobreAvsa.aspx>>

mercado. En cuanto a Colombia, no existe un competidor directo en lo digital, pero si distintas alternativas tradicionales de corredoras, donde se destaca que Houm, dado su poca instancia en el mercado continúa siendo seguidor. En México por su parte, Homie es la empresa que es líder en cuanto a corretaje y administración digital, con un modelo similar a Houm. En cuanto a la línea de negocio de venta de inmuebles, La Haus es quién lidera en lo digital en Colombia y México, siendo también una Proptech en el mercado, que, en Ciudad de México, zona donde también opera Houm, cuenta con más de 12000 propiedades publicadas para la venta y con cerca de 300 ventas al mes⁵, lo cual la posiciona como líder en esta línea de negocios.

Al igual que las empresas mencionadas anteriormente, Houm sufre una caída en sus métricas principales durante el inicio de la pandemia, sin embargo, dada su naturaleza digital es que ha podido reposicionarse rápido en el sector, ya que no requería de una adaptación a este nuevo formato digital.

En el Gráfico 1, se puede ver cómo fluctúan sus métricas principales, nuevas propiedades publicadas para arriendo (New rental listing), nuevas suscripciones, o sea, nuevos clientes propietarios que cierran un corretaje por Houm por primera vez (New subs, no considera renovaciones de suscripciones) y nuevas propiedades publicadas (considerando propiedades a la venta, denominado New listing). Cabe destacar que esta gráfica considera la suma de estas métricas para los tres países donde hay operación.

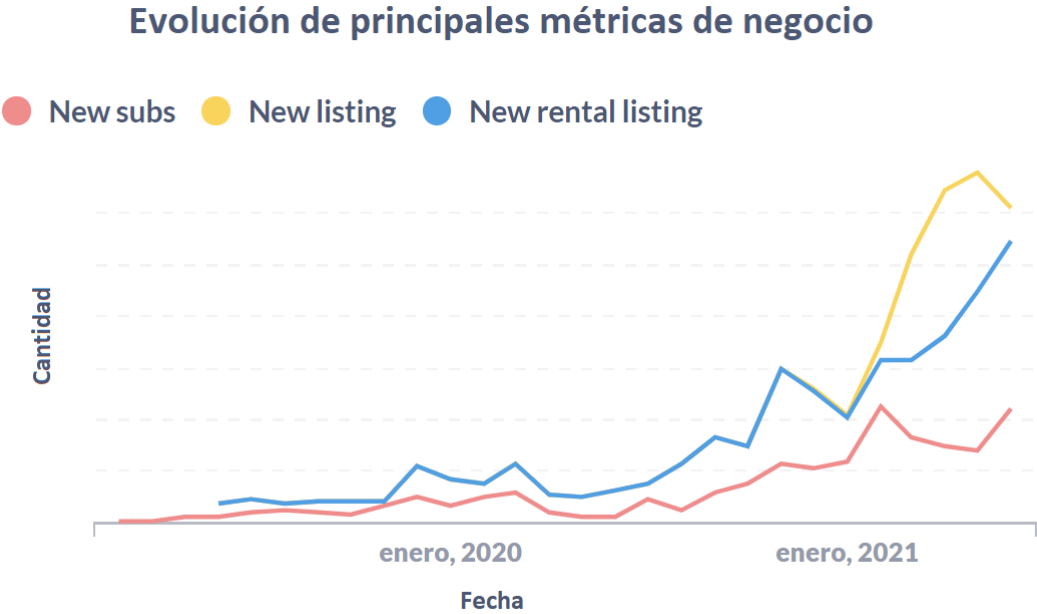


Gráfico 1. Evolución de métricas principales de Houm.

Por pedido expreso de la empresa, no se agregar las cifras exactas, pero esta gráfica permite observar que entre marzo y abril del año 2020 existió una baja importante debido a la pandemia, cosa que también ocurrió en octubre de 2019 debido al estallido social (y donde Houm tenía operación en Chile y estaba recién instalado en Colombia). Houm sigue las tendencias del mercado inmobiliario pero dada su naturaleza digital puede adaptarse rápido a estas nuevas circunstancias.

⁵ Estadísticas de La Haus. Disponible en <<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-haus-apunta-a-vender-10-000-viviendas-en-el-2021-551680>>

Profundizando más en el mercado chileno (ya que es sobre este donde se pone foco en este trabajo de título), existen plataformas que sirven de intermediario para que el dueño de una propiedad consiga directamente un arrendatario interesado. Estas plataformas son los portales inmobiliarios, donde dos de los más destacados a nivel local son TocToc y PortalInmobiliario. Estas plataformas permiten a cualquier propietario subir al portal información de su propiedad, característica, precio y medios de contacto, con el fin de que por medio de este portal puedan conseguir interesados en rentar la propiedad. Tal como queda evidenciado en la Tabla 1, los servicios ofrecidos si bien son gratuitos, distan del servicio ofrecido por Houm, ya que se centran en la exposición de la propiedad y ofrecer un Marketplace donde el mismo propietario debe autogestionar el corretaje. Sin embargo, se deja de lado todo tipo de asesorías, fotografías profesionales, seguimiento y gestión del corretaje y del contrato, entre otros servicios ofrecidos por Houm.

Es por esto que este tipo de portales, así como Yapo, Mercado Libre, GoPlaceIt, entre otros, son un complemento más que una competencia para Houm. De hecho, existen acuerdos comerciales para que propiedades publicadas en Houm sean además publicadas en los portales y así obtengan mayor exposición para el público que busque arrendar o comprar una propiedad.

En la Tabla 1 se muestra la comparativa en cuanto a los precios y servicios ofrecidos por las demás corredoras conocidas a nivel local, agregando también el caso de TocToc como portal inmobiliario, para diferenciar el servicio que ofrecen estos versus los ofrecidos por Houm.

<i>Empresa</i>	<i>Servicios</i>	<i>Costo</i>
Houm	Calculador de valor de arriendo Fotografías y videos profesionales Publicación en portales Coordinación de visitas Negociación y contrato	50% + IVA del primer mes de arriendo
Avsa Propiedades	Calculador de valor de arriendo Fotografías profesionales Publicación en portales Coordinación de visitas Negociación y contrato	50% + IVA del primer mes de arriendo
Fuenzalida Propiedades	*Exige exclusividad por 90 días Publicación en portales Coordinación de visitas Negociación y contrato	50% + IVA del primer mes de arriendo
TocToc	Publicación en el portal	Gratis

Tabla 1. Comparación de servicios (Elaboración propia).

Tal como se puede observar y teniendo en cuenta que esta información está actualizada a diciembre del 2021, Houm, a diferencia de Fuenzalida Propiedades, no exige exclusividad para publicar el inmueble, esto dado que existe confianza en que el arriendo será rápido, por lo que si se publica por fuera, igualmente Houm será el primero en cerrar el negocio. Por otra parte, Houm es el único de las opciones que ha incluido dentro de sus servicios un video profesional de la propiedad a publicar. En cuanto a TocToc, al ser un portal inmobiliario y no una corredora de propiedades, deja

toda la gestión del corretaje a manos del cliente que publica (y por lo mismo, este servicio es el único gratuito entre los presentados).

Los precios en cuanto a esta etapa del proceso de encontrar un arrendatario son iguales para las tres alternativas, un 50% + IVA del primer mes de arriendo.

Houm se perfila como mejor opción entre estas corredoras en cuanto a ofrecer un servicio extra que es el video profesional que muestra la propiedad, sin embargo, Fuenzalida Propiedades y Avsa Propiedades al tener muchos más años en el rubro inmobiliario siguen teniendo un rol importante en el mercado.

Por otra parte, se observa en la siguiente tabla los servicios y costos por la administración de inmuebles (se deja afuera TocToc por no ofrecer ningún servicio asociado al proceso de administración del inmueble).

<i>Empresa</i>	<i>Servicios</i>	<i>Costo</i>
Houm	Gestionar reparaciones	7,5% de arriendo mensual (IVA incluido)
	Fiscalizar pagos de gastos comunes y cuentas	
	Pago del arriendo online	
	Seguro contra impago por 6 meses	
	Cobertura gastos legales	
	Gestión cobranza judicial y extrajudicial	
Avsa Propiedades	Gestionar reparaciones	7,5% de arriendo mensual + IVA
	Fiscalizar pagos de gastos comunes y cuentas	
	Pago del arriendo online	
	Ajuste trimestral por IPC o UF	
	Seguro contra impago por 6 meses	
	Cobertura gastos legales	
	Gestión cobranza judicial y extrajudicial	
Fuenzalida Propiedades	Gestionar reparaciones	8% de arriendo mensual + IVA
	Fiscalizar pagos de gastos comunes y cuentas	
	Pago del arriendo online	
		Seguro contra impago por 6 meses, cobertura gastos legales y gestión cobranza judicial y extrajudicial se pagan aparte 35%+IVA de un arriendo mensual (pago único por 1 año)

Tabla 2. Comparación de servicios (Elaboración propia).

Se puede observar que en este caso Houm es la alternativa más económica, sin embargo, Avsa Propiedades ofrece un ajuste trimestral del precio de arriendo, lo cual no es ofrecido por ninguna de las demás alternativas. El caso de Fuenzalida es más costoso, además de no ofrecer todos los servicios. Además, en esta última alternativa, el seguro contra el no pago de un arrendatario se paga aparte, lo cual la hace más costosa también en este aspecto.

Concluyendo, entre estas alternativas, Houm presenta un servicio muy similar y más llamativo para el caso del corretaje, manteniéndose a precio de mercado y teniendo como ventajas la fuerza de venta que tiene, además del reconocimiento como una startup tecnológica dentro del rubro inmobiliario que sale de lo tradicional, lo cual lo lleva a poder ofrecer un servicio más rápido y online.

Marco institucional

Cabe destacar que Houm es una Sociedad por Acciones (SpA), por lo que se rige de acuerdo por las normas del Párrafo 8° del Título VII del Libro II del Código de Comercio⁶. Entre lo más relevante se encuentra que esta figura permite el ingreso de nuevos socios y no requiere necesariamente un directorio, tributa como sociedad anónima y puede tener múltiples objetivos.⁷

Houm es una startup relativamente nueva, con aproximadamente 3 años de operación y por su naturaleza, siempre se encuentra en constante crecimiento e innovación en su servicio. Tal como se puede observar en el Gráfico 1, la empresa se encuentra en expansión de su cartera de propiedades y también con un crecimiento constante en las ventas (o suscripciones al servicio de Houm). En cuanto al personal, Houm ha tenido un aumento de aproximadamente 50 trabajadores en julio del 2020 a aproximadamente 300 contratados a diciembre del 2021, indicador que muestra el explosivo crecimiento, donde también afecta el paso con Y Combinator.

Al ser una startup con operación reciente en Chile, Colombia y México, no tiene ningún proceso que este consolidado y más bien requiere continuar expandiendo su cartera de propiedades y número de ventas para poder hacer sustentable la empresa en el largo plazo.

Con la visión en mente de Houm, que es hacer los inmuebles accesibles para todos, es que la empresa no se cierra solo a una línea de negocio. En un principio Houm se dedicaba al corretaje y administración de inmuebles como servicio único, luego pasó a dar la opción de solo considerar el corretaje y durante el 2021 abrió su línea de venta de inmuebles. En junio del 2021 también incorpora el sistema de canjes para que también los corredores puedan ser parte de Houm, por lo que la empresa se encuentra en ampliación tanto de sus servicios como en los lugares donde opera. Partió siendo un servicio exclusivo de la región metropolitana, pero durante el 2020 abrió operación en la quinta región y la región del Biobío. Además, en septiembre del 2020 ingresa al mercado colombiano y durante el 2021 al mercado mexicano, cada vez incluyendo más territorios de estos países entre sus zonas de cobertura y no descartando la ampliación a nuevas fronteras.

⁶ Información regulatoria de las SpA. Disponible en <<http://sociedadporacciones.cl>>

⁷ Sociedad SpA, principales características. Disponible en: <<https://www.emprende.cl/sociedad-spa/>>

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Problema, oportunidades y justificación

Dentro del área de operaciones, como se menciona anteriormente, pasa todo el ciclo de vida del cliente propietario hasta que concreta una suscripción (arrenda) o vende su propiedad. Por lo mismo es fundamental que este proceso sea eficiente con el fin de que los clientes se lleven la mejor experiencia posible, alineado con lo que declara Houm en su misión.

Se identifican ciertos problemas principales que gatillan la oportunidad de desarrollar este trabajo de título, los cuales se encuentran recopilados en el siguiente árbol de problemas:

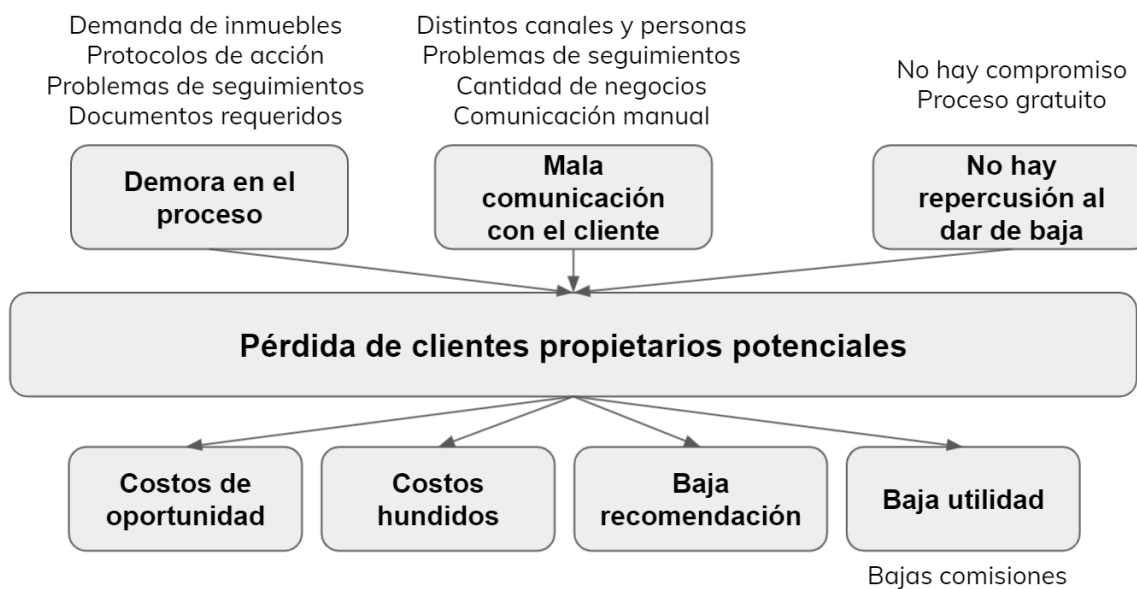


Ilustración 2. Árbol de problemas identificados en el área, junto con causas y consecuencias (*Elaboración propia*).

Junto con la empresa, se identifica que existe una ineficiencia en el proceso de prospección y seguimiento de clientes potenciales, lo cual gatilla la pérdida de estos clientes. Esto último se debe a que existen demoras en el proceso, una mala comunicación con el cliente a través de muchos canales y con distintos agentes de Houm lo cual complica el seguimiento, en casos extremos abandono de comunicación con el cliente. También no hay repercusión en dar de baja un inmueble publicado con Houm, ni de dejar el proceso, por lo que, si otra corredora o incluso el mismo propietario encuentra un interesado, puede no continuar el proceso (Houm no solicita exclusividad).

Haciendo un análisis preliminar de las razones por las cuales se dan por perdidos estos clientes en el CRM de la empresa, queda en evidencia que las más repetidas son clientes que no contestaron, o que no estaban interesados en el servicio. Al ahondar un poco más en esto (ver apartado 6.11 del presente informe para más detalles), se evidencia que existe un importante atraso al momento de contactar al cliente que se registra en horario laboral, siendo la espera promedio del contacto aproximadamente 8 horas, lo cual se relaciona directamente con la cantidad de clientes que no contestaron. En estas 8 horas es posible que la competencia de Houm haya contactado a los clientes lo que signifique una pérdida de estos, sin embargo, a nivel de servicios y tal como se expuso anteriormente, Houm presenta una mejor oferta que esta, además de hacerse conocido en el medio

local cada vez más. Claramente empresas como Fuenzalida Propiedades, con más tradición dentro del rubro pueden atraer al cliente, sin embargo, si el servicio prestado por Houm es el óptimo, el propietario podrá elegir entre las opciones según los costos y servicios que se ofrecen, donde Houm presenta una mejor oferta. La inversión en marketing en la imagen de marca en Houm es cada vez mayor, por lo que esta variable no se abordará en el proyecto.

Otra variable para considerar es la capacidad del equipo para responder a la demanda de clientes. Sin embargo, cada vez que existe una sobrecarga de actividades por realizar por cada ejecutivo se presta colaboración por otros ejecutivos, e incluso, cuando se pronostican niveles más altos de leads para próximos períodos, el área de marketing informa al área de operación de Supply para ajustar la capacidad del equipo y solicitar nuevas contrataciones de ser necesario, es decir, en el caso de alta de demanda y sobrecarga la empresa está dispuesta a contratar nuevos ejecutivos para suplir este desbalance. Además, en caso de nuevas contrataciones, previo a este rediseño existe un periodo de adaptación prolongado y no estandarizado, por lo que se propone rediseñar todo el proceso de onboarding de los ejecutivos con tal de abarcar este problema (para más detalles de esta problemática, recurrir al apartado 6.12). Claramente, un proceso de onboarding no va a permitir responder a la demanda de manera efectiva desde el primer momento, por lo que Houm cuenta con estrategias para cubrir cuando hay falta de capacidad, tema que igualmente no es recurrente, ya que en la formación del equipo se consideran los *peaks* de demanda a lo largo del año (ver Anexo A).

Las ineficiencias llevan a que el cliente abandone el proceso y se pierda la inversión que se ha hecho en este. Hay que recordar que todo el proceso previo a la firma del contrato es gratuito para los propietarios, por lo que si un cliente se fuga en este proceso significa que Houm ha incurrido en gastos económicos, tiempo y personal que no ha significado ningún ingreso económico para la empresa. Además de estos costos, hay una pérdida en poder haber utilizado todo ese tiempo y recursos en otra oportunidad de negocio. Por otra parte, debido a estos gastos y al no haber concretado el negocio, esto genera una baja utilidad en Houm, lo cual afecta directamente también en las comisiones del equipo comercial y con esto se merma el ánimo del equipo.

Esto se vuelve un problema más relevante si se considera que, según el Informe Trimestral de Viviendas de la Región Metropolitana elaborado por PortalInmobiliario, la oferta de arriendos experimentó un retroceso interanual de 44% durante el tercer trimestre del 2021⁸, por lo que el no contactarse y ofrecer el servicio a un cliente potencial tiene una mayor probabilidad de pérdida de este al ser contactado por la competencia que requiere de más inmuebles.

Todo lo anterior llevado a cifras se puede ver reflejado en la cantidad de propiedades que se publicaron durante enero, febrero y marzo del año 2021 y fueron despublicadas por los clientes. Esta cifra alcanza las 301⁹ propiedades. Sin ir más lejos y considerando un arriendo promedio de \$350.000¹⁰, los ingresos en Houm hubiesen aumentado en \$141.000.000 aproximadamente si estos negocios se hubiesen concretado.

Por otra parte, del total de leads que dejaron sus datos para ser contactados por Houm durante los primeros 6 meses del 2021, 4647¹¹ fueron negocios que se dieron por perdido debido a que el cliente o desistió de continuar el proceso, arrendó por sí mismo, arrendó por otra corredora o no contestó por ningún medio. Esto grafica una enorme oportunidad de poder evitar que este número

⁸ Datos según Pulso, La Tercera. Disponible en: <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/demanda-por-departamentos-en-la-rm/>>

⁹ ¹¹ Obtenidos directamente del CRM de Houm.

¹⁰ Cifra aproximada del arriendo promedio del total de propiedades manejada en Houm Chile.

de negocios perdidos siga en aumento y, por el contrario, fomentar a que exista un número mayor de negocios exitosos mediante un rediseño del proceso comercial con tal de poder convertir más y además darle una mejor experiencia al cliente, cosa que está declarada en la misión de Houm.

2.2 Alcances del proyecto

Houm es una empresa que cuenta con diversas áreas y distintos tipos de clientes propietarios, por ejemplo, aquellos que llegan mediante canje con algún corredor, o que ya arrendaron su propiedad y quieren administrar su propiedad con Houm. Por esto es necesario definir los siguientes alcances:

- El proyecto se realiza para el área de Supply de Houm, por lo que no existe una profundización en variables como presupuestos de marketing, cantidad de personal de logística, u otras áreas de la empresa. Esto no significa que no se consideren recomendaciones en el caso de ser necesarias, pero estas variables escapan de los datos a los cuales se tiene acceso.
- En cuanto a los procesos relacionados a los clientes propietarios, se abordan en este trabajo la calificación y comunicación, agenda de fotos, publicación y seguimientos. Quedan fuera de alcance el proceso de reserva y cierre de negocio (dependientes de la demanda de inmuebles y del proceso del arrendatario o comprador).
- En cuanto a la naturaleza del propietario, este trabajo considera tanto a aquellos propietarios que quieran poner en arriendo o en venta su propiedad, pero no considera el proceso de aquellos que llegan mediante corredores o solo buscando administración de su inmueble, esto principalmente por limitantes en cuanto a datos y al flujo de estos.
- Este trabajo no considera la implementación, sin embargo, en el caso de darse las condiciones para implementar un piloto de este proyecto, queda fuera de alcance cualquier tipo de modificación que sea necesaria en el backend de Houm (cambios en códigos de la lógica de la página de Houm) y en el caso de requerir una modificación en él, depende netamente de los tiempos del equipo de desarrollo de Houm.
- El rediseño considera como foco el estado actual de la operación de Houm en Chile, aquellas mejoras en el proceso identificadas pueden ser aplicadas en Colombia y México, sin embargo, el manejo de datos y el desarrollo del trabajo será desarrollado en la operación de Houm Chile, dado que es donde se posee más datos y más información (Colombia y México llevan menos de un año de operación, por lo que la data y estructura aún no está del todo definida).

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Rediseñar el proceso comercial de prospección, calificación y seguimiento en Houm asociado a clientes propietarios para reducir la pérdida de clientes en un 12,1%¹².

3.2 Objetivos Específicos

- i) Identificar principales fallas y deficiencias del proceso para establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de calificación, agendamiento y seguimiento de clientes propietarios.
- ii) Formular un rediseño de procesos abordando mejoras que solucionen aquellas ineficiencias encontradas en los procesos.
- iii) Evaluar y definir las herramientas que permitan que el rediseño se pueda llevar a cabo y se puedan controlar métricas claves definidas.
- iv) Evaluar económicamente el proyecto y elaborar un plan de implementación.

¹² Este porcentaje se encuentra justificado en el apartado 7.1 del presente informe.

4. MARCO CONCEPTUAL

En cuanto al marco conceptual para abordar el problema propuesto, se investigan diferentes metodologías del rediseño de procesos con el fin de seleccionar una que se adapte mejor al problema y esté alineada con la empresa.

4.1 Metodología Lean Six Sigma aplicado a medianas empresas

Lean Six Sigma (LSS) es una metodología que permite una mejora continua de procesos y de calidad de servicio ofrecida. Tiene foco en satisfacer al cliente mediante proyectos de mejora, utilizando datos y estadísticas y obteniendo resultados medibles tanto operacional como económicamente, todo esto considerando mejorar la gestión de relaciones con los clientes y los procesos internos de servicios y producción. Una de las características de esta metodología es que busca generar una cultura de excelencia operacional.

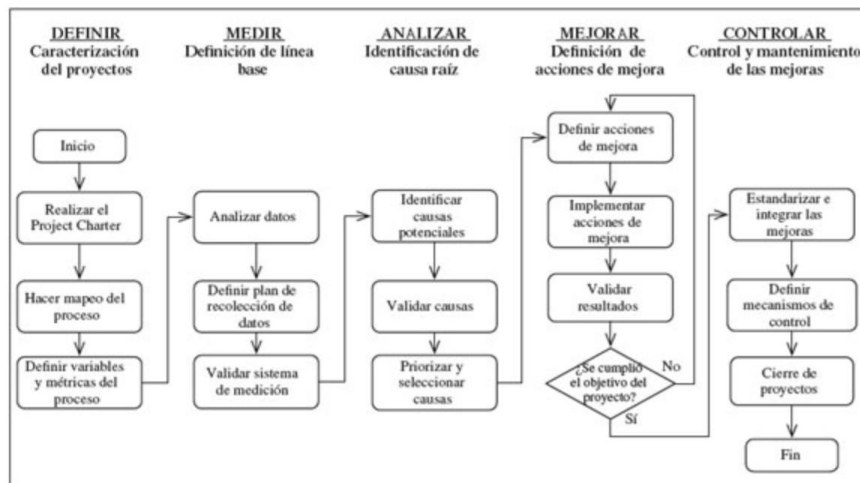


Ilustración 3. Lean Six Sigma para empresas pequeñas o medianas (Jiménez, Amaya, 2014)

La metodología LSS consiste en 5 cosas, definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC). Basado en el artículo “Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico” de Ingeniare, Revista chilena de ingeniería, es que se identifica como proceso inicial la definición del proyecto, donde destaca en primera instancia hacer una carta de proyecto, con todas las definiciones de este, alcance, objetivos, participantes, entre otros. Luego, hacer un mapeo del proceso actual, mediante herramientas para flujos de procesos, por ejemplo, para luego definir las variables y métricas identificables en este.

Después de esto, se procede a realizar mediciones sobre el proceso, analizar datos, hacer manejos estadísticos para identificar sesgo, desviaciones de variables, sensibilidad de los datos. Luego de esto se define un plan de recolección de datos o muestras de estos para evaluar desempeño y dar con la causa raíz del problema. Y por último se deben obtener mediciones de las métricas LSS para poder definir una línea base (estado inicial).

Gracias a lo anterior se identifican causas potenciales, se validan con métodos estadísticos como test ANOVA o pruebas de hipótesis, para luego seleccionar aquella causa que tenga más incidencia en el problema a resolver, donde se pueden utilizar matrices causa efecto para decidir. Ya

identificada la causa raíz a trabajar, se definen las acciones de mejora y se elaboran planes para estas, que pueden estar sustentadas en modelos matemáticos y estadísticos. Una vez seleccionada la acción de mejora, se implementa y se evalúan los resultados, para poder apreciar si con esta se cumple o no el objetivo del proyecto. En caso negativo, se define una nueva acción de mejora y en caso positivo, se pasa a la etapa de control.

En esta última etapa, es necesario estandarizar y mantener las mejoras en el tiempo, elaborando nuevos flujos o diagramas, capacitando y dejando registro y documentación de este nuevo proceso. También se deben definir mecanismos de control como cuadros de mando o alertas por indicadores claves. Finalmente, después de esto viene una etapa de evaluación del proyecto en general.

La ventaja de esta metodología es que presenta un punto mucho más enfocado en la búsqueda de defectos en el proceso y lleva a la excelencia a nivel productivo. Además, permite la aplicación de múltiples técnicas estadísticas y análisis de datos que permiten respaldar el proyecto. Por otra parte, presenta la ventaja de estar situada en pequeñas y medianas empresas, alineado a la situación actual de Houm, startup con 3 años en operación. Por otra parte, dado que se consideran variables numéricas, es posible calcular efectos a nivel económico de un rediseño siguiendo esta metodología, lo cual, al momento de ser evaluada por la empresa, representa un punto de convencimiento. Las desventajas apreciables son la necesidad de hacer mediciones y recolección de datos, lo cual en caso de presencialidad pudiese ser más sencillo, pero en un contexto de teletrabajo requiere una colaboración y comunicación estrecha con la empresa. Además, para aquellos miembros participantes del proceso, podría resultar complejo explicar los cálculos, estudios estadísticos y convencerlos por esta vía.

En el estudio de caso “Mejoramiento de la competitividad en empresas PYMES del Ecuador aplicando Lean Six Sigma”, de docentes USM Campus Guayaquil, se hace referencia a los éxitos de esta metodología en IBM, Hewlett-Packard, FEDEX, 3M y Xerox, además de explicitar en el caso el desarrollo de una PYME, la cual mejoró en su eficiencia, considerando ahorros en costes, aumento de ingresos y un enfoque hacia el cliente definido como sus resultados.

4.2 Metodología BPM

La metodología asociada al Business Process Management permite hacer más eficientes los procesos, mejorar la toma de decisiones, integrar tecnología a los procesos y además de facilitar la gobernabilidad sobre estos. Para detallarla se usa como referencia el libro Business Process Management de Mathias Weske. En primer lugar, se debe empezar con la estrategia y organización, con el fin de poder tener los lineamientos de la empresa, conocer el estado actual y asegurar que los procesos de negocios puedan implementarse con éxito.

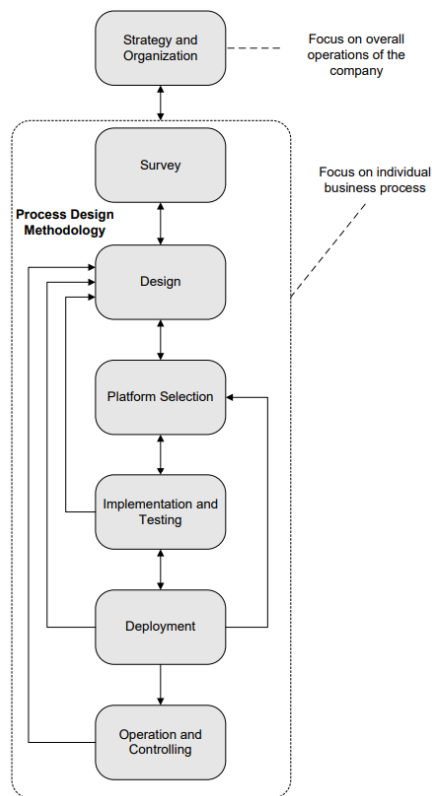


Ilustración 4. Business process methodology (Weske, 2007)

Luego, tal como es observable en la imagen anterior, hay que interiorizarse en el proceso comercial, se establecen objetivos y se recopila información mediante documentación y entrevistas a los miembros de la empresa. Después se pasa al diseño de procesos con toda la información anteriormente recopilada, que permita identificar y mejorar ciertas falencias del proceso actual y hacer visible estos modelos a las partes interesadas.

A continuación, se elige alguna plataforma que permita implementar este proceso de negocio y que permita gestionar el flujo de trabajo y responder a los requerimientos del diseño (o rediseño). Luego pasa a una etapa de implementación y prueba de esta plataforma y del proceso, para que, una vez confirmado el funcionamiento, sea implementado, siempre cuidando que la operación no se vea afectada por esto, además de tener especial cuidado en capacitar al equipo y que el personal esté preparado para esta implementación. Finalmente, se establecen mediciones del proceso con el fin de poder identificar ineficiencias y mantener control sobre este.

Las ventajas de esta metodología son que permiten alinear el aspecto estratégico con los nuevos procesos, además de considerar una entrada directa de información de los mismos participantes del proceso lo que genera mayor cercanía y compromiso con el rediseño. Por otra parte, tiene como ventaja la utilización de una plataforma para llevar el funcionamiento del flujo de trabajo, sin embargo, esto puede generar cierta dependencia de estas plataformas o tecnologías. Además, es necesario capacitar al personal y evaluar si están dispuestos y preparados para el cambio previamente.

En el artículo "Implementación de la metodología BPM en Pymes: Caso 2Towers Studio S.A.S." redactado por Jaime Gaitán, se pueden observar los resultados de aplicar la metodología BPM en

2Towers Studio S.A.S., donde la productividad aumentó en sus indicadores y la capacidad también fue optimizada luego de la aplicación de esta.

4.3 Metodología de rediseño basada en el uso de patrones

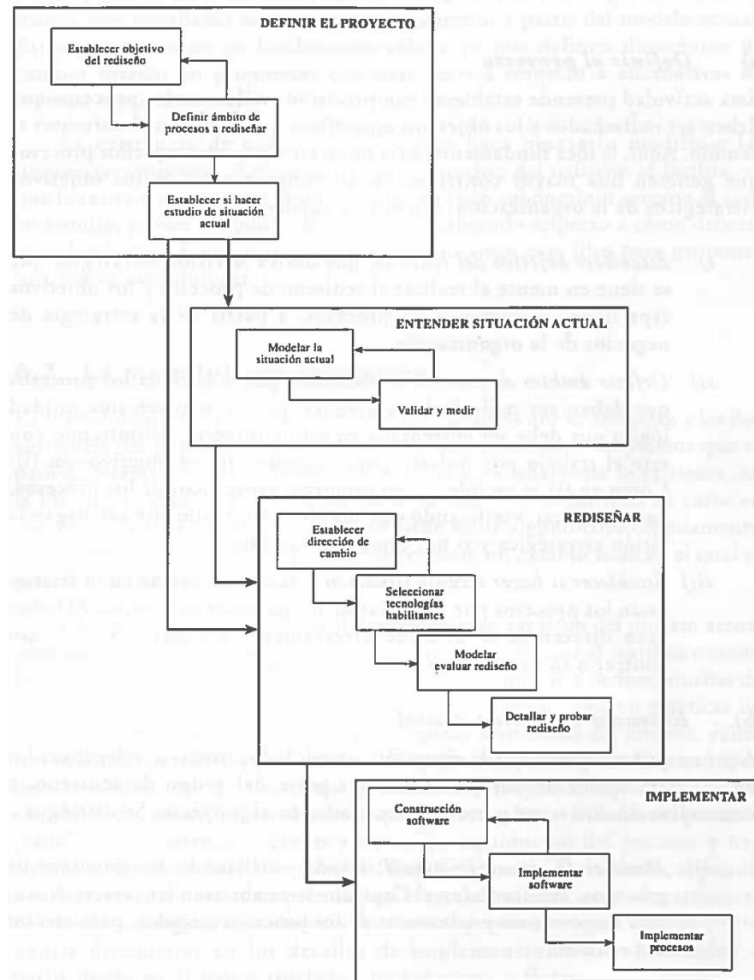


Ilustración 5. Metodología del rediseño mediante patrones (Barros, 2000)

Esta metodología se investiga del texto “Rediseño de procesos mediante el uso de patrones” de Oscar Barros. Consiste en una metodología orientada a utilizar patrones como punto de partida para el rediseño, o sea, considerar que, si hay ya algo operando que funciona relativamente bien, se debe tomar como punto de partida y no partir de cero diseñando el proceso.

Consiste, tal como se aprecia en la Ilustración 5, en primer lugar, en definir el proyecto, establecer el objetivo general que vaya alineado y sea más relevante a nivel estratégico para la empresa, para luego definir entonces cuál es el ámbito de los procesos que se van a rediseñar, el cual debe satisfacer la visión estratégica del proyecto. Junto a esto definir objetivos específicos, para luego definir si es necesario rediseñar de inmediato o analizar la situación actual ya que los procesos siguen los patrones existentes. En el caso de la última opción, se procede a modelar la situación actual para poder entenderla y se mide el desempeño de esta situación.

Después se pasa a la etapa de rediseñar, establecer las direcciones de cambio, seleccionar tecnología que permita hacer el cambio definido, para después modelar y evaluar este rediseño. Este rediseño en primera instancia no es excesivamente técnico, para tener la posibilidad de criticarlo y discutirlo, e iterar el rediseño si es necesario y evaluar tanto económica como operacionalmente. Una vez avanzada esta fase, es que se procede a detallar el rediseño, tanto en requerimiento de herramientas tecnológicas, como en el uso y actividades de las personas que son parte de este.

Por último, existe una etapa de implementación, donde en primera instancia se construye e implementa el software con el fin de probar si la solución es la esperada o es necesario elegir otro software. Una vez hecha esta prueba, se implementan y entrenan los nuevos procesos.

Si bien esta metodología presenta la ventaja de no empezar desde cero un rediseño, también tiene un contra en disminuir la innovación al basarse en patrones, tema que es contrario a Houm, donde la innovación tiene un rol fundamental. Como ventaja, esta metodología permite a los participantes conocer y comprender de manera simple los cambios desde la situación previa al rediseño, lo que permite una mejor implementación, pero puede tener la desventaja de que la empresa se vuelva dependiente de la tecnología o software seleccionado.

4.4 Discusión de metodologías

Considerando las 3 metodologías descritas en el apartado anterior, el rediseño basado en el uso de patrones es la metodología que más se distancia de la realidad de una empresa como Houm, donde la necesidad de innovar e ir cambiando constantemente no se alinea con este tipo de rediseños que consideran empezar desde algo que ya opera.

Por otra parte, la metodología Lean Six Sigma es particularmente una que se aplica en caso de empresas en crecimiento y además permite integrar aspectos más estadísticos y numéricos que respaldan el trabajo. Por otra parte, BPM es una metodología que se adapta igualmente a empresas de menor tamaño y en crecimiento y considera un aspecto fundamental, incluir a los participantes del proceso en el rediseño, lo cual es alcanzable en una empresa como Houm y genera un sentido de compromiso y sentirse parte del cambio que se está dando.

Estos dos últimos enfoques están alineados con la misión de Houm de ofrecer una mejor experiencia para el cliente, además de cometer la menor cantidad de errores posibles en el proceso, con el fin de que el cliente no abandone este. La metodología BPM considera la inclusión de tecnologías en el rediseño y automatización de tareas, con el foco de hacer más eficientes los procesos y sus etapas consideran una mirada estratégica y también relacionando a los participantes con el rediseño, mediante las entrevistas y levantamientos de información. Si a esto se le agrega el considerar estudios estadísticos para obtener información cuantitativa y confirmar con la información cualitativa, la causa raíz del problema además de ser identificada sería respaldada.

Además, dado que el problema es la pérdida de clientes, el detectar en base a análisis de datos donde se producen las pérdidas y además generar planes a través de tecnologías para actuar frente a distintos escenarios proporciona una mejor solución que utilizando las metodologías por separado.

4.5 Lead Scoring

Una de las metodologías útiles investigadas para este trabajo de título es la de Lead Scoring. Esta consiste en entregar un score a los leads entrantes de acuerdo con variables demográficas y de comportamiento con el fin de que poder priorizar y ordenar esfuerzos en los contactos con estos clientes y en el manejo de sus gestiones.

“El Lead Score es una forma automatizada, basada en los datos manejados por las empresas para determinar prospectos que son más probables de convertir y que van a tener mayor impacto sobre los ingresos. Es una optimización continua. Los score pueden ser usados para filtrar malos leads, priorizar los esfuerzos de seguimiento, medir la efectividad de marketing y extraer mayor valor de la base de datos de candidatos” (Infer, 2013, p. 3). Esta cita da cuenta de que, además de lo anterior, el lead score puede usarse para filtrar aquellos leads que probablemente no van a convertir. Al momento de que una empresa se ve con falta de capacidad para contactar de manera efectiva a sus clientes (contacto directo, no solo un intento de llamada), es que es una buena estrategia para saber a qué tipo de leads dedicarle más tiempo.

Los scores no tienen un rango fijo, sino que solo se restringen a lo numérico. Estos son extraídos del cálculo de variables que sean importantes para medir la relevancia y probabilidad de que un lead se transforme en un cliente.

El cálculo de score puede ser sacado de manera básica asignando pesos de acuerdo con los atributos más relevantes para cada tipo de lead y comparando entre estos atributos, qué tal va su conversión a cliente versus el promedio. Sin embargo, también existen modelo de Lead Scoring sofisticados que consideran la predicción del score y el aprendizaje del modelo a medida que se enfrenta a nuevos leads que calificar.

5. METODOLOGÍA

La metodología seleccionada para lograr los objetivos de este trabajo de título considera una mezcla entre la metodología BPM y Lean Six Sigma, cuyas etapas se describen en la Ilustración 6.

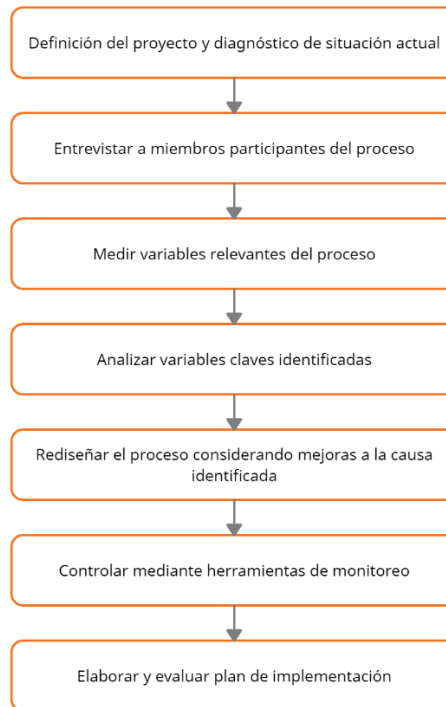


Ilustración 6. Metodología empleada para el desarrollo del trabajo de título (Elaboración propia basada en metodologías BPM y Lean Six Sigma).

Cada una de las etapas se encuentra especificada a continuación:

i) **Definición del proyecto y diagnóstico de la situación actual**

Definir objetivo del proyecto, alinear con estrategia y con lineamientos de Houm para que este cumpla con las expectativas de la empresa y haga tenga sentido con la realidad de esta. El planteamiento del proyecto debe ir enfocado en resolver los dolores más relevantes de los procesos dentro de la operación comercial y que tengan mayor impacto en las métricas claves del área y los ingresos de la empresa, donde está puesto el foco.

Además, esta etapa considera el realizar un mapeo de la situación actual del proceso relacionado con el cliente propietario. Este es modelado se realiza en Cawemo, herramienta que permite diagramar el flujo del proceso BPMN, además de permitir dejar a disposición de la empresa directamente en internet, con el fin de recibir retroalimentación directa y rápida, además de dejar esta información a disposición del área y todos los trabajadores de Houm que la requieran.

Por último, una vez diagramado el proceso se procede a identificar variables claves de este y detectar principales ineficiencias sin necesidad de análisis profundos de datos.

ii) Entrevistar a miembros participantes del proceso

Levantamiento de información de posibles ineficiencias detectadas por los mismos participantes, elaborar un consolidado con información relevante sobre esto, y, en base a este consolidado, definir nuevas variables necesarias para hacer las mediciones correspondientes.

En este punto es esperable entrevistar al menos a un integrante de Houm por cada rol que desempeña en el proceso, con el fin de obtener la visión de todos los tipos de participantes en este y verificar dolores y diferencias de percepción. También las entrevistas a analistas del proceso y de líderes cuyos equipos estén involucrados en este proceso permitirán tener otro tipo de visión y considerar más variables relevantes.

Además de lo anterior, en esta etapa se considera el obtener información directa desde los clientes propietarios para identificar posibles fallas del proceso. Además, para comprender mejor la interacción que se tiene entre el cliente y Houm se plantea el desarrollar un Customer Journey Map y así tener mapeado que etapas están fallando en la comunicación con el propietario.

iii) Medir variables relevantes del proceso

Recolectar los datos necesarios para hacer mediciones de las variables identificadas en los puntos anteriores. En esta etapa se considera el armado de consultas en SQL para extraer directamente desde la base de producción de Houm algunos sucesos necesarios para analizar.

También se procede a armar arquitecturas para extraer data directamente consultando a la API del CRM utilizado por Houm, además de generar filtros para proceder con la descarga de data directa del CRM para el armado de herramientas que permitan analizar y verificar de manera dinámica las variables claves identificadas en los puntos anteriores.

Las herramientas por utilizar en esta parte son pgAdmin (herramienta de administración de bases de datos que permite la consulta directa a las principales bases de Houm), MessageBird (herramienta de mensajería, además permite hacer conexiones mediante webhooks y extraer data utilizando estos) y Pipedrive (CRM).

iv) Analizar variables identificadas

Analizar e identificar causas potenciales de la pérdida de clientes, seleccionar causa raíz y verificar si cuadra con los dolores expresados por los integrantes del proceso. En caso de no haber coincidencia, discutir junto a los líderes comerciales y analistas del área sobre hallazgo y validarlo junto a ellos.

En esta etapa se utilizan principalmente RStudio (entorno de desarrollo integrado que permite manejar grandes volúmenes de datos, realizar análisis estadísticos, reporte, entre otras funciones), Excel, Google Sheets, Metabase (herramienta para desarrollar dashboards e interactuar directamente con las bases de datos de Houm).

- v) Rediseñar el proceso considerando mejoras a la causa identificada

Definir acciones de mejora e incluirlas en el rediseño del proceso, además incluir nuevas tecnologías que permitan hacer este más eficiente y atacar la causa raíz.

El modelamiento BPMN será realizado en Cawemo con el fin de dejar disponible inmediatamente la información a la empresa. La idea de este modelamiento es considerar mejoras que agilicen el proceso y soluciones las ineficiencias actuales, además de evaluar herramientas para las etapas dentro de este proceso, relaciones entre agentes y generar protocolos antes desviaciones que puedan surgir.

- vi) Controlar mediante herramientas de monitoreo

Generación de cuadros de mando que permitan detectar problemas con las variables claves del proceso y generar alertas, además de dejar definido un plan de acción para cada alerta.

De la mano con la etapa anterior, posterior al modelado es necesario tener claro cuáles son las variables que deben mantenerse siempre en un rango determinado para que el proceso funcione de manera correcta. Se debe armar cuadros de mando con la herramienta Metabase y generar alertas por el medio que se estime conveniente.

- vii) Elaborar y evaluar plan de implementación

Esta etapa consiste en generar un plan de implementación para llevar a cabo el rediseño de procesos. En esta etapa se evalúan los costos en los que se incurre para realizarlo, los beneficios que presenta y la rentabilidad de este con el fin de que la empresa opte por llevarlo a cabo. También se respalda la línea estratégica del rediseño y la cohesión con la empresa y sus lineamientos.

Se deben dejar definidos los participantes del proceso, tiempos, costos, herramientas y pasos a seguir detallados. Además, se considera dejar planes para gestionar el cambio, con responsables y tiempos.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para dar con las ineficiencias presentes en el proceso, es que se hace un levantamiento de la situación actual, considerando los procesos de calificación, agendamiento, publicación y seguimiento de la propiedad. Además, y con el fin de dar contexto a los procesos, se describen los principales actores involucrados en estos.

6.1 Involucrados en los procesos

- **Lead Qualifier (LQ)**

Es la primera persona con la que el cliente propietario interactúa de la empresa. El Lead Qualifier tiene la labor de presentar a la empresa y sus servicios, además de calificar los prospectos que ingresan al sistema.

Las herramientas que utilizan son el CRM (Pipedrive), mediante el cual verifican los seguimientos que tienen agendados con clientes contactados con anterioridad y también los nuevos prospectos que ingresan a este. Por otra parte, para comunicarse utilizan la plataforma Toky, la cual les permite establecer llamadas desde un número virtual asociado a la empresa, con el fin de poder dejar registros de las llamadas y almacenar esta información. También utilizan MessageBird, una plataforma de mensajería automática que también permite la interacción de humanos en el diálogo con el cliente y donde el canal principal de comunicación es a través de WhatsApp. Por último, cada uno de los Lead Qualifiers cuenta con una hoja de cálculo (Google Sheets), donde van reportando cada uno de los llamados que hacen, con la información que obtienen y la calificación del cliente propietario.

Dentro de la llamada, el Lead Qualifier tiene el objetivo de convencer al prospecto a publicar con Houm, además de asegurarse que este cumpla con los requisitos para poder publicar, tales como la disponibilidad del inmueble, cobertura y que se trate de un inmueble residencial. Aquellos clientes que califican dado que cumplen con los requisitos anteriores y además muestran interés en publicar, son traspasados a un Ejecutivo Propietario.

- **Ejecutivo Propietario (EP)**

El Ejecutivo Propietario es la persona con la que el cliente propietario tiene más interacción desde que ingresa a Houm hasta que arrienda o vende su propiedad. Estos se encargan de terminar de convencer a los prospectos para que publiquen sus propiedades con Houm, además de explicar en detalle el servicio y los planes que se ofrecen y las comisiones que se cobran. Además de esto, el Ejecutivo Propietario está encargado de responder en cualquier momento las dudas del cliente y una vez logra convencerlo, se encarga de la gestión de las fotografías profesionales gratuitas ofrecidas por Houm. Una vez las fotografías son tomadas por el Houmchecker (rol que se explica a continuación), el ejecutivo es encargado de dar aviso al propietario sobre la publicación de su propiedad en los diversos portales aliados a Houm, además de ir reportando de manera semanal los hitos que se den con esta propiedad.

El Ejecutivo Propietario tiene mayor experiencia en el rubro inmobiliario y tiene a cargo el realizar recomendaciones a los clientes en el caso de que sus propiedades estén a precios sobre el mercado. Además, una vez que se realiza un ofrecimiento o una reserva de propiedad por parte de un

interesado en comprar o arrendarla, debe informar de esta situación al propietario y solicitar la aprobación del perfil del interesado por parte de este (o la aprobación de la oferta en caso de ventas). Por último, el Ejecutivo Propietario debe apurar la firma del contrato por parte del propietario en la parte final del negocio de arriendo, mientras que en ventas simplemente se deriva a un ejecutivo de cierres de ventas (especializado en esto).

Utilizan como herramientas teléfonos celulares de la empresa, donde tienen acceso a la comunicación por llamada y WhatsApp, el CRM (Pipedrive) para hacer gestión de sus actividades diarias y llamados con clientes y el Admin interno de Houm (interfaz donde se crean todas las propiedades, se agendan fotos de manera interna, se modifican datos de propiedades, se visualizan las suscripciones vigentes y estatus de cada propiedad, se guardan los contratos, entre otras funciones).

- **Houmchecker (HC)**

El Houmchecker es la primera persona con quién el cliente tiene un contacto en persona, ya que es el encargado de, una vez agendadas las fotos, realizar la visita al inmueble, hacer una revisión de este, verificar que cumpla con los requisitos para ser arrendado o vendido (instalaciones funcionando, si se arrienda amueblado que efectivamente lo esté, que no se trate de un inmueble compartido, entre otros) y posterior a esto, realizar la toma de fotografías del inmueble y subirlas al Admin interno de Houm.

El trabajo del Houmchecker es en terreno, por lo que sus herramientas principales son el teléfono de la empresa para comunicarse con el cliente, su cámara profesional con la cual hace la toma de fotos y también el uso del Admin interno de Houm para poder subir y publicar la propiedad.

6.2 Jornadas de trabajo

Dentro del contexto actual, las jornadas de trabajo varían con respecto a lo tradicional para Houm. Las jornadas de los involucrados en el proceso previo a la pandemia del Covid 19 eran presenciales, de lunes a viernes desde 8:30 a 18:30, a excepción del Houmchecker que trabaja en terreno de lunes a domingo según su disponibilidad (freelancers). Sin embargo, con la pandemia se hizo necesario pasar a un esquema híbrido, donde dependiendo el cargo debe asistir de manera presencial a las oficinas de la empresa. Los detalles se describen a continuación.

- **Lead Qualifier (LQ)**

Debido a la cantidad de movimientos internos en este role y además dado que es clave en el proceso de adquisición de clientes, se hace necesario que los Lead Qualifiers mantengan una jornada presencial mientras sea posible (respetando el aforo indicado por el gobierno). Esto además dado que, al comparar el performance en cuanto a actividades realizadas previo a la pandemia, comparado a en pandemia se nota una disminución en el caso de que se trabaje desde casa. Por último, es necesario estar en una constante mejora del dialogo comercial, por lo que, al presentarse presencialmente la retroalimentación continua es mucho más rápida y directa, además de tener visibilidad de este (a diferencia de jornadas de teletrabajo).

En cuanto a la comunicación de objetivos y metas, con el equipo de Lead Qualifiers no existe mayor diferencia entre trabajar presencialmente en la oficina o en el hogar de cada uno, esto debido a que estos comunicados se hacen en reuniones virtuales regionales donde asisten cada uno de los

Lead Qualifiers de los tres países donde Houm tiene operación y se comunican resultados, objetivos para el mes entrante, metas a cumplir por cada uno de manera diaria, semanal y mensual.

Mientras que para la retroalimentación 1 a 1, se notifica mediante mensajes directos digitales, usando la plataforma de Slack, esto para cosas que no requieran una reunión virtual con el líder (cosas de mayor importancia y que si no son tratadas afectan directamente la operación por parte del ejecutivo).

Por último, existen reuniones virtuales donde a nivel local (por país), se revisan las métricas y desempeño general del equipo, además de hacer hincapié en aquellos con mejor performance y peor, para poder buscar mejoras continuas dentro del equipo y retroalimentarse unos con otros.

- **Ejecutivos Propietarios (EP)**

Desde el inicio de la pandemia (y obviamente con algunos cambios debido al cambio de aforo permitido en la oficina), los ejecutivos propietarios tienen jornada híbrida, es decir, van ciertos días de la semana de manera presencial a las oficinas (2 veces a la semana) y el resto lo cumplen con teletrabajo. Esto tiene la ventaja de que los días presenciales se pueden resolver dudas y tener los soportes en caso de requerirlos de primera fuente con el resto del equipo, ya que el equipo de Ejecutivos propietarios es uno de los que más interaccionan con otras áreas de la empresa, ya que requieren soportes con el equipo de tecnología en caso de problemas con el pago de algún arrendatario, mantienen la relación con el equipo que visita las propiedades y las muestra a arrendatarios o compradores interesados, requieren de actualizaciones de las vistas de propiedades con el equipo de Producto, entre otros. Los días en los que no asisten, entonces estos soportes demoran más tiempo y se acumulan en diversos canales, además que no es posible hacer un seguimiento a las tareas que realizan, las cuales solo son respaldadas en el CRM, donde tampoco existe la posibilidad de saber qué fue lo que se habló o discutió en cierta llamada, correo o envío de mensaje por WhatsApp.

Sin embargo, el desempeño por ejecutivo no ha sido tan afectado durante la pandemia, sino que más bien se ha mantenido, esto igualmente acompañado por la alta demanda de inmuebles para renta, lo que facilita el lograr objetivos de cerrar negocios. La reunión de metas y objetivos se realiza de manera virtual, en conjunto con la misma revisión para los Lead Qualifiers. Esta reunión es a nivel regional y se repasa el cumplimiento de resultados y metas del mes entrante para este segmento de agentes también.

Para la revisión de desempeño, existe una reunión virtual semanal donde se repasan novedades asociadas a su role y se da una retroalimentación con respecto a cómo van las métricas principales en comparación a la meta y entre ellos emiten comentarios sobre de esto con el fin de mejorar.

- **Houmchecker (HC)**

El caso de los Houmchecker es distinto a los anteriores, ya que ellos siempre trabajan en terreno, visitando las propiedades y tomándole fotos profesionales a estas. Este role trabaja como Freelance, por lo que ellos mismos deciden los horarios en los cuales abren agenda y pueden hacer visitas a las propiedades. A la fecha no existen inconvenientes en cuanto a la capacidad que ofrecen de agenda, ya que la cantidad de HC es suficiente para la cantidad de demanda que se tiene por fotografiar nuevas propiedades.

Si bien este role no tiene que cumplir metas como tal (debido a la dispersión en cuanto a los horarios y disponibilidad), si tiene algunos lineamientos, como, por ejemplo, si tienen una visita agendada debe asistir y subir las fotografías durante el mismo día de la visita. En el caso de incumplimiento de esto, el líder del equipo de Houmcheckers es quien debe comunicarse vía WhatsApp directamente con el HC involucrado para solicitar alguna explicación y corregir en caso de ser necesario.

6.3 Proceso de calificación

Una vez que el cliente propietario registra sus datos en alguno de los formularios de Houm, estos datos ingresan al CRM para que un Lead Qualifier pueda contactarlo.

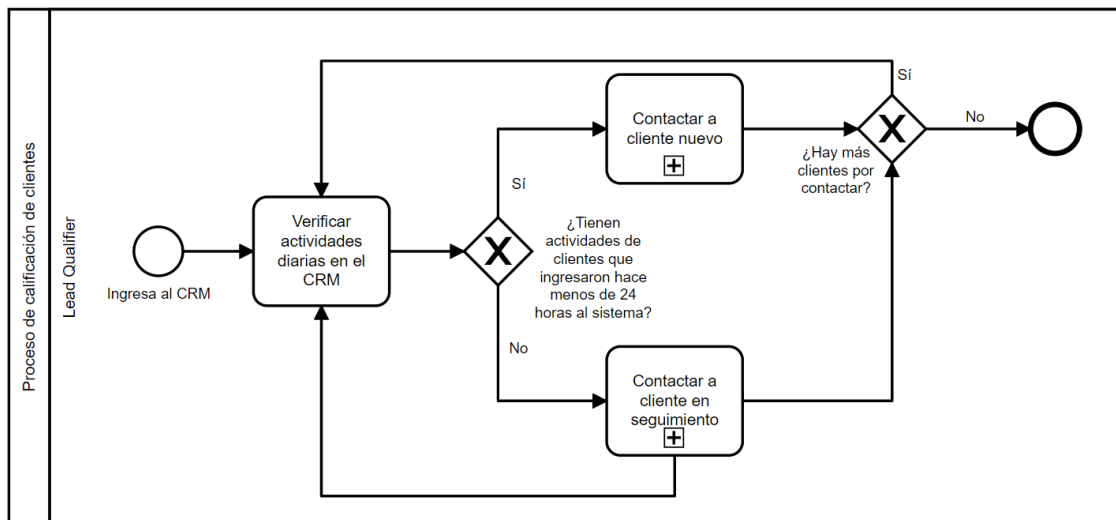


Ilustración 7. Resumen de procesos del Lead Qualifier (Elaboración propia).

El Lead Qualifier verifica dentro de su bandeja de actividades del CRM si tiene clientes nuevos por contactar (que hayan ingresado hace menos de 24 horas). Estos clientes tienen prioridad ya que presentan recientemente interés en Houm. Si es que ya se ha contactado a todos aquellos que ingresaron hace menos de 24 horas, entonces se continúa con los seguimientos de clientes con los que quedaron en comunicarse ese día, o con los intentos de contacto de prospectos que, pese a que se intentó contactar antes, no contestaron.

En cada uno de estos contactos, el Lead Qualifier debe calificar el prospecto, evaluando según el sistema de calificación presente en la Tabla N°3.

<i>Nota</i>	<i>Significado</i>
0	No contesta
1	Cliente perdido
2	En seguimiento
3	Falta convencer y tiene dudas
4	Solo tiene dudas
5	Quiere agendar

Tabla 3. Sistema de calificación de prospectos propietarios en Houm (Elaboración propia).

En los casos en que el cliente obtiene una nota 3 o superior, este califica y es traspasado a un Ejecutivo Propietario, para que este termine de convencerlo para agendar las fotos de su inmueble, o simplemente para agendarles de manera inmediata en el caso de la nota 5.

En la Ilustración N°8 se puede observar el proceso de contacto de clientes propietarios, tanto nuevos como contactos en seguimiento.

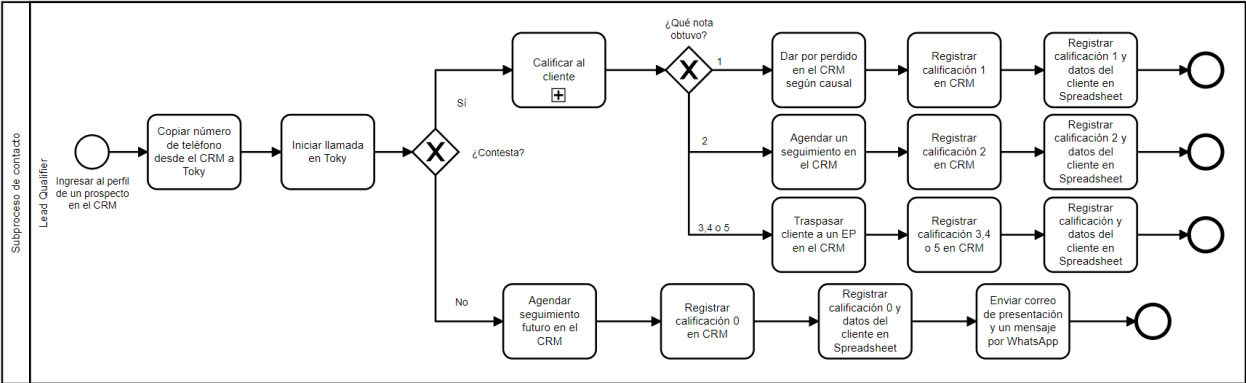


Ilustración 8. Subproceso de contacto asociado a los Lead Qualifiers (Elaboración propia).

Se identifican en este proceso algunas ineficiencias. Existe un doble registro de información, referido a la calificación en el Spreadsheet como en el CRM. Actualmente, el Spreadsheet de reporte de los Lead Qualifiers permite obtener métricas asociadas al proceso de calificación y al performance de estos, sin embargo, están generando un gasto de tiempo en esta tarea repetitiva. Además, en este Spreadsheet se registran datos como la fecha en la que se realiza el contacto, el correo, la fuente del cliente contactado, el motivo de la nota 0 o 1, comentarios, ejecutivo asignado en el caso de calificar con nota 3, 4 o 5 y a qué tipo de negocio pertenece (arriendos o ventas). El registro de todos estos campos post llamada genera un gasto de tiempo relevante si se considera que estos registros deben hacerse para cada uno de los contactos en el día. Además, inducen a errores humanos de tipificación y con esto posteriores problemas al momento de analizar la data. Dentro de este proceso, cabe destacar que desde el CRM se pasa a la aplicación Toky para realizar llamadas y si el cliente no contesta, se le debe mandar un correo de presentación del Lead Qualifier y un mensaje por WhatsApp, solicitándole un horario para coordinar una llamada, o bien resolviendo las preguntas y dudas, he incluso calificando al cliente por vía de este medio.

Otro subproceso importante en la etapa inicial para los clientes propietarios es la calificación de clientes en las llamadas o medio por el cual se esté entablado la comunicación.

6.4 Proceso de agendamiento de fotos

Una vez que el cliente propietario califica, este avanza a una siguiente etapa que es el agendamiento de fotos, tomado por otro miembro del proceso que es el Ejecutivo Propietario. Este ejecutivo debe realizar una llamada dentro de las primeras 24 horas desde que un Lead Qualifier le traspasa un cliente (esto con el objetivo que este cliente no pierda el interés).

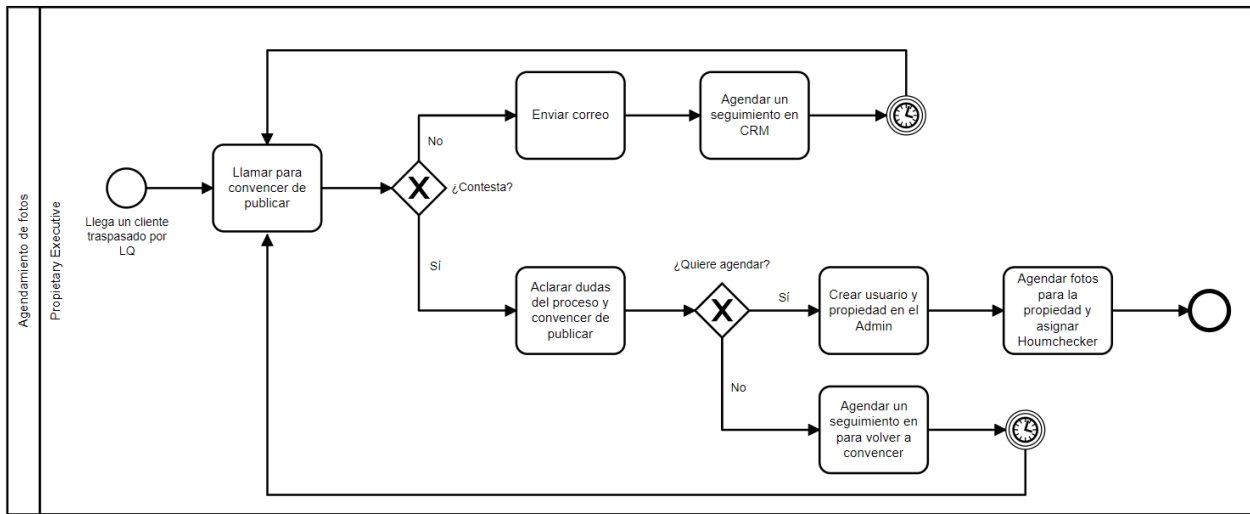


Ilustración 11. Proceso de agendamiento de fotografías (Elaboración propia).

En el caso de que la persona no conteste, debe agendarse un seguimiento registrado en el CRM para contactar al cliente a la brevedad, además de enviar un correo de presentación como nuevo ejecutivo a cargo. Por otra parte, en el caso de que la comunicación sea efectiva, el Ejecutivo Propietario debe convencer al cliente de agendar las fotos lo más rápido posible. Además, se encarga de resolver todas las dudas que se le puedan presentar en este proceso.

Una vez que el propietario se decida a agendar las fotografías, el Ejecutivo Propietario debe crear tanto al usuario como a la propiedad en el Admin interno de Houm. En este punto se le piden detalles como metros cuadrados, dormitorios, número de baños, estacionamientos, entre otras características del inmueble, lo cual es utilizado tanto para manejo interno como para la posterior publicación que se realiza. Una vez creada la propiedad, se agendan fotos dentro del mismo Admin, donde se permite ver la agenda que hay disponible para tomar fotografías a la propiedad y en coordinación con el propietario se fija la hora y el día. Luego de esto, esta agenda queda a cargo de un Housmchecker.

6.5 Proceso de publicación

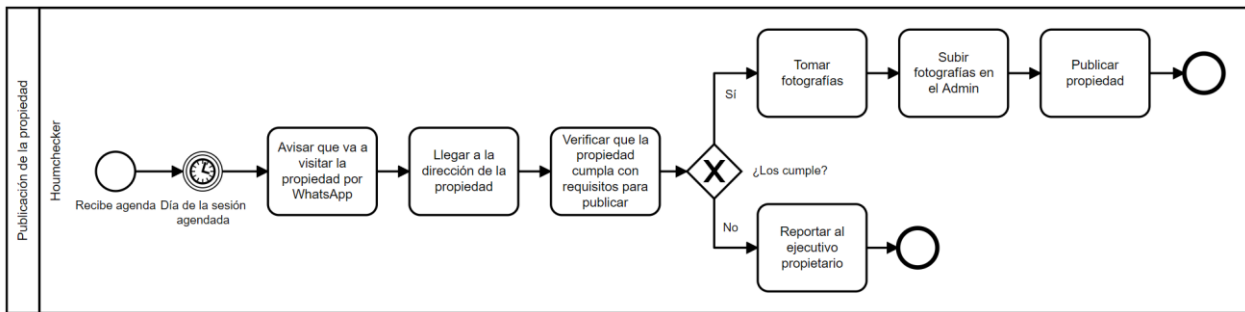


Ilustración 12. Proceso de publicación de propiedad (Elaboración propia).

El Houmchecker recibe la notificación de que tiene una foto agendada. El día de la cita, manda un mensaje de WhatsApp al propietario para informarle que se dirige en camino a visitar su inmueble y al momento de llegar a la propiedad, verifica que se trate de una residencial y no de uso compartido, si cumple con estos criterios entonces procede a chequear las instalaciones de luz, agua y gas, los baños en buen estado y que el inmueble en general se encuentre en un estado para publicarlo para arriendo o venta.

En algunos casos se da que el inmueble se encuentra en ampliación o reparación, entonces el Houmchecker puede tomar las fotografías siempre y cuando los espacios principales a mostrar estén en buen estado. En otros casos, alguna de las habitaciones presenta ciertos problemas, como, por ejemplo, hongos en las paredes o fugas de agua. Ante este tipo de situaciones, no se toma la foto y se reporta el caso a la Ejecutiva Propietaria. Es ella la que en este caso deberá gestionar con el propietario los futuros pasos para la propiedad. Si esta requiere de algún reparo, entonces el cliente queda en seguimiento y se vuelve a contactar después de cierto tiempo, sin embargo, si las condiciones del inmueble no son óptimas y el propietario no presenta intención de mejorar esto, entonces el cliente se da por perdido.

En caso de que el inmueble si se encuentre en buen estado, se procede a tomar las fotografías. Se toman alrededor de unas 50 fotografías (varían dependiendo el tamaño y tipo de inmueble) y luego el Houmchecker abandona la propiedad. El siguiente paso es subir las fotografías, previamente seleccionando aquellas que tengan mejor resolución y muestren de mejor manera el espacio y el inmueble. El Houmchecker tiene un plazo máximo de 24 horas desde que toma la fotografía para subir las fotos.

Finalmente, tras subir las fotografías, el Houmchecker presiona un botón en el Admin para publicar la propiedad, con lo que esta propiedad desde ese momento queda publicada tanto en el portal de Houm, como también en portales aliados como Yapo, PortalInmobiliario, TocToc, entre otros.

6.6 Proceso de seguimiento

Después de que la propiedad ha sido publicada, la ejecutiva propietaria hace envío de un correo al propietario con el enlace de la propiedad en Houm. Además, realiza una primera llamada post publicación para saber si está todo correcto con esta.

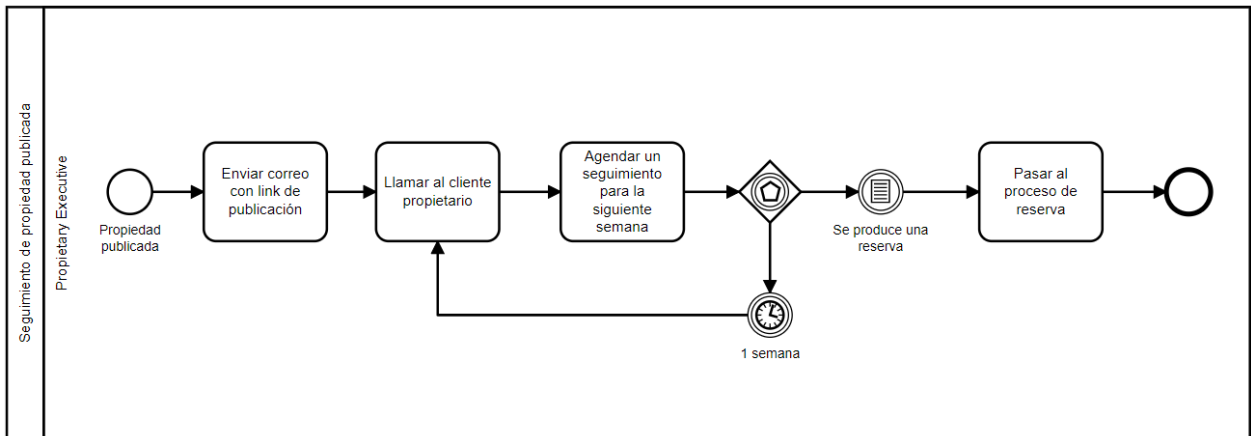


Ilustración 13. Proceso de seguimiento de propiedades publicadas (Elaboración propia).

En la llamada, se avisa al cliente que se le llamará la siguiente semana, por lo que se agenda inmediatamente un seguimiento en el CRM para la próxima semana, asociando a este cliente y su propiedad.

En este punto, puede pasar que de inmediato haya una reserva de la propiedad, con lo que esta es despublicada y se pasa al proceso de reserva que no es profundizado en este trabajo. En caso de que no se dé una reserva durante la semana, entonces se procede a realizar la llamada de seguimiento previamente agendada. Esta llamada tiene por objetivo actualizar al propietario sobre el estatus de su propiedad, la cantidad de visitas que ha recibido y la cantidad de personas que vieron su inmueble en los portales y en Houm. En estas llamadas el Ejecutivo Propietario puede sugerir una baja del precio del inmueble en el caso de no recibir la demanda esperada, pero siempre la decisión la tiene el propietario.

Este proceso de seguimientos es repetitivo, una vez por semana y se suma a un reporte que es mandado por correo al propietario con la misma información.

6.7 Entrevistas con miembros del área

Para la elaboración del modelamiento de los procesos asociados a la calificación, agendamiento y seguimiento de clientes propietarios, se recibe información directa de los mismos miembros del equipo, es por esto que se realizaron reuniones, algunas grupales y otras individuales con el fin de levantar información valiosa para la definición de variables claves y la detección de causas de ineficiencias.

<i>Entrevistados</i>	<i>Percepción del proceso</i>	<i>Dolores</i>
Lead Qualifiers (reunión grupal)	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso funciona. - La lentitud del proceso se da después de la calificación. - Se cumplen los protocolos de contactar clientes nuevos dentro de las primeras 24 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicidad de contactos en el CRM. - EP no contactan de inmediato leads calificados. - Muy pocos contestan el teléfono.

Manager Ejecutivas Propietarias	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso funciona. - Hay problemas en la calificación. Clientes calificados en realidad no lo son. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se están dando por perdidos clientes que no se contactaron 4 veces y fuera de protocolos en los tiempos. - Pocos leads calificados y con baja conversión.
Supply Analyst	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso funciona, pero se pierden clientes en el camino. - Lentitud en el proceso de calificación. - Fallas en herramientas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visibilidad de seguimientos. - Baja conversión de lead calificado a propiedad publicada. - Número de actividades atrasadas de LQ y EP.
Head of Supply	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso funciona, pero se pierden clientes en el camino. - Existen actividades que no se hacen a tiempo y se reagendan, lo que termina generando abandono de algunos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los leads llegan al CRM (hipótesis). - Demora entre contactos, cliente se enfría o encuentra otra corredora. - No hay manera de probar que siempre se están contactado a los clientes.

Tabla 4. Consolidado de percepciones y dolores de miembros de Houm (Elaboración propia).

Los procesos más cuestionados en las entrevistas tienen que ver con el proceso de calificación y el de agendamiento de fotos, aunque también se hace referencia a un problema de performance de los Lead Qualifiers y Ejecutivos Propietarios que no se está evidenciando. Uno de los puntos que llama la atención de las entrevistas, es que los miembros que participan en el proceso perciben que este está operando de buena manera, sin embargo, aquellos que están monitoreando estos procesos detectan que hay fallas en él y que se están perdiendo clientes.

De esto, se puede inferir que los factores claves a mejorar son la productividad y cumplir con los protocolos de tiempo de contacto, ya que abordando esto se resuelve la lentitud que existe en el proceso, que los clientes no contestan el teléfono, que los clientes sean bien prospectados y que no exista demora en el contacto por lo que los clientes no queden atrasados.

6.8 Envío masivo a clientes perdidos

En el marco de definir de manera precisa aquellas variables que son de interés para reducir la cantidad de clientes perdidos, se realiza una iniciativa en conjunto con Houm, donde se le envía un mensaje de manera masiva a clientes perdidos durante julio del 2021, consultando si querrían retomar el proceso para la publicación y arriendo o venta de su inmueble.

El mensaje fue enviado a más de 250 personas vía MessageBird (utilizando un canal de WhatsApp) y de este universo fueron 8 las personas que quieren retomar el proceso. Estas personas particularmente habían dejado de contestar el teléfono (3 personas), desistido de arrendar (1 persona) y 4 no habían sido vueltos a contactar por Houm luego de un extenso tiempo, por lo que los negocios fueron dados de baja en su momento.

Esta prueba demuestra que existen ineficiencias en los seguimientos y actividades que realizan los Ejecutivos Propietarios y Lead Qualifiers, ya que hubo personas que, pese a querer continuar con el proceso, no fueron contactadas.

Otros hallazgos importantes, que tienen relación con lo anterior igualmente, son mensajes que hacían referencia a la mala gestión y falta de preocupación por los clientes, recibiendo mensajes que incluso hacían referencia a que Houm después de cuatro meses recién le respondió y fue con este envío masivo, lo cual afecta claramente la experiencia del cliente e incentiva a fugarse.

6.9 Customer Journey Map

Previo a la definición de las variables claves sobre las cuales se van a centrar los análisis y el rediseño de procesos, se elabora un Customer Journey Map, con el fin de entender las sensaciones que pasa el cliente propietario en su viaje por Houm, además de poder identificar fallas y posibles oportunidades (adjuntado en Anexo D).

Gracias a esta herramienta se pueden identificar que en los procesos de primer contacto y coordinación de foto tienen ciertos espacios de mejora de cara al cliente, tales como la mejora en la velocidad del primer contacto, además de poder tener documentado las dudas resueltas en una llamada o conversación por WhatsApp, quizás mediante un correo. Un punto importante por considerar es que en el caso de que el cliente no contestara la llamada en primera instancia, es fundamental conseguir una comunicación efectiva, ya que la sensación de él puede relacionarse con que Houm no está interesado en contactarlo, o simplemente él por su cuenta puede perder el interés, o quedarse con la opción que lo contactó de manera inmediata.

En cuanto a las etapas de seguimiento pre y post publicación, son dos etapas donde según las percepciones de clientes que se han revisado y casos registrados en canales de quejas de Houm (de manejo interno mediante Slack) presentan mayores problemas. El seguimiento para estas etapas tiene una menor frecuencia, ya que los contactos se hacen una vez por semana, esto puede generar un desinterés del cliente por Houm y también un abandono de Houm por el cliente lo cual lo lleva a desinteresarse en el servicio, conseguir otro corredor o simplemente desistir de arrendar o vender su propiedad con nosotros.

Aumentar la frecuencia de contactos, garantizar el contacto efectivo con el cliente al menos una vez por semana y el otorgar un trato más personalizado y de acuerdo con la frecuencia con la que estos se quieren informar podrían ser alternativas para estos puntos.

6.10 Definición de variables claves

Considerando lo anterior y también el modelamiento AS-IS, las entrevistas al personal de Houm y la retroalimentación de clientes obtenidos del envío masivo a clientes perdidos, es que se definen las siguientes variables claves para considerar en el rediseño.

- i) Tiempo del primer contacto

El foco del rediseño es conseguir que los clientes no se fuguen de Houm, por lo tanto, un cliente que rellena sus datos en un formulario de la empresa es un cliente que tiene interés en publicar con

esta y por lo mismo no se puede dejar pasar este interés. Hay que optimizar el proceso con tal de que el tiempo del primer contacto sea cercano a cero.

Con esto también se combate la cantidad de personas que no contesta el teléfono y por lo tanto, entra en una rama del proceso de seguimientos constantes, que a la larga genera desgaste, tanto para el cliente que va perdiendo interés, como para el Lead Qualifier, que se frustra al no conseguir un contacto efectivo. El contactar lo más inmediato posible, significará una mayor probabilidad de que este no haya consultado otras empresas del rubro inmobiliario y tendrá más fresco la marca de Houm, por lo que estará dispuesto a escuchar.

ii) Tiempo entre contactos

Un cliente que es contactado frecuentemente y se le mantiene al tanto de su propiedad o del estado de avance de su proceso, es un cliente informado y que recibe seguridad de la empresa, con relación a que su propiedad está en manos de personas que están supervisando constantemente.

La métrica de tiempo entre contactos también grafica el interés que tiene el Ejecutivo o Lead Qualifier en el cliente y si el cliente no siente que existe interés, probablemente tome otras alternativas, incluso aunque el servicio sea bueno.

iii) Actividades que no se alcanzan a hacer a tiempo

Medir las actividades diarias que no se alcanzan a hacer son un buen acercamiento para entender una sobrecarga de algún ejecutivo y también del abandono de ciertos clientes que se supone que en una fecha iban a ser contactados y no pudieron serlo.

Esto permite tener transparencia con respecto a la capacidad que tiene cada ejecutivo y cada equipo, por lo que, si esta variable se eleva, es probable que sea necesario hacer reajustes.

iv) Actividades que se reagendan

Esto permite medir que personas no alcanzan a ser contactados cuando se debe, pero sí en otra ocasión. Interesante obtener la métrica de qué tan distante de la fecha real de la actividad está la actividad que se reagenda. Por ejemplo, si para el 22 de septiembre del 2021 se tenía que realizar una llamada de seguimiento, no es lo mismo que la actividad haya sido reagendada para el 23 de septiembre del 2021 que para el 15 de octubre del 2021.

Esto permite, al igual que la variable anterior, reaccionar frente a clientes que no estén siendo contactados o se les atrase sus contactos.

v) Tasa de contacto efectivo

“Los contactos efectivos son los contactos en los que se consigue hablar con la persona objetivo” (Espinoza, 2015), en el caso particular del proceso, con el cliente propietario de un inmueble. La tasa de contacto efectivo es calculada cómo:

$$Tasa\ de\ contacto\ efectivo = \frac{Número\ de\ contactos\ efectivos}{Número\ de\ contactos\ totales}$$

El contacto efectivo es una variable clave para que el proceso se realice de manera más expedita, esto debido a que un cliente que no contesta genera un atraso en todo su proceso. Más aún, si el contacto no es efectivo en el principio del proceso de calificación genera demoras que pueden llevar a que el cliente contrate a la competencia, o encuentre un arrendatario por su cuenta.

6.11 Análisis cuantitativo de variables claves

Para poder profundizar en cuanto a las variables identificadas, se realiza un análisis de datos cuantitativo, esto en base a data del tercer cuarto del año 2021 (meses de julio, agosto, septiembre). Este proceso consiste particularmente en la extracción y manejo de datos desde el CRM de Houm y la base de datos consultada mediante pgAdmin, donde previamente se realiza un trabajo de estandarización de actividades a medir.

- **Creación de leads y contactabilidad**

En primer lugar, dada la hipótesis planteada por el Head del área, se procede a medir el porcentaje de casos exitosos de creación de leads en el CRM.

Para esto, en primer lugar, se extrae la data de los meses de julio, agosto y septiembre del 2021 de todos aquellos prospectos creados en el CRM, junto con su información de contacto. Además, se extrae junto a estos datos la cantidad de actividades realizadas con el cliente, con el fin de obtener la cantidad total de clientes contactados (usando el supuesto de que aquellos prospectos con al menos una actividad completada dentro del CRM ya tienen alguna gestión de contacto realizada).

Por otra parte, se extrae la información de todos los leads reportados por Marketing como leads entrantes en cada una de las líneas de negocio por país. Esta segunda fuente se trata de un reporte generado mediante una query en SQL que consulta al Data Warehouse de Houm. Con esta última se obtiene la data real de los leads que ingresaron por Marketing, para poder contrastar con los obtenidos del CRM.

Se procede a hacer una limpieza de los datos extraídos de ambas fuentes de información, eliminando duplicados para no contabilizar más leads de los que realmente ingresaron en cada uno de los países, además de agrupar estos según fuente para distinguir entre ambas líneas de negocio. Aquellos leads que tenían como faltantes los datos de contacto (correo y teléfono) no eran posibles de cruzar con los datos almacenados en el CRM, por lo que se omiten de la base a analizar (se descartan 9 registros en Chile por este motivo, 44 en Colombia y 3 en México). Por último, se descartan todos aquellos leads que corresponden a pruebas, omitiendo en este caso todos aquellos prospectos que contengan dentro de su correo palabras como “prueba”, “test”, “houm”, entre otros.

Una vez limpio los datos de los prospectos reportados en la base de datos por Marketing, se procede a comprobar si la creación de estos se da de manera correcta en el CRM. Además, se obtiene el número de cuantos de los reportados como entrados al CRM han sido gestionados para verificar si existen fugas de clientes en la misma herramienta que no están siendo gestionados.

	<i>Mktg</i>	<i>CRM</i>	<i>Contacted</i>	<i>Creation OK</i>	<i>% Contacted</i>
<i>Rental CL</i>	3477	3378	3346	97,15%	96,23%
<i>Sales CL</i>	1072	1028	1015	95,90%	94,68%
<i>Rental CO</i>	3660	2712	2677	74,10%	73,14%
<i>Sales CO</i>	1025	1005	989	98,05%	96,49%
<i>Rental MX</i>	1640	1521	1503	92,74%	91,65%
<i>Sales MX</i>	726	710	708	97,80%	97,52%

Tabla 5. Análisis leads reportados por marketing versus los registrados en el CRM en el tercer cuarto del 2021.

En la Tabla 5 se puede observar la cantidad de leads reportados por Marketing para cada una de las líneas de negocios, Rental (propietarios que quieren poner en arriendo sus inmuebles) y Sales (propietarios que quieren poner en venta). Además, se realiza una revisión para los tres países donde Houm cuenta con operación, para con esto descartar problemas en alguno de los demás países. Según la tabla, queda en evidencia que existen efectivamente casos que, en primera impresión, no ingresan al CRM. Sin embargo, tras investigar en detalle, se verifica que los casos que generan esa discordancia son casos donde el correo desde el reporte de marketing viene con alguna falla (por ejemplo, en correo es “@gmail.con” y al momento de ingresarlo al CRM se corrige a “@gmail.com”). Otros casos son de clientes que ingresan por marketing mediante un correo y una identificación de usuario, sin embargo, una vez que son trabajados en el CRM cambian sus datos, por lo cual no se encuentra relación entre el usuario reportado por marketing y el registrado en el CRM.

Por otra parte, se observa que para los tres países existe una pérdida de algunos leads que, pese a ser encontrados en el CRM, no se detecta actividad en ellos, en otras palabras, no fueron gestionados.

- **Primer contacto**

Lo anterior establece un diagnóstico de que existen efectivamente leads que no se están contactando a tiempo y generan un retraso en el proceso. Para profundizar en esto es que se realiza un segundo análisis, ahora considerando el desempeño desagregado por cada uno de los Lead Qualifiers. En específico, se mide cuanto en promedio se demoran en marcar como completada la actividad asociada a la primera llamada que efectúan con un cliente en el CRM. Además, se obtienen otras métricas asociadas a esta misma variable.

Este análisis se realiza con el mismo marco temporal que el anterior, es decir, utilizando datos de aquellos prospectos ingresados al CRM durante los meses de julio, agosto y septiembre del 2021. Previo a obtener las métricas, se hace una limpieza de la base de datos en R esto principalmente debido a la dispersión de los datos en cuanto a la métrica de primer contacto.

Considerando la totalidad de registros de primer contacto, se elabora la métrica de demora en el primer intento de contacto en horas:

$$Demora \text{ (en horas)} = fecha \text{ primera actividad completada} - fecha \text{ de creación del prospecto}$$

Al explorar esta métrica, se evidencia que existen varios errores en esta medición, debido a que la fecha de creación de algunos prospectos se da posterior a la fecha en la que se marca como

completada la actividad. Esto tiene su principal motivo en que en variadas ocasiones los prospectos caen duplicados al CRM, con lo que los ejecutivos suelen fusionarlos y al hacer la fusión se conserva la fecha de la actividad, sin embargo, la fecha de creación del negocio se ve alterada. Esto queda en evidencia en el Gráfico del Anexo E.

Se procede a eliminar los casos incongruentes y dejar solo aquellos útiles para la medición (302 casos con problemas, un 2,7% de la muestra).

Por otra parte, existen múltiples casos donde la demora es mayor a los 10 días, estos casos pasan por lo general cuando existe cambio en el personal y la cartera de clientes queda sin redistribuir (cosa que para el mes de noviembre del 2021 ya quedó solucionado con una estrategia de redistribución inmediata de cartera ante bajas en el equipo). Es por esto que se limpia la base y se dejan aquellos casos donde la demora no superen los 7 días (se dejan de considerar 380 casos, equivalente al 3,4% de la base inicial, con lo que para el análisis se mantiene un 93,9% de la base original).

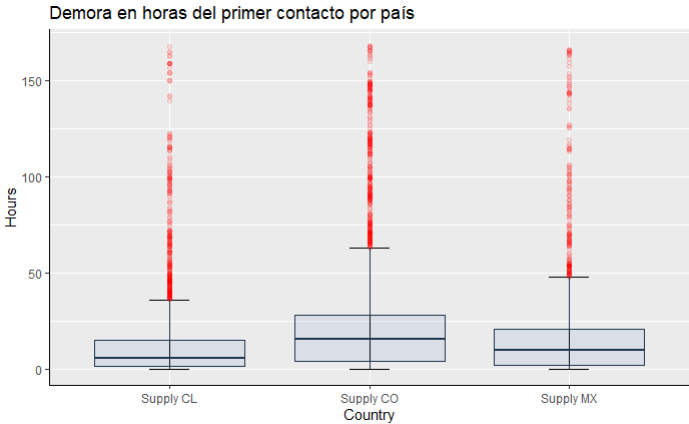


Ilustración 14. Boxplot demora en horas de primer contacto (Elaboración propia).

En el gráfico anterior queda en evidencia que en Colombia es donde existe mayor demora en realizar el primer contacto con el cliente, teniendo una mediana cercana a las 20 horas. La situación de Chile, si bien es mejor, está lejos de ser lo óptimo, con una mediana de 5,73 horas para el primer contacto. Algo a considerar y que no se tenía presente, es que, tanto en Colombia como en México, en los periodos estudiados existió un cambio de Lead Qualifiers, o sea, que entró al equipo gente nueva, lo cual se presume que puede afectar sus métricas dado que no cuenta con la experiencia del manejo de sus clientes, sobre esto se detalla más en el apartado 6.12.

Para entrar en mayor detalle de sobre la métrica de primer tiempo de contacto, se centra el análisis en el contexto chileno, donde se enmarca este trabajo de título. Para esto se consideran las observaciones de Chile, limpiando 22 outliers para hacer más preciso el análisis (considerando una demora menor a 125 horas, para limpiar la data local, quedándose con 99,5% de la muestra local de Chile luego de la limpieza anteriormente descrita).

Con esta información se procede a obtener métricas por ejecutivo, las cuales se encuentran adjuntas en la Tabla 6.

Ejecutivo	Promedio	Mínimo	Máximo	Percentil 25	Percentil 75
Ejecutivo 1	9,44	0,01	46,57	1,71	15,64
Ejecutivo 2	7,02	0,01	49,39	0,84	12,44
Ejecutivo 3	9,30	0,01	49,70	1,45	14,82
Ejecutivo 4	8,67	0,02	49,52	1,92	14,54
Ejecutivo 5	10,90	0,03	48,39	2,94	17,88

Tabla 6. Demora en primer contacto por ejecutivo de Chile en horas (julio, agosto, septiembre 2021)
(Elaboración propia)

Los nombres, por motivos de privacidad, son representados como “Ejecutivo N°” y corresponden cada uno a Lead Qualifiers que estuvieron trabajando en Houm durante el periodo estudiado de datos.

Se puede observar que para todos los ejecutivos existe un promedio superior a las siete horas en contactar por primera vez a un cliente. Esto es claramente un escenario no óptimo, dado que el cliente puede estar expuesto a otros proveedores del servicio y contratar la competencia, u olvidar que registró sus datos en Houm y cuál es el servicio que se ofrece.

Por otra parte, se puede observar que para todos los ejecutivos existe un mínimo que no pasa más de 2 minutos para ya haber tenido un intento de contacto con el cliente (0,03 horas equivalen a 1,8 minutos). Esto puede darse en el caso de que el ejecutivo haya recibido el lead e inmediatamente haya intentado realizar el contacto y el cliente no haya contestado, sin embargo, también podría dar cuenta de un mal uso del CRM. Para tener una métrica más decidora, se obtiene el percentil 25 de los tiempos de primer contacto, evidenciando de que en el 25% de los casos, el Lead Qualifier se puso en contacto con el cliente dentro de aproximadamente 1 hora con 45 minutos en promedio (un poco menos de las 1,77 horas que se obtienen en promedio en el percentil 25), tiempo en el cual el cliente ya puede haber revisado otras opciones o haber sido contactado por otra empresa.

Verificando por otra parte el máximo tiempo de demora del primer contacto para los leads que entraron durante el tercer cuarto del año, si bien pueden tratarse de casos especiales en los que el CRM no reporta el primer contacto cuando realmente se dio, si es problemático que exista un 25% de leads que no son contactados dentro de las primeras 15 horas en promedio. Prácticamente un cuarto de los leads ingresados en el mes tuvo que esperar más de 15 horas aproximadamente para ser contactados, esto incluso después de eliminar los outliers que podrían afectar esta métrica.

Con esto se respalda la existencia de un problema en el contacto de clientes en la primera parte del proceso de calificación.

- **Actividades realizadas y atrasos en estas**

A continuación, se realiza un análisis sobre todas las actividades realizadas por Lead Qualifiers (LQ) y Ejecutivos Propietario (EP). Para esto se hizo una extracción desde el CRM, limpieza y trabajo de datos en R y un reporte final en Excel con las 24.803 actividades realizadas durante los meses de julio, agosto y septiembre, por parte del equipo en Chile.

<i>Ejecutivo</i>	<i>A tiempo</i>	<i>Atrasadas</i>	<i>Cumplimiento</i>	<i>Promedio de atraso (en días)</i>	<i>Promedio de tiempo entre contactos (en días)</i>
<i>EP 1</i>	683	112	85,91%	1,69	3,60
<i>EP 2</i>	337	44	88,45%	0,72	3,11
<i>EP 3</i>	534	28	95,02%	1,12	3,23
<i>EP 4</i>	538	51	91,34%	1,74	2,49
<i>EP 5</i>	558	70	88,85%	1,76	2,70
<i>EP 6</i>	454	90	83,46%	2,38	3,47
<i>EP 7</i>	601	71	89,43%	1,08	2,84
<i>EP 8</i>	393	65	85,81%	2,16	2,38
<i>EP 9</i>	495	22	95,74%	0,31	2,95
<i>LQ 1</i>	1157	266	81,31%	1,30	4,75
<i>LQ 2</i>	875	127	87,33%	1,88	5,38
<i>LQ 3</i>	895	54	94,31%	1,69	2,56
<i>LQ 4</i>	1117	17	98,50%	2,07	4,36
<i>LQ 5</i>	1267	39	97,01%	0,91	2,85

Tabla 7. Análisis actividades atrasadas y tiempo entre contactos, julio, agosto y septiembre del 2021. (Elaboración propia)

De este análisis se puede apreciar que existen diferencias entre algunos Ejecutivos Propietarios y Lead Qualifiers en cuando a sus actividades atrasadas y tiempos entre contactos. Solo dos miembros del equipo de Ejecutivos Propietarios pasan sobre el 95% de cumplimiento de sus actividades a tiempo durante los meses de junio, agosto y septiembre, mientras que también 2 Lead Qualifiers cumplen con esta misma marca. Para hacer más visible la comparación se agrupa por tipo de role, mostrando los promedios de los datos en la Tabla N°8.

	<i>A tiempo</i>	<i>Atrasadas</i>	<i>Cumplimiento</i>	<i>Prom Atraso</i>	<i>Prom T. entre cont</i>
<i>Ejecutivo Propietario</i>	510	61	89,34%	1,44	2,97
<i>Lead Qualifier</i>	1062	101	91,69%	1,57	3,98

Tabla 8. Resumen de métricas por role, julio, agosto y septiembre del 2021. (Elaboración propia)

Se puede observar que el equipo de Lead Qualifier cuenta con mayor cantidad de actividades por cabeza y tiene una mayor ratio de cumplimiento en promedio. Sin embargo, estos atrasos pueden llegar a ser considerables, más aún si se considera que en promedio consisten en más de un día para ambos roles y con una desviación alta (ver detalles de desviación en Anexo F), lo que indica alta variabilidad en el tiempo de atraso de actividades.

Cosa similar pasa con los tiempos entre contactos, donde, contrario a lo que se debería dar por los seguimientos cada 1 semana de las propiedades por parte de los EP, estos tienen un menor tiempo

en promedio entre contactos, sin embargo, con alta variabilidad (entendida por los seguimientos cada 7 días de propiedades publicadas que no tienen interesado en reservarla).

Con todo lo anterior, se plantea la necesidad de estandarizar actividades y tiempos entre contactos, con el fin de reducir la variabilidad, además con esto evitar el aumento de actividades atrasadas por parte de los ejecutivos y con esto evitar el reagendar estas, lo cual significa que el cliente quede más tiempo aún sin contacto con alguien de Houm.

Por último, de acuerdo a un reporte perteneciente y elaborado por Houm, de 3678 contactos registrados durante el mes de septiembre del 2021, vía telefónica, un 39,2% fueron contactos no exitosos, es decir, personas que no contestaron su teléfono, lo cual grafica que en 4 de cada 10 llamadas el cliente no contesta y no recibe un seguimiento de Houm, por lo que 4 de cada 10 clientes quedan estancados en el proceso por al menos un día (en el mejor de los casos), lo que significa que cualquier competidor puede interponerse en el proceso del cliente durante ese momento y provocar una fuga de este.

6.12 Levantamiento de proceso de onboarding

Dado el descubrimiento al comparar los tiempos de primer contacto por parte de los equipos de los tres países, quedó en evidencia que aquellos equipos más nuevos tienen métricas más deficientes en este aspecto.

Más llamativo a estudiar es el caso cuando para el equipo de Lead Qualifiers de los tres países a vivido un aumento de personal importante durante los últimos tres meses del 2021. Se concretaron durante solo estos 3 meses:

- 9 ingresos de Lead Qualifiers en Chile.
- 6 ingresos de Lead Qualifiers en Colombia.
- 9 ingresos de Lead Qualifiers en México.

Quizás por sí solo este número de ingresos no parezca llamativo, sin embargo, se debe tener presente que previo a octubre los equipos de Chile y México contaron con 5 Lead Qualifiers y 4 respectivamente, mientras que Colombia solo contaba con 4 operativos.

Ante este crecimiento y sabiendo que muy probablemente el aumento de los empleados en estos roles siga en aumento debido al aumento en volumen de leads propios del crecimiento de un startup, se levanta el proceso de onboarding con los diferentes miembros del equipo, para detectar si hay ineficiencias en este que puedan ser abordados en este trabajo de título.

Entrevista a líderes de Lead Qualifiers

Dado que el ingreso de este role en Chile se da durante el mes de noviembre del presente año, el líder del equipo de Lead Qualifier Chile no cuenta con mucha experiencia como para llevar a cabo el onboarding de miembros de su equipo.

Dentro de la entrevista indica que, si bien no es algo que formalmente esté definido, debería ser de su responsabilidad el llevar a cabo el onboarding completo del nuevo integrante del equipo. Sin embargo, al ser consultado por la posibilidad de que algún Lead Qualifier con más experiencia pudiera acompañar en este proceso y dar capacitaciones más técnicas y operativas, indica que

debería darse que el nuevo integrante sea acompañado los primeros días por el Lead Qualifier experimentado, aunque esto no está totalmente definido. Indica que al menos los últimos ingresos al equipo han tenido capacitaciones durante varios días y un acompañamiento por parte solo del líder, mientras que los demás Lead Qualifier cumplen la labor de apoyar en caso de que el nuevo integrante tenga dudas.

Por otra parte, el escenario de Colombia varía un poco en el role del líder en el onboarding. En su caso, en el acompañamiento y capacitación son los Lead Qualifiers más experimentados los que cumplen labores más cercanas con el nuevo integrante del equipo. Prácticamente existe un sistema de entramiento donde el nuevo ingresado pasa aproximadamente una semana aprendiendo de las labores que realizan los Lead Qualifiers más experimentados, además de escuchando sus llamadas para aprender el dialogo comercial y capacitarse en las herramientas directamente con ellos. El líder cumple un role previo en explicarle sobre la empresa, el proceso comercial, funciones, obligaciones, metas y objetivos de su role, sin embargo, en capacitaciones más técnicas y operativas son los Lead Qualifiers más experimentados los que actúan más.

Por último, en el caso de México, existe un sistema parecido al chileno, donde es el líder quién capacita en todo, incluyendo el uso de las diversas herramientas que manejan en Houm, sin embargo, luego pasan a un periodo de algunos días escuchando y viendo como operan los ejecutivos más experimentados, hasta que se encuentren preparados para emitir los primeros contactos con clientes.

Cabe destacar que en los tres países el flujo de onboarding no está completamente definido, sino que va variando de acuerdo al número de ingresos, capacidad del equipo, entre otros factores (como la fecha de ingreso, por ejemplo). Esto genera que incluso se den casos en los cuales un Lead Qualifier pase más de dos semanas sin recibir clientes, además de en múltiples ocasiones generar una solicitud para volver a capacitar a los ingresos, pero esta vez con personas de otras áreas que sea expertos en las herramientas.

Entrevista a líderes de Ejecutivos Propietarios

La situación no es tan diferente para los Ejecutivos Propietarios, sin embargo, hay que considerar que los ingresos en este puesto son mucho menores, ya que por lo general se privilegia a que aquellos Lead Qualifier con buenos resultados puedan pasar a ser Ejecutivos Propietarios y por lo tanto el proceso de onboarding a este nuevo role es mucho más expedito, ya que las herramientas y el seguimiento comercial son bastante similares a lo que venían haciendo.

El modelo de capacitación para los tres países es muy similar. El líder es quién se encarga de capacitar en cuanto a los aspectos más generales para poder operar como Ejecutivo Propietario, además de enseñar lo básico en cuanto a herramientas, procesos y todo lo asociado a lo estrictamente comercial del cargo. Sin embargo, luego de estas capacitaciones, en los tres países (con ciertos matices), el nuevo integrante del equipo debe pasar al menos una semana viendo como opera alguno de sus compañeros con más tiempo en el cargo y resolviendo todas las dudas que puedan surgir en cualquiera de los aspectos del trabajo del día a día. En México es el único país donde siempre es un Ejecutivo Propietario quién toma la labor de “educar” en este punto a todo nuevo ingreso, mientras que en los otros dos países va variando.

Cabe destacar que, al igual que en el caso de los Lead Qualifiers, estos escenarios no están formalmente definidos, pero es como se está operando hoy en día, especialmente impulsado por el poco tiempo que tienen los líderes de Ejecutivos Propietarios para tomar el onboarding completo.

De estas entrevistas se desprende que existe evidentemente un problema en cuanto a la formalidad del proceso y algo muy importante no mencionado en ninguno de los procesos levantados (lo cual fue respaldado con analistas locales), no existe un seguimiento definido para estos nuevos ingresos que garantice una correcta adaptación al equipo y al cargo. Las iniciativas de seguimiento a nuevos ingresos hoy en día surgen debido a urgencias al interior del equipo o dudas o errores que puedan cometer al avanzar el tiempo, lo cual hace que estas medidas sean reactivas en vez proactivas.

6.13 Análisis de pérdidas de clientes

Un análisis importante que se realiza es el de las razones por las cuales se están perdiendo clientes actualmente por país. En el caso de este trabajo se hace énfasis para el caso de Chile, sin embargo, este análisis puede ser replicado sin problema para los casos de Colombia y México.

Para esto se utilizan datos desde el CRM de Houm, que almacena la información de cada uno de los leads que ingresan y que se dan por perdido, junto a su razón. Además, se descarta del análisis razones de perdido de “Pruebas” y duplicados.

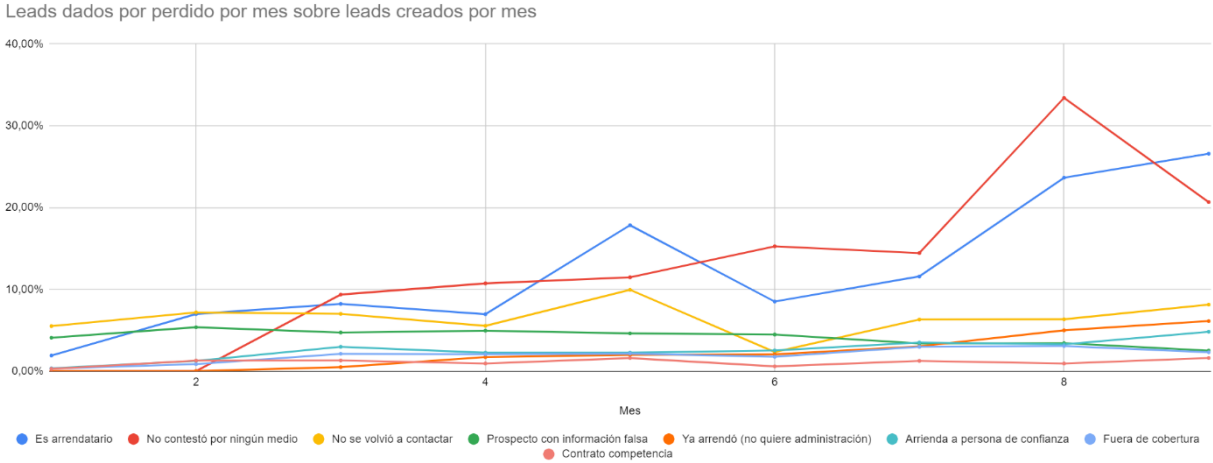


Gráfico 2. Evolución de razones de perdido (Elaboración propia)

El gráfico anterior muestra el porcentaje de los prospectos que fueron dados por perdido por alguna razón, versus el total de leads que entró ese mes. El sentido de verlo de manera porcentual se sustenta en que, si se midiera en cantidad de prospectos dados por perdido, sería una medida sesgada, ya que el aumento de presupuesto en marketing y las distintas iniciativas llevan a que entren más prospectos mes a mes, lo cual puede implicar que existan más prospectos dados por perdido por alguna de las razones expuestas.

El gráfico muestra las 8 razones de perdido más comunes en lo que va del año y su evolución porcentual. A continuación, se describe a qué hace referencia cada una de esas razones.

- *Es arrendatario*: Cualquier persona que haya entrado por alguna campaña para propietarios y que no tenga una propiedad para publicar, sino que busca una propiedad para arrendar.
- *No contestó por ningún medio*: Cualquier persona a la cual posterior a varios intentos de contacto no se logró una comunicación con él,
- *No se volvió a contactar*: Cualquier persona que por algún error a nivel de gestión o de tecnología, los ejecutivos de Houm no continuaron contactando.
- *Prospecto con información falsa*: Como su nombre lo dice, cualquier persona que ingresa datos erróneos que imposibilitan el contacto.
- *Ya arrendó (no quiere administración)*: Cualquier persona que indique que su propiedad ya fue arrendada y no especifique si la arrendó él u otra corredora.
- *Arrienda a persona de confianza*: Cualquier persona que indique que arrendó por su cuenta.
- *Fuera de cobertura*: La comuna en la cual se ubica la propiedad no cuenta con los servicios de Houm al momento de solicitarlo.
- *Contrató competencia*: Cualquier persona que indique que su propiedad fue arrendada por otra/o corredora/corredor.

Se puede desprender de la gráfica que a nivel porcentual existe una tendencia a que todas las razones de perdido van aumentando en el tiempo, esto quiere decir que, pese a que hay más prospectos ingresados mes a mes, igualmente se van perdiendo más clientes en proporción.

Se da una situación particular con la cantidad de arrendatarios que ingresan por campañas de propietarios estos van al aumento, lo cual tiene correlación con el escenario actual de Chile, lo cual está más agudizado en la región metropolitana, donde la ocupación de inmuebles está en muy alto, por lo que la demanda por inmuebles para arrendar está alta al menos durante el cierre del 2021. Sin embargo, esto también indica que puede haber problemas en el mensaje entregado por marketing en sus campañas, lo cual se deja como un análisis propuesto para la empresa o para algún trabajo que tome aristas más enfocadas en el marketing.

Por otra parte, las siguientes dos razones de pérdida de clientes propietarios son las de no contacto con el cliente, ya sea porque no lo contacto el agente de Houm, como que el cliente no contesta por ninguno de los medios. Es preocupante que prospectos que posiblemente podrían publicar con Houm se queden en el proceso debido a estas razones y por lo mismo es necesario aprovechar ciertas ventajas en cuanto a la información que maneja Houm de la cantidad de leads provenientes de personas que están directamente en el celular al momento de ingresar sus datos. El flujo aproximado según los datos extraíbles desde Analytics indican que un 78,09% de las personas que visitan www.houm.com lo hacen por medio de su celular y más del 50,97% de los propietarios que registran sus datos lo hacen también por este medio, lo cual de inmediato desprende una oportunidad, si estas personas apenas se registran reciben un contacto a su celular, posiblemente puedan contactarse de inmediato y esta cantidad de clientes perdidos por estas razones disminuya.

Por último, independiente cual sea la manera, si el cliente que estuvo en el proceso de Houm se da por perdido porque arrienda por fuera su propiedad, quiere decir que el proceso no fue lo suficientemente rápido y que posiblemente haya otra corredora que si lo logró hacer en menos tiempo, o incluso el mismo propietario. Para evitar que esto ocurra se hace necesario tomar medidas para acelerar lo más posible el proceso de publicación del inmueble, ya que posterior a esto, el conseguir un arrendatario, al menos en el escenario local (Chile), no demora tanto como el conseguir un propietario que desee publicar su propiedad.

7. REDISEÑO DE PROCESOS

7.1 Propuesta de valor y escenarios

El rediseño del proceso comercial para los clientes propietarios considera la reducción de tiempo gastado en tareas repetitivas, proporcionar un camino más expedito al cliente para la publicación y posterior seguimiento de su propiedad y mejorar los tiempos e ineficiencias en el proceso que quedan expuestos en el apartado anterior.

Por esto es por lo que se centra el rediseño en los procesos de primer contacto y calificación del lead, además de enfocarse en el proceso de seguimiento de esta. Además de disminuir la demora en estos procesos y con esto disminuir la pérdida de clientes propietarios, se seleccionan estos procesos debido a que es el propietario quién presenta la mayor fuente de ingresos por comisiones para Houm, además de que es necesario para que la empresa cuente con oferta para ofrecer, ya que, si no tiene inmuebles que ofrecer, no podría satisfacer la demanda de inmuebles.

En cuanto a la propuesta de valor, esta consiste en disminuir ineficiencias en los procesos anteriormente descritos, reducir las tareas manuales dadas en el proceso, con el fin de hacer más eficiente el tiempo dedicado a los clientes y a sus seguimientos. También busca incluir mediante la tecnología posibles automatizaciones de tareas repetitivas, generar alertas para evitar fugas de clientes potenciales y con todo esto reducir la tasa de clientes perdidos de Houm.

En la Tabla 9 se observan los escenarios pesimista, neutro y optimista de cuántos ingresos más se generarían para Houm si se disminuye la cantidad de negocios perdidos, para ver cálculo en detalle, recurrir al Anexo B.

<i>Escenarios</i>	<i>% negocios no perdidos</i>	<i>Ingresos anuales extras</i>
<i>Pesimista</i>	3,2%	\$48.104.000
<i>Neutro</i>	12,1%	\$178.848.000
<i>Optimista</i>	24,2%	\$344.448.000

Tabla 9. Escenarios al evitar cierto porcentaje de negocios perdidos (*Elaboración propia*).

El porcentaje pesimista del 3,2% tiene relación con un envío masivo de mensajes a clientes perdidos durante el mes de Julio. El envío se realizó a cerca de 250 personas, de las cuales 8 decidieron retornar al proceso con Houm, o sea un 3,2% aproximadamente. De allí que el escenario pesimista es conseguir que un 3% no se fugue, o sea prácticamente, que aquellos clientes que se recapturaron hubiesen continuado con Houm. Por otra parte, un escenario optimista considera la data de todos aquellos negocios que se dieron por perdido y que no contestaron por ningún medio. El promedio mensual de estos casos es de 368 casos (considerando datos de leads perdidos de todo el primer semestre del 2021), y según datos de Google Analytics, tal como se dijo en el apartado 6.3, el 50,97% de los clientes que ingresan como leads lo hacen desde sus móviles, por lo que si el rediseño cumple con poder contactar al menos con estos leads debido a las estrategias que se profundizan más adelante en este capítulo, se lograrán contactar 188 leads más, o sea que de los 774 leads mensuales perdidos en promedio durante el primer semestre del 2021, un 24,2% continuaran el proceso, y según la tasa de conversión actual de Houm durante el 2021, tiene en promedio una conversión de 21,64% de lead a publicado, por lo que 39 clientes por mes terminarán

cerrando una publicación mensualmente, lo cual quiere decir que se generarán \$28.704.000 de ingresos extras mensuales. El escenario neutro considera que se logra solo un 50% de esta meta, es decir, se recuperan 12,1% de los clientes perdidos.

Se debe considerar que además de este ingreso por evitar negocios perdidos, se estarían justificando costos que actualmente son hundidos y bajan la utilidad de la empresa, asociado a los servicios gratuitos que ofrece Houm en primera instancia (hasta la firma de contrato). Además, esto no solo afectaría los ingresos de la empresa, sino que mejorarían las comisiones de los ejecutivos y el estado anímico del equipo, debido a que su trabajo en los negocios rendiría más frutos (considerar además la desmotivación que genera el apreciar que el tiempo empleado en algunos negocios finalmente se pierde cuando el propietario da de baja el negocio o no continúa el proceso). Por otra parte, este rediseño para evitar la fuga de clientes trae consigo una mejor experiencia para el cliente, con lo que va alineada con la misión de Houm y permitiría aumentar la fidelización y recomendaciones, que para una startup son fundamental en etapas de crecimiento.

Porcentaje de pérdida de clientes

Tal como se menciona en el apartado 2.1, fueron 4647 los clientes que se perdieron durante el primer semestre del 2021, lo que equivale a aproximadamente un 14% del total de leads que ingresaron. La reducción en un 12,1% de la cantidad de clientes perdidos llevaría la tasa de pérdida de clientes a un 12,2%, y esta reducción en dos puntos aproximadamente de la tasa de pérdida estaría más cercano a lo esperado en otras industrias como el sector del gran consumo, con tasas de un 10% y muy por debajo de otras como la del sector financiero, donde llega a ser del 20%¹³. Además, los esfuerzos en realizar estas mejoras no consideran una gran inversión de capital ni tiempo, más bien son mejoras que son constantemente iterables, pero que son quick wins considerando el rediseño en procesos internos que mejoran la experiencia del cliente y la velocidad del proceso. La constante iteración sobre este trabajo permite acercarse a la tasa del 10% de clientes perdidos, la cual se considera una tasa óptima dado que, tal como se menciona anteriormente, otros evaluadores en negocios similares como el gran consumo consideran el 10% como un buen indicador, ya que reducir esta tasa requiere de esfuerzos. Este es el porcentaje que emplean ya que al evaluar el seguir esforzándose en reducir más allá de este porcentaje, el resultado se vuelve ineficiente.

7.2 Problemas identificados y posibles alternativas de solución

A continuación, se detallan las posibles alternativas de solución de acuerdo con las causas identificadas en la situación actual:

- Demora en el proceso causada por la baja demanda de interesados en las propiedades: Una solución sería aumentar el presupuesto de marketing en la publicidad para inquilinos o compradores, o cambiar las vías por las cuales se llega a ellos.
- Comunicación con el cliente por muchos canales y con diferentes personas: Elaborar una plataforma única para llevar toda la comunicación solo por esta plataforma, o darle un uso al CRM con integraciones de aplicaciones de llamadas y unificar en él todo contacto.

¹³ Datos de tasas de abandono. Disponible en: <<https://findialeiva.com/tasas-de-abandono-y-fuga-de-clientes/>>

- No hay repercusión de dar de baja: Exigir exclusividad al cliente, o sea no poder publicar su inmueble en otros portales o corredoras. Otra opción sería penalizar en caso de dar de baja una propiedad.
- Demora en el proceso causada por problemas de comunicación y seguimiento de negocios: Automatizar tareas repetitivas con el fin del que el proceso sea lo más expedito posible.
- Proceso de onboarding no definido: Generar un protocolo de onboarding que deba ser cumplido por cada uno de los nuevos ingresos al equipo.

De todas estas causas, se considera la demora en el proceso causada por problemas de seguimiento de negocios como la central, entendiendo que con esta causa se pueden recoger los problemas de ineficiencia de comunicación en el proceso, protocolos de acción, automatización de tareas repetitivas y un rediseño del proceso comercial con foco en dar al cliente la mejor experiencia posible y permitir que su inmueble sea arrendado o vendido en menos tiempo.

7.3 Propuesta de rediseño

Existen 5 pilares sobre los cuales se centra este rediseño propuesto:

- Inmediatez de contacto: Se considera fundamental conseguir un contacto efectivo durante los primeros 5 minutos desde que ingresa un lead.
- Reporteo automático: Reemplazar el reporte manual por uno automatizado con actualización en vivo, con tal de poder ser monitoreado en tiempo real.
- Estandarización de actividades: Definir tiempos entre etapas y protocolos de acción dependiendo los eventos que ocurran con el negocio.
- Monitoreo en tiempo real: Poder acceder en cualquier momento a las métricas principales, con el fin de poder corregir y actuar en vez de reaccionar.
- Onboarding exitoso: Que cada ejecutivo que se desempeñe en el área tenga las capacidades y herramientas suficientes para entregar un buen servicio.

Si bien estos pilares son los que se consideran para mejorar la eficiencia del proceso, existen diferentes alternativas de rediseño para abordarlo, las cuales se describen a continuación.

7.3.1 Primer contacto con recursos actuales

Debido a una investigación sobre las integraciones existentes para el CRM utilizado por la empresa, existe la posibilidad de conectar esta con herramientas como Slack, medio de comunicación que se utiliza siempre en horario laboral y también con Toky, el sistema de telefonía en línea con que cuenta Houm. Sin embargo, para que este rediseño pueda cumplir con el objetivo, es necesario además de la incorporación de estas integraciones, considerar una redistribución de tareas y actividades que frecuentan los Lead Qualifiers y Ejecutivos Propietarios.

En primer lugar, el proceso de trabajo de los Leads Qualifier tiene variaciones en su etapa inicial, esto dado la inclusión de una alerta mediante Slack que notifica cada vez que ingresa un nuevo asignado a su nombre.

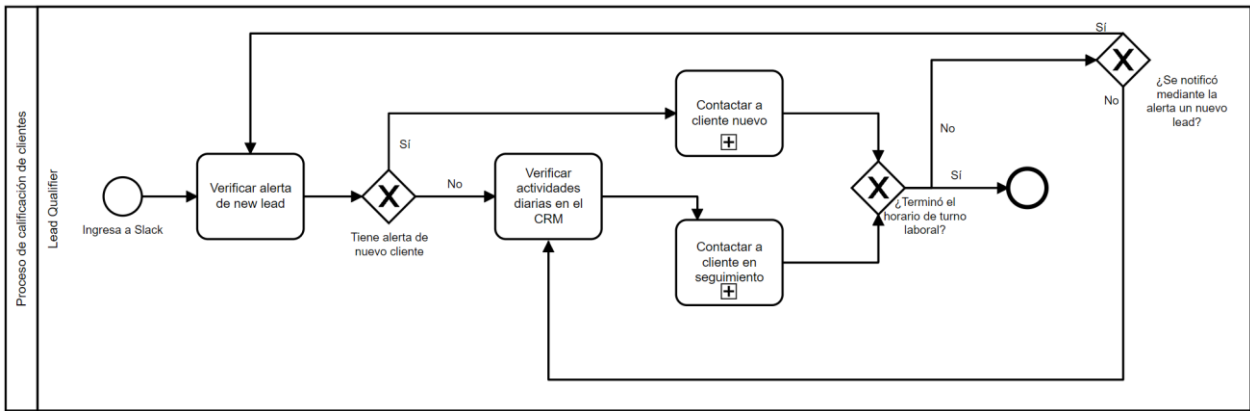


Ilustración 15. Rediseño del proceso de calificación de clientes (Elaboración propia).

El Lead Qualifier le da la mayor prioridad a ese lead que se acaba de notificar por sobre aquellos leads en seguimiento o que hayan ingresado con anterioridad.

A continuación, es necesario desarrollar una herramienta de monitoreo donde pueda ser siempre visible el tiempo que lleva un cliente ingresado al CRM sin contactar. Uno de los Lead Qualifier (o el líder de estos) tendrá la responsabilidad de monitorear que cada uno de los leads ingresados durante el horario laboral sean contactados en no más de 10 minutos. Simplemente tendrá la responsabilidad de volver a avisar al Lead Qualifier que se le asignó el lead sin contactar que tiene un lead en cola y pasado 15 minutos, si aún el Lead Qualifier no puede contactar el lead, este debe ser traspasado a otro Lead Qualifier disponible en el turno.

Tal como se menciona en el punto 7.6 del presente trabajo, puede existir un cargo que se haga responsable de esta revisión o que preste apoyo al líder del equipo con el fin de que esta métrica mejore.

7.3.2 Primer contacto con desarrollo en el landing

Una acción que requiere desarrollo es generar un chat en línea para hablar con clientes directamente incluso previo a su registro de datos (o sea, incluso antes de transformarse en un lead).

La idea sería generar un sistema de tickets donde cada vez que haya alguna persona navegando en la página de Houm, se enviara de manera automática un mensaje de bienvenida en este landing y en el caso de que el cliente quiera comunicarse para resolver dudas, se genere un ticket con el que un Lead Qualifier de turno pudiese tomar este ticket y resolver las dudas del cliente, además de poder calificarlo directamente en esta conversación sin necesidad de estar realizando una primera llamada. Además, este rediseño requiere de ofrecerle al cliente la opción de que, sino estableció una conversación por el chat online con el Lead Qualifier, advertir de que dentro de los próximos 10 minutos será contactado por un ejecutivo de Houm. Para cumplir con esta idea, es necesario que exista un equipo con disponibilidad inmediata, con el fin de poder cumplir con la promesa del cliente de que será contactado dentro de ese tiempo. Con esto se mejoran dos cosas, la experiencia del cliente al comunicarse con él de manera casi inmediata y también mejoraría la tasa de contacto efectivo, ya que el cliente espera la llamada, con lo que además no se le da espacio para que la competencia se quiera hacer con él y además al cliente probablemente esté mucho más dispuesto a contestar (ya que sabe que será llamado) y tendrá en mente a Houm.

Así mismo, para cualquier otro ingreso de lead que no provenga del landing de Houm, se le enviará mediante WhatsApp con la herramienta MessageBird un mensaje que contenga la información de que será contactado dentro de los próximos 10 minutos para que se mantenga alerta y como el mensaje es enviado de inmediato al momento del registro, existirá una gran probabilidad de que el cliente lo vea.

Por lo tanto, el rediseño de este caso quedaría como sigue:

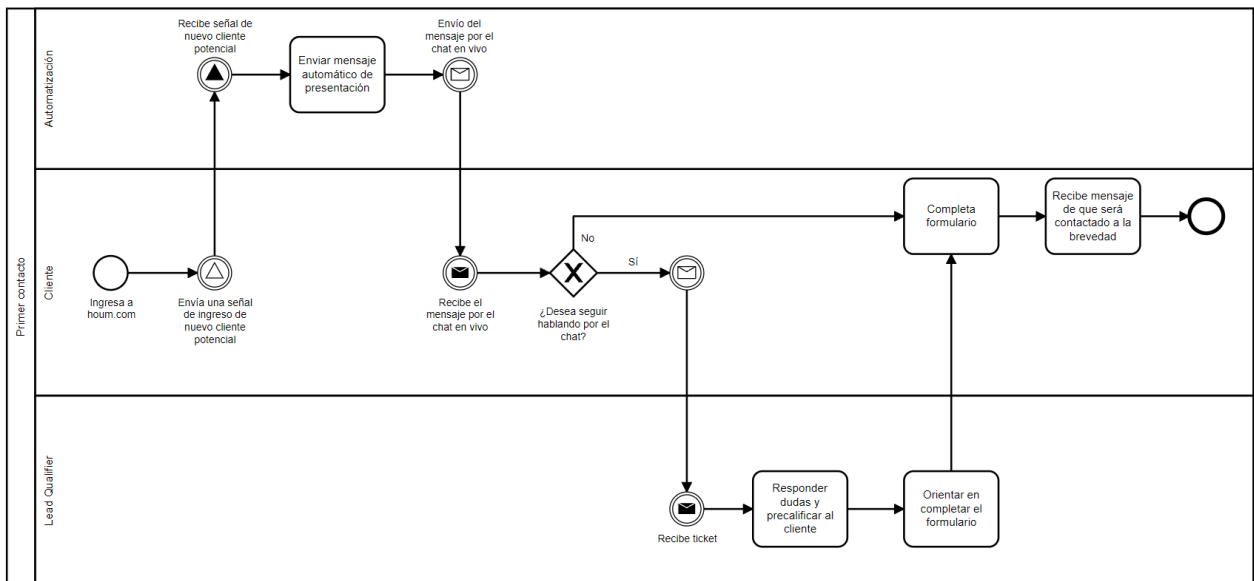


Ilustración 16. Rediseño del proceso de primer contacto para clientes que ingresan desde el landing de Houm (Elaboración propia).

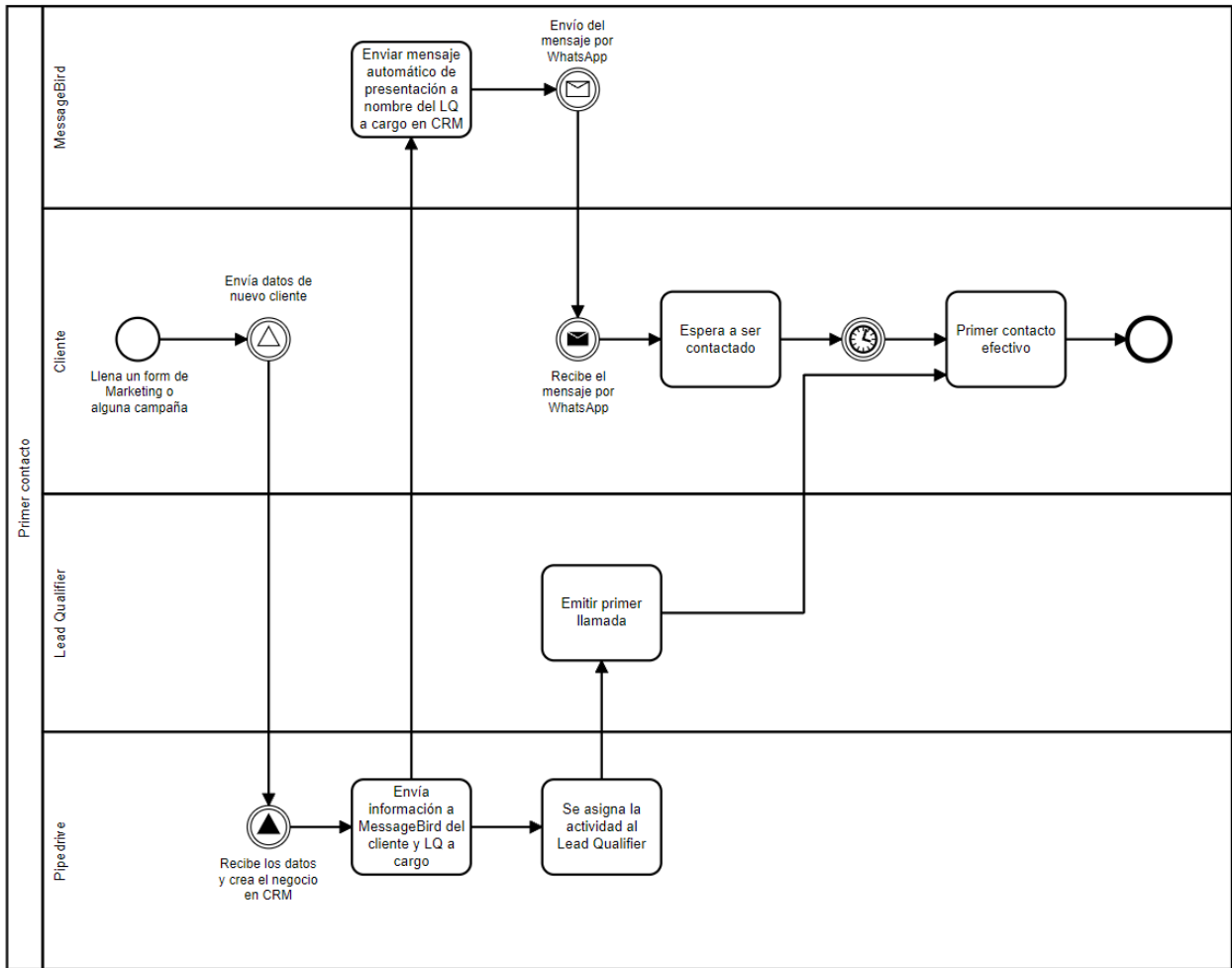


Ilustración 17. Rediseño del proceso de primer contacto para clientes que ingresan desde alguna campaña de marketing (Elaboración propia).

Tanto el rediseño propuesto en 7.3.1 como en 7.3.2 pueden operar de manera complementaria y formar un gran proceso de primer contacto, incluyendo tanto automatizaciones previas que permitan llegar al cliente de una vez, como también alertas y monitoreo para poder dar respuesta rápida a aquellos clientes que esperan la llamada. Además, para el manejo interno del lead por parte del Lead Qualifier es relevante que este último cuente con todos los antecedentes de la procedencia del lead una vez este ingresa al CRM para ser contactado. Esto permite que el Lead Qualifier pueda hacer un contacto más personalizado con el cliente, sabiendo de primeras si es que este ingresó por alguna promoción, o desde que región está llamando por ejemplo (desprendible de la campaña desde la cual ingresó). Con esto la experiencia del cliente en el primer contacto mejora considerablemente, ya que además de poder responder sus inquietudes rápido, el trato que tiene el ejecutivo es mucho más cercano a su realidad y por lo tanto aumenta su fidelización con la empresa.

Este rediseño tiene sustento sobre un estudio realizado por InsideSales.com en colaboración con un académico del MIT, titulado como “MIT lead response management study”, donde se estudian los diversos factores que afectan tanto el contacto exitoso, como la calificación de los leads. Este estudio del 2007, realizado durante 3 años con 6 compañías, recopilando información sobre más de 15.000 prospectos y más de 100.000 intentos de llamadas, tuvo como resultado que la probabilidad de contactar a un lead en 5 minutos versus 30 minutos disminuye 100 veces, es decir, hay 100 veces más casos en los que un cliente contesta el primer llamado si este se realiza dentro

de los primeros 5 minutos. Incluso pasando de 5 a 10 minutos, la posibilidad de que el cliente conteste el llamado disminuye en 5 veces.

El poder monitorear y asegurar un contacto dentro de los primeros 5 minutos tiene directo impacto en la cantidad de negocios que sean perdidos porque nunca se pudieron contactar. Es decir, afectaría directamente en la cantidad de negocios que no se perderían, objetivo central de este trabajo. Además, tendría un impacto positivo sobre otros factores, como en la experiencia del cliente, ya que este de inmediato sería contactado y podrá resolver sus dudas o avanzar con el proceso de arriendo o venta de forma expedita. Esto se hace aún más relevante cuando, a nivel global, el 55% de los clientes indican que tienen mayores expectativas del servicio al cliente que hace un año (Microsoft, 2019), cifra que se va repitiendo año a año.

La mejora en cuanto a la experiencia del cliente en proceso, a su vez, genera una mayor lealtad y fidelización del cliente, lo cual impacta en la referencia que puede dar este a su entorno. Este es otro proceso relevante para considerar en Houm, ya que según un estudio publicado en la revista de Harvard Business Review el 2020 [1], aquellas empresas con mejores indicadores de lealtad de sus clientes aumentan sus ingresos hasta 2,5 veces más rápido que las empresas con las que compiten y generan mayor rentabilidad para sus accionistas (entre 2 a 5 veces más en los próximos 10 años). Esto debido a que generar lealtad con los clientes mediante una entrega de un buen servicio hace que estos compartan sus buenas experiencias con los demás y en un mundo globalizado, donde se comparte información a cada segundo debido a las nuevas opciones de comunicación vía internet, la disponibilidad de foros y comentarios de terceros, es que la opinión de otros se hace muy relevante. Sin ir tal lejos, un estudio del año 2013 indica que el 90% aproximado de personas se fijan y afecta su decisión de compra de algún producto los review o comentarios positivos o negativos que este tenga. Más aún, como el servicio que ofrece Houm requiere trata sobre un bien muy costoso, como son los inmuebles, entonces la decisión del cliente será tomada con mayor cautela que si se tratara de otros servicios que no involucren un bien tanpreciado.

Por lo tanto, el disminuir el tiempo de contacto a realizar una llamada dentro de los 5 minutos a los que ingresó un lead genera una reducción en la cantidad de clientes perdidos, esto debido a que muchos de ellos (cerca de un 20% de los leads totales ingresados al sistema en septiembre del 2021) se dan por perdido porque no contestaron en ningún momento. Por otra parte, permite mejorar la métrica de contacto efectivo y además brindar una mejor experiencia al cliente, lo cual se traduce en una mayor lealtad de este último, lo cual mejora los ingresos de la empresa en medida de que el cliente recomiende el servicio ofrecido por Houm.

7.3.3 Contactos y reporte

Un subproceso por considerar para hacer más eficiente el proceso completo del cliente propietario son los contactos que se realizan con estos últimos. El subproceso de contacto requiere, tal como se observa en el análisis de la situación actual, múltiples tareas repetitivas, además del llenado manual de un reporte y el cambio entre herramientas como Toky, Pipedrive y Google Sheets para reportar, lo cual hace que el llamado a un cliente tome más tiempo del que debería.

Por lo anterior y tras el estudio de una extensión de Toky (Toky Click to Call¹⁴) para conectarlo directamente con Pipedrive, se propone que el Lead Qualifier no salga del CRM para realizar todas las gestiones relacionadas con el contacto del cliente. Mediante la extensión, tan solo seleccionando un número de teléfono presente en los datos del cliente registrados en el CRM puede acceder a contactarlo. Además y en la misma dirección de lo anterior, se propone eliminar todo registro en planillas de spreadsheet, sino que generar campos directamente en el CRM que permitan dentro de este registrar aquellos datos adicionales que se colocan en el spreadsheet con el fin de no perder nada de la información que se está registrando.

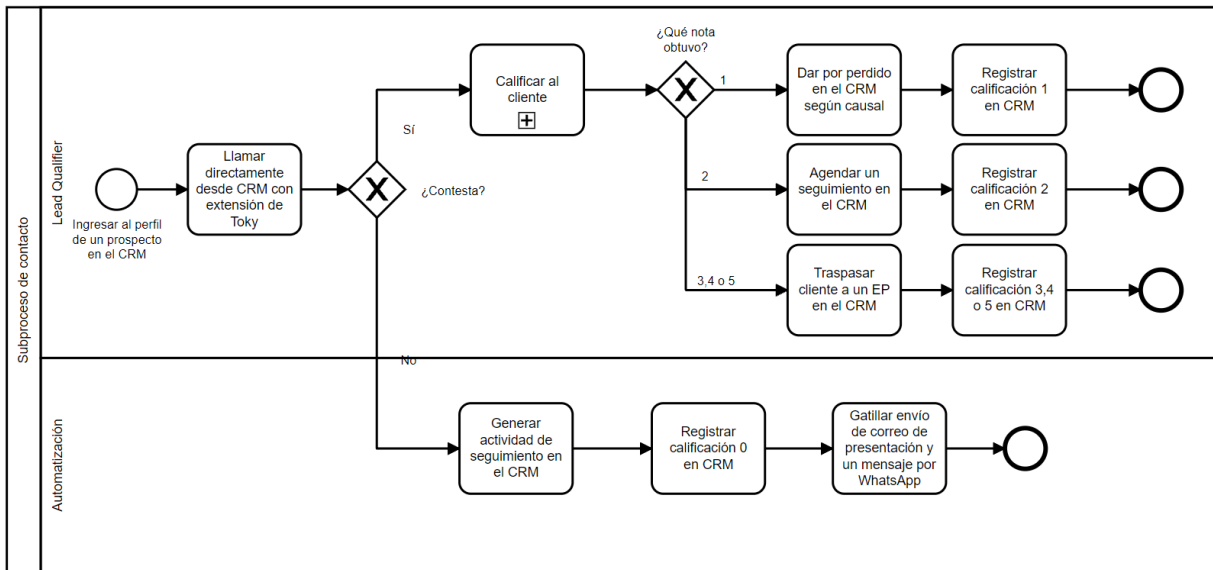


Ilustración 18. Rediseño del subproceso de contactos y seguimientos (Elaboración propia).

Para evitar cualquier pérdida de información de estos reportes, se plantea la posibilidad de extraer mediante la API de Pipedrive todos los datos asociados a los negocios que se mueven en el CRM. Una herramienta utilizada en la empresa y que permite esta extracción, transformación y carga de datos (ETL) es Apache Airflow, con la cual se puede consultar a la API del CRM y obtener todos los datos para almacenarlos en algún almacén de datos. Con esto se espera poder contar con la información en tiempo real de los movimientos que ocurran en Pipedrive.

Además, según lo investigado, se pueden generar webhooks que interactúen con el CRM, de manera de que, si se recibe cierta información, ocurra un suceso. Es justamente usando esta lógica que se propone desarrollar un webhook para que cada vez que una llamada realizada por Toky asociada a un negocio del CRM no sea exitosa (el cliente no conteste), se genere una actividad de seguimiento de manera automática (detallado en el siguiente subproceso desarrollado), luego se registre la nota 0 en el CRM (nota asociada a un cliente que no contesta su teléfono) y se gatille un envío de correo de presentación de servicios y un mensaje de WhatsApp al cliente de manera automática, con tal de poder dar con él por alguno de los canales. La estandarización y automatización de estas actividades ahorraría tiempo en la gestión de los Lead Qualifiers, además de permitir hacer más medible la interacción que estén teniendo con el cliente.

Con todo lo anterior, se espera que el Lead Qualifier se demore el menos tiempo posible en gestionar un lead y pueda destinar la mayor parte de su tiempo en contactar mediante llamadas a

¹⁴ Extensión de Chrome para Toky. Disponible en: <<https://chrome.google.com/webstore/detail/toky-click-to-call/>>

los leads entrantes. El poder realizar todas las gestiones dentro del mismo CRM permite además que el Lead Qualifier pueda entregar una atención personalizada ya que puede recurrir directamente en el mismo CRM a los datos de conversaciones e interacciones anteriores, lo cual va en línea con lo mencionado en el rediseño del proceso de primer contacto.

El darle un uso al CRM donde se almacene todo permite un aumento en la productividad de la empresa en un 15% (según ForceManager) [2], ya que en una sola herramienta se pueden hacer múltiples gestiones que permitan llevar un seguimiento correcto a los clientes, además de manejar toda la información en un solo lugar que haga que la gestión de los ejecutivos sea más simple (y no tenga que estar pausando una llamada para buscar algún dato del cliente, ni reiterando preguntas que anteriormente ya hizo). Tener la información de los clientes centralizada en un solo sitio es lo que las empresas modernas buscan, según el CEO de Britix24 [3], mientras que también agregarle a esto el tener un fácil acceso a esta información permite dar respuestas oportunas y eficaces a los clientes [4].

Por otra parte, el generar reportes automatizados le permiten ahorrar tiempo al ejecutivo. Además, el llenado de campos se realiza dentro del CRM, por lo que se sigue el lineamiento anterior de tener toda la información en un mismo lugar. Los beneficios de generar estos reportes de manera automatizada, son que se permite estandarizar los datos (lo cual genera un mejor manejo de estos datos para posteriores análisis), poder integrar esto a los sistemas de información que son de manejo de toda la empresa para que todos tengan acceso a estos y por lo tanto facilitar la toma de decisiones en cualquier momento (ya que los reportes se generan de manera automatizada en tiempo real), además de obviamente y como se ha mencionado, mejorar la productividad al reducir el tiempo en tareas repetitivas [5].

7.3.4 Clientes que no contestan

Pensar en solo un protocolo de acción idéntico para todos los clientes que no contestan el teléfono sería desconocer los distintos orígenes de los leads. Existen múltiples fuentes para obtenerlos, algunos mediante campañas pagadas, otros que directamente ingresan a la landing de Houm y registran sus datos y otros de contenido en redes sociales, charlas, entre otras fuentes.

Para poder generar un sistema de seguimientos sostenible en el tiempo, se hace necesario generar una estrategia de priorización de leads que permita repartir los esfuerzos de manera coherente entre cada tipo de lead entrante. Una vez que el lead califica debido a su interés, no se hace evidente la necesidad de distinguir entre uno u otro cliente, pero mientras el cliente esté en una etapa inicial de seguimiento, o incluso que no haya contestado aún ninguna llamada, es necesario poder hacer distinciones con el fin de poder priorizar entre los leads.

Es por lo anterior que se plantea para esta parte del rediseño la generación de una herramienta de Lead Scoring (explicado anteriormente), con el fin de conseguir priorizar contactos antes que otros para clientes que tengan una mayor probabilidad de publicar su propiedad con Houm. Si bien el Lead Qualifier es quien se encarga de perfilar y calificar (asignar un score) a los leads, existen ciertas variables que pueden utilizarse de manera previa para realizar una priorización previa de los leads. Por ejemplo, el tipo de fuente por el que entró, la ubicación del inmueble a poner en arriendo o venta, el precio de este inmueble, el comportamiento dentro del sitio web de Houm, etc.

Es por esto que se propone que creación de un modelo basado en Lead Scoring para calificar los leads, con el fin de poder priorizarlos en los seguimientos de maneras diferentes. Dada la complejidad que requiere este modelo, es que queda propuesto el desarrollo de este. Se espera que el modelo sea una herramienta lo suficientemente inteligente como para aprender a medida que avanza el tiempo y generar cada vez mejores cálculos de score (que se correlacionen cada vez más con los cierres y propiedades que efectivamente sean publicadas). Se deja como referencia para el armado de esta herramienta una metodología adaptada al contexto de Houm para obtener un lead score básico, según HubSpot:

1. Calcular la tasa de conversión de lead a propiedad publicada para todos los leads.
2. Decidir los atributos de clientes más relevantes para que hayan sido publicados.
3. Calcular la tasa de publicación/leads de cada uno de esos atributos.
4. Comparar las tasas de publicación/leads de cada atributo con la tasa de publicación/leads general y asignarle valores de puntuación. [6]

Considerando lo anterior, se plantea un rediseño del proceso para aquellos clientes que no contestan basado en el score que hayan obtenido (se considera el supuesto de que el score va de 0 a 10, siendo diez aquellos leads que tienen mayor probabilidad de concretar un negocio).

Este proceso considera que para aquellos leads que cuenten con un score mayor a 7, o sea un score alto y no hayan contestado es necesario llamarlos inmediatamente el mismo día en una segunda ocasión, esto además acompañada de un correo y WhatsApp automático dirigido al cliente para poder conectar de manera más rápida con él. Además, se propone desarrollar una automatización que genere las actividades de manera que sea lo más estandarizado y medible posible. Si el lead corresponde a un score alto se genera la actividad automáticamente para el mismo día, si el score es intermedio (entre 4 a 6) se agenda la actividad de contacto automáticamente para 24 horas después, mismo caso por si el score es bajo. Todo esto considerando que el cliente no haya contestado la primera llamada. Entonces el Lead Qualifier cuando le corresponda realizar la actividad debe verificar si hay respuesta del WhatsApp enviado o del correo y en caso de no haberla llamar nuevamente al cliente (en caso de haber respuesta pueden o hablar por el medio que prefiera el cliente o coordinar una llamada). Si al hacer un segundo intento de contacto, el cliente vuelve a no contestar, nuevamente se le manda un correo y un WhatsApp para coordinar una futura llamada y se agenda automáticamente un tercer intento de contacto, que, dependiendo el score, será en 24 horas, 72 horas o 7 días.

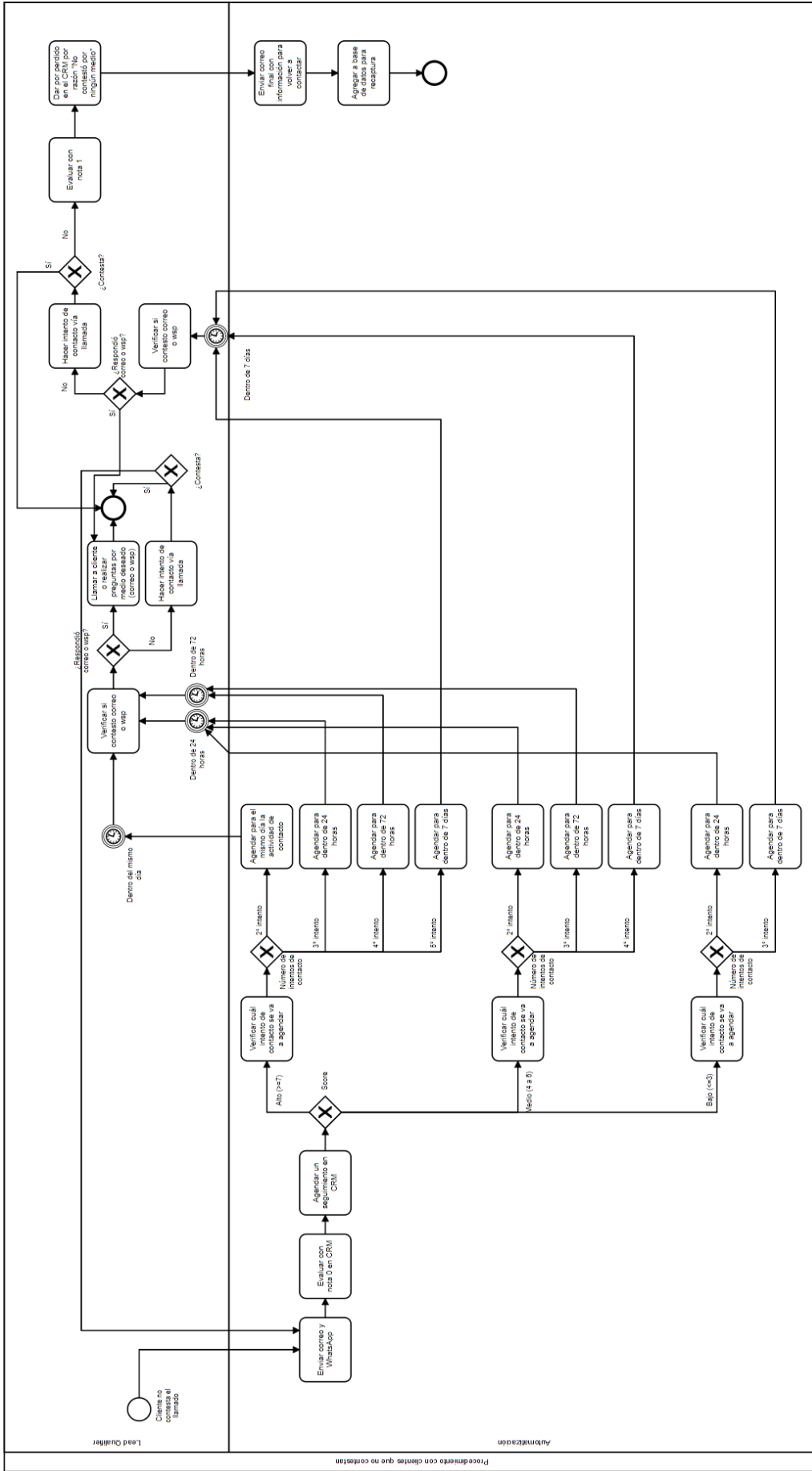


Ilustración 19. Rediseño del proceso de clientes que no contestan (Elaboración propia).

Para el caso de los leads con bajo score, este tercer intento se realiza 7 días después del anterior y es el último intento de contacto que realiza el Lead Qualifier. Si el cliente no contesta, entonces se propone que exista otra automatización, para que una vez que el Lead Qualifier dé por perdido en negocio dado que no contestó, se le envíe un correo automático con instrucciones para volver a contactar y además se guarde la información de ese lead en una base de datos para una posterior recaptura de leads.

Por otra parte, para los leads de medio y alto score (>3), se agenda un último seguimiento en siete días y un cuarto seguimiento en 3 días respectivamente. El caso de lead de medio score funciona igual en este cuarto intento que en el tercero de un lead de baja calidad, o sea, se contacta y si no contesta se da por perdido con la razón de que “No contestó por ningún medio” en el CRM, lo cual gatilla el guardar sus datos para recapturas y el envío de correo. Mismo escenario es el propuesto para aquellos leads con alto score, pero con la diferencia que es en un quinto intento de contacto tras 7 días del último hecho que se da por perdido el lead si no hay respuesta.

7.3.5 Prospección y variables para el Lead Scoring

Además de un score predefinido por las variables con las que entra el lead, el sistema de calificación actual debe incluir ciertas variables de permitan prospectar y definir priorización entre los leads con el fin de que los esfuerzos sean puestos en aquellos clientes con mayor probabilidad de cerrar un negocio con Houm. Tal como se menciona anteriormente, la definición de un modelo avanzado se deja propuesta para un trabajo enfocado netamente en este, sin embargo, a continuación, se exponen las variables a considerar en este.

Cabe destacar que el lead score no corre netamente para aquellos leads que aún no han sido contactados, sino que también aplica para aquellos con los que ya se mantuvo un contacto. Actualmente el sistema de calificación no permite discriminar entre seguimientos ni priorizarlos (ver en Tabla 3), lo cual es fundamental para momentos donde la demanda no puede ser cubierta por la cantidad de ejecutivos que haya (en especial para meses con *peaks* de demanda los que quedan evidenciados en el Anexo A). Por lo que se pueden utilizar ciertas variables para poder prospectar de manera correcta estos leads, y dejar esta información almacenada en nuestro CRM interno, con tal de poder priorizar de manera óptima.

Variables para considerar

- **Fuente:** Un lead que directamente contacta por redes sociales a Houm tiene una mayor probabilidad de cerrar un negocio que uno que rellena sus datos en la calculadora de precios de arriendo, ya que este último incluso puede no ser un propietario.
- **Ubicación del inmueble:** Ciertos sectores del país son más propensos a estar interesados en los servicios de Houm, incluso, ciertos sectores se correlacionan con propietarios que cuentan con más de una propiedad, los cuales pueden significar mayores ingresos para la empresa. Además, existen sectores donde las propiedades publicadas en Houm se arriendan en un tiempo muy corto de espera para el cliente, por lo que los clientes con estos inmuebles son más prioritarios que otros que puedan tener propiedades en sectores menos atractivos para la demanda de inmuebles.
- **Precio del inmueble:** Aquellos que ingresan un precio de arriendo igual o inferior al sugerido por la calculadora de precios de Houm cierran sus negocios de manera más rápida que aquellos que ponen el precio por sobre este.

- **Número de propiedades:** Se debe considerar la cantidad de propiedades debido a que esto afectará directamente la cantidad de ingresos que significará un negocio exitoso para la empresa.
- **Disponibilidad para publicar:** Se debe obtener, ya sea mediante una pregunta previa en los formularios donde se registran los propietarios, como en los contactos vía llamado o WhatsApp, cuándo puede publicar su propiedad con Houm, ya que aquellos que tengan disponibilidad inmediata son más prioritarios que aquellos que tengan aún un arrendatario o el inmueble no disponible por remodelaciones u otros.
- **Edad:** Existen ciertos rangos de edades que permiten definir perfiles y diferentes formas de abordar un lead, además de ser considerada una variable más estratégica, en el sentido de que aporta tanto para el score, como para la futura definición de segmentos de clientes en base a esto. Además, es relevante considerar que ciertos rangos tienen mayor disposición a pagar por el servicio ofrecido por Houm.
- **Estado de avance:** Dependiendo el avance que vaya teniendo el lead en el proceso es necesario asociarle un score más alto, debido a que un cliente que ya fue contactado y no abandonó el proceso es más relevante que uno que no ha contestado en anteriores oportunidades.
- **Servicio que le interesa:** Un cliente que declara estar interesado en uno o más servicios ofrecidos por Houm tiene una mayor probabilidad de cerrar un negocio que uno que no tiene claro aún si le interesa o si va a tomar el servicio.

Todas estas variables pueden ser preguntadas y categorizadas con tal de incluirlas en un modelo que permita asignar un score de manera automática al cliente. Además, se seleccionan estas sobre variables demográficas tal como sexo, la ocupación o nivel educativo, o variables propias de la propiedad, como número de dormitorios, baños, u otras, debido a que estas no son tan invasivas y pueden ser preguntadas en formularios o en primeras llamadas, esto según la experiencia de los propios Lead Qualifiers y los analistas del área.

La recolección de estos datos y prospección del cliente en base a estas variables abre la puerta no solo a un nuevo sistema de priorización para enfrentar momentos donde la capacidad del equipo se vea al límite, sino que también aporta para la definición de distintos tipos de segmentos de clientes a los cuales se les pueden ofrecer distintos tipos de servicios y diferentes formas de atención. Esto sigue, desde luego, una mirada más estratégica para el negocio. Para armar los segmentos y definir estrategias puede pasar un tiempo considerable, sin embargo, es relevante que la empresa desde ya empiece a recolectar estos datos, con tal de que pueda ser priorizado en un mediano plazo.

En casos en los que la capacidad del equipo esté al límite o sobrepasada, se recurre al score de los leads, para poder definir cuáles son los que se continuarán trabajando y cuáles quedarán pausados a la espera de que entre un nuevo integrante al equipo, o también puede idearse otra estrategia para que aquellos que no puedan ser contactados directamente por un ejecutivo sean contactados por un bot mediante la herramienta MessageBird. Con esto aquellos leads que puedan autogestionarse con el bot no quedarían congelados en casos críticos de aumentos de demanda y falta de capacidad, y daría espacio a la adaptación y onboarding de un nuevo integrante del equipo que fuera a tomarlos con posterioridad. Para evitar que se llegue a este punto, se propone dejar un encargado dentro de los analistas del área de Supply que pueda mejorar el modelo de pronóstico de leads para próximos meses (en conjunto con marketing), con tal de que la capacidad del equipo nunca sea sobrepasada o, al menos, se tenga en consideración en los *peaks* de demanda evidenciados en el Anexo A (meses de diciembre, enero y febrero) para poder responder a todos los clientes y que otras métricas no se vean afectadas por esto. Básicamente, este encargado debe hacer calzar la dotación de personal con

la demanda y carga que vayan a tener los ejecutivos durante el mes entrante. Si bien esto último no es de alta prioridad aún para la empresa debido a que los quiebres en la capacidad del equipo no son frecuentes, es una mejora para considerar y por lo mismo queda propuesta.

7.3.6 Recaptura

Si bien, existen iniciativas del área de Marketing y Supply por separado para volver a intentar capturar clientes perdidos, estas no siguen un proceso estandarizado. Por lo anterior y considerando el objetivo de perder la menor cantidad de clientes potenciales posibles, es que se propone estandarizar el proceso de recaptura, considerando las siguientes etapas.

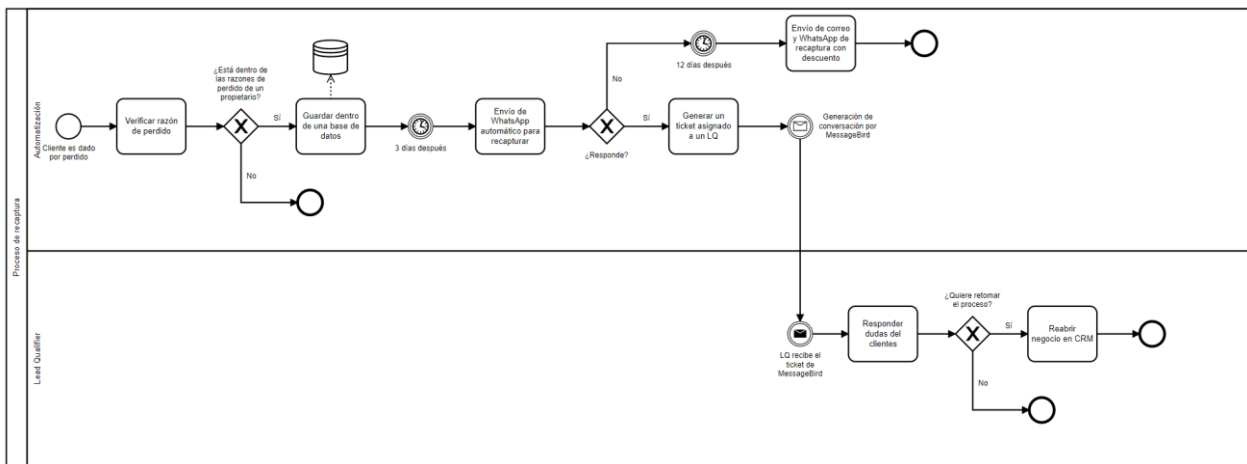


Ilustración 20. Diseño del proceso de recaptura (Elaboración propia).

Son 2 intentos de recaptura los que se proponen. El primero, mediante la herramienta MessageBird, donde se plantea una automatización con todos aquellos negocios que hayan sido dados por perdido por motivos en los que se pueda recapturar (por ejemplo, no se consideran leads de clientes que ya vendieron o ya arrendaron su propiedad, ni tampoco de arrendatarios que entraron por el flujo para propietarios). A estas personas se les envía un mensaje invitándolos a volver a retomar el proceso, esto diferenciando entre tipos de clientes perdidos. Si bien no es un proceso costoso, generará una carga adicional para los Lead Qualifier que tenga de turno MessageBird, por lo que hacer esto recurrentemente asegura que siempre los Lead Qualifiers tengan una misma carga de recapturas durante el mes. Por otra parte, en el caso de que el cliente no haya contestado en este primer intento, en conjunto con el área de Marketing se envía un correo y un WhatsApp a los 15 días de haber dado por perdido el negocio, adjuntando una promoción e invitando a que se vuelva a registrar en el portal de Houm con el código promocional enviado. La ventaja de esta última etapa es que el cliente se autogestiona volviendo a ingresar los datos y en conjunto con el rediseño propuesto de primer contacto, generará un contacto inmediato vía llamada con un Lead Qualifier.

Este punto del rediseño es importante para los casos en los que se cometen ineficiencias en el proceso que hacen que el cliente se fugue. El poder detectar los casos y tener una retroalimentación directa de los clientes en las respuestas a estos mensajes y correos permite iterar y mejorar el proceso.

Es importante mencionar que, si bien los disparadores de los mensajes iniciales de recaptura son automáticos, estos simulan la labor de un ejecutivo intentando ponerse en contacto con el cliente anteriormente perdido, para evitar que el cliente ignore el mensaje pensando que se trata de un robot.

La ventaja de hacer esta recaptura es que los clientes, pese a que quizás no adquirieron el servicio, ya conocen sobre Houm. Además de que en algún momento ya demostraron la necesidad por el servicio ofrecido [7] y más aún, se conoce que son personas que tienen algún inmueble a disposición. Como en algunos casos ya se han hecho contactos con los clientes previo a darlos por perdido, entonces ya existe una información base, la cual puede utilizarse para segmentar y ofrecer diversos descuentos o promociones.

Este proceso está sustentado en la práctica de Houm, donde como se mencionó, existen iniciativas de recaptura no organizadas ni estandarizadas, pero que permiten tener cierto acercamiento con el escenario ideal para la empresa. De acuerdo con un piloto lanzado en la empresa y que se describe en más detalles en la sección del plan de implementación, los mejores resultados se obtienen en intentando recapturar al tercer día y a los quince, por lo que se definen estos días como aquellos para automatizar el envío, sin embargo, si este proceso se lleva a gran escala para todos los países, las variables de los días pueden ser modificadas.

7.3.7 Incentivos para el equipo

Tal como fue mencionado anteriormente, la pérdida de clientes potenciales desencadena una baja cantidad de publicaciones en el portal de Houm, lo que al corto y mediano plazo genera una baja en los ingresos de la empresa por cierres de corretajes y esto último afecta directamente en el pago de comisiones por negocio cerrado, tanto para Lead Qualifiers como para Ejecutivos Propietarios. Esto último afecta el estado anímico de los miembros del equipo de operación comercial de Supply, lo cual también repercute en la productividad que puedan tener para el mes siguiente.

Según el trabajo de investigación hecho en 2014 sobre el desempeño laboral en una Financiera de Perú [8], es bueno considerar distintos tipos de incentivos para promover el buen desempeño en la organización, entre los que destacan incentivos recreativos, laborales, sociales, educativos y obviamente económicos. Sin embargo, son los incentivos laborales y económicos los que prefieren los ejecutivos y respaldando esto con los ejecutivos de Houm, también son los incentivos que más les atraen.

Se revisan dos modelos de recompensas para poder seleccionar aquel que más se adecue al contexto de Houm y respaldar si los incentivos laborales y económicos son los dos únicos que se deberán considerar para mejorar el desempeño en las métricas claves definidas en este rediseño. Los modelos revisados son el modelo de Armstrong [9] y el de Tower Watson [10].

Modelo de Armstrong

Este modelo considera dos categorías fundamentales en las recompensas para los miembros de una institución. La primera, las recompensas transaccionales, donde destacan todas aquellas recompensas que tienen que ver con lo tangible, como el sueldo base, bonos, acciones, porcentajes de utilidades de la empresa, entre otros que tengan que ver con pagos. También esta categoría agrupa aquellos beneficios como las vacaciones, pensiones, cuidado de la salud, entre otros.

La segunda categoría tiene que ver con lo intangible, como ofrecer un espacio para aprender y desarrollar la carrera, además de poder mejorar y entrenar hasta cumplir a cabalidad con los objetivos y funciones que tenga e ir aprendiendo nuevas herramientas y desarrollando nuevas aptitudes y esta parte también resguarda todo lo que tiene que ver con los valores de la empresa, reconocimiento de logros, escuchar a los empleados y tener buenos líderes, equilibrar la vida con el trabajo, entre otros.

Modelo de Tower Watson

Este modelo considera tres categorías distintas, la compensación fundamental, la compensación basa en el performance del empleado y la compensación en cuanto al desarrollo de carrera y ambiente laboral.

La primera categoría tiene que ver con lo que se considera tangible en el modelo de Armstrong, donde se hace referencia al sueldo base, beneficios, subsidios, pensiones y cuidado de salud. Pero además incluye dentro de este punto el considerar compensaciones de tiempo libre, iniciativas de bienestar y otros beneficios relacionados al bienestar en la empresa.

La segunda categoría incluye beneficios en cuanto al aumento del salario base (promoción) debido al buen desempeño en las funciones cumplidas, incentivos en el corto y largo plazo, reconocimiento dentro de la empresa con los pares y planes de reparto de beneficios.

Por último, la tercera categoría tiene que ver con el desarrollo de la carrera dentro de la empresa, la posibilidad de capacitarse y aprender nuevas cosas, tener programas de mentores y un programa establecido de carrera y de movilidad del talento. Además, aquí se incluyen programas de vida/trabajo y de responsabilidad social, entre otros.

Incentivos y compensación

Ya revisado los modelos de compensación, los ejecutivos de Houm actualmente tiene un modelo de compensaciones más parecido al de Armstrong, ya que compensa de acuerdo con pagos base más bonos o comisiones que respectan al cumplimiento de las metas de cierres de negocios mensuales generados por ellos. Además, tiene una serie de compensaciones intangibles, como el ofrecer capacitaciones para ir mejorando en las gestiones y ofrece un espacio donde se puede aprender y desarrollar como profesional.

Sin embargo, se hace necesario adaptar las tres categorías expuestas en el modelo de Tower Watson, esto debido a que existen métricas que no se están tomando en consideración y deben entrar a jugar un rol importante en el performance de cada ejecutivo. Este performance debe ser una arista importante en la compensación para que se le tome el peso a estas métricas y genere una mayor relevancia en el día a día de los ejecutivos. Dentro de este punto se propone el agregar un incentivo mensual de acuerdo con el cumplimiento del porcentaje de llamadas emitidas a leads entrantes dentro de los primeros 5 minutos (en horario laboral).

Esta métrica permite no sesgar la medición con el promedio de tiempo de contacto, ya que con una llamada que se retrase de manera considerable más que el resto, esta métrica se vería bastante afectada. En cambio, al considerar el porcentaje de cumplimiento en el total de leads entrantes en

horario laboral por ejecutivo, se tendrá una visión clara de cuantas veces se está cumpliendo con el objetivo de contactar al cliente antes de que hayan pasado 5 minutos.

El pago de este incentivo, además de aumentar la motivación de los Lead Qualifiers y proponerles una métrica que dependerá mucho de su gestión diaria (no tan a largo plazo como el pago por comisión por un cierre de negocio), generará que la implementación de ese rediseño de proceso sea más fácil de aceptar, ya que vendrá con esta condición de por medio.

Igualmente, además de este pago, se debe hacer reconocimiento del ejecutivo con los mejores resultados por semana en este indicador, con el fin de poder recompensar por el buen performance tenido frente a todo el equipo. En cuanto al pago de este incentivo, se propone que funcione con un bono que va variando de acuerdo con el porcentaje obtenido de cumplimiento. El bono en el caso de obtener sobre un 90% de las llamadas (fallar en aproximadamente 1 lead por día) sería de \$50.000 (esto es variable y discutible con el presupuesto que se tenga mes a mes para incentivos y el volumen de Lead Qualifiers del equipo y se toma como referencia el monto entregado en otros incentivos durante el 2021 para otras métricas). El esquema de pago y acciones a tomar por el líder del equipo de Lead Qualifier mes a mes se describen a continuación.

<i>Cumplimiento</i>	<i>Pago</i>	<i>Acción del líder</i>
95% - 100%	\$50.000	Reconocimiento en reunión semanal de revisión de performance del equipo
90% - 94%	\$30.000	-
80% - 89%	\$10.000	-
60% - 79%	\$0	Levantar causas del desempeño Lead Qualifier Trainer debe hacer acompañamiento durante las dos primeras semanas del mes entrante
0% - 59%	\$0	Levantar causas del desempeño Lead Qualifier Trainer debe hacer acompañamiento durante el mes entrante Líder debe hacer seguimiento del caso y reunirse 1 a 1 al menos una vez a la semana para revisar sus métricas

Tabla 10. Pago de incentivos (Elaboración propia).

En el caso de desempeño destacado, se debe reconocer entonces en las reuniones de revisión de performance del equipo, mientras que en caso de tener un desempeño entre el 60% al 79% de leads contactados antes de 5 minutos, el líder es responsable de levantar las causas y apoyar al Lead Qualifier con estrategias que permitan mejorar esa métrica, además el equipo puede en esta misma reunión entregar retroalimentación (en especial, aquellos ejecutivos que tengan sobre un 95% de cumplimiento, para comentar buenas prácticas).

Además, en este punto es donde se hace referencia a un segundo incentivo dentro del equipo, la creación de un nuevo rol, el Lead Qualifier Trainer, el cual a grandes rasgos es un ejecutivo que ya lleva más de 6 meses en la empresa y que tiene un desempeño destacado entre sus pares (se darán más detalles de este rol en el apartado de onboarding). Esto permite acercar a Houm el crecimiento de sus ejecutivos como compensación por su buen desempeño, haciendo referencia a la segunda y tercera categoría del modelo de compensaciones de Tower Watson, ya que es un incentivo un poco más a largo plazo este crecimiento, además de que aumenta el sueldo base

(promoción a nuevo rol) y permite desarrollar una carrera para el ejecutivo que ingresó como Lead Qualifier (actualmente el único caso de promoción de los Lead Qualifiers se da hacia Ejecutivo Propietario, cosa que no ocurre con frecuencia).

El Lead Qualifier Trainer tiene la responsabilidad de acompañar y entrenar al ejecutivo con bajo desempeño para lograr que mejore en sus métricas, por lo mismo estará encargado de hacer acompañamiento y dar retroalimentación constante. Para que se pueda dar esto, aquel ejecutivo con un desempeño en este tramo deberá ir al menos 3 veces a la semana de manera presencial a la oficina de Houm, para que el Lead Qualifier Trainer pueda acompañarlo y entrenarlo durante esos días. El periodo de entrenamiento para este ejecutivo es de las 2 semanas iniciales del mes posterior a cuando presentó un mal desempeño en sus métricas.

Por último, el tramo final, bajo un 59% de cumplimiento, requiere un poco más de atención del líder, ya que ya se trata de un Lead Qualifier que está afectando la operación en un gran porcentaje y por lo tanto puede generar un problema en los resultados del equipo en general. El Lead Qualifier Trainer debe acompañar a este compañero mucho más de cerca y volver a capacitar en el caso de ser necesario para que el ejecutivo pueda mejorar su desempeño. Además, el líder del equipo deberá reunirse en solitario con este Lead Qualifier para revisar, al menos una vez por semana, cómo ha ido evolucionando su desempeño en el mes entrante. El ejecutivo en esta posición debe ir al menos 3 veces por semana durante el mes completo entrante.

Cabe destacar, que si bien estas acciones se toman a nivel mensual, la reunión de revisión de performance, tal como se detalla en el Plan de implementación de este trabajo, es de carácter semanal, por lo tanto, semana a semana se puede hacer el reconocimiento al buen desempeño y la toma de acciones frente al mal desempeño, sin embargo, el entrenamiento deberá ser tomado solo en el caso de que en el resto del mes no haya podido mejorar sus métricas (en otras palabras, aquellos que durante las primeras semanas tuvieron un desempeño bajo y en las últimas mejoraron logrando un cumplimiento sobre el 80% en el mes, no requerirán entrenamiento).

7.3.8 Onboarding

Durante el análisis de datos cuantitativos de las métricas relevantes a nivel de contactos y actividades, se pudo identificar un problema que no estaba mapeado anteriormente, que se trata de la falta de un proceso ordenado y estandarizado de capacitación y seguimiento a los nuevos ingresos, además de responsables en cada uno de los puntos de este proceso.

Lead Qualifier Trainer

En este punto se hace importante explicar el rol del Lead Qualifier Trainer. Este ejecutivo surge debido a la deficiencia en cuanto al proceso de seguimiento y entrenamiento correcto de los Lead Qualifiers. Se trata de un cargo local, debido a que es necesario que los entrenamientos los haga de manera presencial, con el fin de poder transmitir de la mejor manera posible su conocimiento al nuevo ingresado.

Dado los comentarios de cada uno de los líderes locales, falta una persona que tome como responsabilidad el poder elevar el desempeño de los nuevos ingresados, más aún cuando Houm se trata de una empresa emergente donde el equipo va en un crecimiento constante y con más clientes, más manos serán necesarias. Que estos nuevos ingresos puedan aportar a la operación de manera

rápida y efectiva es responsabilidad del Trainer, el cual deberá acompañar en el proceso de entrenamiento al nuevo ingresado hasta que este cumpla con ciertos criterios para ser considerado con el estado “100% operativo”.

Un artículo de Eliquo Training [11] destaca el valor de la capacitación de los empleados; 87% de los encuestados dijo que las oportunidades de aprendizaje son una consideración importante en la satisfacción laboral, lo cual va alineado con el apartado anterior y hacer sentir al ejecutivo cómodo en la empresa y que pueda desarrollarse y continuar en un proceso de aprender cosas nuevas y reaprender y reforzar lo aprendido anteriormente. De hecho y más preocupante y al caso, según datos de Sales Academy citados en un artículo de Zendesk [12] *“el 66% de las empresas estadounidenses informan que tienen problemas para contratar personal de ventas con las habilidades necesarias y dos tercios de los CEO creen que hay una crisis de talento en el mundo”*. Ante estos hechos es que se sustenta la idea de tener a alguien responsable de enseñar y entrenar al nuevo personal de ventas.

La persona que se haga cargo de este rol debe haber cumplido al menos 6 meses de antigüedad en la compañía, ejerciendo el cargo de Lead Qualifier y teniendo un desempeño destacado durante su estadía en Houm. Esto ya que esta persona será la encargada de transmitir sus conocimientos a los nuevos ingresos y por lo tanto, es quien mejor debe manejar todo concepto asociado al proceso que llevan los Lead Qualifier, herramientas, documentos, speech comercial, buenas prácticas, entre otros.

Las responsabilidades de este Trainer no son solo de capacitar, sino que también de acompañar en el proceso de onboarding al nuevo ingresado y de apoyar en instancias que sea necesario. Además de esto, cumplirá con bloques horarios donde ejercerá como Lead Qualifier tradicional, ya que destinará un 50% del día a labores de entrenamiento y búsqueda de mejoras para sus compañeros y otro 50% a cumplir labores de contacto con clientes.

El líder directo de este cargo es el líder del equipo de las Lead Qualifier, a la cual debe reportar el estado de avance del nuevo ingreso según lo que se especifica como “Estado del ingreso” más adelante en este apartado, además de prestar apoyo para entrenar a aquellos Lead Qualifiers que, tal como se menciona en el apartado de incentivos del equipo, puedan presentar un desempeño bajo con respecto a los demás y necesiten volver a ser capacitados en alguna herramienta o simplemente obtener retroalimentación de sus funciones. El Trainer es el primero que debe estar al tanto de nuevas prácticas que estén funcionando bien, para poder llevarlas a todo el equipo y en el caso de ausencia del líder del equipo, será quién deba responder por el equipo de Lead Qualifiers local. Este aumento de responsabilidades debe ir también de la mano de un aumento en el salario base.

Proceso de onboarding

El proceso propuesto para el onboarding se basa en un estudio de caso del proceso de onboarding de ejecutivos comerciales de una empresa de consultoría [13], realizado el 2016 por Kathia Fritsche debido a que este está enfocado en los ejecutivos comerciales, al igual que este trabajo y por otra parte cuenta con información completa que permite contextualizar y reapplicar para este nuevo caso.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso de onboarding queda descrito a continuación:

<i>Etapa</i>	<i>Descripción</i>	<i>Encargado</i>
Solicitud de cuentas <i>(Semana previa al ingreso)</i>	Solicitar creación de correo a RRHH Solicitar creación de cuenta de Pipedrive (CRM) Solicitar creación de cuenta de Toky Solicitar creación de cuenta de MessageBird Solicitar acceso al Admin interno Solicitar el envío de correo kit Houm	Líder LQ
Inducción del rol <i>(Primer día)</i>	Presentación de Houm y sus valores Explicación de proceso general de Houm Explicación de proceso de LQ en detalle Presentar metas y objetivos que tiene en su cargo Presentar obligaciones y responsabilidades Entrega de material base de LQ	Líder LQ
Presentación al equipo <i>(Primer día)</i>	Presentar en reunión de equipo de Lead Qualifiers Presentar con stakeholders del proceso Presentar al analista del embudo de Lead Qualifiers	Líder LQ
Capacitación de herramientas <i>(Primer día)</i>	Capacitación de Pipedrive Capacitación de Toky Capacitación de MessageBird Capacitación de Admin interno	Encargados de cada herramienta (es responsabilidad del Líder agendarlas)
Entrenamiento presencial <i>(Primera semana)</i>	Revisar los accesos a herramientas Repasar proceso LQ y herramientas Presentar buenas prácticas Revisar el speech comercial Evaluar cada una de las fases del onboarding Fijar horario de seguimiento semanal	LQ Trainer

Tabla 11. Proceso de onboarding (Elaboración propia).

El líder es quien se hace cargo de hacer las solicitudes de creación de cuentas para el nuevo usuario una vez que se confirma por parte del área de recursos humanos que este aceptó la oferta y firmó el contrato. Estas solicitudes se tienen que hacer a más tardar el viernes de la semana anterior a los ingresos de los nuevos integrantes de equipo. Con esto, aquellos encargados de entregar accesos solo fijaran una hora a la semana, los viernes por la tarde, donde puedan generar accesos para nuevos ingresos. Una vez generadas las cuentas en cada una de las herramientas, la líder de los LQ debe verificar que efectivamente se le haya mandado el correo con el kit Houm (un kit de branding, con fotos y diseños para publicar en redes sociales sobre Houm, que además contiene información sobre la empresa y links al blog de esta).

Los nuevos ingresos deben todos ser realizados los lunes para que esto fluya de la mejor manera posible. Llegado el lunes, el nuevo integrante del equipo debe presentarse de manera presencial a la oficina de Houm a las 9:30 del día, donde será recibido por el encargado del proceso de selección

del nuevo LQ (o en su defecto cualquier persona de recursos humanos que pueda presentarle al nuevo ingreso a su jefatura directa, o sea a la líder de LQ).

Una vez presentados, se le da la bienvenida por parte del líder al equipo y este debe mostrarle la oficina, ubicación de baños, amenidades de la oficina y luego en una sala de reuniones, en no más de una hora, le debe contar sobre Houm, sus misión y visión, valores de la empresa, los servicios ofrecidos y como funciona, de manera general, el flujo de clientes en la compañía. Para esto ya existe una presentación de Houm que se puede utilizar. Después de esto, el líder se mete más en profundidad en el flujo de los LQ y menciona aquellos conceptos del mundo del corretaje que son básicos para entenderse de igual manera entre todos. Además, una vez ya comentado el proceso de los LQ, se le mencionan cuáles son sus métricas claves, con las cuales será medido su desempeño (y también se habla sobre los incentivos relatados en el punto anterior) y cuales son sus deberes y responsabilidades. Para cerrar esta reunión, la líder debe hacer entrega de todo el material que maneje el equipo de Lead Qualifiers, con el propósito de que el nuevo ejecutivo tenga todo el material para poder repararlo pronto.

A continuación, el líder con el nuevo ingresado tienen otra reunión, pero esta vez acompañados por todos los miembros del área de Lead Qualifier. En esta reunión de no más de 30 minutos, se presenta a la nueva integrante del equipo, donde para relajar el posible nerviosismo se le hacen las clásicas preguntas de presentación: ¿Cómo te llamas? ¿De dónde eres? ¿En qué trabajabas antes? ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? Una vez finalizada la presentación, el líder debe ir a presentar a el nuevo integrante con aquellos que tengan mayor relación con el proceso de Lead Qualifiers, esto solo en el caso de aquellos que hayan ido a la oficina ese lunes.

Después de esto lo que ocurre es que todos los lunes por un canal de Slack, plataforma donde se mantiene la comunicación interna de Houm, se escriben los nuevos ingresos y se presentan con una foto y su rol. El líder debe velar porque su nuevo ingreso aparezca en esos mensajes de bienvenida a la empresa. Luego de confirmar que esto está listo, lo que debe hacer es agendar reuniones de 1 hora por separado con cada uno de los encargados de las herramientas en los bloques disponibles. Estos bloques del lunes son fijos, ya que los encargados de las herramientas son de carácter regional y en un mismo bloque realizan la capacitación para todos los ingresos a nivel regional de su herramienta. Esto permite no gastar mucho tiempo en estar capacitando uno por uno, además de que el universo de dudas y ejercicios es mucho más variado cuando hay más personas en estas capacitaciones.

Dentro de estas capacitaciones, el encargado lo que hará será corroborar que todos aquellos nuevos ingresos puedan acceder a sus cuentas y explicará brevemente de qué se trata la herramienta, para qué y cómo se utiliza en Houm y se especificaran aspectos técnicos que sean del interés de los tipos de ejecutivos que hayan ingresado esa semana. Cabe destacar que Toky es la única herramienta en la que no se requiere una capacitación extensa, sino más bien usar algunos minutos de otra para introducir esa herramienta.

Hasta el momento el primer día sigue el siguiente orden temporal:

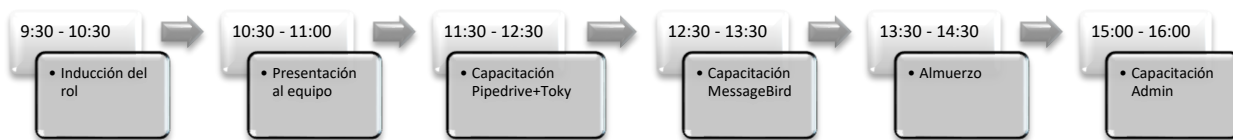


Ilustración 21. Proceso en el primer día de onboarding (Elaboración propia).

Importante a considerar que en el bloque que se da para el almuerzo es muy relevante que el líder acompañe y le muestre sobre qué se hace en este espacio al nuevo ingreso. Lugares donde se almuerza frecuentemente, costumbres que tiene el equipo al horario de almuerzo, recomendaciones de lugares y cosas de este estilo permiten generar cercanía. Además, atraer a este nuevo ingreso y hacerlo parte de las actividades del equipo hacen que no tan solo el proceso de onboarding sea más agradable, sino que también genera mayor retención de talento, ya que el proceso no termina ese día, sino que el onboarding es un proceso continuo de aprendizaje hasta que el ejecutivo se desempeñe de forma eficiente [13].

Finalizada estas etapas, lo que sigue después de las 16:00 hasta el cierre de la jornada es el trabajo en conjunto con el Lead Qualifier Trainer. Lo primero que hacen es corroborar que todos los accesos a herramientas quedaron listos. Lo segundo es repasar el proceso del Lead Qualifier y el uso de las herramientas, esta vez mucho más centrado y enfocado en lo que va a hacer en su rol. Para esto, el Trainer debe mostrar en su computadora paso a paso como maneja un lead dentro de las diversas herramientas, con el fin de que el nuevo integrante pueda visualizar estos movimientos directamente. Además, el Trainer debe realizar llamadas con el nuevo ejecutivo a su lado, para que empiece a ver como funciona el paso a paso en cada uno de los contactos y el Trainer debe indicar y reforzar al terminar la llamada las partes de diálogo comercial (speech comercial) que son más relevantes. A continuación, el Trainer debe presentarle al nuevo ingreso buenas prácticas que le permitan hacer la gestión más sencilla. Es muy importante que también el Trainer indique, dentro de la documentación que le pasó el líder del equipo, que elementos son los más relevantes y que debe revisar lo antes posible.

En la oficina, durante toda la primera semana, el Trainer debe estar sentado justo al lado del nuevo ingreso, para que este pueda ver cada uno de los movimientos que hace y además el Trainer debe estar preocupado de explicar los distintos casos de clientes y como se opera frente a ellos.

Para poder clarificar en qué punto del onboarding se encuentra el Lead Qualifier entrante, se definen estados:

- **No ingresado:** No cumple con alguna de estas condiciones: Tiene las cuentas activas, se hizo la inducción de su rol, fue presentado al equipo.
- **Ingresado:** Tiene las cuentas activas, se hizo la inducción de su rol, fue presentado al equipo y ya pasó por las capacitaciones de herramientas hechas por los encargados de estas, aún no se sienta a escuchar llamadas del Trainer.
- **Oyente:** Ya fue *ingresado* al sistema, se revisó el proceso, buenas prácticas de los LQ y está escuchando llamadas y aprendiendo de estas en conjunto con el Trainer.

- **En entrenamiento básico:** Escuchó al menos 15 llamadas y ya tiene el speech comercial aprendido. Procede a llamar a 15 números de propietarios que hayan sido dados por perdido debido a que no contestaron por ningún medio, para intentar convencer de que tomen el servicio (intenta recapturar y por lo mismo se toma esto como inicial, ya que no compromete los leads nuevos). Cada intento de contacto lo ingresa como lead nuevo a Pipedrive (CRM) y las llamadas las emite por Toky, los primeros 5 registros en el CRM son guiados por el Trainer, el resto los ingresa por si solo el nuevo LQ.

- *Criterios para avanzar:*

- Mínimo 5 llamadas efectivas donde se haya contactado con el cliente.
- Máximo 2 errores en el speech en total, entendiendo por error olvidar alguna de las variables claves del speech (como, por ejemplo, mencionar su nombre, la empresa, el servicio que ofrece Houm, los precios, entre otras).
- Máximo 2 errores en la creación de negocios en el CRM.

En el caso de no aprobar, se vuelve a contactar a otros 15 números esta vez y los criterios de evaluación son los mismos, máximo 2 errores de speech y en creación de registros, sin embargo, en el caso de las llamadas se acumulan las llamadas efectivas del primer intento con las que consiga hace con esta segunda cartera de clientes potenciales.

- **En entrenamiento medio:** Ya supera el entrenamiento básico y ahora contacta a clientes que no le hayan contestado a alguno de sus compañeros de equipo (estos clientes que no contestaron tienen menos posibilidad de convertir que uno nuevo, por lo que son el siguiente paso del entrenamiento).

- *Criterios para avanzar:*

- Consiguió contacto efectivo con al menos 20 clientes.
- Obtuvo 5 leads calificados (interesados en el servicio que quieren continuar el proceso).

En este caso, se le pasaran tantos leads que no le hayan contestado a sus compañeros como los que necesite para cumplir los objetivos, con un tope de 40 diarios (para no sobrecargar).

- **En entrenamiento final:** Se le abre la caída de leads nuevos desde marketing para que los contacte. En este caso entra a medir otras variables, como el tiempo de primer contacto, cantidad de actividades atrasadas y ratios de conversión de lead a lead calificado. Además, en este punto se le solicita quedar de turno un día a cargo de la bandeja de entrada de MessageBird.

- *Criterios para avanzar:*

- Consiguió contacto efectivo con al menos 50 clientes.
- Obtuvo al menos 10 leads calificados (en total desde que empezó el entrenamiento final).
- Tuvo un cumplimiento superior al 80% de llamadas dentro de los primeros 5 minutos (medida semanal).

En caso de no cumplir el último punto, el Trainer debe apoyar con buenas prácticas para alcanzar esta meta. La revisión de esta métrica se hace de manera semanal.

- **100% operativo:** Opera con normalidad, cualquier duda o ayuda recurre al Trainer.

El Trainer durante todas estas etapas está muy encima del nuevo ingreso, para verificar que efectivamente los criterios se vayan cumpliendo. El Trainer es encargado de decir si el criterio se cumplió o no se cumplió, además es quién deberá reportar el estado de avances de los nuevos ingresos de acuerdo con el estado en el que estén. Hasta el *entrenamiento final* el Trainer debe estar sentado al lado del nuevo Lead Qualifier retroalimentándolo cada vez que pueda, pero desde que pasa a *100% operativo*, ya no debe cumplir con esto por obligación. En ese punto, el Trainer debe

agendar 4 seguimientos, uno por las siguientes 4 semanas, para los lunes revisar la evolución del LQ en cuento a su desempeño, además de levantar dolores e inquietudes que puedan presentarse.

Se presenta un modelo con criterios y estados para hacer que el proceso de onboarding sea más atractivo y motivante. La idea de ir cumpliendo metas, alcanzando objetivos y que eso te lleve a otro desafío y te de un beneficio (como por ejemplo la caída de leads desde marketing), hacen que el proceso de entrenamiento pase por una gamificación (incluir juegos para fomentar el aprendizaje) y el objetivo de esto es que el ejecutivo entrante pueda aprender lo más motivado posible cómo funciona todo. Además, la gamificación mejora la calidad de atención hacía los clientes [14], lo cual va alineado con este trabajo y lo que quiere Houm como empresa.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

8.1 Pilotos del rediseño

Previo a la elaboración del plan de implementación como tal, se llevaron a cabo dos pilotos que sirven para apoyar este plan, generar mejoras y detectar adversidades o posibles imprevistos en una escala menor al rediseño completo como tal.

8.1.1 Piloto de contacto con integración y eliminación de reporte manual

El primer piloto consiste en la integración de Toky con el CRM Pipedrive, con el objetivo de que para cualquier seguimiento o contacto no deban estar cambiando entre aplicaciones ni copiando teléfonos de un lado a otro. Además de esto y con el foco en que no tuvieran la necesidad de estar cambiando de herramientas en el subproceso de contacto, es que se procede a eliminar el registro manual de todos los datos de los clientes en el spreadsheet por cada contacto. Esto último a cambio del llenado de tan solo 4 campos extras en el CRM, tal como se ha pensado en el rediseño de estos contactos.

Al momento de planificar el piloto, se identifica una problemática, el equipo de data, como el equipo de Marketing, tomaban como entrada los registros de las Lead Qualifiers para algunos reportes. Ante este inconveniente y dado que el rediseño considera que toda la información del CRM quede almacenada en la Base de datos para que no exista pérdida de información para ningún equipo, es que se procede a utilizar una alternativa a la solución (dado que claramente esto requiere de un desarrollo mayor, involucrando al equipo de producto y tecnología para conectar los datos de Pipedrive con el backend y la base de datos de Houm, mediante, por ejemplo, la herramienta Apache Airflow mencionada como herramienta para esta fase del rediseño). La alternativa consiste en que cada Lead Qualifier, al final de su jornada laboral, descargara un reporte directamente desde el CRM (en formato CSV) y lo importara en sus reportes antiguamente manuales. Con esta alternativa, si bien no se tiene la información en vivo manejable por los equipos de data y Marketing, si pueden levantar sus reportes con métricas diarias. Además, se cumple con el objetivo de reducir tareas repetitivas de ingreso de registros tras cada contacto por parte de los Lead Qualifiers.

Por lo tanto, se configura dentro del CRM una visual que contenga toda la información necesaria para el reporte y que fuera fácilmente descargable por los Lead Qualifier. Luego, se realiza una capacitación al equipo completo de Lead Qualifiers, indicando cuales son los nuevos campos a llenar dentro del CRM y por qué se está haciendo esto (reducir el tiempo gastado en tareas repetitivas como el registro manual uno por uno de los contactos, con el fin de que ese tiempo pueda ser utilizado en otras cosas, como en contactar más rápido a los clientes). Además, en esta capacitación se les indica como deben realizar la descarga del reporte y la posterior subida al spreadsheet que manejaban anteriormente de manera manual, dejando también esta parte grabada para que la pudieran consultar en el caso de dudas. Por último, se les enseña a usar la integración con Tokky para emitir llamadas sin necesidad de salir del CRM.

La ejecución de este piloto empieza el lunes 25 de octubre y las mediciones con el equipo de manera presencial se dan esa semana, pudiéndose extender por otras semanas solo en el caso de que la información del reporte no haya sufrido inconsistencias.

Resultados

Posterior a la ejecución, se procede a hacer un análisis de la cantidad de actividades completadas por los Lead Qualifier, con respecto a la misma semana del mes anterior, para ver si efectivamente este cambio le redujo el tiempo gastado en tareas repetitivas y pudieron realizar más gestiones por día (la fecha donde se realiza este piloto es entre el 25 al 29 de octubre del 2021 y se compara con la semana del 20 al 24 de septiembre del mismo año):

	<i>Actividades con Piloto</i>	<i>Actividades diarias con Piloto</i>	<i>Actividades sin Piloto</i>	<i>Actividades diarias sin Piloto</i>
<i>LQ 1</i>	399	79,8	231	46,2
<i>LQ 2</i>	164	32,8	167	33,4
<i>LQ 3</i>	241	48,2	208	41,6
<i>LQ 4</i>	247	49,4	244	48,8

	<i>Variación en % de cantidad de actividades</i>
<i>LQ 1</i>	72,73%
<i>LQ 2</i>	-1,80%
<i>LQ 3</i>	15,87%
<i>LQ 4</i>	1,23%

Tabla 12. Resultados de actividades diarias por LQ (*Elaboración propia*).

Se puede observar de los resultados donde se compararon la semana del 25 al 29 de octubre del 2021 con la del 20 al 24 de septiembre del 2021 (para medir en ambas partes de lunes a viernes y evitar un sesgo por esto) donde no existía este piloto, que existe un aumento notorio en la cantidad de actividades que pueden realizar los Lead Qualifier con este nuevo sistema. Solo en uno de los casos disminuyó la cantidad de actividades por día, sin embargo, hay otros factores que no considera a primera vista este análisis, como la cantidad de leads recibidos por cada una, estados anímicos, entre otras cosas. Cabe destacar que esta medición fue hecha para los 4 LQ que llevan más tiempo, ya que los otros 2 que estaban entre las fechas del piloto llevan poco tiempo en Houm y no tenían datos con los que comparar anteriores). Igualmente, a estos últimos se les capacitó y operaron esa semana con este piloto.

Los comentarios directos del equipo fueron receptivos y favorables a estos cambios, ya que alivianan la carga y además, en el caso de la integración con Toky, reducen el tiempo de contacto en unos segundos y permiten poder en la misma llamada recurrir a información pasada de contactos con el lead en el mismo CRM.

Sin embargo, un percance para tener en cuenta para la implementación es que se requirió de apoyo constante durante 3 de los 5 días para poder descargar y enviar su reporte con alguno de los Lead Qualifiers, los cuales no comprendieron bien cómo funcionaba el sistema de importación de documentos del tipo CSV en spreadsheets. Problemas de este tipo se pueden evitar con una documentación lo suficiente mente clara, a la cual puedan recurrir en cualquier momento sin la necesidad de que se deba volver a capacitar, ya que, pese a que existía un vídeo con el proceso, los Lead Qualifiers con menos cercanía a lo tecnológico igual no comprendían bien el paso a paso. Ante esto también es que el Trainer del equipo puede tomar acción y entrenar a aquellos que requieran una segunda o tercera capacitación, siendo un trato más cercano, con el fin de que los Lead Qualifiers por si mismos pudieran ir aprendiendo en sus computadores mientras el Trainer

los va guiando de manera presencial. Todo esto se considera parte de los aprendizajes valiosos para el desarrollo del plan de implementación.

Conclusiones del piloto

Este piloto deja evidenciado de que existe una mejora en la productividad al eliminar las tareas repetitivas de reporte. Además, si el proceso se hace completamente bien, evita cualquier tipo de error de ingreso humano en el reporte y por lo tanto permite la estandarización de las métricas. Por otra parte, la integración con Toky permite un contacto inmediato al momento de recibir un lead ya que es directamente en el CRM donde se emite la llamada y además mejora la experiencia del cliente, esto debido a que el ejecutivo puede recurrir en el mismo CRM al historial de contactos y guiar de mejor manera la comunicación.

Por otra parte, se hace importante la coordinación entre áreas para conocer los requerimientos que tengan cada una de estas y no afectar con este rediseño la operación o medición de los demás. La documentación del proceso debe ser clara y precisa con el fin de que se pueda recurrir a ella en cualquier momento, además de que el Trainer debe manejar en detalle estos nuevos procesos para poder hacer un acompañamiento a aquellos ejecutivos que vayan teniendo inconvenientes.

Posterior a este piloto, el equipo local de Lead Qualifiers continuó utilizando esta manera de reportería y se realiza una medición de las actividades completadas por día dentro de las siguientes dos semanas:

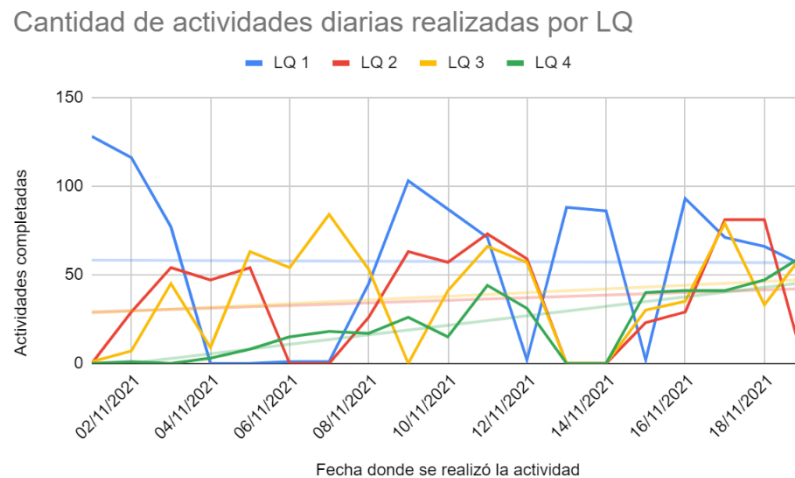


Gráfico 3. Actividades realizadas por LQ por día (Elaboración propia).

Si bien este gráfico se ve afectado por aquellos días en los que el Lead Qualifier no trabaja, es más relevante si se centra el análisis en la línea de tendencia por cada ejecutivo, presentados de manera más evidente en el siguiente gráfico.

Cantidad de actividades diarias realizadas por LQ

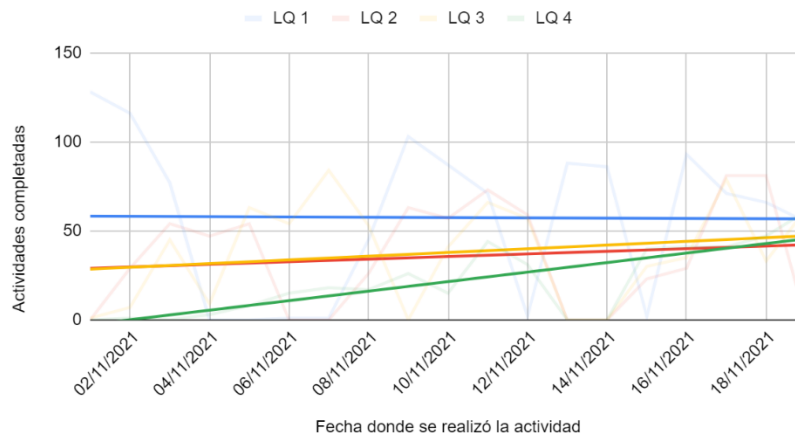


Gráfico 4. Tendencia de aumento de actividades diarias (Elaboración propia).

El Lead Qualifier 1, quien tuvo además el mejor desempeño en cuanto a la variación desde el inicio del piloto, es quien se mantiene con la misma cantidad tendencia de cantidad de actividades completadas por día (recordar que en el análisis anterior solo se consideran las actividades de lunes a viernes y en este caso considera todos los días, incluido sábado y domingo, con lo que el promedio diario de actividades baja, ya que se consideran esos dos días donde no tiene turno). Esto es lógico ya que es el Lead Qualifier que mejor se adaptó a la forma en la cual se trabaja con llamadas desde Toky y reporte desde el CRM. Su curva de aprendizaje fue tan brusca en la primera semana, que en las siguientes dos se mantiene en un mismo nivel de productividad (más alto que la media).

Para el caso de todos los demás Lead Qualifiers, la adaptación a la nueva forma de reportar fue un poco más lenta y requirió de más capacitaciones, sin embargo, los resultados son una leve alza en la cantidad de actividades diarias completadas y esta alza disminuye la brecha de productividad entre el Lead Qualifier 1 y los demás. Se espera que con el avance del tiempo el piso mínimo de actividades o contactos realizados por los Lead Qualifiers sea de 350 actividades semanales.

8.1.2 Piloto de proceso de recaptura

Para el caso del proceso de recaptura, se tiene la ventaja de que existe una base desde la cual se parte, que son los envíos hechos con baja frecuencia por algunos miembros del equipo de Marketing y de Supply.

Se realiza un piloto, el cual consiste en la integración de Pipedrive con MessageBird con el fin de automatizar el envío de mensajes de recaptura a los clientes y donde se prueban distintas fechas para ver en qué intervalo de tiempo conviene enviar un mensaje de recaptura.

Lo primero que se hace en esta conexión, es mediante un Webhook mandar la información de todos aquellos clientes que se dan por perdido desde Pipedrive a MessageBird y luego estos se filtran según las razones de perdido a las cuales si se les puede intentar volver a contactar (se dejan fuera aquellos que sean arrendatarios, fuera de cobertura, oficinas comerciales, entre otras razones de pérdida). Los registros que quedan se envían a una spreadsheet, que en este piloto simula la base de datos de clientes perdidos que se pueden recapturar.

Luego, en el mismo flujo elaborado en MessageBird que recibe mediante un Webhook los datos de negocios actualizados en Pipedrive, es que se ponen delimitadores de espera para poder identificar los mejores momentos en los cuales enviar el mensaje de recaptura.

Resultados

<i>Periodo de espera (en días)</i>	<i>Enviados</i>	<i>Cantidad de respuestas</i>	<i>Recapturados</i>	<i>Conversión</i>
1	72	21	2	2,7%
3	62	14	3	4,8%
5	60	11	0	0,0%
15	78	16	2	2,6%
30	69	8	0	0,0%

Tabla 13. Resultados piloto recaptura (Elaboración propia).

El mensaje enviado a estos clientes fue diseñado en conjunto con el equipo de operación comercial de Chile y se encuentra en el Anexo G. Además, tiene la limitante que debe pasar por una aprobación de Facebook para poder enviarse de manera automática a los clientes, por lo cual no se permite que este contenga un vocabulario orientado a lo comercial.

Los resultados de este piloto hecho con envíos a 341 personas muestran que a los tres días es donde se consigue una mayor conversión entre los enviados a los que son recapturados y vuelven a ingresar al flujo comercial. Sin embargo, se deja como propuesto el llevar este experimento a nivel regional, con el fin de probar con una gran cifra de envíos a clientes perdidos entre varios días y obtener con una data mayor la variable óptima de los días que maximice la conversión.

El segundo día con mayor conversión es de inmediato al día siguiente después de haber dado por perdido un cliente, sin embargo, está muy cercano con la conversión a 15 días. Se decide que la mejor opción es a los 15 días debido a que la recaptura al día siguiente de dar por perdido el lead recibió retroalimentación negativa por parte de los clientes perdidos, donde en varias de las respuestas indican que no quieren volver a ser contactados nunca más por la empresa (ver algunos casos en Anexo H), lo cual genera ciertamente una mala experiencia para ese cliente perdido y que se lleve una mala imagen de Houm (por lo que seguramente lo criticará con sus conocidos y afectará la imagen de la empresa).

Conclusiones

De manera inicial se fijan los días 3 y 15 después de dar por perdido un negocio como días óptimos para enviar el mensaje de recaptura. Sin embargo, para la puesta en marcha en el plan de implementación se debe considerar hacer una medición a gran escala de como varía la conversión variando estas dos variables de días y obteniendo un nuevo óptimo de ser necesario. Además, dadas las respuestas de algunos clientes es que se hace necesario que el equipo pueda filtrar aún más sobre algunas razones de pérdida de estos, con el fin de no generar un rechazo por parte de la persona que reciba la invitación a retomar el proceso. Además, un 23% de los clientes respondieron por este medio para aquellos envíos hasta 15 días posteriores y esta tasa de respuesta disminuye mucho si se trata de los 30 días, lo que grafica que si bien, existe un porcentaje importante de clientes perdidos que responde, hay otro 77% que no contesta el primer mensaje y, por lo tanto, se

hace necesario intentar volver a recuperar ese cliente perdido. Para evitar que esto genere molestia en el cliente, en el segundo intento se propone agregar un incentivo, como un descuento o promoción, además de incluir no solo el contacto por MessageBird, sino que también un envío por correo electrónico de esta promoción. Los clientes raramente vuelven por voluntad propia a la empresa después de haber sido dados por perdido, por lo que ofrecerles algún incentivo para que regresen permite llamar su atención [15] y aumentar la posibilidad de que este quiera retomar el proceso comercial con Houm. Además, el envío de correo se hace porque este medio por lo general se utiliza para enterarse de las promociones que existan, de hecho, la mayoría de las personas que se registran en listas de correo lo hacen para recibir algo a cambio como un descuento o promoción [16] y por lo mismo, es un buen medio en el caso de que el cliente no haya contestado la primera vez por WhatsApp.

8.2 Plan de implementación del rediseño

En esta parte del capítulo se describe, considerando todos los resultados del piloto, cómo se lleva a cabo la implementación de este rediseño, definiendo los responsables del cumplimiento correcto de sus etapas, los indicadores de desempeño a medir, el monitoreo y la calendarización mediante un diagrama de Gantt.

8.2.1 Estructura y responsables

Para que el proyecto sea correctamente llevado a cabo, deben existir personas que lideren y se hagan responsables de que se den los cumplimientos de cada una de las etapas y partes involucradas, además de gestionar los recursos que se tienen.

La gestión de este proyecto requiere de un líder que pueda aplicar sus habilidades con el fin de cumplir con las metas establecidas de este. En el caso de Houm, se barajan diversas opciones para ocupar este rol. El Head de Supply o algún analista de procesos son las mejores opciones si se mira de manera interna un responsable de asumir este rol. Si se busca en lo externo, posiblemente un analista de implementación, jefe de proyecto, o alguien con experiencia en liderazgos de proyecto con transformaciones puede funcionar. Sin embargo, dado el perfil de los analistas de procesos que cuenta el área de Supply de Houm, es factible que alguno de estos tome el rol de liderar este proyecto para que se lleve completamente a cabo. Esto presenta la ventaja de que el analista de procesos de Supply ya conoce como opera y funciona el flujo completo y más aún si ha trabajado con el proceso de Lead Qualifiers en alguna oportunidad, tendrá mayor conocimiento y más cercanía con el fin de solicitar retroalimentación del equipo y poder gestionar los cambios de manera más efectiva. El contratar una persona externa podría resultar en que se vea como una amenaza al confort de quedarse con el proceso actual por parte de los ejecutivos, lo que lleve a que la gestión sea más compleja.

Además del líder del proyecto, es necesario tener una contraparte por el lado de producto que pueda ayudar con el desarrollo de integraciones y tenga a cargo aquellos desarrollos que sean necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto. En este punto es donde aparece la figura de un Product Owner, profesional con la capacidad de priorizar cada uno de estos requerimientos según sea necesario, ya que se encarga de gestionar de forma efectiva el Backlog Product [17] (listado de requisitos para que el proyecto funcione). Cabe destacar que en octubre del 2021, Houm hace una modificación en la estructura del área de Producto, ingresando a esta dos Product Owner, una para

Supply y otro para Demand, con lo que sería el primero el que deba asumir responsabilidades de cara a este proyecto.

Otra persona importante para la estructura de este proyecto es el líder del equipo de Lead Qualifiers, esto debido a que esta persona será quien reciba los comentarios y retroalimentación directa de su equipo, además de encargarse de monitorear algunas variables claves de performance que tienen relación con este proyecto.

Por último, el LQ Trainer cumplirá un rol destacado ya que es quien debe manejar de mejor manera las nuevas integraciones y podrá volver a capacitar al equipo en el caso de ser necesario y hacer seguimientos a indicadores que apliquen a los LQ.

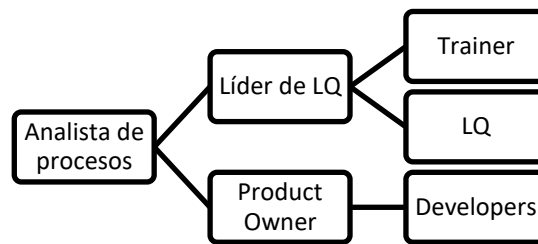


Ilustración 22. Líderes del proyecto y relaciones entre ellos (Elaboración propia).

El analista de procesos es entonces quién liderará estos cambios y tendrá participación desde la preparación de los recursos para el proyecto, hasta que este haya sido completado y queden estipulados seguimientos permanentes con una menor frecuencia. Este será además quien actúe como POC (Point of Contact) entre el área de producto y el área comercial. La idea es que tenga presente todos los requerimientos y solicitudes que emergen desde el equipo comercial y pueda hacerlos llegar de manera ordenada al Product Owner, cuya función en el proyecto será, una vez que el analista haya terminado con la preparación del proyecto (ver Gantt con responsables en el apartado 8.2.3), recibir y priorizar aquellos requisitos que deben cumplirse para que el proyecto funcione. Por otra parte, en cuanto al equipo comercial, el Líder de LQ será quien se haga responsable de la coordinación de capacitaciones, comunicado de cambios y además del monitoreo de métricas claves para el desempeño del Lead Qualifier. En este punto, el Trainer es quien tiene comunicación con el líder del equipo sobre el estado de entrenamiento de los Lead Qualifiers ante los cambios, mientras que cualquier requerimiento o retroalimentación surgida por parte de los mismos Lead Qualifiers, debe ser canalizada hacia el líder de los LQ, para que este pueda llevarlo a discusión con el Analista.

8.2.2 Monitoreo

Además de definir encargados de que se cumpla cada una de las etapas de este proyecto, es relevante el plantear los responsables de monitorear que los procesos estén entregando resultados positivos para la operación en sus métricas claves y sino de aplicar ajustes o levantar la situación para tomar mayores medidas.

Los indicadores relevantes para medir (que se agregan a los que ya están definidos como claves para la empresa) se pueden separar en las siguientes categorías:

- Indicadores de performance individual
 - a) Tiempo de primer contacto
 - b) Cumplimiento (en porcentaje) de primera llamada inferior a 5 minutos
 - c) Número de actividades diarias realizadas
 - d) Cantidad de actividades atrasadas
 - e) Tasa de contacto efectivo
- Indicadores de procesos
 - a) Tasa de contacto efectivo (del equipo)
 - b) Tasa de conversión de clientes recapturados
 - c) Costo por prospecto recapturado
 - d) Satisfacción del cliente post primer contacto
 - e) Tasa de clientes propietarios perdidos
- Indicadores del onboarding
 - a) Estado del ingresado
 - b) Tiempo de demora entre estados

Los indicadores de performance individual deben ser repasados por el Líder de los LQ, en una reunión de seguimiento fijada todos los lunes. Esta reunión está pensada para hacer la revisión del performance individual y reconocer con los pares aquellos con buen rendimiento en la semana anterior, así como identificar aquellos agentes que tengan deficiencias en alguno de los indicadores. En esta reunión también se deben repasar los resultados individuales en cuanto a la conversión de Leads a Leads calificados. Dado que el rediseño considera el enviar la información del CRM hacia la base de datos de Houm, o algún repositorio, entonces es que se puede generar un panel de control o monitoreo mediante la herramienta Metabase (ya disponible en la empresa), para consultar la base de datos y generar paneles de control que monitoreen estos campos en tiempo real.

Para el caso de las métricas de proceso, el principal responsable de monitorearlas es el analista, al menos 3 veces por semana con el fin de detectar de manera inmediata los casos en los que haya un fallo importante del proceso. Los tres primeros indicadores son directos a medir, sin embargo, la satisfacción del cliente post primer contacto debe ser desarrollado. Se propone una encuesta rápida con tal de que el cliente pueda contestar con mayor probabilidad. Esta encuesta será una pregunta de satisfacción de la llamada posterior a que esta se concrete. Se barajan dos opciones:

- a) Integrar un IVR con pregunta al cliente
- b) Enviar mediante WhatsApp la encuesta de satisfacción

Para ambos casos, lo ideal es que se incluya en el mismo speech comercial que se le hará una encuesta terminando la llamada. Dado que Toky no cuenta con esta opción y que integrar una nueva herramienta presenta costos en tiempo y recursos, es que se selecciona la segunda opción como definitiva para esta medición. MessageBird permite integrar Toky con tal de que al finalizar una llamada se gatille la encuesta. Esta debe contener la pregunta ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la atención recibida? Debe indicar que se responda desde 1 a 5 siendo 5 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho. Además, luego de que el cliente responda, MessageBird permite guardar esta respuesta en un spreadsheet donde se maneja entonces cada uno de los resultados de esta encuesta. Aprovechando este contacto post llamado, se propone agregar una pregunta abierta post respuesta de la satisfacción, que sea del estilo: “Si quieres dejarnos algún comentario, escríbelo a continuación”.

Los resultados de esta encuesta deben ser manejados para crear indicadores de “Nivel de satisfacción de la atención”, el cual será calculado como sigue:

$$\text{Nivel de satisfacción}_i = \frac{\sum A_i}{N}$$

Donde A_i son los usuarios que responden con la nota i la encuesta y el N representa el total de encuestados.

El analista debe estar encargado de analizar esta métrica, la cual, dado que es calculada por nota y con respecto a todas las llamadas podrá tener una mayor precisión y evitar el sesgo de que quienes contesten sean solo aquellos que no recibieron buena atención. Se debe velar porque los niveles de satisfacción aumenten para la nota 5 en el tiempo. Por otra parte, en el caso de las respuestas abiertas, el Trainer tendrá la responsabilidad de hacer monitoreo de estas al menos una vez por semana, con el objetivo de poder utilizar la retroalimentación específica con aquel Lead Qualifier que haya cometido algún error.

La última métrica de estos indicadores es una de las más relevantes para ver el impacto del proyecto y también estará a cargo del constante monitoreo del analista. La tasa de clientes perdidos se calcula como:

$$\text{Tasa de clientes perdidos} = \frac{\text{Total de leads perdidos}}{\text{Total de leads ingresados}}$$

Es relevante notar que cada uno de estos indicadores debe ser medido por intervalos de tiempo, con el fin de poder ver avances en estas métricas. En específico, la tasa de clientes perdidos indicará cuantos de los leads que entraron en el intervalo de tiempo se dieron por perdido, lo cual es lo que se espera minimizar con este trabajo. Sin embargo, esta métrica puede estar correlacionada con otros factores que puedan hacer que la medición sea sesgada, como por ejemplo que los leads que ingresen en ciertos periodos de tiempo sean de menor calidad, o incluso que algunas campañas que están seteadas para propietarios terminen obteniendo arrendatarios por un problema de comunicación con el cliente en estas.

Para evitar esto, es que se define que la tasa debe considerar solo a clientes propietarios perdidos, o sea, en el total de leads perdidos en la fórmula anterior, deben no considerarse las razones como “Es arrendatario”, “Fuera de cobertura”, “Prospecto con información falsa”, entre otras que tengan referencia con que la calidad del lead no permitía convertirlo en un cliente final. Por lo tanto, esta métrica abordaría todos los casos en los que el proceso no fue eficiente o no se pudo convencer al cliente propietario de continuar con Houm (las demás responden a problemas en el origen de los leads, cosa que queda fuera del alcance de este proyecto).

Los últimos indicadores tienen que ver con el proceso de onboarding y son de responsabilidad del Trainer. Estos deberán ser reportados en las reuniones de seguimiento de equipo lideradas por el Líder de Lead Qualifiers los lunes y mencionada anteriormente en este mismo apartado. El reporte debe ser realizado solo en el caso de que existan nuevos ingresos en el equipo que no hayan terminado el proceso de onboarding (hasta tener el estado *100% operativo*).

8.2.3 Preparación

Una vez definido los principales líderes de este proyecto, la estructura y posterior medición de éxito de este, es que se requiere informar y capacitar al equipo para que este esté preparado para los cambios.

Comunicación

En Houm, cada dos semanas existen reuniones donde se encuentra a todos los agentes del área de Operación comercial, tanto de Supply como Demand, además de reunir a partes interesadas de otras áreas. Esta es una reunión regional, es decir, asisten los miembros de los equipos de los tres países donde Houm cuenta con operación.

En esta reunión, donde se presentan resultados del mes en cuanto a las métricas más relevantes para la empresa y además nuevas mejoras en la empresa, es donde el líder debe presentar el proyecto, el para qué se está haciendo, cuál es la urgencia por la que se hace y el cómo se va a conseguir esto. En específico debe hacer referencia a los cambios de manera general, a quienes afecta y cómo mejora los resultados de la empresa (donde el hincapié debe ponerse en aprovechar al máximo cada uno de los leads que tiene Houm). Además, debe resumir cual es el horizonte temporal en el cual se va a llevar a cabo esto y quienes son los principales responsables indicados en la sección anterior junto con sus funciones.

Cada una de estas reuniones son documentadas en una wiki de Houm, por lo que cualquier ausente a la reunión puede enterarse de este proyecto sin problema. Además, es importante hacer llegar el enlace de esta documentación del proyecto (preferentemente explicado en un PowerPoint) a todos los miembros de Houm por medio de Slack que cuente con todos ellos, para que cualquier persona pueda tener acceso en cualquier momento.

La idea es que, desde incluso la preparación del proyecto, el equipo se sienta participe de este y si tiene propuestas o inquietudes, se puedan hacer llegar a aquellos responsables directos del proyecto para poder abordarlas incluso desde la preparación de este. Además, es importante que llegue a todas las áreas para evitar que existan problemas con datos y con estos cambios.

Luego de este primer comunicado, se debe agendar una sesión de profundización sobre los cambios entre el líder del proyecto y todos los agentes afectados por los cambios en sus procesos, donde los principales afectados son el equipo de Lead Qualifiers y el equipo de adquisición de marketing (por el proceso de recaptura y además para que estén al tanto de los cambios de los procesos que les afecten en sus reportes y mediciones). Además, en esta reunión debe estar presente tanto el Trainer como el líder del equipo. La idea es que en esta reunión se pueda identificar las posibles resistencias al cambio de algunos agentes frente a los nuevos procesos y se pueda abordar de tal forma de que se sientan escuchados y comprendidos. El líder debe incluir aquellas inquietudes y proponer soluciones ante estas dificultades que permitan que el equipo se sienta parte del proyecto, ya que esto generará una vinculación y responsabilidad con este.

Dentro de las ocho etapas que relata Jhon Kotter en su libro “El líder del cambio” [18], ya se abordan el crear un sentido de urgencia, crear una coalición que lidere, desarrollar una visión y comunicarla con el equipo. Las siguientes etapas tienen que ver con la capacitación del equipo,

conseguir logros tempranos, consolidar el éxito y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la empresa.

Capacitación y desarrollo

Luego, es importante entonces capacitar a los miembros involucrados en el proceso en el uso de las herramientas, además de cómo operar con los nuevos procesos e integraciones en ellas. Para esto se define un periodo de dos semanas en las cual el equipo debe ser capacitado con respecto al uso de estas nuevas herramientas y el Trainer jugará un papel importante en reforzar aquellos contenidos que en la capacitación no queden claros. De manera paralela, el equipo de Producto, que ya empieza a trabajar de manera paralela en la primera semana de preparación y comunicación del proyecto, debe tener los primeros avances con tal de que las capacitaciones puedan ser lo más aterrizadas posibles al producto final con integraciones y desarrollo.

8.2.4 Revisión

Posterior a la creación de las integraciones necesarias, además de ya haber capacitado al equipo, deberán existir cuatro semanas en las cuales se ponga en marcha el nuevo proceso con las nuevas herramientas y funcionalidades de este.

Es relevante que en este punto se empiecen a realizar las primeras mediciones mencionadas anteriormente, con aquellos indicadores que son relevantes para el proceso. El Trainer del equipo de LQ debe estar al pendiente en todo momento de reforzar a aquellos que necesiten apoyo en esta etapa.

Se debe generar una reunión semanal durante estas dos semanas entre el líder del proyecto, el líder de los LQ, el Trainer y el Product Owner, con el fin de poder retroalimentar directamente y poder actuar de manera más rápida de ser necesario. En esta reunión cada uno debe presentar sus métricas y además entre todos deben seleccionar aquellos resultados que se vayan teniendo para comunicárselos al equipo y así motivar el cambio.

En el caso de requerir solucionar algún inconveniente, estas dos semanas son fundamentales para que producto pueda priorizar un nuevo desarrollo que termine por consolidar el proceso.

8.2.5 Seguimiento

El proceso siempre debe estar dispuesto a mejorar, por lo que luego de la etapa de revisión y que se haya consolidado el producto y la implementación de este con el equipo, es que se requiere hacer un seguimiento, cada dos semanas, donde se reúna el equipo y se continúen presentando los indicadores y el estado del proceso. En este punto el Product Owner ya no participa en estas reuniones y solo en el caso de requerir algún cambio, se debe seguir el conducto regular de levantar el requerimiento y que el Product Owner lo priorice con su equipo cuando tenga disponibilidad.

Es por esto último que se hace muy importante durante el proceso de revisión quede todo lo que tenga que ver con desarrollo completamente listo.

A los dos meses de haber presentado el proyecto y comunicado al equipo, se espera que el líder pueda presentar nuevamente en la reunión de toda el área los resultados de este proyecto, con el fin de ver la posibilidad de extenderlo a los demás países donde Houm tiene operación y también ver si existe interés en que el área de Demand pueda ajustar sus procesos con algunos de los presentados.

8.2.6 Diagrama de Gantt

Todo lo anteriormente presentado, se detalla junto con los responsables en cada etapa en el siguiente diagrama de Gantt.

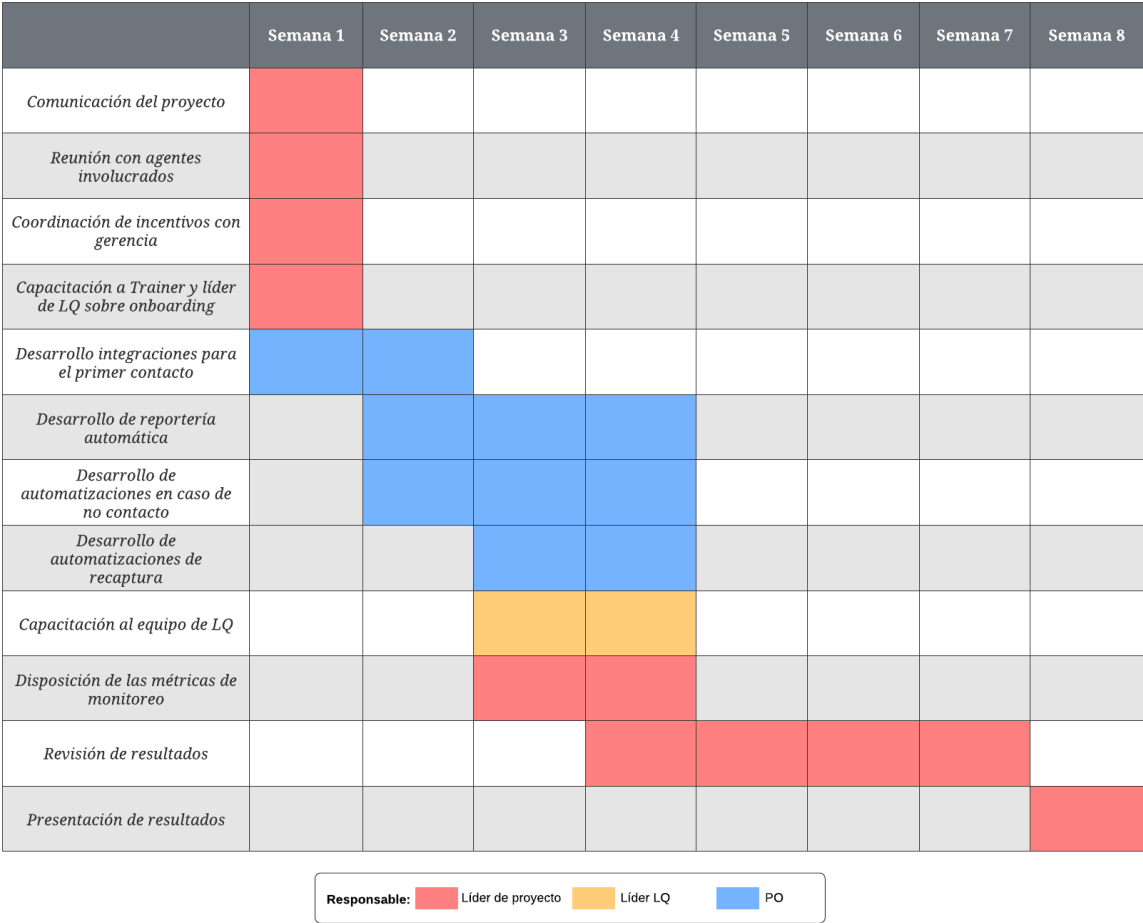


Ilustración 23. Diagrama de Gantt (Elaboración propia).

Es importante considerar que, si bien existe un responsable de cada una de las tareas descritas en el diagrama, esto no quiere decir que esta persona deba realizar dicha acción, sino que más bien gestionarla para asegurar su éxito. Por ejemplo, están los casos de las capacitaciones al equipo de LQ, donde el responsable es el líder del equipo, sin embargo, quien emite las capacitaciones serán los encargados de cada herramienta (CRM Analyst para Pipedrive, Communications Analyst para MessageBird, entre otros).

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En este capítulo se detallan los costos y beneficios que tiene el rediseño de procesos propuesto, considerando tanto el factor humano (horas hombre), contrataciones, inversión, ingresos extra según escenarios, costo de herramientas y costos de almacenamiento de datos.

9.1.1 Inversión

Considerando cada uno de los procesos a rediseñar, se define en conjunto con el área de Producto, participando con información un Software Data Engineer y el Product Owner de Supply, la cantidad de horas-hombre requeridas para cada una de las tareas donde participen miembros de Producto, o sea, fuera de la fuerza operativa de Supply.

<i>Inversión (Desarrollo de producto)</i>	<i>HH</i>	<i>Costo (USD)</i>
<i>Integración Live Chat Pipedrive</i>	27	\$378,00
<i>Alerta en Slack por new lead</i>	18	\$252,00
<i>Envíos de mensajes ante nuevo lead de marketing</i>	27	\$378,00
<i>ETL Pipedrive, carga a BBDD</i>	45	\$630,00
<i>Generación de reporte automatizado</i>	27	\$378,00
<i>Integración CRM a MessageBird para recaptura</i>	18	\$252,00
<i>Automatizaciones post contacto no efectivo</i>	27	\$378,00
<i>Capacitaciones</i>	10	\$140,00
TOTAL	199	\$2.786,00

Tabla 14. Inversión en desarrollo (Elaboración propia).

Cada uno de estos costos indican el tiempo dedicado al desarrollo del producto, como el tiempo dedicado a posibles soportes que se requieran o arreglos. Considerando todo lo anterior, se tiene que la inversión total inicial de este proyecto es de \$2.908 dólares.

<i>Inversión inicial</i>	<i>Costo (USD)</i>
<i>Desarrollos de producto</i>	\$2.786,00
<i>Capacitación Lead Qualifier Trainer</i>	\$140,00
TOTAL	\$2.908,00

Tabla 15. Inversión inicial (Elaboración propia).

9.1.2 Costos variables mensuales

Para obtener los costos mensuales se considera que todos los Lead Qualifiers que están contratados a diciembre del 2021 (a excepción de uno que se transforma en el Trainer) reciban el máximo bono de incentivos, debido a que el cumplimiento de primer contacto en menos de 5 minutos fue cumplido por todos. Además, se considera como costo mensual el pago extra por el Trainer.

Tal como se menciona en el apartado 6.11, de acuerdo con un reporte perteneciente y elaborado por Houm, de 3678 contactos registrados durante el mes de septiembre del 2021, un 39,2% fueron personas que no contestaron su teléfono. Para el mes de noviembre, la cantidad de contactos aumentó a 6317, por lo que se utiliza este mes para estimar que al menos a 2476 se les envía un mensaje por MessageBird debido a que no contestaron.

Por otra parte, la cantidad de leads provenientes de formularios de marketing y que requerirían un contacto por WhatsApp en el flujo de primer contacto es aproximadamente de 600 casos mensuales (para el flujo de primer contacto fuera del landing de Houm).

Por último, se considera una estimación de 700 leads (cifra aproximada de clientes perdidos por razones recapturables), a los que se les va a enviar el mensaje de recaptura. Todo mensaje de salida automatizado por MessageBird tiene un costo igual a \$0,06 USD.

<i>Costos mensuales</i>	<i>Costo (USD)</i>
<i>Envíos mensuales por MessageBird en primer contacto</i>	\$36,00
<i>Envío mensaje automático por MessageBird en caso de no contestar</i>	\$148,56
<i>Envío mensajes de recaptura por MessageBird</i>	\$42,00
<i>Pago de incentivos</i>	\$528,75
TOTAL	\$755,31

Tabla 16. Costos mensuales variables (Elaboración propia).

9.1.3 Costos fijos mensuales

Existe un costo asociado a subir de puesto a un Lead Qualifier, para que desempeñe el rol de Lead Qualifier Trainer y pueda apoyar desde ya con el proyecto, y también está el caso del pago por el servicio de LeadBooster (Live Chat para el rediseño del proceso de primer contacto), el cual se considera pagar en un solo pago por 12 meses del servicio.

<i>Costo Fijo</i>	<i>Costo (USD)</i>
<i>Aumento de salario Trainer</i>	\$352,50
<i>LeadBooster (Live Chat Pipedrive)</i>	\$39,00
TOTAL	\$391,50

Tabla 17. Costos mensuales fijos (Elaboración propia).

9.1.4 Tasa de descuento

La tasa de descuento es la que permite estimar los beneficios del proyecto, permite traer a valor presente los montos futuros. Para hacer el cálculo de esta tasa en caso de Houm, se utiliza la fórmula de CAPM, el cual es un modelo para estimar tasa de retorno. Se necesita el retorno del mercado chileno, donde se usa el índice IPSA¹⁵, y también se requiere del retorno del activo libre de riesgo,

¹⁵ Disponible en: <<https://www.investing.com/indices/ipsa-historical-data>>

donde se utiliza el retorno del bono soberano chileno a 5 años¹⁶. También se usan las betas del mercado, que son la sensibilidad de las industrias en el mercado, donde se calcula el promedio de betas del mercado asociado al Real Estate de Estados Unidos¹⁷, por lo que también se le agrega a la fórmula el riesgo país (retorno bono soberano chileno menos el retorno del bono del Tesoro a cinco años), para ajustar este valor al mercado chileno.

$$E(r) = r_f + \beta * (E(r_m) - r_f) + RP = 1,94 + 0,85 * (8,16 - 1,94) + 0,57 = 7,8\%$$

9.1.5 Flujo de caja a 3 años y evaluación

Considerando todo lo anterior, es que se elabora un flujo de caja, incluyendo los ingresos en el escenario esperado mencionados en 7.1. transformados a dólares a con la conversión de \$851 de dólar a peso chileno.

Además, se considera un aumento de leads de un 10% por año, por lo que las demás variables que dependen de los leads consideran este aumento a variar en sus métricas.

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<i>Beneficios esperados</i>	\$0,00	\$209.964,00	\$230.960,40	\$254.056,44
<i>Costos variables</i>	\$0,00	-\$9.063,72	-\$9.970,09	-\$10.967,10
<i>Costos fijos</i>	\$0,00	-\$4.698,00	-\$4.698,00	-\$4.698,00
<i>Perdida del ejercicio anterior</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Utilidad antes de impuesto</i>	\$0,00	\$196.202,28	\$216.292,31	\$238.391,34
<i>Impuestos (27%)</i>	\$0,00	-\$52.974,62	-\$58.398,92	-\$64.365,66
<i>Utilidad después de impuesto</i>	\$0,00	\$143.227,66	\$157.893,38	\$174.025,68
<i>Perdida del ejercicio anterior</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>FCO</i>	\$0,00	\$143.227,66	\$157.893,38	\$174.025,68
<i>Inversión inicial</i>	-\$2.908,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Flujo de Caja Final</i>	-\$2.908,00	\$143.227,66	\$157.893,38	\$174.025,68

Tabla 18. Flujo de caja escenario neutro (Elaboración propia).

Se calcula en VAN del proyecto con la tasa de descuento calculada de 7,8% obteniendo \$404.745 USD, lo cual es positivo y por lo tanto indica que el retorno del proyecto es tal que conviene realizar el proyecto.

¹⁶ Disponible en:

<https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaDiaria=2021&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=>>

¹⁷ Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

Si se agrega el caso negativo, este escenario queda con flujo de caja como el que sigue:

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
<i>Beneficios esperados</i>	\$0,00	\$56.473,00	\$62.120,30	\$68.332,33
<i>Costos variables</i>	\$0,00	-\$9.063,72	-\$9.970,09	-\$10.967,10
<i>Costos fijos</i>	\$0,00	-\$4.698,00	-\$4.698,00	-\$4.698,00
<i>Perdida del ejercicio anterior</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Utilidad antes de impuesto</i>	\$0,00	\$42.711,28	\$47.452,21	\$52.667,23
<i>Impuestos (27%)</i>	\$0,00	-\$11.532,05	-\$12.812,10	-\$14.220,15
<i>Utilidad después de impuesto</i>	\$0,00	\$31.179,23	\$34.640,11	\$38.447,08
<i>Perdida del ejercicio anterior</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>FCO</i>	\$0,00	\$31.179,23	\$34.640,11	\$38.447,08
<i>Inversión inicial</i>	-\$2.908,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<i>Flujo de Caja Final</i>	-\$2.908,00	\$31.179,23	\$34.640,11	\$38.447,08

Tabla 19. Flujo de caja escenario pesimista (Elaboración propia).

Se calcula en VAN de este escenario igualmente y se obtiene \$86.515 USD, lo cual es positivo y por lo tanto indica que incluso en este escenario conviene realizar el proyecto.

10. RECOMENDACIONES

Dado que el rediseño propuesto considera el cambio de varios subprocesos, es importante señalar aquellos que producen un mayor impacto y deben ser priorizados en caso de que la empresa tome restricciones en el presupuesto o esfuerzo para este proyecto, además de remarcar que cada uno de estos procesos puede ser iterado y mejorado conforme se hayan ejecutado.

Cabe destacar, que tal como se fundamenta en la sección de evaluación económica del proyecto, el desarrollo completo presenta un impacto importante para una inversión baja, sin embargo, en caso de que se deba priorizar uno sobre otro, de los pilares del rediseño se debe mantener la inmediatez de contacto, ya que es algo que de por sí afecta la cantidad de seguimientos posteriores y por lo tanto la capacidad a responder y desempeñarse plenamente, y por otra parte el reporte automático ya que genera reducción en tareas repetitivas y permite dedicarle más tiempo al cliente en contactos.

Lo anterior quiere decir que realizar el rediseño de los procesos de primer contacto, y los contactos y reporte son los que más afectarían la reducción de clientes perdidos, ya que gran parte de ellos, tal como se ha mencionado anteriormente, se dan por perdidos debido a que no se logró contacto.

Para evitar cualquier caso de mala práctica por parte del equipo comercial, el siguiente proceso a considerar en la priorización es la recaptura automática, ya que con esta, en el caso de que un cliente haya abandonado el proceso por un error, este puede volver a retomarlo, y además es una estrategia que tiene un costo bajo, tanto en esfuerzo como en lo económico, en comparación a los demás.

Los incentivos para el equipo y el programa de onboarding son los siguientes en prioridad debido a que requieren mayores esfuerzos y coordinación, además, dada las evaluaciones de performance y el seguimiento que se le va haciendo al proyecto, se podría considerar más las acciones de reconocimientos y retroalimentación sin necesidad de elaborar y modificar todos los aspectos legales asociados a estos incentivos en contratos de los trabajadores. Por otra parte, el onboarding de ejecutivos si bien no está estructurado y requiere de un cambio para que Houm pueda acelerar el proceso con sus nuevos ingresos y no perder clientes por errores en esta etapa, puede continuar funcionando de la manera actual, sin embargo, esto afectará el tiempo de adaptación y puede generar la pérdida de algunos clientes.

Al último se encuentra el proceso de clientes que no contestan, ya que este ya tiene una parte cubierta con el contacto inmediato que garantiza una mayor probabilidad de contacto y, por lo tanto, que estos clientes no pasen por este subproceso.

Se deja como recomendación a la empresa considerar el desarrollo del modelo de Lead Scoring, sin embargo, no se aborda en este trabajo debido al tiempo y esfuerzo asociado y a la complejidad que pueda adquirir tal modelo. Claramente tiene un impacto estratégico ya que genera una mejor prospección de clientes y posibles estrategias con segmentaciones de estos y resolución en casos de problemas con la capacidad del equipo, pero, debido a que actualmente los quiebres por problemas de capacidad no son reiterados y también que en la empresa se buscan cambios rápidos que puedan afectar de manera más rápida la operación y los ingresos, es que se le da menor prioridad. La recolección de información y el desarrollo del modelo son costosos en tiempo y esfuerzos, y dado que el objetivo es reducir los clientes que abandonan, es que se priorizan los otros procesos.

11. CONCLUSIONES

Este trabajo presenta una completa revisión de los procesos de Supply de Houm, he incluye la revisión de procesos no netamente operacionales, como el onboarding, y algunos aspectos que apoyan el cambio en las empresas, como los incentivos.

Se concluye que el proyecto presentado representa una oportunidad importante para Houm, dado que es conveniente realizarlo a nivel económico, dado que tiene una inversión baja comparado por los beneficios que da. Esto se debe entender por el contexto del servicio que ofrece Houm, donde un cliente perdido significa la pérdida de un monto considerable de ingresos que podrían haberse generado con un cierre de su negocio. Las comisiones de Houm, si bien son similares en comparación al mercado, implican que cualquier negocio que logre arrendarse o venderse genere ingresos por más de \$800 dólares por propiedad, con lo que el recuperar unos cuantos negocios cubre la inversión, genera ingresos para la empresa y afecta directamente a los pagos de comisiones del equipo y estado anímico de este.

El contactar un cliente en los primeros 5 minutos desde que ingresa al sistema, permite que la empresa pueda comunicarse efectivamente con él, sin necesidad de retrasar el proceso porque no contesta, y sin perder leads que fueron contactados por la competencia. Por otra parte, el automatizar procesos repetitivos aumenta en gran cantidad las actividades realizadas por ejecutivos, y esto afecta directamente la productividad de estos, y la posibilidad de poder contactar más rápido a nuevos negocios. Esto quedó en evidencia en el piloto realizado, donde se aumentó hasta en un 72% la cantidad de clientes contactados por ejecutivos, además de que los demás ejecutivos que no se adaptan al cambio tan rápido, requieren de un poco más de tiempo, pero su tendencia es a también aumentar la cantidad de actividades a esos niveles. De acuerdo con esto último, la figura de un Trainer dentro del equipo que sea capaz de reforzar los contenidos vistos por estos y potenciar las buenas prácticas se hace fundamental en un equipo que además cambia de personas frecuentemente.

Dentro del proceso del trabajo de título, se identificaron las deficiencias luego de mapear los procesos comerciales, adoptando una profundización en la etapa inicial del proceso debido a que las ineficiencias que presentaba eran más evidentes de cara al cliente, y generan mucha más pérdida que las de otras etapas. Además, el análisis cuantitativo de variables permite encontrar un hallazgo importante sobre los procesos de onboarding de ejecutivos, lo cual al afectar directamente las métricas se decide abordar en este trabajo.

Se formula el rediseño de procesos pasando desde el ingreso hasta el seguimiento de estos, alineando las soluciones con los valores de la compañía, no perdiendo cercanía con el cliente y fomentando el uso de tecnologías frente a los problemas. Dentro de estas tecnologías destaca la importancia de la comunicación entre áreas en un proyecto de este estilo, ya que, si bien algo puede parecer la mejor solución, puede quizás pasar a llevar algo en otra área, y lo que se pensaba que era un buen rediseño de procesos, termina afectando más de manera negativa que positiva.

La gestión de un líder en la implementación de un proyecto de este estilo es fundamental, ya que debe dar el sentido de urgencia necesario para que los cambios puedan ser abordados y escuchados por todos. Además, el equipo que lo rodee es fundamental para la consecución del objetivo de implementar el rediseño. En este punto, la gestión y cercanía con los agentes a los cuales les afecta el cambio son relevantes, ya que los hace sentirse parte del cambio, y no que les están imponiendo

nuevas condiciones laborales. Además, si existe la posibilidad de incentivar al equipo para que la motivación pueda ser más grande, incentivando tanto en un crecimiento dentro de la empresa con la creación del Trainer, como de manera económica con los bonos de acuerdo con el cumplimiento de llamadas dentro de los primeros 5 minutos, será más receptivo el equipo a estos cambios, siempre y cuando se les explique que efectivamente se están haciendo para favorecer sus gestiones y no para complicarlas.

El seguimiento y mejora continua del proyecto es algo que no se puede dejar de lado, y la medición de los indicadores claves es algo fundamental para identificar si algo de esto está fallando, por lo que el ver opciones en el mismo camino que puedan mejorar el proceso, como el ajuste de variables de los días en los que se manda la recaptura a los clientes, o el cambio de orden de etapas en el onboarding, son cosas que se pueden evaluar siempre teniendo un objetivo que beneficie a la empresa en mente.

Finalmente, el proyecto cumple con los objetivos propuestos, entregando una propuesta de una inversión que genera retornos positivos a la empresa independiente el escenario evaluado, ya que los costos de inversión, fijos y variables no son tan elevados y generan retornos altos de ingresos, además de mejorar la experiencia del cliente al hacer su proceso más expedito y con una mejor atención.

12. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Markey, Rob. 2020. Are You Undervaluing Your Customers? [en línea] <<https://hbr.org/2020/01/are-you-undervaluing-your-customers>> [consulta: 12/12/2021]
- [2] ForceManager. 2020. The Important Statistics you Need to Know about Mobile CRM [en línea] <<https://www.forcemanager.com/blog/the-important-statistics-you-need-to-know-about-mobile-crm/>> [consulta: 12/12/2021]
- [3] Alvaréz, L. 2020. Los sistemas CRM incrementan la productividad de las empresas, incluso de las pymes [en línea] <<https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20200814/crm-mejora-productividad-pymes-8073386>> [consulta: 12/12/2021]
- [4] Vargas, C. Vargas, M. 2013. SISTEMA DE INFORMACIÓN ONLINE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA PANAMERICANA DE INGENIERÍA S.A.S. [en línea] <<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/915/2/Documento.pdf>> [consulta: 11/12/2021]
- [5] Acuña, L. 2018. Propuesta de solución de inteligencia de negocios para automatizar la generación de reportes. Caso: Empresa Áltica [en línea] <<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11045>> [consulta: 11/12/2021]
- [6] Sordo, A. 2013. Qué es lead scoring y cómo calcular un lead score [en línea] <<https://blog.hubspot.es/marketing/lead-scoring-y-preguntas-clave>> [consulta: 11/12/2021]
- [7] Silva, D. 2021. Cómo recuperar clientes perdidos y conquistar su preferencia [en línea] <<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-recuperar-clientes-perdidos/>> [consulta: 18/12/2021]
- [8] Creative Commons. 2013. Caso Financiera Perú [en línea] <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/464/cuenca_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 18/12/2021]
- [9] Armstrong, M. 2007. EMPLOYEE REWARD MANAGEMENT AND PRACTICE.
- [10] Watson, T. 2016. Total Rewards Strategy 21st Century.
- [11] Muhir, H. 2013. 3 Reasons To Invest In Employee Development Now [en línea] <<https://eliquotraining.com/blog/blog-article.php?bid=38>> [consulta: 19/12/2021]
- [12] Silva, D. 2021. Plan de capacitación: organiza, idea y aplica en tu negocio [en línea] <<https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>> [consulta: 20/12/2021]
- [13] Fritsche, K. 2016. PROCESO DE ONBOARDING AL ÁREA COMERCIAL [en línea] <<http://192.203.177.185/bitstream/handle/ibero/1783/016363s.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [consulta: 20/12/2021]

- [14] Rojas, E. 2020. Implementación de un modelo de gamificación para mejorar la capacitación comercial de ejecutivos de una entidad financiera peruana [en línea] < https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652788/Robles_RE.pdf?sequence=3&isAllowed=y > [consulta: 21/12/2021]
- [15] Ticsurvey. 2016. 8 Tácticas para recuperar a los clientes perdidos [en línea] < <https://ticservei.com/8-tacticas-para-recuperar-a-los-clientes-perdidos/> > [consulta: 22/12/2021]
- [16] Biré, M. 2016. Cómo escribir un email para recuperar clientes [en línea] < <https://blog.embluemail.com/como-escribir-un-email-para-recuperar-clientes-ejemplo/> > [consulta: 22/12/2021]
- [17] Ken Schwaber & Jeff Sutherland 2020. La Guía de Scrum [en línea] < <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf> > [consulta: 22/12/2021]
- [18] Kotter, P. 1997. El líder del cambio.
- Jiménez, Luna. 2014. Lean Six Sigma en pequeñas y medianas empresas: un enfoque metodológico. [en línea] Ingeniare. Rev. chil. ing. vol. 22, no.2 <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052014000200012&script=sci_arttext&tlng=e> [consulta: 05/07/2021]
- Terán, Alvarado. 2016. Mejoramiento de la competitividad en empresas PYMES del Ecuador aplicando Lean Six Sigma: estudio de un caso. [en línea] <<http://publicaciones.usm.edu.ec/index.php/GS/article/view/70/98>> [consulta: 05/07/2021]
- Weske, M. 2007. Business Process Management. 2da Edición. Springer. 377p
- Gaitán. 2018. Implementación de la metodología BPM en pymes: Caso 2Towers Studio. [en línea] <<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/13910/GaitanSanchezJaimeAlejandro2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> [consulta: 06/07/2021]
- Barros. 2000. Rediseño de procesos mediante el uso de patrones. [en línea] <https://www.researchgate.net/profile/Oscar-Barros-2/publication/271515288_Redisenio_de_procesos_mediante_el_uso_de_patrones/links/54ca5d690cf22f98631af669/Redisenio-de-procesos-mediante-el-uso-de-patrones.pdf> [consulta: 06/07/2021]
- Delgado. 3 razones por las que el contacto inmediato te ayudará a cerrar más ventas. [en línea] <<https://delio-lm.com/blog/3-razones-por-las-que-el-contacto-inmediato-te-ayudara-a-cerrar-mas-ventas/>> [consulta: 20/10/2021]
- Cordero, M. 2015. Modelo de diagnóstico con base en indicadores de Lead Scoring, para la priorización y optimización del proceso de reclutamiento para los programas de maestría del INCAE. [en línea] <<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/10880/Binder1-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [consulta: 21/10/2021]
- Sordo, A. 2020. Qué es lead scoring y cómo calcular un lead score. [en línea] <<https://blog.hubspot.es/marketing/lead-scoring-y-preguntas-clave>> [consulta: 27/10/2021]

Espinoza, D. 2015. Modelo de gestión centralizada de base de datos para adquisición de clientes. [en línea] <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/601345/Tesis_MBA_FINAL_IMPRESO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta: 21/10/2021]

La Tercera. 2021. Demanda por departamentos en la RM sufre caída en el tercer trimestre mientras precio de arriendo de casas anota mayor alza desde que hay registros. [en línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/demanda-por-departamentos-en-la-rm-sufre-brusca-caida-en-el-tercer-trimestre-mientras-precio-de-arriendo-de-casas-anota-mayor-alza-desde-que-hay-registros/VVB5BS6WXVENPAJFMO4LKEC5MU/>> [consulta: 22/10/2021]

Leyva, F. 2017. Tasas de abandono y fuga de clientes. [en línea] <<https://findialeyna.com/tasas-de-abandono-y-fuga-de-clientes/>> [consulta: 22/10/2021]

ANEXOS

Anexo A. Forma de la demanda de propietarios.

Distribución de la demanda durante un año

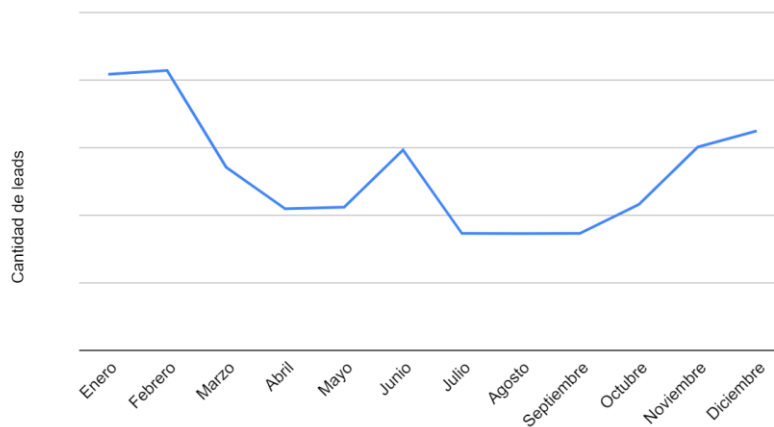


Gráfico 5. Forma de la demanda durante el 2021 (Elaboración propia).

Por solicitud de la empresa, se omiten los valores referenciales del eje vertical. La gráfica más que determinar valores muestra el comportamiento de la demanda a lo largo de un año.

Anexo B. Cálculo de ingresos para Houm según escenario.

Se consideran como base los 4647 negocios perdidos durante el primer semestre del 2021, mencionados en el cuerpo del informe. Entonces durante el periodo de un año se toma el supuesto de que serían 9294 negocios aproximadamente.

Se considera el valor de arriendo promedio de las propiedades publicadas en Houm, cercano a los \$400.000 y se considera los montos de comisión del plan principal (y más recurrente) ofrecido por Houm, consistente en el corretaje de la propiedad (50% del primer pago por parte del propietario más otros 50% por parte del arrendatario) más un 7% por mes durante los 12 meses que dura el contrato de arriendo (por administración de la propiedad y seguro de pago).

Con estas cifras, por negocio se obtendrían en total \$ 736.000.

Considerando un escenario pesimista, donde se eviten el 3,2% de los casos perdidos durante el año, se recuperarían 297 clientes, lo cual, si se considera que el 21,64% de los leads que siguen el proceso terminan publicando (dato extraído del funnel de conversión de marketing), indica que 64 propietarios cerrarían como clientes de Houm, equivalente a \$48.104.000 anuales.

Considerando un escenario neutro, donde se eviten el 12,1% de los casos perdidos durante el año, cerrarían negocios 243 clientes, por lo que se obtendrían \$178.848.000.

El escenario optimista fue explicado dentro del mismo apartado de propuesta de valor y escenarios.

Anexo C. Proceso de calificación y agendamiento detallado (AS-IS)

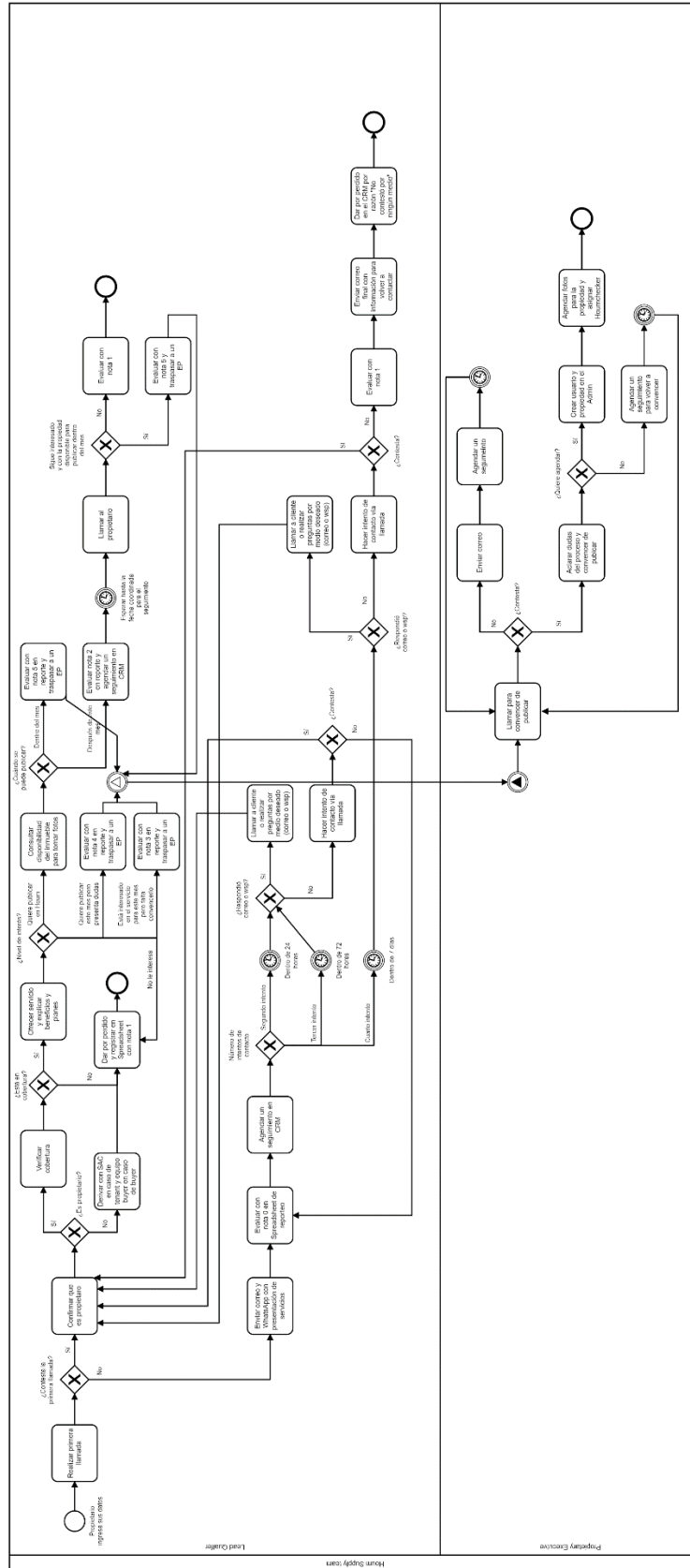


Ilustración 20. Proceso de calificación completo (Elaboración propia).

Anexo D. Customer Journey Map

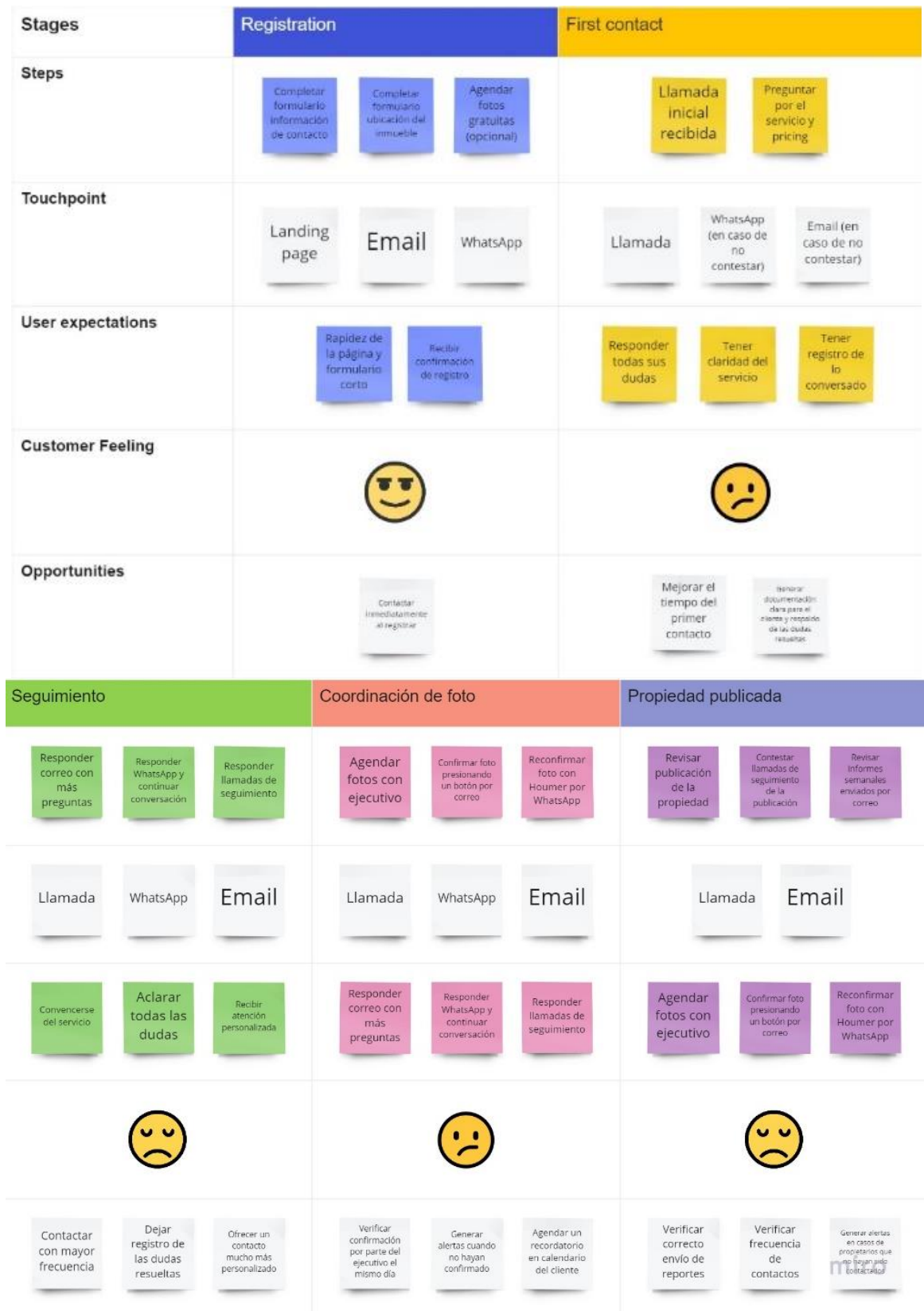


Ilustración 21. Customer Journey Map (Elaboración propia).

Anexo E. Boxplot demora en primer contacto sin limpiar base de datos

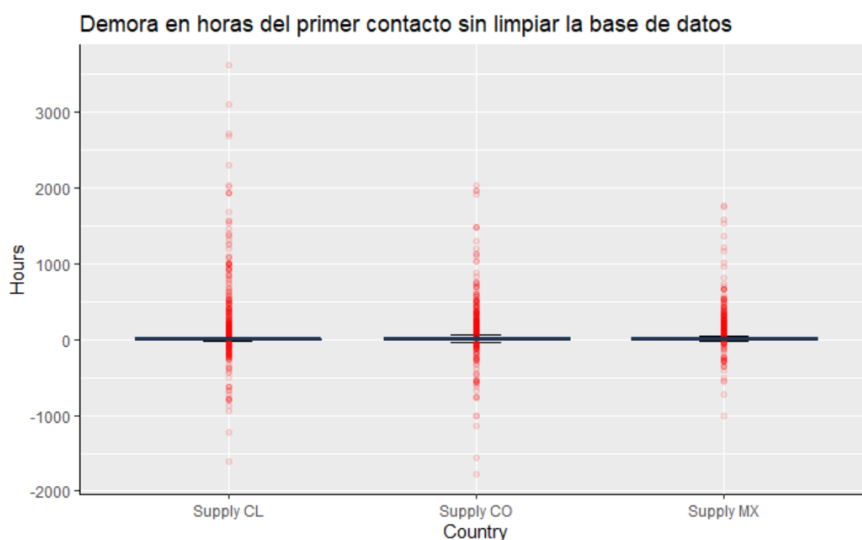


Gráfico 6. Boxplot de la demora en el primer contacto, sin limpiar base de datos (Elaboración propia).

Anexo F. Actividades a tiempo y atrasadas por ejecutivo, con tiempos entre contactos (incluye desviación en las métricas).

	<i>A tiempo</i>	<i>Con atraso</i>	<i>Cumplimiento</i>	<i>Tiempo promedio de atraso (días)</i>	<i>Desviación promedio de atraso (días)</i>	<i>Tiempo promedio entre contactos (días)</i>	<i>Desviación promedio entre contactos (días)</i>
<i>EP 1</i>	683	112	85,91%	1,69	1,97	3,60	5,32
<i>EP 2</i>	337	44	88,45%	0,72	1,06	3,11	3,55
<i>EP 3</i>	534	28	95,02%	1,12	1,23	3,23	4,54
<i>EP 4</i>	538	51	91,34%	1,74	1,39	2,49	3,54
<i>EP 5</i>	558	70	88,85%	1,76	3,67	2,70	4,15
<i>EP 6</i>	454	90	83,46%	2,38	2,54	3,47	3,84
<i>EP 7</i>	601	71	89,43%	1,08	1,49	2,84	4,35
<i>EP 8</i>	393	65	85,81%	2,16	2,46	2,38	2,64
<i>EP 9</i>	495	22	95,74%	0,31	0,68	2,95	3,45
<i>LQ 1</i>	1157	266	81,31%	1,30	1,68	4,75	5,82
<i>LQ 2</i>	875	127	87,33%	1,88	1,22	5,38	4,99
<i>LQ 3</i>	895	54	94,31%	1,69	0,71	2,56	3,36
<i>LQ 4</i>	1117	17	98,50%	2,07	0,93	4,36	3,80
<i>LQ 5</i>	1267	39	97,01%	0,91	0,85	2,85	4,09

Tabla 20. Actividades a tiempo y atrasadas por ejecutivo, con tiempos entre contactos (Elaboración propia).

Anexo G. Mensaje enviado en el piloto de recaptura.

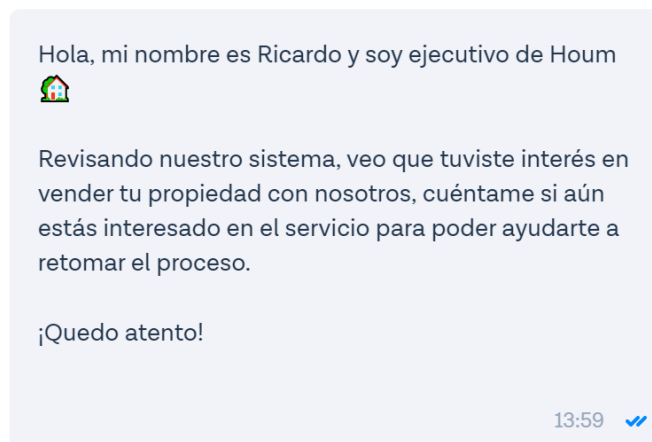


Ilustración 22. Mensaje enviado en el piloto de recaptura.

Anexo H. Respuestas de clientes perdidos hace 1 día.

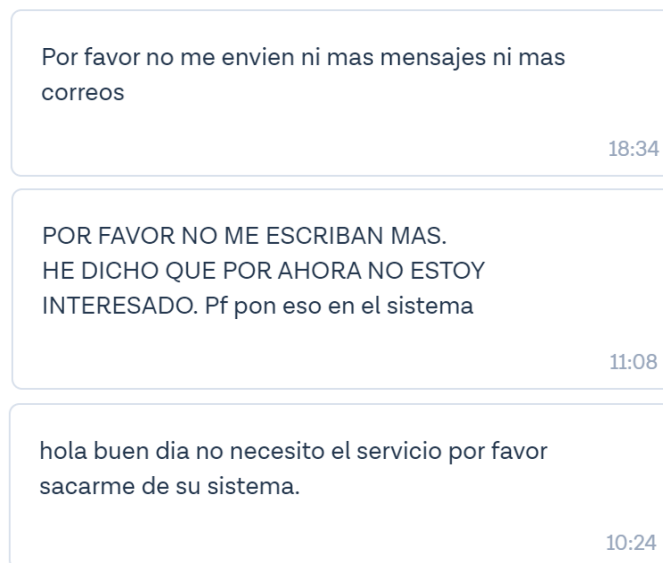


Ilustración 23. Respuestas de clientes perdidos hace 1 día en el intento de recaptura.