

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE
PREVENTA PARA EADBOX LATINOAMÉRICA
CURITIBA, BRASIL**

RUTH STEFANIA RAMÍREZ REYES

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018**

**DIAGNÓSTICO, REDISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORAS EN EL PROCESO DE
PREVENTA PARA EADBOX LATINOAMÉRICA
CURITIBA, BRASIL**

RUTH STEFANIA RAMIREZ REYES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de administradora de empresas

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO: MAGÍSTER JOSÉ LUIS DUQUE CEBALLOS

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas
Cali
2018**

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos:

En primer lugar, a Dios, por ser quién me ilumina el camino correcto y por llevarme de su mano.

A mi Madre Susy por creer en mí más de lo que yo misma podía creer.

A mi Papá Mario y hermanas André, Karo y Anny por ser ese apoyo incondicional en todo momento.

A mis sobrinos Samuel y María Paula por ser la fuente de inspiración.

A Diana Carvajal por ser una de las pioneras en creer en mí y este proyecto llamado Brasil.

A mi eterno Alex, por mantener esta unión aún en la distancia y por encima de cualquier frontera

A mis compañeros de trabajo que siempre estuvieron dispuestos ayudarme.

Al equipo de Brasil, en cabeza de Nilson, por permitirme realizar esta investigación, compartirme sus experiencias y estar abiertos apoyarme.

Tabla de contenido

Lista de ilustraciones	¡Error! Marcador no definido.1. Introducción	72. Jus
4.2 Objetivos Específicos	15	
4.3 Establecer un control estadístico del proceso que proporciona mediciones, herramientas de análisis y mecanismos de control.	15	
4.4 Reducir los errores producidos en el proceso que el equipo de preventas ha venido ejecutando.	15	
5. Marco Contextual	145.1 Misión	17
5.2 Visión	17	
5.3 Objetivo corporativo	17	
6. Diagnóstico de procesos	156.1 Áreas de LATAM	18
6.2 Marketing digital	18	
6.3 Ventas	18	
6.4 Post ventas / customer success	19	
6.5 Preventas	20	
6.5.1 Importancia	20	
7. Metodología	257.1 Tipo de Estudio	27
7.2 Enfoque de la Investigación	27	
7.3 Herramientas y técnicas	28	
8. Marco Teórico	279. Análisis de Resultados	339.1 D
9.2 Identificar roles, responsabilidades y autoridades involucrados en el proceso.	38	
9.3 Establecer un control estadístico del proceso que proporciona mediciones, herramientas de análisis y mecanismos de control.	40	
9.3.1 Estadísticas	40	
9.3.2 Asistencia	40	
9.3.3 Conversión	40	
9.3.4 Países / público	41	
9.3.5 Campaña origen del lead	42	
9.4 Reducir los errores producidos en el proceso que el equipo de preventas ha venido ejecutando.	43	

10. Conclusiones

4011. Limitaciones

4212. R

14.2 Anexo 2, Capacitation SDR

56

14.3 Anexo 3, Acta de reuniones

50

Lista de tablas

Tabla 1 Método por qué, porque

11

Tabla 2 Mapa de Competitividad. Áreas de análisis e indicadores. Elaboración propia (Saavedra, 2012)

27

Tabla 3 Estadísticas de asistencia, elaboración propia

32

Tabla 4 Estadísticas de conversión, elaboración propia

32

Tabla 5 Estadísticas Países/Público, elaboración propia

33

Tabla 6 Estadística origen del lead, elaboración propia

33

Resumen

El presente trabajo de investigación se efectúa a través de un estudio exploratorio y descriptivo de la empresa Eadbox (encargada de ofrecer plataformas para educación e-learning) la cual ha abierto sus puertas para el mercado latinoamericano e igualmente tiene una estructura y organización nueva y en fase de construcción. Por tal motivo, el punto núcleo de esta investigación radica en la pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que debe diseñar Eadbox Latinoamérica para mejorar el proceso de preventa desde su sede principal en Curitiba - Brasil? Por medio de una metodología cualitativa de recolección de informes, estadísticas y análisis del proceso de preventas, los resultados muestran que la implementación de una estructura organizativa basada en herramientas útiles se logra a mejorar el proceso, para esto se utiliza el modelo básico de negocio de Mintzberg, los postulados de la ingeniería de métodos y administración de Frederick Taylor. Finalmente, se presentan las limitaciones y recomendaciones para una empresa que está expandiéndose a pasos agigantados en el mercado latinoamericano. Palabras clave: Estrategia, organización, implementación, administración.

Abstract

The aim of this study is carried out through an exploratory and descriptive study of the company Eadbox (e-learning platforms) which it has opened its market to Latin-America with a new internal structure and organization. Therefore, the aim of this research lies in the question: What are the strategies that EADBOX must design to improve the pre-sale process for Latin America from its headquarters in Curitiba - Brazil? Through a qualitative methodology of collecting

reports, statistics and analysis of the pre-sales process, the results show that the implementation of an organizational structure based on useful tools is achieved to improve the process, the main tool used is the basic business model of Mintzberg and the theoretical background of the engineering methods and administration definition of Frederick Taylor. Finally, it is presented the limitations and recommendations for a company who is expanding by leaps and bounds in the Latin American market. Keywords: strategy, organization, implementation, management.

1. Introducción

Eadbox se encuentra en una etapa de crecimiento muy acelerado, comenzó siendo una Startup en el 2012 y en diciembre del 2017 ya había superado más de 100 colaboradores, esto ha llevado a experimentar algunas situaciones de adaptación, mismos que han propiciado a grandes cambios, tornándose más con perfil de empresa; organizada, estructurada y profesional. Estas razones hacen que en su fase de madurez sea necesario establecer y fortalecer su estructura ante un mercado que está en constante cambio.

Así mismo, el crecimiento acelerado de la empresa empezó a cuestionar y preocupar sobre posibles problemas en la incursión al mercado latino. Al crecer y competir es de gran impacto el hecho de tener fundamentos y registros documentados, de esta forma es necesario establecer mecanismos que faciliten su desarrollo, ejecución y seguimiento.

Por lo tanto, la estructura del trabajo consiste en: la primera parte estipula la justificación basándose en la estructura organizacional de Eadbox, en base a esto, se evidencia la problemática de la investigación y sus respectivos objetivos.

Posteriormente, en la segunda parte se muestra el marco contextual, se citan las principales características y áreas de Eadbox, nombrando sus funciones y labores del área de ventas, marketing y post ventas; para luego, enfatizar en el desarrollo y la estructura del área de preventas, su estrategia actual y las herramientas usadas.

En la tercera parte, la metodología es explicada en base a la técnica de investigación cualitativa con un enfoque descriptivo y exploratorio de la estructura organizacional de Eadbox Latinoamérica en el área de preventas.

Luego, en la cuarta parte se profundiza en el marco teórico, el cual hace un recuento de conceptos relacionados a la administración como lo son: Ingeniería de métodos, Cultura organizacional, Paradigma de recursos y el modelo básico de negocio. Complementariamente, se nombran los aportes teóricos que realiza Mintzberg en la estructura organizativa de una empresa desde el análisis externo hasta el desempeño interno de la misma, para así crear unos diferenciales y ventaja competitiva sobre sus competidores ejecutando una estrategia.

En la quinta parte, se presenta el análisis de resultados por medio de estadísticas, informes y la aplicación del modelo de Mintzberg en el área de preventas. Posteriormente se llegan a unas conclusiones, limitaciones, orientadas al momento actual de la empresa y su desarrollo, en la parte final están las recomendaciones del trabajo.

2. Justificación

La investigación propuesta busca diseñar un plan estratégico orientador para el mejoramiento de preventas para Latinoamérica. En este sentido, se justifica porque surgió la necesidad de reevaluar el proceso de preventas, el cual se ve enfrentado a un mercado con gran potencial y beneficio para la empresa. Con un rediseño del proceso y un plan estratégico para el mismo, donde no sólo se beneficiará Eadbox, sino también sus empleados, sus clientes, la economía latinoamericana y toda la comunidad académica que tendrá referente este estudio para la realización de posteriores propuestas en diferentes sectores e industrias.

La investigación planteada tiene ante todo un enfoque práctico que busca suplir una necesidad. La generación de un plan estratégico representa una fácil optimización de los procesos de Eadbox, incrementando la eficacia y calidad del servicio, permitiendo una adecuada integración de procesos entre las distintas áreas de la empresa (marketing, preventas, ventas y postventas) y así adecuar unos objetivos y visiones claras de la empresa.

Para la empresa será significativa la realización de esta investigación, porque contribuirá el desarrollo de planes estratégicos que ayuden a afrontar nuevos retos del mercado que viene creciendo en los últimos tiempos de manera exponencial, cada vez más exigentes y evolucionado.

La Universidad del Valle es una institución que patrocina investigaciones y adquisición de conocimientos aplicables a proyectos que van más allá de la simple acción pedagógica, no sólo solucionar problemáticas a nivel social, sino también cultural, ambiental, tecnológico y económico. Por lo cual, este trabajo permitirá a la academia revisar y tomar como base de estudio un caso de expansión y crecimiento de una empresa en el mercado latino. Así, se podrá

usar para estudios de casos en el sector emprendimiento a nivel latinoamericano, específicamente a las Startups de la rama de tecnología, sector que viene también en gran evolución.

El desarrollo del trabajo de grado es la clausura de un largo camino de formación, tanto personal como profesional; además, brinda la oportunidad de vinculación al sector productivo del país, fin último de la educación universitaria.

Realizar esta investigación permite a la administradora de empresas fortalecer los conocimientos teórico prácticos aprendido a lo largo de la universidad en el campo de la realidad y la vivencia, permite aportar a diferentes sectores empresariales no solo del país sino impactando positivamente los negocios de manera globalizada por medio del mejoramiento de la gestión organizacional, específicamente en el área comercial, motor importante de las empresas.

La investigación, por otra parte, contribuye en el ámbito social para toda la comunidad profesional a dar importancia al equipo de preventas, tener una estructura estandarizada y metodológica, desde una perspectiva de una empresa que nació en uno de los países más grandes del mundo y que se está expandiendo para varios países de Latinoamérica, así ver qué estrategia aplicó en esa diversidad cultural, desde su mismo equipo de trabajo hasta sus clientes y socios.

La realización de este trabajo les permitirá a las empresas, de diversos sectores que cuenten con un proceso de preventas, contar con un referente de proceso sistemático que permitirá la mejora continua de la calidad, generando, de este modo, una fuerte ventaja competitiva.

3. Formulación del problema

3.1 Antecedentes

Desde el 2015 comenzó la expansión de EadBox a países de Latinoamérica, y con esto la necesidad, de transformar un modelo de negocio que nació en Brasil a uno que contenga y aplique para una diversidad cultural diferente como lo es Latinoamérica. Al inicio el equipo comercial lo conformaban 2 personas en Preventas y 2 en Ventas, ahora está conformado por 3 personas en Preventas y 3 Vendedores, se espera que, al finalizar el primer trimestre de este año, sean 5 en Preventas y 5 Vendedores. Este crecimiento, de presupuesto, mercado, clientes, colaboradores, ha buscado la necesidad de definir un procedimiento estándar en el primer paso de la cadena comercial, se ha mencionado la importancia que tiene el área de preventas, y ahora es requerido formalizar un proceso metodológico.

La necesidad identificada es que en este crecimiento que está experimentando, la empresa, requiere con urgencia tener un proceso de Preventas diseñado, probado y estandarizado, que se adapte con el mismo ritmo del mercado y que en esa estructuración genere un impacto positivo para las siguientes etapas del negocio, sobre todo que las oportunidades de negocio sean aprovechadas al máximo para el logro de las metas comunes. El problema es que en muchas ocasiones ya se ha identificado que hay una pérdida en los Lead porque no se logra ese atendimento, el proceso se ve sin sincronía, unas veces ha durado muy poco no obteniendo la información requerida, y en otro caso se alargado demasiado perdiendo tiempo valioso en atención a Lead que se encuentran en espera, esa desigualdad hace que el proceso no sea óptimo, y es por el cual se encuentra la importancia y necesidad de trabajar para el mejoramiento.

Por otro lado, en el área de marketing, en su función con las campañas de Facebook Ads (el sistema por el cual se promociona una Página de Facebook, Sitio Web, Evento o Aplicación) y Google AdWords (es el programa que utiliza Google para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes) genera y distribuye diariamente Lead (cliente potencial) a los diferentes perfiles de PipeDrive (software de ventas) de las personas del equipo de preventas para que inicien sus actividades, como consecuencias se puede tener: pérdida de Leads, no atendimento

estandarizado, realizar un mal filtro de Leads, alargar el proceso de ventas, desaprovechar el tiempo de los vendedores, hasta perder ventas significativas.

Para entender los antecedentes de este proyecto, se cita el método de Por qué, que indica la causa de un problema y la resolución de este. Por tal motivo, se hace énfasis en las siguientes preguntas de antecedentes y sus respectivas respuestas.

Tabla 1 Método por qué, porque

Pregunta	Respuesta
¿Por qué el proceso tiene un problema?	Porque el proceso está generando pérdidas de lead
¿Por qué el proceso está generando pérdidas de lead?	Porque no se ha identificado el cuello de botella
¿Por qué no se ha identificado el cuello de botella?	Porque no se ha analizado datos y no se ha generado cambios
¿Por qué no se ha analizado datos y no se ha generado cambios?	Porque el proceso no se ha estandarizado

2. Pregunta de Investigación

Expuesto lo anterior, surge la siguiente interrogante que sirvió de base para la investigación:

¿Cuáles son las estrategias que debe diseñar EADBOX para mejorar el proceso de preventa para Latinoamérica desde su sede principal en Curitiba - Brasil?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer estrategias que pueda diseñar Eadbox para mejorar el proceso de preventas para Latinoamérica

4.2 Objetivos Específicos

- 4.1 Describir el proceso de preventa y su relación con las demás áreas.
- 4.2 Identificar roles, responsabilidades y autoridades involucrados en el proceso.
- 4.3 Establecer un control estadístico del proceso que proporciona mediciones, herramientas de análisis y mecanismos de control.
- 4.4 Reducir los errores producidos en el proceso que el equipo de preventas ha venido ejecutando.

5. Marco Contextual

Fundada en 2010, es una Startup Brasileña, plataforma para crear y desarrollar proyectos de educación a distancia (e-learning), por medio de lecciones de vídeo, folletos, presentaciones y demás contenido multimedia que el administrador pueda ofrecer para fortalecer la enseñanza, también es posible crear cuestionarios de satisfacción y evaluación. Es posible hacer una personalización del ambiente con logotipo, núcleos y marcas, haciéndolo más profesional y agradable. También tiene la opción de clases en vivo, Webinar, donde los alumnos asisten sin necesidad de instalar ningún tipo de software, todo dentro de la plataforma EadBox, facilitando la experiencia de aprendizaje. Otras características interesantes son el App Mobile, responde a

cualquier dispositivo móvil, la integración con varias herramientas del mercado y una configuración de dominio personalizada.

Una empresa de rápido crecimiento que se está expandiendo a toda América Latina que está en la búsqueda de personas que estén dispuestas ayudar a determinar y ejecutar diferentes estrategias para lograr la penetración en el mercado.

La Educación a Distancia (EAD) es una herramienta de negocios indispensable para la innovación y el crecimiento de las empresas. Con EAD no sólo es posible capacitar colaboradores, también hacer negocios, entrenar vendedores, disminuir costos y optimizar procesos. A través de una herramienta para educación completa, fácil de usar e integrada con diversos sistemas, puedes enfocarte en lo que realmente importa para tu negocio, sin preocuparte con la tecnología, que está allí para servirte. Miles de alumnos y centenares de grandes, medianas y pequeñas empresas utilizan la plataforma EadBox, en diversas áreas desde recursos humanos, ventas, marketing, gestión de negocios, hasta operaciones.

Existen varias plataformas para entrenamiento online en el mercado, pero pocos resuelven problemas reales de los alumnos y de los negocios. El diferencial de Eadbox es que se enfoca en ambos: Trabajar junto con los clientes y saber que el EAD tiene aún mucho margen para evolucionar. Buscamos estar en la vanguardia de esta evolución y ofrecer a nuestros clientes la mejor plataforma para gestión del conocimiento y del aprendizaje. Esperamos que su proyecto se transforme en un Caso de Éxito más dentro de nuestra amplia cartera. (Eadbox, 2018)

5.1 Misión

EadBox tiene como misión innovar, mejorar y ampliar el acceso a la educación y a los entrenamientos profesionales, mediante un entorno de aprendizaje virtual fácil y simple.

5.2 Visión

Ser reconocida en todo América Latina como una de las mejores plataformas para la gestión del conocimiento y aprendizaje, brindando soluciones integrales en múltiples modelos de negocio.

5.3 Objetivo corporativo

Nuestro objetivo es mejorar la calidad profesional de los países emergentes, completar los vacíos que existen entre la educación y el mercado de trabajo, estando en la vanguardia de esta evolución académica, ofreciendo a nuestros clientes la mejor plataforma para gestión del conocimiento y del aprendizaje. Aprender + Enseñar + Emprender.

Fuente de información: Elaboración propia, a partir de contenido suministrado por el CEO.

6. Diagnóstico de procesos

6.1 Áreas de LATAM

Actualmente EadBox para Latinoamérica está conformado de la siguiente manera:

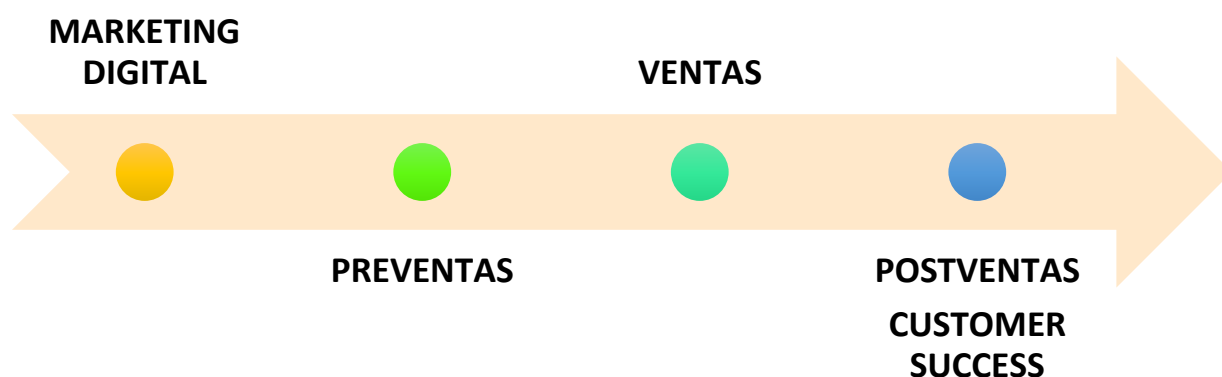


Ilustración 1 Gráfico áreas de Eadbox, elaboración propia.

6.2 Marketing digital

Se realizaron campañas publicitarias a través de dos canales: Google AdWords y Facebook Ads, ambos administrados por una agencia de marketing subcontratada para la generación de Leads (prospectos) de Inbound Marketing, estas oportunidades de negocio son gestionadas por medio de la herramienta Pipe Drive, donde se desarrolla todas las etapas del negocio hasta su cierre.

6.3 Ventas

Cuando un Lead es agendado para Reunión de Diagnóstico es porque en la etapa anterior, Preventas, se ha identificado un potencial de oportunidad dentro de los perfiles de clientes establecidos y por sus características como: Interés, Disponibilidad, Desarrollo de contenido y hasta Presupuesto. Una vez comenzada la etapa de Diagnóstico el objetivo es identificar las necesidades específicas del Lead para ofrecer la mejor solución y responder a los requerimientos y alcances de su proyecto de e-learning, aceptada con satisfacción correspondiendo a lo que buscaba, es realizada una propuesta basado en los planes y precios disponibles (<http://es.eadbox.com/precios/>) pero siendo flexible en las características de cada uno de los diferentes proyectos, como estrategia de ventas tenemos un Plan de Implementación, totalmente

estructurado y organizado, lo que le permite al cliente aprender, comenzar y desarrollar su primer curso dentro de la plataforma eadBox.

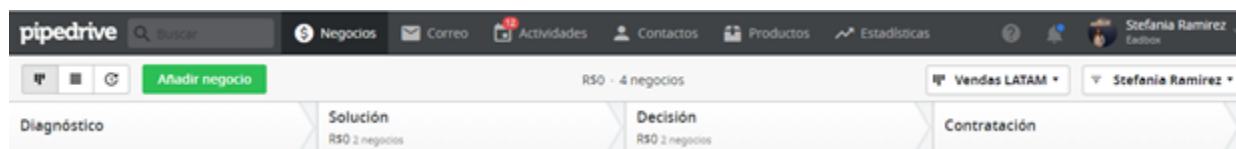


Ilustración 2 Fases ventas, tomado de: Pipe Drive Eadbox

6.4 Post ventas / customer success

El área de post ventas tiene como funciones principales: Apoyar al cliente en el desarrollo y éxito de su proyecto por medio de soporte técnico y en indicados casos en el Plan de Implementación, que previamente ha servido como gatillo y estrategia de Ventas. Este último tiene una estructura organizada en un proceso para catalizar la puesta en marcha del proyecto del cliente, este proceso también puede ser gestionado en 6 etapas con la herramienta PipeDrive.



Ilustración 3 Fases Post Ventas, tomado de: Pipe Drive Eadbox

Después de haber revisado las distintas áreas de LATAM en Eadbox y sus respectivas funciones en el proceso de cada cliente. En la siguiente sección, se va a explicar cómo funciona el área de preventas en la empresa, enfocándose en su importancia.

6.5 Preventas

Es el primer contacto y atención al cliente antes de la venta definitiva, el objetivo es conocer sus necesidades y las características particulares del proyecto de e-learning del cliente.

En el cargo de Desarrollador de Negocios es el responsable de realizar un filtro y selección de prospectos con un indicador alto de potencial de cliente.

6.5.1 Importancia

El área de Preventas es importante porque es donde se recibe y da el primer contacto con el cliente, también es quién decide la continuidad de la oportunidad de ese negocio, basado en conocimientos comerciales, perfil de cliente y su viabilidad, el objetivo es minimizar el grado de error y aprovechar al máximo las agendas de los comerciales y dar un grado de exactitud en el siguiente paso del proceso de venta, entre que asista a la segunda reunión y en que el diagnóstico sea favorable. Esta área de Preventas para Eadbox es aún de vital importancia por el momento empresarial que está pasando; desarrollando nuevos negocios, conociendo mejor su mercado objetivo, haciendo conocer su producto (Plataforma), que es innovador y no común, por ende debe enriquecer (educar) a sus potenciales clientes con contenido, servicio, atención y estrategias, por eso tiene mucho sentido esta área y el valor adicional de pretender mejorar.

Ahora, se presentan las siguientes etapas/subprocesos del funil de Preventas por la que atraviesa cada uno de los leads (prospectos) : Búsqueda, Prospección, Conexión, Reunión Programada y Reajuste, estas etapas están libremente permitidas para personalizar por parte del Pipedrive (CRM) y son las establecidas por parte de la Gerencia General.

- Búsqueda: Aquí es donde funciona el Inbound Marketing, y todos los esfuerzos e inversión de las campañas publicitarias lanzadas por redes sociales (Facebook) y Google AdWords, genera entradas de información de personas o empresas que tienen algún tipo de interés en la plataforma.

Fortalezas: El PipeDrive guarda el historial de todos los negocios, es así como podemos ver si un Lead antes ya había sido oportunidad o si es la primera vez que ingresa.

Problemas identificados: Muchas campañas exigen en el formulario de la Landing page, durante el registro del Inbound Marketing, el número de teléfono de los leads, es por esto que aquí un porcentaje de Leads no podrán ser entrados en contacto, porque no dejan ningún teléfono o porque lo dejan de forma errada, y se darán como perdidos respectivamente (Lost). En algunos casos se debe entrar a otro aplicativo (RD Station) para encontrar mayor información pero que el Pipedrive (CRM) no la trae, entonces ahí es donde se abre el espacio para distracciones por parte de los Prevendedores o son tiempos que aumentan el proceso de ejecución con cada lead.

Identificación: Observación, permitió que el investigador se familiarizara con el PipeDrive (CRM) desde este primer momento con los demás procesos.

- Prospección: Cuando la información del Lead se encuentra bien suministrada (Correo electrónico, nombre y teléfono) se continúa los intentos del flujo de cadencia.

Fortalezas: Tener un flujo de cadencia pre establecida, para determinar los intentos y en qué tiempos se van a efectuar. Otro punto clave de esta etapa es que entre más rápido se realice el primer contacto desde que llega al PipeDrive mejor, así se logra una respuesta de los Lead a pocas actividades y disminuyendo el riesgo de la competencia.

Problemas identificados: Algunas ocasiones, por diferentes motivos, no se logra entrar en la siguiente etapa que es Conexión, que es entrar en contacto directo con el lead, por lo que una cantidad bien representativa son perdidos en etapa de Prospección por motivo de pérdida: “Sin Contacto”.

Identificación: Observación de datos estadísticos, revisión de los leads (prospectos) perdidos en el funnel de Ventas, y ver los motivos de pérdida, comparar las cantidades con el total y ver el grado de significancia que tienen.

- Conexión: Es cuando se ha logrado respuesta (afirmativa o negativa) por parte del Lead por cualquiera de los diferentes medios (Inclusive WhatsApp).

Fortalezas: Las herramientas tecnológicas que se tienen para entrar en conexión son clave, así también como los medios: Llamadas telefónicas, Intercom, WhatsApp y correo electrónico.

Problemas identificados: El Speech, discurso dentro de la conversación con los leads, son aspectos siempre que deben estar en constante mejora y cambio, aquí depende mucho el conocimiento con todo el medio del e-learning y específicamente con los de nuestra Plataforma.

Identificación: Entrevista no estructurada o informal; Realizando entrenamiento grupal e individual one to one y en las clínicas de preventas en una reunión semanal con todas las personas del equipo que realizan el proceso, para identificar los retos y casos importantes de la semana.

- Reunión Programada: Aquí es donde se pretende llegar, conocer bien el perfil del cliente potencial, realizar una prospección adecuada, tomar la decisión de programar una reunión a los leads que tengan mayor posibilidad o intención de compra (Que estén en el momento de compra) para que el calendario de los consultores de proyectos no se vea saturada o malgastada con prospectos que no cumplen los criterios de cualificación y/o los estándares, esta etapa es transitoria, es decir, que en esta etapa no se da como perdido, porque es Diagnóstico o es Reajuste, que son etapas posteriores dependiendo la asistencia del lead.

Fortalezas: La comunicación efectiva, la conexión inicial que se gana con cada uno de los leads para que encuentren la importancia de continuar con la consultoría de proyectos. El éxito para llegar aquí y ser efectivos es lograr tener un control de la llamada, cumplir con lo establecido en la recolección de información y prospección de un buen perfil de Lead.

Problemas identificados: La organización del tiempo; para programar la agenda de los consultores de proyectos, para que sean equitativos con cada uno de estos y puedan recibir cantidad por iguales, y también la diferencia horaria sobre todo que se tiene en verano para poder agendar y coincidir con horarios que se adapten a la de los clientes potenciales.

Identificación: Entrevista no estructurada o informal, en las reuniones individuales y grupales que se programan semanalmente con el equipo y análisis de las agendas programadas en el Google Calendar.

- **Reajuste:** Si un cliente no asiste a la reunión, reprograma o no vuelve a contestar, se intenta realizar una conexión o en definitiva dar como perdido y registrar en el PipeDrive el motivo de “Desistente”.

Fortalezas: El Speech y cómo se vuelva a intentar entrar en contacto con el Lead es vital, si no asistió debió existir una falla (interna o externa) o algo que no lo convenció del todo, o que tal vez se subestimó la capacidad de ejecución y de compra de este leads, volver a entrar en contacto debe incluir un cambio en la conversación resaltando eso preciso que él necesita en su idea de proyecto.

Problemas identificados: Muchas veces los leads no vuelven a responder, es importante identificar internamente qué factores influyeron para que no se volviera a entrar en contacto.

Identificación: Entrevista no estructurada o informal, en las reuniones individuales y grupales para conversar, identificar y proponer acciones de mejora relacionados al Speech y a los negocios difíciles o donde el lead ‘desistió’ nunca apareció en la reunión programada de consultoría.



Ilustración 4 Fases preventas, tomado de: Pipe Drive Eadbox

El estándar actual de ciclo entre prospección y conexión es de 3 días, periodo donde se deben realizar: 1 intentos de llamadas, 1 e-mail y 1 WhatsApp por día, con plantillas según haya sido la campaña con la que entró el cliente al PipeDrive (CRM), la prioridad siempre es realizar el primer intento de conexión el mismo día en el que llega el Lead a la tapa de Búsqueda, preferible llamada, y después los demás medios.

Dentro del área de Preventas se ha fijado una serie de preguntas base dentro de la primera conexión con el cliente que son importantes para las siguientes etapas del negocio, esta

exploración da como resultado conocer sobre el proyecto del cliente en: Contenido, Marketing y Presupuesto, entre otros.

Se han establecido interrogantes que sirve de guía y se deben desarrollar de manera natural dentro de la misma conversación, textualmente son:

- ¿Planea crear un proyecto e-learning, educación a distancia, cursos online?
- ¿Que tipo de contenido multimedia tiene desarrollado?
- ¿Cuál es la fecha estimada para comenzar su proyecto e-learning?
- ¿Ha estimado una inversión financiera para realizar este proyecto?

Otras preguntas que ayudan a enriquecer la primera conexión y el conocimiento del proyecto del cliente son:

- ¿Ha desarrollado la enseñanza de estos cursos de manera presencial?
- ¿Ha estimado su mercado inicial, la cantidad de usuarios iniciales?
- ¿De qué manera planea realizar su marketing? ¿Fan page? ¿Web? ¿Presencial?

Según los resultados obtenidos en este primera conexión con el cliente, quien define si se descarta el prospecto o si es posible que cumpla el perfil de comprador, es el *Desarrollador de Negocios* que en ese mismo momento de la llamada le propone agendar una reunión con nuestro Consultor de proyectos, todo estos pasos, la descripción textual de la conversación y la ejecución de cada actividad debe quedar registrada en la herramienta Pipedrive, así mismo la reunión agendada en Google Calentar y definido el medio de comunicación Skype o Hangouts.

En el momento esperado de la llamada, donde se confirma que cumple los requisitos de posible cliente, y este acepta la reunión se informa que la duración es de un máximo de 30-40 minutos, es necesario un computador para hacer un intercambio de pantalla y hacer la demostración al cliente.

El Consultor de Proyectos es el encargado de realizar la presentación y demostración de la plataforma en aspectos más técnicos y específicos en cuanto a funcionalidades y características propias, y adicional el único que puede informar los planes y precios, que, aunque están

disponibles en la web, hay otros precios propios del área de ventas que son manejados según las necesidades especiales de cada proyecto.

Técnica de preguntas:

- Introducir el diálogo (justificar preguntas).
- Detectar puntos de interés (preguntas abiertas generales).
- Precisar puntos de interés (preguntas cerradas).
- Identificar y confirmar las necesidades (mezcla de preguntas abiertas y cerradas).
- Reformulación de necesidades del cliente (auto escucha de necesidades).

Escuchas activas.

- Tomar notas.
- No terminar las frases del emisor.
- No interrumpir.
- Hacer preguntas para verificar la comprensión.
- Hacer pausas: uso del silencio para que el cliente tenga tiempo para tomar sus decisiones.
- Dar feedback.
- Variar el ritmo.

Ahora bien, las herramientas usadas para el desarrollo propio del proceso de preventas se basan en:

- PipeDrive

Es una herramienta líder en gestión de ventas, se construye en torno a las ventas basadas en actividades, a través de esta plataforma se puede gestionar: Informe de ventas, pronóstico de ventas,

- RD Station

Es una plataforma de marketing y ventas por la metodología de Inbound Marketing, que apoyan la definición y ejecución de estrategias.

Cuando es integrado con la plataforma de Eadbox, es posible rastrear prácticamente todas las acciones del alumno en la plataforma. Las conversiones generan eventos que permiten la identificación y el rastreo de sus actividades. Así, es posible saber cuándo un usuario se registra, cuando un usuario está activo, inicia o finaliza un curso y/o las clases de los cursos, cuando es aprobado/reprobado, cuando inicia o finaliza las clases de los cursos y mucho más.

- Google calendar

Es una agenda y calendario electrónico desarrollado por Google. Permite sincronizarlo con los contactos de Gmail de manera que podamos invitarlos y compartir eventos

- Intercom

Funciona en conjunto para ayudar a los equipos de ventas, marketing y atención al cliente a comunicarse mejor con sus clientes. Enviar mensajes dirigidos para incorporar usuarios, hacer anuncios y volver a captar la atención de las personas. Ayuda a los negocios a evitar la situación usual de rigidez y spam, y a tener conversaciones reales que crean conexiones verdaderas. Al estar diseñado para sentirse como las aplicaciones de mensajería que utiliza todos los días, Intercom le permite hablar con sus clientes casi desde cualquier lugar: dentro de su aplicación, en su sitio web, a través de redes sociales y por correo electrónico.

- Videollamadas

En las videollamadas se usan dos herramientas principales: Hangout y Skype. Los medios para comunicarnos con nuestros clientes a través de videollamada con: Skype, Hangouts o Appear, los cuales nos permite compartir nuestra pantalla y realizar.

- Extensiones de Google Chrome

Dentro de las extensiones de Google Chrome se permite visualizar las herramientas específicas para medir el rendimiento del proceso de la captación del lead. Las principales son:

STREAK: Extensión que permite ver la visualización de lectura de cada email enviado, crear plantillas para mensajes estándares rápidos y poder enviar un correo programado en una hora específica.

BCC AUTOMÁTICO: Permite colocar automáticamente siempre en todos los mensajes de envío con copia oculta al email de Pipedrive, con esto realiza automáticamente la actividad de correo electrónico en el respectivo negocio del Pipedrive.

7. Metodología

7.1 Tipo de Estudio

El primer nivel de conocimiento científico que se desea obtener sobre un problema de investigación se logra a través de los estudios de tipo exploratorio. Por lo cual, un estudio exploratorio permite aumentar el grado de conocimiento de un tema desconocido, donde se tiene en cuenta algunas consideraciones tales como: trabajos previamente realizados, información no escrita (relatos y experiencias) de personas y/o entidades y finalmente el conocimiento previo que tiene el investigador sobre el tema planteado. (Mac, 2011)

Por otro lado, teniendo en cuenta el tipo de investigación descriptivo y exploratorio, se define estudio descriptivo como aquél que se selecciona de una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente. En contraste, se encuentra otra definición para investigación descriptiva, que considera el procedimiento usado en ciencia para describir las características del fenómeno, sujeto o población a estudiar. Al contrario que el método analítico, no describe por qué ocurre un fenómeno, sino que se limita a observar lo que ocurre sin buscar una explicación. (pensante, investigación exploratoria, 2018)

En el caso de esta investigación, se considera parte exploratoria pues se evidencia un proceso previo que utiliza el área de preventas para realizar sus estrategias para el mercado latinoamericano, sin embargo ha llegado un momento en el que el mercado crece aceleradamente

y surge la necesidad de replantear ese diseño estratégico, por lo tanto la propuesta aquí desarrollada expresa a partir de lo que se ha venido haciendo y de estudios estratégicos, realizar un aporte para el desarrollo del área de preventas, rediseñando el proceso de tal área.

7.2 Enfoque de la Investigación

A partir de definir que la metodología de esta investigación se basa en un enfoque cualitativo con una metodología de investigación descriptiva y exploratoria, se tiene en cuenta la revisión de la literatura e informes hechos por la empresa, así como también la estructura organizacional de la misma.

Tomando el artículo “Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación” de Daniel Cauas una investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados.

En contraste, se toma una definición complementaria de lo que es la metodología, “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.” (Gómez, 1999)

7.3 Herramientas y técnicas

Las herramientas que se usaron principalmente fueron las estadísticas dadas por la empresa para poder analizar la evolución del proceso de preventas, los discursos y contenido que cada uno de los comerciales tiene para comunicarse con los clientes, flujo de actividades de cada una de las áreas, formato de acta de reuniones de Eadbox y los perfiles de los clientes. Todo esto se complementa con los informes que el área tiene mensualmente e información suministrada directamente por el CEO de la empresa.

Tabla 2 Herramientas preventas

Fuente	Herramienta	Información
PipeDrive	Estadísticas	Negocios, diagnósticos, actividades.

SDR's / Prevendedores	Entrevistas	Procesos, Speech, metodología, actividades diarias.
Drive compartido del equipo de Eadbox Latam	Revisión documental	Procesos, Entrenamiento y capacitación inicial.

8. Marco Teórico

En el diagnóstico de procesos de Eadbox se analiza las funciones de cada área de la empresa, el proceso de marketing, el proceso de preventas, Proceso de Ventas y proceso de Post Ventas. También se revisan las principales herramientas usadas por cada uno de los equipos, tales herramientas ayudan a tener más información no sólo de los clientes sino también soporte para los empleados y equipos de la empresa. Por último, se profundiza en el área de Preventas, en sus herramientas y procesos, también fortalezas y oportunidades de esta área. Para esto, se determina la importancia de tener una organización del área basándose en las teorías propuestas de la ingeniería de métodos, reingeniería de métodos, planificación estratégica, arquitectura empresarial y gestión de calidad total.

Según Niebel, en su libro Ingeniería industrial: métodos, tiempos y movimientos (1996), “los términos análisis de operaciones, simplificación del trabajo e ingeniería de métodos se utilizan con frecuencia como sinónimos.” (Niebel, 1996)

Como también, Criollo (Estudio del trabajo: Ingeniería de métodos, 2002) sostiene que “la ingeniería de métodos es la técnica que se ocupa de incrementar la productividad del trabajo, eliminando todos los desperdicios de materiales, de tiempo y de esfuerzo; que procura hacer más fácil y lucrativa cada tarea y aumenta la calidad de los productos poniéndolos al alcance del mayor número de consumidores”. (Criollo, 2000)

Por lo tanto, en la ingeniería de procesos es importante tener una comprensión profunda del problema de la empresa, para así, conseguir un rediseño de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar una reducción de costes, incremento de calidad, servicio, productividad y rapidez. Por lo cual, para tener una comprensión de los procesos, se debe

conocer la empresa, sus debilidades y fortalezas, hacerse preguntas fundamentales, tales como: ¿Por qué se hacen las cosas de esta manera? ¿Por qué de esta forma? ¿Qué se debería cambiar? Para así, llegar al meollo del asunto e identificar la raíz del conflicto. (Gonzalez, 1998)

De acuerdo con los conceptos anteriores, Criollo y Niebel dan una concepción organizacional que tiene en cuenta la ingeniería de métodos como variable para aumentar la productividad de la empresa y hacer más fácil el proceso de ventas con alta eficiencia y productividad.

8.2 Reingeniería de Métodos: reingeniería de métodos o BPR fue desarrollado por Hammer & Champy como “la reconsideración fundamental y la reorganización radical” la empresa se considera como un conjunto de procesos, tales como: orientación a la satisfacción del cliente, reconsideración fundamental de la organización de trabajo y considerar las capacidades de TI para mejorar la eficiencia de los procesos. (Heyl, 2018)

Por otro lado, la reingeniería de procesos se enfoca en el análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre las organizaciones. La reingeniería de métodos requiere una alta organización de los procesos empresariales, por lo cual, debe restringirse a aquellos procesos de negocio que tienen importancia estratégica y cuyo desempeño actual es deficiente. Deficiente, se refiere a que la competencia supera a la empresa, los productos y servicios no satisfacen las necesidades de los clientes, existen varios conflictos dentro de la empresa. (Hipass, 2011)

De tal manera, la reingeniería se enfoca en estrategias corporativas y se aplica a los procesos empresariales y de gestión. La reingeniería se relaciona con empezar de nuevo, un proceso de reinversión de la empresa (cómo, dónde, quiénes toman parte, de dónde proceden las ideas) para así crear técnicas y herramientas. La reingeniería de procesos empresariales realiza una aproximación a la situación adversa de una empresa. (Gonzalez, 1998)

La reingeniería significa volver a empezar un proceso, identificar reglas y supuestos de cambio y adaptarse a las circunstancias actuales. La reingeniería supone fijarse en los procesos, en el porqué de las cosas, haciendo énfasis en la orientación al proceso, ambición y automatización de comunicaciones internamente en una empresa.

Por otro lado, en el artículo “Business Process Management” Van der Aaslt (2016) enfatiza en la gestión de procesos empresariales, el cual se establece un conjunto bien establecido de principios, métodos y herramientas que combinan conocimiento de la tecnología de la información, ciencias de la gestión e ingeniería industrial para mejorar los procesos.

En este documento, se hace hincapié en la importancia de la investigación de BPM para centrarse en la mejora de los procesos de negocio en lugar de mejorar los artefactos producidos por las técnicas y herramientas de BPM, como los modelos de procesos. Finalmente, se llega a la conclusión de usar six sigma como proceso de mejoras empresariales, usando herramientas analíticas, se mide la evolución estratégica de la empresa. (van der Aalst, 2016)

En contraste, Freddy Durán en el artículo “Ingeniera de métodos” se formula el problema de la integración del ser humano dentro del proceso de producción de bienes o del proceso de generación de servicios. Dentro de una empresa, la toma de decisiones debe radicar en decidir dónde y cómo encaja el hombre en el trabajo para lograr el desempeño eficaz y mejoras tanto de la empresa

Por otro lado, el estudio de tiempos hace posible la transmisión de conocimientos desde la dirección hacia los trabajadores. La aplicación de métodos requiere el cumplimiento de dos etapas: la analítica que lleva a dividir la tarea que realiza un trabajador, describir los movimientos, descubrir los movimientos inútiles. La etapa constructiva incluye, identificar las causas para la existencia de condiciones defectuosas y seleccionar la mejor estrategia y más apropiada para ejecutar el trabajo. (Durán, 2007)

Ahora bien, las características de la reingeniería deben reunir y alcanzar reducciones de costes, mejoras de calidad y del servicio al cliente, tales como:

- Unificación de tareas
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Operaciones híbridas

Según Sáez la reingeniería debe optar por unos instrumentos y técnicas que visualicen procesos, realicen una investigación operativa con una gestión de cambio y análisis de los puntos fuertes y débiles de los productos líderes del mercado. (Sáez, 2010).

Luego de haber revisado los principales conceptos sobre la ingeniería de métodos y los procesos que una empresa debe seguir para realizar cambios dentro de ella. Es de gran relevancia, enfocarse en algunos procedimientos y herramientas que muestren el desarrollo de una reingeniería de métodos. Para esto, se nombran los autores Mintzberg con el diseño estratégico de una empresa y a Andrés Pérez con la identificación y análisis de diseño de la ingeniería de métodos.

Henry Mintzberg realiza un diseño estratégico de una empresa por medio del Basic, tal como aparece a continuación:

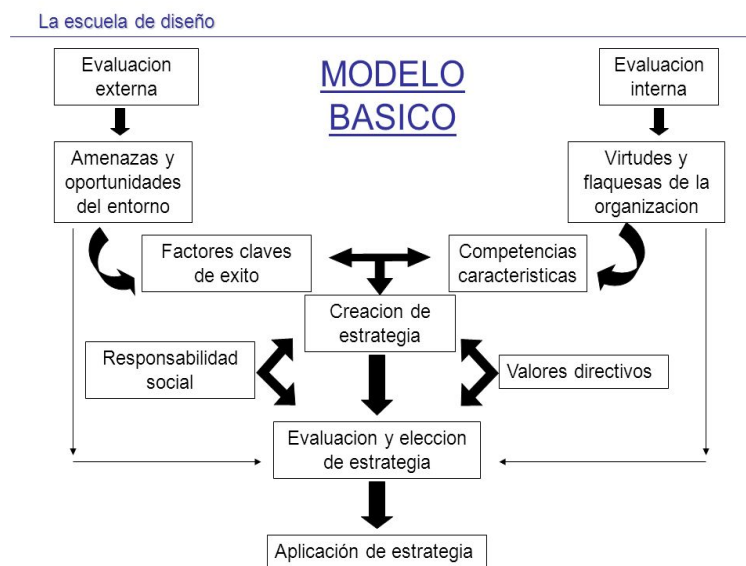


Ilustración 6 El modelo básico de negocio. Tomado de: Scientific Research Magazine. Fuente: http://file.scirp.org/Html/11-1530092_48145.htm

En el modelo básico de negocio se establece el proceso de implementación de una estrategia de acuerdo con Mintzberg. Se puede observar cómo se analizan los enfoque externos e internos de la empresa, enfocándose en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la

organización, para así identificar los factores claves del éxito y crear una estrategia que deje claro el diseño del área de la empresa y se establezca un proceso que optimice sus resultados.

La planificación estratégica, ha sido realmente una programación estratégica, la articulación y la elaboración de estrategias o visiones que ya existen. Cuando las empresas entienden la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico, pueden volver a lo que debería ser el proceso de elaboración de la estrategia: capturar lo que el gerente aprende de todas las fuentes (tanto las intuiciones de sus experiencias personales como las de los demás a lo largo de la organización y los datos duros de la investigación de mercado y similares) y luego sintetizar ese aprendizaje en una visión de la dirección que la empresa debe seguir. (Mintzberg, 1990)

Ahora bien, en el artículo “reingeniería de procesos” se establecen algunos criterios que las empresas deben priorizar en los procesos internos de estructuración. Las técnicas utilizadas para analizar la información son: observación de los participantes, entrevistas, análisis de documentos, conversaciones informales con empleados y análisis del sistema operativo de la empresa.

El rediseño de los procesos es la parte más creativa de la ingeniería de procesos, ya que se debe innovar o rediseñar los procesos para que estos sustituyan a los procesos anteriores, consiguiendo así una mayor eficiencia y eficacia. Existen dos métodos para tal rediseño:

- **Método de hoja en blanco:** lo postula Hammer y Champy (1998) definiendo el rediseño desde cero, puesto que para estos autores la reingeniería consiste en eliminar lo anterior y comenzar con lo nuevo. (Pérez, 2017)
- **Método hoja en sucio:** consiste en rediseñar el proceso a partir del proceso anterior, ya que según sus autores (Hill y Collins) la creación de un proceso desde cero, constituye una amenaza para la reputación de la empresa o confianza de los clientes en la misma, por lo que realizan un enfoque de hoja en sucio.
- **TQM (Total Quality Management):** según Brocka (1992) se define como una mejora continua en el rendimiento de cada operación en cada área fundacional de la organización, centrándose en actividades de planificación, dirección, organización,

control y aseguramiento de calidad. Los principios de TQM son: orientación al cliente, mejora continua con revisión de procesos y trabajo en equipo fomentando la participación de los empleados y clientes.

Por otro lado, en el artículo “Business Process Management” Van der Aaslt (2016) enfatiza en la gestión de procesos empresariales, el cual se establece un conjunto bien establecido de principios, métodos y herramientas que combinan conocimiento de la tecnología de la información, ciencias de la gestión e ingeniería industrial para mejorar los procesos.

En este documento, se hace hincapié en la importancia de la investigación de BPM para centrarse en la mejora de los procesos de negocio en lugar de mejorar los artefactos producidos por las técnicas y herramientas de BPM, como los modelos de procesos. Finalmente, se llega a la conclusión de usar six sigma como proceso de mejoras empresariales, usando herramientas analíticas, se mide la evolución estratégica de la empresa. (van der Aalst, 2016)

En contraste, Freddy Durán en el artículo “Ingeniera de métodos” se formula el problema de la integración del ser humano dentro del proceso de producción de bienes o del proceso de generación de servicios. Dentro de una empresa, la toma de decisiones debe radicar en decidir dónde y cómo encaja el hombre en el trabajo para lograr el desempeño eficaz y mejoras tanto de la empresa

Por otro lado, el estudio de tiempos hace posible la transmisión de conocimientos desde la dirección hacia los trabajadores. La aplicación de métodos requiere el cumplimiento de dos etapas: la analítica que lleva a dividir la tarea que realiza un trabajador, describir los movimientos, descubrir los movimientos inútiles. La etapa constructiva incluye, identificar las causas para la existencia de condiciones defectuosas y seleccionar la mejor estrategia y más apropiada para ejecutar el trabajo. (Durán, 2007)

Considerando los conceptos de: ingeniería de métodos, reingeniería de métodos, planificación estratégica, arquitectura empresarial y gestión de calidad total. Se establece, que para el diseño del área de preventas de Eadbox, debe considerarse el método idóneo para que sus procesos

lleven a una optimización de resultados donde la planificación estratégica articule y la elabore planes de acciones para el área implicada. Cuando las empresas entienden la diferencia entre planificación y pensamiento estratégico, pueden volver a lo que debería ser el proceso de elaboración de la estrategia: capturar lo que el gerente aprende de todas las fuentes (tanto las intuiciones de sus experiencias personales como las de los demás a lo largo de la organización y los datos duros de la investigación de mercado y similares) y luego sintetizar ese aprendizaje en una visión de la dirección que la empresa debe seguir. (Mintzberg, 1990)

9. Análisis de Resultados

En el análisis de resultados se tiene en cuenta los objetivos que se tuvieron al inicio de la investigación para así, explicar cómo los resultados pueden repercutir en el desarrollo de la estructuración del área de preventas de Eadbox.

Primero, se da una breve descripción de las estadísticas arrojadas por la empresa en cuanto al desempeño del área, posteriormente, se explica las campañas de leads que hace el área Marketing para atraer más posibles clientes y para mejorar los resultados

generados en el área de preventas, finalmente, se presenta la propuesta y posibles estrategias que puede realizar el área. Los objetivos fueron:

1. Describir el proceso de preventa y su relación con las demás áreas.
2. Identificar roles, responsabilidades y autoridades involucrados en el proceso.
3. Establecer un control estadístico del proceso que proporciona mediciones, herramientas de análisis y mecanismos de control.
4. Reducir los errores producidos en el proceso que el equipo de preventas ha venido ejecutando.

9.1 Describir las actividades del proceso de preventa

Describir el proceso de preventa y su relación con las demás áreas: con la descripción del proceso de preventas se observa el crecimiento de presupuesto, mercado, clientes, colaboradores, donde se ha buscado la necesidad de definir un procedimiento estándar en el primer paso de la cadena comercial, se ha mencionado la importancia que tiene el área de preventas, y ahora es requerido formalizar un proceso metodológico. En base a la descripción de actividades se define la estructura del área y las funciones de cada uno de los integrantes.

9.2 Identificar roles, responsabilidades y autoridades involucrados en el proceso.

El plan propuesto para Preventas se basa en el modelo básico de negocio postulado por Mintzberg en el que se pudo entender en la parte de Marco Teórico. Teniendo en cuenta el comportamiento del mercado externo (oportunidades y amenazas) y el mercado interno (debilidades y fortalezas) se determina que la estrategia que resultaría propia para desarrollar un área de preventas solvente y estable con buena calidad de leads se basaría en:

1. Crear plan de inducción y capacitación a nuevos integrantes de SDR
2. Si es estructurado el proceso y se forma
 - a. (ver anexo 2)
3. Presentar, mudar y aplicar WhatsApp Business.

a. (ver anexo 1)

4. Encontrar mejoras en el manejo de la herramienta PipeDrive.

El objetivo es que se disminuyan las micro tareas para poder mantener el foco en las actividades importantes, evitar al máximo las distracciones y esa pérdida de segundos que al final del día podría traducirse a menos actividades realizadas. Entre las cosas que se cambiaron fueron:

- Integrar Gmail con el PipeDrive: Aquí, se logra que todos los correos electrónicos que sean enviados genere una copia en cada uno de los negocios por medio del e-mail asociado y se cumpla la actividad “Correo” dentro de la secuencia de contacto, eso se realizó por medio de una extensión para Google Chrome que se llama BBC y pone en copia oculta siempre, para todos los emails de salida.
- Sincronizar los contactos del Pipedrive con Gmail: Entonces como nuestro WhatsApp Business está con el email al enviar un mensaje para un contacto ya no tenemos que agregarlo, sino que solo se busca por el nombre, más segundos ahorrados.
- Visualización de negocios por Lista: Ver los negocios por lista, y no por cuadros, nos ayuda a poder cambiar rápidamente el nombre del SDR de entrada, para que desde un inicio tenga un responsable y saber quién fue quién le dio el primer contacto, también es ver negocios por lista nos permite realizar como una panorámica de los negocios que tengamos en las diferentes etapas y observar así de manera general a cuales se puede dar prioridad y enfocar los esfuerzos de contacto por primera urgencia, desde correos corporativos, nombre de empresas, campañas/última conversión y los demás aspectos o filtros importantes que estén dando resultados y que ayuden a organizar el proceder de las actividades.
- Crear, establecer y aplicar protocolo de reuniones semanales para realizar clínica de preventas, revisión de metas y propuestas de mejoramiento continuo.

Finalmente, se hace una réplica del modelo básico de negocio de Mintzberg donde se refleja cómo el resultado de las estadísticas en cuanto a la distribución de países, leads y seguimiento de procesos pueden ayudar a crear una estrategia de reestructuración del área.

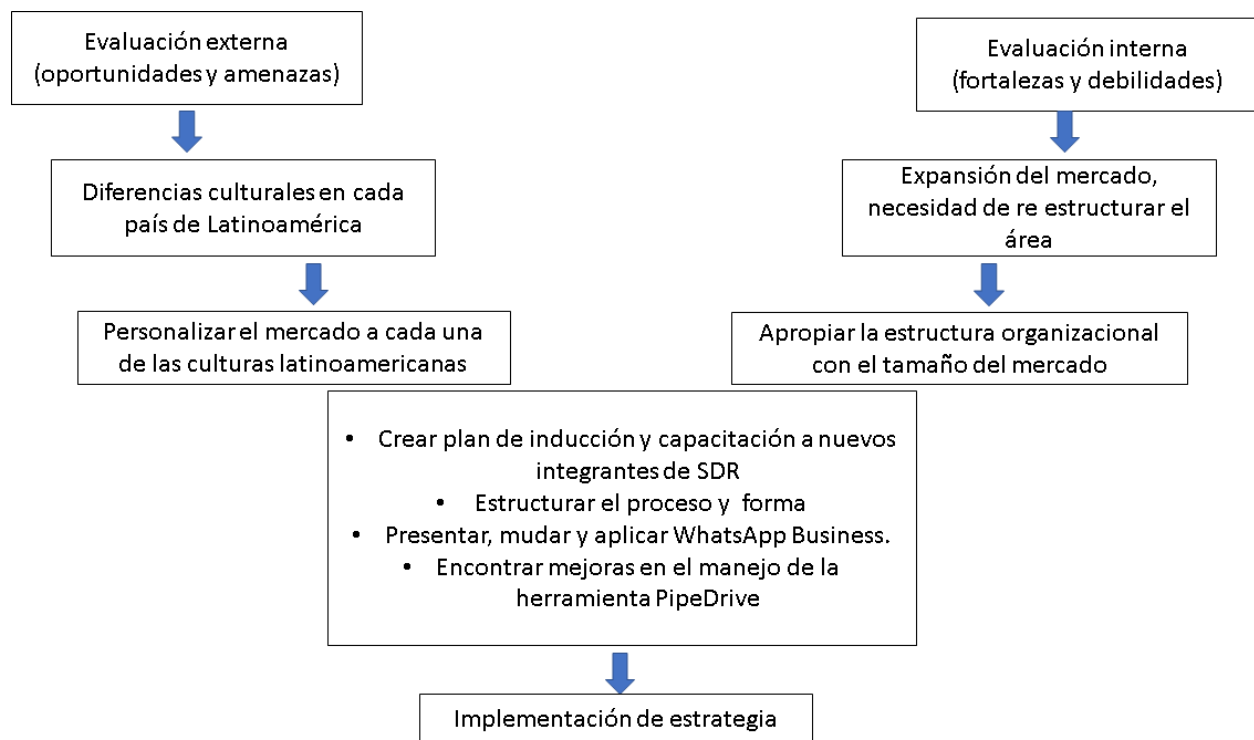


Ilustración 7 Aplicación modelo Mintzberg, elaboración propia

9.3 Establecer un control estadístico del proceso que proporciona mediciones, herramientas de análisis y mecanismos de control.

9.3.1 Estadísticas

Con este objetivo se tiene la finalidad de generar y analizar las siguientes estadísticas es poder identificar rasgos y características predominantes en los aspectos de preventas y también ver qué resultados positivos pueden seguir siendo implementados y que negativos pueden ser cambiados, lo anterior está fundamentado en datos reales y concretos de los meses de diciembre y enero.

9.3.2 Asistencia

Entre el mes de diciembre y enero se agendaron 108 reuniones para diagnóstico con uno de nuestros los consultores de proyectos del área comercial, con un porcentaje del 76% de asistencia.

Tabla 3 Estadísticas de asistencia, elaboración propia

¿ASISTIÓ?	%
SI	76%
NO	24%

9.3.3 Conversión

Analizando la tasa de conversión de preventas, los Leads que asistieron a reunión y entraron en el proceso de Venta, el porcentaje de conversión es de un 74%. Esto significa que en calidad se están pasando los leads que tienen mejor perfilamiento, las siguientes etapas están en responsabilidad del comercial asignado. Por lo cual, se puede ver una disminución evidente en la asistencia de los leads a cada una de las etapas de preventas.

Tabla 4 Estadísticas de conversión, elaboración propia

¿ASISTIÓ?	SI
Etapas	%
Decisión	56%
Diagnóstico	26%
Solución	10
Contratación	5

9.3.4 Países / público

Entre México y Colombia abarcan una tasa del 59% de presencia, respectivamente 31% y 28%. Históricamente Chile tenía mayor presencia y Colombia no representaba un perfil bueno de cliente, esta mejora se ve desde el punto de vista del Marketing Digital y las campañas conjuntas con la agencia respecto a las características de perfiles de clientes Eadbox. Esto también ayuda a enfocar el discurso de acuerdo con el léxico y palabras claves de cada país, algo adicional para tener en cuenta es la diferencia horaria con cada país, sobre todo en el horario de verano, para así mismo organizar y priorizar las actividades.

Tabla 5 Estadísticas Países/Público, elaboración propia

PAÍS	%
MEX	31%
COL	28%
ARG	27%
CHI	13%
URU	1%

9.3.5 Campaña origen del lead

La última conversión es la campaña, ya sea de Facebook Ads o de Google Adwords, por la cual ingresó el Lead al PipeDrive, aquí se puede ver que la campaña del Plan de Implementación tiene una participación del 40% casi la mitad de todas las reuniones agendas son provenientes de esta, aquí podemos deducir que todo lo que tiene que ver con los aspectos para iniciar un proyecto de e-learning son una preocupación y una importancia fundamental para el cliente objetivo, tanto que este plan ejecutado por el área de Preventas - Customer Success, atrae casi la mitad del mercado.

Tabla 6 Estadística origen del lead, elaboración propia

ÚLTIMA CONVERSIÓN	%
Implementación	40%
Consultoría para crear contenido e-learning - LATAM	18%
Consultoría	9%
Consultoría para venta de cursos online	7%
Manage Trial Completado	6%
Demostración - LATAM	6%
Manage_Trial Iniciado	4%
Plataforma-LMS-Eadbox-texto	4%

Contacto-site-espanhol	2%
Criar-webinars-ao-vivo	1%
Entro x whatsapp / partner	1%
Facebook Brasil (5 días)	1%
Manage_Trial Qualificado	1%
Messenger / lead oct (Trial) sin #	1%

9.4 Reducir los errores producidos en el proceso que el equipo de preventas ha venido ejecutando.

Mejoramiento Flujo de cadencia:

Un flujo de cadencia es la organización y ejecución de un plan sistematizado de acuerdo con un ritmo predefinido de intentos de contacto e intervalos entre una actividad y otra.

Inicialmente el proceso de intentos era:

Llamada + WhatsApp + Email por día, por 3 días.

Luego con las estadísticas y las retroalimentaciones de cada SDR con los Leads se descubre y detecta que ese proceso requería un cambio para mejorar la conexión con los clientes y que sea menos invasiva respecto a privacidad y saturación de intentos, también por el mismo Buyer Persona, o tipo de perfiles de clientes a los cuales van dirigidos el primer contacto, profesores, personas académicas, conferencistas, directores de proyectos, personas ocupadas. Además de lo anterior se acomoda a una etapa de marketing por la cual estamos pasando que es menor cantidad de Leads y de mayor calidad, entonces la cadena debe ser un poco más larga pero más enfocada a encontrar un contacto justo y estratégico. Así el panorama es estructurado un nuevo flujo:

PROCESO DE PREVENTAS / SDR			
Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Llamada1	Llamada2	Llamada3	Llamada4
Whats1	Whats2		Whats3
Mail1		Mail2	Mail3

El flujo de cadencia sirve para proporcionar una estructura de actividades, enfocada en la prospección de oportunidades, que pueden ser realizadas y repetidas por el prevendedor con el objetivo de mejorar el tiempo y optimizar los resultados de ventas.

Dentro de la importancia de cumplir y establecer con un flujo de cadencia en prospección:

- **Organizar las demandas de cada SDR:** Si el contacto no tiene éxito la primera vez, puede iniciar un flujo de cadencia, organizar la agenda para intentar contactar con los leads y no perderlos rápidamente. Teniendo en cuenta como prioridad que el rápido primer contacto con los Leads es lo más importante en la cadena.
- **Garantizar el máximo aprovechamiento de leads:** El flujo de cadencia aumenta las posibilidades de hablar con los leads. A partir del momento en que es posible organizar las demandas a punto de acomodar una secuencia de actividades para cada uno de los prospectos, nada queda atrás perdido u olvidado. El resultado es una mejora en la exploración y un mayor volumen de los Leads siendo activados.
- **Conquistar clientes:** Está claro. Al hablar con más personas y conseguir encontrar mejores oportunidades, las posibilidades de conquistar nuevos clientes son aún mayores.

10. Conclusiones

La investigación realizada en el área de preventa es fundamental para la empresa porque le ayuda a determinar y corregir aspectos importantes en el inicio de sus actividades comerciales, es aquí donde se aprovecha la inversión realizada en Marketing Digital, a través del Inbound Marketing, y donde se puede impactar la percepción e imagen con el cliente para la venta final.

Como parte de la descripción de actividades del proceso de preventas, se concluye que el equipo debe adoptar la estrategia de definición de roles de cada uno de los integrantes, así se optimizarán los resultados y se hará un filtro apropiado de los leads que llegan de marketing.

Por otro lado, Identificando roles y responsabilidades del equipo, se podrá trabajar de la mano con marketing para que los leads lleguen cada vez mejor calificados y haya un alto porcentaje de conversión de SDR para comercial. Identificando roles y responsabilidades hace que se facilite el trabajo y exista una mayor participación del equipo dentro de la toma de decisiones.

En contraste, estableciendo un control estadístico, se podrá realizar un análisis de los negocios perdidos (Lost) que se tengan en el área e identificar qué está fallando y que se puede mejorar del

proceso. Por medio de métricas, se puede determinar cuáles estrategias tanto marketing como comercial pueden implementar, basándose en la experiencia de SDR con los leads. Siendo así, se vendría cumpliendo y corrigiendo los posibles errores que SDR llegue tener en el proceso de pasar un lead calificado para comercial.

Se puede suponer que, en caso de no analizar la mejora en el proceso de preventa, y no se tomen decisiones de implementar nuevas acciones, no se podrían alcanzar los objetivos y con ello, no se logrará la eficiencia y la eficacia esperada para la empresa.

Es importante recordar las características y escenarios en los que se desenvuelve la empresa ya que de igual manera impactan en los procesos diarios. Además, el área de preventa en varias situaciones está sujeta a lo que suceda en su alrededor, por estar en Brasil, por conectar con diferentes países de Latinoamérica y en esa misma diversidad cultural.

Es importante para definir responsabilidades y ver los alcances de cada uno de los procesos y que así mismo funcionan como elementos para capacitar a las personas nuevas que todo esté estructurado y definido por un documento formal escrito.

Los supuestos que se tengan solo quedan en supuestos si no son fundamentados con datos estadísticos reales, que permitan analizar el comportamiento de las acciones del área en diferentes etapas y que factores intervienen para hacerlas cambiar.

Dentro de esa misma intención por mejorar los procesos de preventas se estableció que los días jueves en una hora se realizará una retroalimentación de todos los participantes donde se menciona los casos puntuales especiales que se presentaron durante esa semana y como fueron superados o cómo se podrían mejorar, también realizar clínica de preventas con esos casos, e identificar entre todos fortalezas y aspectos que hay que cambiar y mejorar, para estas reuniones se creó y estableció un modelo de protocolo para dejar todo formalizado por escrito y que ahí mismo se dejen tareas y propuestas con sus respectivos responsables para próximas reuniones de mejora continua.

11. Limitaciones

Las limitaciones de este estudio:

- No se contaba con métricas, o indicadores de gestión, establecidas lo que demoró el proceso de recolectar información para definir primero cuáles poner en práctica para medir factores influyentes.
- Por ser una Startup que está en proceso de expansión y en sus primeros años de desarrollo, algunos de sus procesos, políticas, y estándares corporativos generales se llevan a la práctica más allá de la teoría, es decir que muchas metodologías procedimentales son entregadas voz a voz sin una formalización estructurada en documento escrito.
- Tener un CRM que no cumple con requerimientos importantes para hacer el mejoramiento constante de los procesos comerciales, como por ejemplo no tener ahí mismo un grabador de llamadas o dificultar de gran manera el generar estadísticas con diferentes tipos de variables en tiempo real para el análisis y toma de decisiones.

12. Recomendaciones

En general, sería interesante y aconsejable para próximas investigaciones en el área de Preventas, continuar con la idea de este trabajo de grado, poder analizar la incidencia de la diversidad cultural y de vocabularios propios de los diferentes países de Latinoamérica en el discurso del proceso de preventa.

Se recomienda para futuras investigaciones y a manera de lista:

- Cambiar a un CRM más completo y práctico, que le permita a los usuarios grabar las llamadas para poder tener un control, gestión y mejoramiento por el canal de comunicación más efectivo e importante con nuestros clientes, a su vez para que permita contabilizar por tiempo exacto la duración de cada llamada y realizar mediciones individuales más precisas, para lograr identificar al detalle los factores que intervienen en el éxito y cierre de ventas o los puntos débiles de mejoramiento.
- Analizar los cuellos de botella en tiempos y a un gran detalle, es posible hasta dedicar un próximo estudio solo a esto, de cada una de las actividades que componen las etapas del funil de preventas, y detectar si hay alguna que esté bloqueando la velocidad de los negocios y la capacidad de procesamiento, solo enfocado a tiempos.
- Realizar un brainstorming entre las áreas; Marketing, Preventas, Ventas, Post Ventas, donde se generen en equipo ideas que puedan ser analizadas para su implementación, todas enfocadas al mejoramiento del primer contacto con el cliente, y crear un comité, que esté responsable del desarrollo de estas iniciativas.
- Definir de manera estructurada los procesos, políticas y normas con sus respectivas actualizaciones, estableciendo un medio formal donde sea divulgado y conocido por todas las personas del equipo.
- Estudiar también, cómo influye la cultura brasileña y su forma de negociación, por ser el lugar donde nació la empresa, en los Procesos de Preventas para Latinoamérica respectivamente.
- Buscar, analizar e implementar métodos de comunicación asertiva, así mismo como la técnica de preguntas abiertas y cerradas en el diálogo con los clientes, que sean ajustados

al modelo de la empresa y su razón de ser, pero a la vez manteniendo la diferencia cultural de cada uno de los países en los que ponen en práctica nuestros esfuerzos comerciales.

- Realizar una investigación enfocada a la motivación, como los diferentes factores externos e internos influyen en el proceso comercial y que acciones colectivas e individuales se pueden tomar para continuar manteniendo el logro de las metas trazadas, pero también incluir en está como la automotivación podría mejorar significativamente los resultados de conversiones y procesamiento de trabajo en los procesos del área, todo lo anterior debe estar en un marco de liderazgo, osea, desde una iniciativa del coaching corporativo para hacerlo extensivo a cada uno de los integrantes del equipo, así como desarrollar material multimedia audiovisual propio, corporativo, enfocado a este punto de la motivación, donde con frecuencia se realicen entrenamientos, reuniones y encuentros que permitan su implementación.
- Realizar un estudio más profundo y al detalle, junto con el área de Marketing, respecto a cada uno de los motivos de pérdida de los Leads, y así tomar acciones precisas en los distintos esfuerzos de publicidad (Inbound Marketing) que se realicen, y según esto actividades más enfocadas al marketing de contenidos.
- Aprovechar el mismo medio de e-learning para estructurar, crear y publicar un curso online interno de “Inducción y capacitación en el proceso de Preventa” y así las personas que estén ingresando como Prevendedores SDR a la empresa interactúan con la plataforma desde su inicio desde el rol de alumno.

13. Referencias

- Allaire, I. V. (1992). Cultura organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. *Legis*.
- Calderón Hernández, G. M. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia.

- Criollo, G. (2000). *Estudio del trabajo: ingeniería de métodos*. México: McGraw-Hill.
- Durán, F. (2007). Ingeniería de Métodos, Globalización: Técnicas para el Manejo Eficiente de Recursos en Organizaciones Fabriles, de Servicios y Hospitalarias. *Premio Universal de Guayaquil*.
- Eadbox. (2 de 01 de 2018). *Eadbox*. Fonte: Eadbox acerca de: www.es.eadbox.com/somos
- G., G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa.
- Gonzalez. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos*. FC editora.
- Heyl. (2018). Estudio de la literatura sobre la integración de una arquitectura de negocio con una arquitectura de procesos basado en un modelo de negocio.
- Hipass, B. (09 de 2011). *Gerencia*. Obtenido de ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio?: <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>
- Ibarra Mirón, S. &. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 171-195.
- Niebel, B. W. (1996). Ingeniería industrial: métodos, tiempos y movimientos. *Alfaomega*.
- Pérez, A. (2017). Reingeniería de proceso. *Investigación y pensamiento crítico*.
- Pensante, E. (04 de 01 de 2018). el pensante. Obtenido de investigación metodológica: <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>
- Pensante, E. (01 de 01 de 2018). El pensante. Obtenido de investigación exploratoria.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. *Orbis*.
- Saavedra, M. (2012). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. *Macroproyecto*.

- Sáez. (2010). Reingeniería de procesos: características, principios y herramientas de aplicación. .
Innovación tecnológica en las empresas.
- Solleiro, J. y. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation.*
- van der Aalst, W. M. (2016). Don't forget to improve the process!.
- Vera Noriega, J. Á. (2009). *La Psicología Social y el concepto de cultura.* Psicología e sociedade.

14. Anexos

14.1 Anexo 1, WhatsApp Business



Aquí podemos añadir nuestra dirección física e incluso ubicarla en el mapa, añadir la actividad de la empresa (nos ofrece opciones para seleccionar) además de una pequeña descripción escrita por nosotros para aclarar mejor a los clientes cuál es el objetivo de nuestro negocio.

Realmente no hay que hacer nada, pero ayudará mucho que el perfil de tu empresa tenga una buena fotografía, una localización correcta, el horario disponible y número de teléfono. Si WhatsApp ve que te faltan datos lo más probable es que no te pase como una empresa fiable. En cambio, si tienes todo perfecto y tu perfil tiene un buen aspecto visual, seguramente en poco tiempo podrás disfrutar de esa verificación.

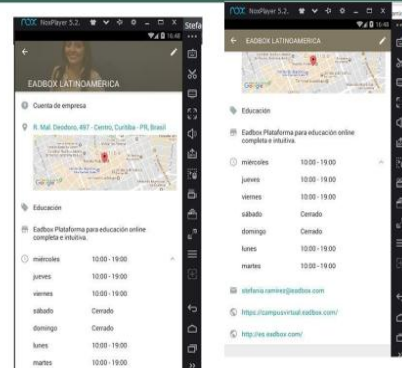


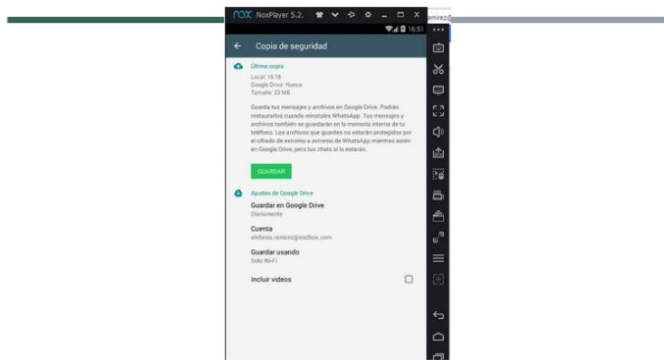
MENSAJES DE BIENVENIDA

La primera de estas opciones son los mensajes de bienvenida, con ella podemos crear un mensaje estandarizado que se enviará de manera automática cuando un cliente nos escriba por primera vez, o cuando no hayamos tenido interacción con él durante más de 14 días y éste nos escriba. El límite de caracteres es de 200 y podemos añadir emojis.

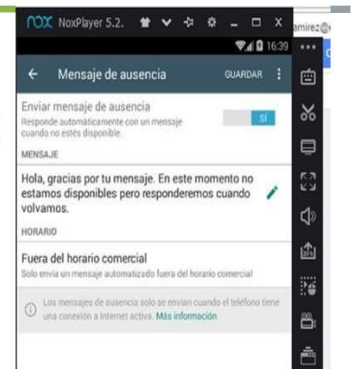
MENSAJE DE AUSENCIA

Esta segunda opción nos permite crear también mensajes automatizados de hasta 200 caracteres que se enviarán cuando recibamos un mensaje y no estemos disponibles (en el horario que nosotros mismo seleccionemos). Es importante señalar aquí que los mensajes de ausencia solo se envían cuando el teléfono tiene conexión a Internet, así que no nos confiemos en que nuestros clientes lo recibirán siempre.

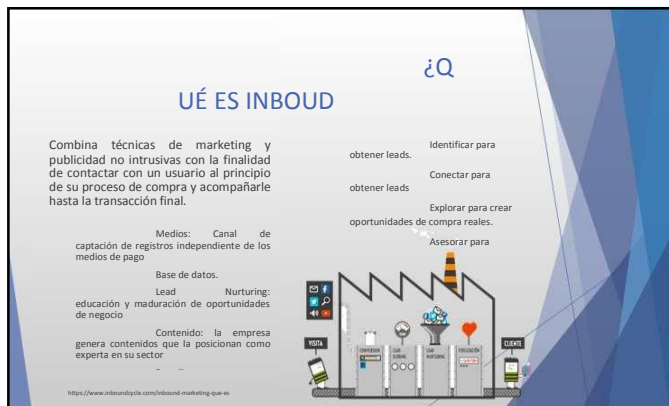




Los mensajes automáticos de ausencia y bienvenida son enviados cuando hay conexión a internet de manera automática.



14.2 Anexo 2, Capacitación SDR



¿QUÉ VAS APRENDER?



- ✓ Mejorar la fluidez verbal
- ✓ Aprender a manejar objeciones
- ✓ Conocer el comportamiento de clientes en la cultura latinoamericana
- ✓ Perder el miedo y ganar seguridad en relaciones interpersonales
- ✓ Conocer como la educación esta evolucionando, E-Learning y proyectos.



¿CÚAL ES LA IMPORTANCIA DE SDR?



La importancia es optimizar el proceso de Venta, identificando las mejores oportunidades de ventas, la finalidad es validar algunos criterios de cualificación al lead antes de hacer una transición de los leads cualificados por Marketing para el equipo de ventas.



1. CONTENIDO
2. MARKETING
3. TIEMPO



"...Esta start-up cambió totalmente mi concepto de empresa; flexible, dinámica, en constante cambio y siempre abierta ayudar a que aprendas, cada día que pasa es un reto, un ritmo acelerado de aprender, de exigirte a ti mismo y ser mejor..."

...La satisfacción al final de un día de trabajo es saber que estamos ayudando a personas y a empresas a realizar sus proyectos de e-learning, eso que soñaron y planearon..."

Stefanía Ramírez
Business Development Executive

14.3 Anexo 3, Acta de reuniones

	SUBPROCESO: MEJORAMIENTO CONTINUO		VERSION: 1
	FORMATO: EAD.F1 / ACTA DE REUNIÓN		Página 1 de 4

ACTA																		
Proceso:		Subproceso:																
Área: Latam		Hora de Inicio: 1:30 p.m.	Hora de Final: 2:30 p.m.															
Lugar: Salinha II – Rua Marechal Deodoro 7º andar		Fecha:																
Participa:	NOMBRE	CARGO	FIRMA															
	Andrés Laguado	Manager																
	Gina Figueroa	Comercial																
	Eliecer Sarría	Desarrollador de negocios																
	Stefania Ramírez	Desarrollador de negocios																
	Andrés Barinas	Desarrollador de negocios																
	Yessenia Rueda	Desarrollador de negocios																
	Jonathan Cervero	Desarrollador de negocios																
	Felipe Solo	Desarrollador de negocios																
	Roberto Vega	Director de proyectos																
	Angela Parra	Director de proyectos																
Rafael García	Director de proyectos																	
Elaboró: Stefania Ramírez - Desarrollador de negocios		Visto Bueno del Acta:																
OBJETIVO: Reunión semanal Eadbox – Latinoamérica.																		
ORDEN DEL DÍA																		
DESARROLLO:																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Compromisos</th> </tr> <tr> <th>Actividad/Tarea</th> <th>Lider/Responsable</th> <th>Fecha de Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>				Compromisos			Actividad/Tarea	Lider/Responsable	Fecha de Cumplimiento									
Compromisos																		
Actividad/Tarea	Lider/Responsable	Fecha de Cumplimiento																