

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

MEJORA DE PROCESOS E IMPLANTACIÓN DE CRM

CASO PRÁCTICO: CULTURAL FIT SOLUTIONS, SPIN-OFF DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

[PROCESS IMPROVEMENT AND CRM IMPLEMENTATION]

[CASE STUDY: CULTURAL FIT SOLUTIONS, A UNIVERSITY OF SEVILLE SPIN-OFF COMPANY]

TRABAJO FIN DE MÁSTER





**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
CURSO ACADÉMICO [2021-2022]**

TÍTULO:

Mejora de procesos e implantación de CRM (Caso práctico: Cultural Fit Solutions, spin-off de la Universidad de Sevilla)

[Process improvement and CRM implementation (Case study: Cultural Fit Solutions, a University of Seville spin-off company)]

AUTOR:

Lic. Fuentes, Mateo Agustín

TUTOR:

Dr. D. Sanchís Pedregosa, Carlos

LÍNEA DE TRABAJO:

Procesos, Sistemas de Información y Emprendimiento

RESUMEN:

El siguiente trabajo tiene como objetivo sintetizar un marco teórico acerca de los procesos comerciales modernos para empresas B2B, para a partir de allí construir un modelo de organización de información para la implantación de un modelo ágil para la estructura de los equipos comerciales, aplicables luego a una implantación en el CRM de HubSpot. Por último, este trabajo incluye un caso práctico del proceso de armado estratégico del proceso comercial y de la implantación de dicho proceso en el CRM de HubSpot para la empresa Cultural Fit Solutions, spin-off de la Universidad de Sevilla.

PALABRAS CLAVE:

Procesos; B2B; CRM; HubSpot; Cultural Fit Solutions

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES, INVESTIGACIONES PREVIAS Y CONSIDERACIONES TEÓRICAS	9
2.1. HISTORIA DE LOS PROCESOS COMERCIALES EN EL TIEMPO	9
2.2. PROCESOS COMERCIALES MODERNOS	10
2.3. HISTORIA Y TENDENCIAS DE LOS CRM	11
2.4. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS QUE BUSCAN UN CRM	15
2.5. LOS CRM LÍDERES DEL MERCADO	17
2.5.1. PARTNERS PARA IMPLANTACIÓN DE CRM	20
2.5.2. ELECCIÓN DE HUBSPOT COMO CRM	21
2.6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO	23
CAPÍTULO 3. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS COMERCIALES EN B2B	25
3.1. FUNNEL DE VENTAS	26
3.1.1. PROPIEDADES EN HUBSPOT CRM	32
3.1.2. AUTOMATIZACIONES DEL PIPELINE DE VENTAS EN HUBSPOT CRM	33
3.2. ETAPAS DE CICLO DE VIDA EN HUBSPOT CRM	35
3.3. ESTADOS DE UN LEAD EN HUBSPOT CRM	37
3.4. REPORTES EN HUBSPOT CRM	39
3.5. CONCLUSIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y CRM	39
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO	41
4.1. CULTURAL FIT SOLUTIONS	41
4.2. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL	42
4.3. IMPLANTACIÓN DEL CRM DE HUBSPOT	47
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55

Relación de Figuras

Figura 2.1. Función del CRM	12
Figura 3.1. Mapa o plan del Proceso Comercial	25
Figura 3.2. Funnel de ventas	28
Figura 3.3. Sistema de ventas de línea recta	29
Figura 3.4. Funnel o pipeline de ventas (con etapas)	31
Figura 3.5. Funnel o pipeline de ventas (con etapas y automatizaciones)	34
Figura 3.6. Etapas de ciclo de vida	37
Figura 3.7. Estados del lead	38
Figura 4.1. Tipologías de cultura organizacional en el método CFAM	42
Figura 4.2. Etapas del ciclo de vida en Cultural Fit Solutions	44
Figura 4.3. Estado del lead en Cultural Fit Solutions	45
Figura 4.4. Funnel o pipeline para ventas directas o de partner en Cultural Fit Solutions	46
Figura 4.5. Funnel o pipeline para captación de partners en Cultural Fit Solutions	46
Figura 4.6. Propiedades de contactos y negocios en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM	48
Figura 4.7. Funnel o pipeline de ventas en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM	49
Figura 4.8. Ejemplo de workflow en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM	49
Figura 4.9. Ejemplo de secuencia en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM	50
Figura 4.10. Dashboard de reportes en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM	51

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Elegí este tema para realizar el Trabajo de Fin de Máster (TFM) por mi profundo interés acerca de los procesos comerciales B2B (*Business to Business*, es decir, empresas que venden a empresas en vez de a consumidores directos) y la forma de automatizarlos a través de un CRM, siendo que hace casi tres años que formo parte del equipo de ventas de Digifianz, una empresa partner de HubSpot que nos dedicamos principalmente a brindar soluciones de marketing y ventas basadas en dicho software. El haber trabajado de cerca con empresas que querían dar un salto dentro de sus ventas, queriendo armar un plan de su proceso de ventas más ordenado para luego automatizar sus flujos de ventas dentro de un CRM, me hizo darme cuenta de la importancia que tiene para los vendedores tener el apoyo de expertos con conocimiento teórico para apoyarlos durante ese proceso. Por eso, aproveché mi experiencia en venta consultiva a empresas B2B y en HubSpot, para combinarlo con el conocimiento teórico que fui incorporando durante mi cursada del Máster Universitario en Estudios Avanzados en Dirección de Empresas (MUEADE) y así crear un método que estructure y sintetice de forma concreta para armar procesos comerciales en empresas B2B que luego pueda fácilmente ser implementado en una herramienta como HubSpot para automatizar la mayor cantidad de procesos posibles.

Por otro lado, este trabajo cuenta en el Capítulo 4 con un caso de éxito donde se aplica toda la teoría que revisaremos en los capítulos 2 y 3. El interés por aplicar este método a la empresa Cultural Fit Solutions se dió principalmente por la buena receptividad de mi tutor, el Dr. D. Carlos Sanchís (co-fundador de Cultural Fit), al presentarle mi proyecto, que luego terminó derivando en que formara parte de su empresa por medio del programa de prácticas extracurriculares de la Universidad de Sevilla como *Sales and CRM Advisor* para aplicar este proyecto y también para poder luego dar soporte a la estructura comercial implementada. Además Cultural Fit es un spin-off de la Universidad de Sevilla, y ya es una empresa que ha sido nutrida de la investigación que realizaron, en casos anteriores, profesores de la Universidad, fue un honor para mí poder formar parte de este proyecto a través de mi posición de alumno de la Universidad.

En las siguientes páginas se verá reflejado el trabajo de investigación realizado para este proyecto en particular, pero antes de ello, no quiero dejar de mencionar la importancia e influencia que tuvo para el desarrollo de este proyecto las propias clases impartidas en la Universidad durante mi cursada en el MUEADE. Para este TFM hay mucho contenido que se recopila de las anotaciones más y contenidos visuales de las propias clases, principalmente del curso “ERP (Planificación de los Recursos de la Empresa)” de los profesores Dr. D. Mariano Aguayo y el Dr. D. Miguel Ángel Ríos en donde se dedicó una buena parte del contenido a los nuevos modelos de ventas y a los CRM como una de las principales herramientas modernas para el desarrollo de los mismos. De igual manera, no solo se encuentra reflejado en este trabajo la influencia en cuanto a contenido teórico, sino también en el modo de análisis y reflexión acerca de los contenidos que me brindó la experiencia de haber atravesado mis estudios en el MUEADE y principalmente en la Universidad de Sevilla.

En cuanto a las formas de recopilación de información para el armado del marco teórico del siguiente capítulo, las principales fuentes de búsqueda de bibliografía usadas fueron a través de internet, siendo la principal, por recomendación de mi tutor quien también me enseñó a través de nuestras reuniones de seguimiento a cómo era el mejor modo de utilizarla, Google Académico. De igual manera, también me apoyé

en bibliografía conocida por mí anteriormente sobre el tema de procesos y negocios, recomendaciones literarias de Carlos Sanchís y otros referentes, y también busqué en foros especializados recomendaciones de autores relacionados. A partir de los textos recopilados desde aquí, me ayudé a través de la búsqueda y también de la elaboración interna de mapas conceptuales y resúmenes de los conceptos clave de cada uno de estos textos para que sea más ágil el entendimiento del concepto principal, por más de que luego me adentraba en los textos completos para encontrar esos detalles que son los que nutren mayormente este trabajo.

Además, una vez adentrado en la bibliografía, iban apareciendo nuevas referencias ya que la mayoría de los trabajos en los que me apoyé siempre incluían bibliografía de otros autores aclarada, lo que me permitió también conocer sobre otros textos importantes para el desarrollo de este trabajo.

De este modo, pude buscar cuáles eran las mejores referencias (tanto bibliográficas como de otros recursos) para los temas que yo quería tratar en Google y Google Académico, para luego poder sintetizar la información y entender los conceptos claves. A partir de ahí, fui analizando y sintetizando dentro de este trabajo toda la teoría recopilada para llegar a los resultados que se mostrarán a continuación.

Por último, los recursos utilizados para el desarrollo de este TFM fueron principalmente Google Docs, para poder hacer a través de un documento compartido con mi tutor (quien fuera no solo revisando el contenido, sino también pudiendo hacer comentarios en el documento para yo poder trabajar en simultáneo con su *feedback*), y la herramienta Miro con la cual me apoyé para armar la mayoría de las figuras que se verán en este trabajo, donde se ejemplifican en modo de gráficos los mapas de los procesos comerciales y los pasos de la implantación del CRM.

Dentro del marco teórico del siguiente capítulo, nuestro objetivo será entender cómo funcionan los procesos comerciales y los CRM. Esto para luego poder armar en base a esa teoría un mapa (o plan) de la estructura de un proceso comercial en una empresa B2B en su totalidad, y así tener un esquema claro que nos ayude luego a su implantación en un CRM.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES, INVESTIGACIONES PREVIAS Y CONSIDERACIONES TEÓRICAS

2.1. HISTORIA DE LOS PROCESOS COMERCIALES EN EL TIEMPO

Entendemos por “proceso comercial” a la secuencia de actividades y pasos que una empresa lleva a cabo para lograr una transacción comercial. Esto incluye desde la generación de leads hasta la entrega del producto o servicio al cliente (Kotler y Keller, 2016). El proceso comercial incluye también la negociación, el acuerdo del precio, el seguimiento del pedido y la resolución de problemas. Es esencial para el éxito de una empresa tener un proceso comercial bien estructurado y eficiente para asegurar la satisfacción del cliente y la rentabilidad (Kotler y Keller, 2016)

Pero estos conceptos no comienzan desde hoy. La historia de los procesos comerciales se remonta a miles de años atrás, cuando los seres humanos empezaron a intercambiar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos. Desde entonces, los procesos comerciales han evolucionado de manera constante, adaptándose a las necesidades y circunstancias cambiantes de la sociedad (Díaz-Fernández, 2017). En la antigüedad, los procesos comerciales eran bastante simples y se basaban en el trueque, es decir, el intercambio directo de bienes y servicios entre personas o grupos. Con el tiempo, se desarrollaron sistemas de intercambio más sofisticados, como el dinero y los contratos, lo que permitió a las personas comerciar con mayor facilidad y a mayor escala (Díaz-Fernández, 2017). Esta escalabilidad y entendimiento de “evolución” de la estructura de los procesos comerciales, es por la cual entendemos que es un tema académicamente interesante de estar en continua revisión y modernización de contenido.

En el siglo XV, con la llegada de la era de la navegación, los procesos comerciales se vieron impulsados por el comercio internacional. Las empresas empezaron a utilizar barcos para transportar sus productos a otras partes del mundo, lo que les permitió expandirse y obtener mayores ganancias. Durante este período, se desarrollaron también las primeras formas de lo que hoy conocemos como “comercio electrónico”, con el uso de cartas de crédito y otros documentos para facilitar las transacciones comerciales a larga distancia (Laudon & Traver, 2016). Luego, ya por el siglo XVIII, la Revolución Industrial trajo consigo una serie de cambios importantes en los procesos comerciales. La producción en masa y la mejora de las tecnologías de transporte permitieron a las empresas comerciales producir y distribuir sus productos a una escala sin precedentes. Además, la creación de empresas multinacionales y la globalización del comercio dieron lugar a una mayor competencia entre las empresas, lo que impulsó la innovación y el desarrollo de nuevas técnicas comerciales (Díaz-Fernández, 2017).

En la actualidad, los procesos comerciales están marcados por la tecnología y la digitalización. La introducción de internet y el desarrollo de las redes sociales han permitido a las empresas expandirse a nivel global y llegar a un público más amplio de manera más eficiente. Además, la automatización y la inteligencia artificial están cambiando la forma en que se llevan a cabo muchos procesos comerciales, desde la gestión de la cadena de suministro hasta la toma de decisiones estratégicas (Laudon & Traver, 2016). Es desde aquí donde podemos entender que la historia de los

procesos comerciales es una historia de constante evolución y cambio, como mencionamos anteriormente, en la que se han desarrollado y utilizado diferentes herramientas y técnicas para facilitar el intercambio de bienes y servicios a lo largo del tiempo.

A medida que la tecnología avanza y cambia la forma en que se llevan a cabo los procesos comerciales, es importante seguir estudiando y entendiendo esta historia para poder adaptarse y aprovechar las oportunidades que surjan en el futuro. Por lo tanto, en este trabajo seguiremos contribuyendo a esta evolución de los procesos, brindando nuevas herramientas para que las empresas puedan construir sus estructuras comerciales de una manera ordenada y que haga que el desarrollo del equipo de ventas sea lo más optimizado y automatizado posible.

2.2. PROCESOS COMERCIALES MODERNOS

Los procesos comerciales modernos han evolucionado significativamente en las últimas décadas debido a la influencia de la tecnología y la globalización. Uno de los principales y más importantes cambios que han presenciado fue debido a la aparición de herramientas como el software de gestión de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés).

Siguiendo el texto de Pérez-López y Díaz-Fernández (2018), inicialmente el uso de un CRM permitía a las empresas llevar un registro detallado de la interacción con los clientes, lo que permitía mejorar la atención a los mismos y la toma de decisiones. Además, el CRM también puede ser utilizado para llevar un seguimiento del progreso del proceso comercial y obtener *insights* para mejorar la estrategia de ventas. Como veremos más adelante, hoy en día un CRM no solamente permite recopilar esa información, sino que brinda más herramientas para optimizar los procesos comerciales.

Siguiendo lo anterior, otra tendencia en los procesos comerciales modernos es la automatización de tareas. Muchas empresas utilizan software y herramientas de gestión de inventario y facturación para agilizar sus procesos y reducir errores. Por ejemplo, según un estudio de la Universidad de Granada (2020), la automatización de la generación de facturas puede reducir el tiempo dedicado a esta tarea en un 85%. Esas automatizaciones, como veremos más adelante en los ejemplos de los CRM líderes del mercado actualmente, también se han llevado al terreno comercial para mejorar la *performance* de los equipos de ventas.

Por otro lado, los procesos comerciales también han sido influenciados por conceptos como el "funnel de ventas", popularizado por el autor de libros de negocios Grant Cardone. Según Cardone (2013), el funnel de ventas es un modelo que representa la jornada del cliente desde el primer contacto con la empresa hasta la compra final. El objetivo es guiar al cliente a través de cada etapa del proceso de manera efectiva, para aumentar las posibilidades de conversión. Más adelante en el Capítulo 3 se revisará mucho más en detalle la utilización de este concepto para el armado de un proceso comercial completo. Uno de los mejores ejemplos para entender cómo funciona un funnel de ventas, y una metodología moderna de procesos comerciales desde la cual se basará también el modelo del mapa de proceso comercial que armaremos en base a esta teoría, es el sistema de ventas de línea recta de Jordan Belfort (2017), que también revisaremos en detalle para el armado de nuestro plan de proceso comercial en el Capítulo 3.

Los procesos comerciales modernos han evolucionado gracias a la tecnología y la adopción de herramientas como el CRM y la automatización de tareas. Además, conceptos como el funnel de ventas y el proceso comercial en línea recta han influenciado en la forma en que las empresas abordan estos procesos. Dicho esto, antes de avanzar con más información acerca del armado del funnel de ventas (como

veremos en el Capítulo 3), para continuar esta recopilación de teoría es importante entrar en detalle de lo que será la herramienta principal de nuestros procesos comerciales automatizados: los CRM.

2.3. HISTORIA Y TENDENCIAS DE LOS CRM

En el mundo actual, donde la conectividad es una parte fundamental del desarrollo comercial y cultural, un componente clave es la relación con las personas. En línea con lo anterior, la empresa tiene distintos mecanismos para el correcto entendimiento con su principal público de interés, los clientes. El *Customer Relationship Management*, desde ahora CRM, es una herramienta de gestión sistematizada que resuelve la problemática antes mencionada (Pérez-López y Díaz-Fernández, 2018).

Además, el CRM es un software al servicio de la empresa que permite a la misma realizar un seguimiento de todas las interacciones que ocurren con clientes potenciales (o clientes ya adquiridos). Esta aplicación multifuncional permite mantener relaciones con los clientes potenciales que se hayan encontrado gracias a la exploración de nuevos canales de venta, realizar análisis detallados de los comportamientos de los clientes, conectar y archivar información de diferentes tipos de interacciones, gestionar las relaciones y comunicaciones con los clientes, entre otras estrategias (Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. 2012).

Gracias a su uso es posible trabajar con los datos e información adquirida durante las negociaciones comerciales y tener soporte para la creación de nuevas estrategias de ventas y marketing, con el análisis de estos datos (Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. 2012). En resumen, con este software se puede recopilar información sobre los clientes de diferentes fuentes, incluidos correos electrónicos, sitios web, redes sociales, campañas publicitarias, centros de llamadas, ventas en línea y fuera de línea, publicidad y mucho más. Todos estos datos son recogidos y almacenados de forma sistemática, según una lógica previamente establecida en base a la lógica de la empresa y los objetivos comerciales, para que después el equipo de ventas pueda realizar su proceso comercial con dichos contactos obtenidos e intentar concretar las ventas.

Dicho esto, entendemos que el objetivo original del CRM es poder optimizar procesos y actividades para consolidar la relación entre empresa y cliente. Gracias a esta estrategia empresarial, basada principalmente en la eficiencia organizativa, es posible aumentar la facturación de una empresa, aumentando consecuentemente la satisfacción tanto de los vendedores (que tienen un sistema que organiza de mejor manera sus ventas, lo que les permite ser más eficientes, vender más y ganar mayores comisiones) como de los clientes (que son encausados por un proceso más ordenado, ágil y rápido a la hora de querer adquirir el producto o servicio en cuestión, lo que mejora su proceso de toma de decisión). Aunque si bien el CRM se creó para poder crear una visión integrada en la empresa de los clientes, con el fin de conocer las preferencias de los mismos y poder medir los procesos internos, ahora es más bien un herramienta que ayuda a las empresas a desarrollar sus estrategias enfocadas no solo a las ventas, sino también al marketing y al servicio, para poder llegar al cliente, analizarlo y atraerlo con el fin de maximizar su fidelización a largo plazo (Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. 2012). Esto podemos reducirlo en el esquema de la Figura 2.1. que presentan dichos autores.

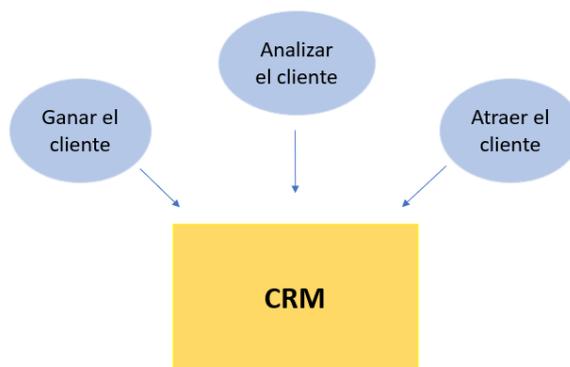


Figura 2.1. Función del CRM

Fuente: Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2012)

Ante estos antecedentes, lo que nos interesa relacionado con nuestro tema es ver cómo la empresa se relaciona con los diferentes agentes, externos e internos, con los que interactúa mediante un sistema de gestión, la evolución que ha tenido dicho sistema hasta la fecha, y las innovaciones futuras que vaticinan los líderes del mercado, para luego poder aplicar todas estas nuevas tecnologías a los procesos comerciales anteriormente mencionados.

Para esto, vamos a analizar los distintos tipos y modalidades de CRM que se encuentran disponibles hoy en el mercado con detalle de sus funcionalidades e impactos para la gestión de clientes, para así luego poder entender sus tendencias actuales y futuras. Dentro de los canales disponibles de información, realicé la identificación de los sistemas líderes en el mercado actualmente para poder trabajar con mayor precisión las correspondientes tendencias actuales y futuras. Ya que existen en internet varias listas que quieren descifrar “cuales son los mejores CRM del mercado”, generalmente influenciadas por una lógica comercial y publicitaria (lo que no permite saber si realmente hubo una investigación detrás, o si es un artículo pago para generar *engagement* al CRM publicitado), para este trabajo esa identificación la realizamos nosotros, basados en buscar parámetros de popularidad tales como cantidad de usuarios activos, cantidad de artículos actualmente publicados respecto a ellos, etc. Siguiendo esas pautas, los CRM líderes del mercado actualmente se podría decir que son: HubSpot, Salesforce, Pipedrive, Odoo, Zoho y Microsoft Dynamics. Estos individualmente serán abordados en profundidad de detalle más adelante en este mismo capítulo.

A partir de aquí, antes de analizar cada uno de los CRM mencionados anteriormente, es importante revisar cuales son las tendencias actuales de estos softwares para así poder hacer un análisis más profundo y certero a la hora de compararlos. Es importante considerar que entendemos por “tendencias”, en sintonía con la RAE, a la propensión o inclinación en las personas (y en las cosas) hacia determinados fines. Esta tecnología ahora es tendencia, es decir, es una preferencia o una corriente que se decanta hacia un fin o fines específicos y que generalmente suelen dejar su marca durante un periodo de tiempo y en un determinado lugar. Además, para hablar de las tendencias dentro del uso de los CRM, nos referiremos a las innovaciones y mejoras tecnológicas que realizan los líderes de dicha industria.

Entendiendo esto, siguiendo el artículo publicado por Simla (2022), las mayores tendencias que encontramos en los CRM en 2022 han sido:

Omnicanalidad: Actualmente, todos los CRM buscan cubrir los frentes que existen de comunicación para poder ayudar a las empresas a obtener una mejor comunicación

con sus clientes, pero si hablamos del futuro, las empresas, en vez de aumentar sus canales, comenzarán a mejorar la experiencia del cliente emparejando los canales. De esta forma se facilitará la experiencia de los consumidores y se trabajará de forma más eficiente al coreografiar las experiencias de los mismos mediante pares de canales. Por ejemplo, como sucedió del cambio del chatbot al chat en directo (Simla, 2022).

De igual manera, a futuro los proveedores van a apostar por la Inteligencia Artificial para crear un cerebro que tenga las capacidades de eliminar dichas barreras entre los canales, y trabajar a la vez guiados por el movimiento de los consumidores. Una única parte del software será la encargada de gestionar todos los canales, diferenciando aquellas comunicaciones que provienen de “redes sociales” o aquellas que provienen de “mensajes de texto” (Simla, 2022).

Movilidad 2.0: Cuando hablamos de movilidad nos referimos a garantizar que los sistemas CRM funcionen de manera apropiada y constante en todos los canales de comunicación. Como hemos podido observar, ha habido un increíble aumento en las ventas a través de los dispositivos móviles, y para algunos sistemas CRM puede haber resultado difícil llegar a adaptar sus programas o poder controlar las ventas y acciones en los teléfonos móviles y las tablets. Por lo tanto, la versatilidad va a ser una de las características principales en las que se van a fijar los usuarios a la hora de tener que elegir una plataforma de CRM. Para poder seguir contando con esa diferencia competitiva, los encargados de desarrollar los CRM tienen que incluir en el trabajo del sistema de los mismos una gran variedad de dispositivos y conseguir unir todas esas funciones nuevas en un solo lugar (Simla, 2022).

Integración de diferentes procesos: Hay muchas empresas en las que sus propios trabajadores tienen que aprender a utilizar diferentes programas para poder llevar a cabo las diferentes funciones que realizan para los procesos de dicha empresa. Esto puede provocar una ralentización de la productividad y de esta forma hacer más difícil el procesamiento de los clientes. Esta tendencia refiere a la aportación de soluciones que integren todo, es decir, acabar con la necesidad de salir del programa CRM para realizar otras funciones una vez que ya hemos iniciado sesión, y poder tener la mayor cantidad de procesos dentro de un único software (Simla, 2022).

Por ejemplo, ya está habiendo algunos CRM que integran en un mismo sitio todas las herramientas de servicio al cliente, el software de mensajería, los análisis, las plataformas de datos de los clientes, incluso la automatización del marketing, produciéndose así el envío automático de mensajes de texto, emails o recordatorios (Simla, 2022). En esta tendencia, veremos más adelante, HubSpot es uno de los principales referentes y permite no solo tener una herramienta más optimizada para el equipo, sino también a la hora de construir nuestro proceso comercial y estrategia de ventas, contar con una herramienta que se pueda integrar de esa manera con diferentes procesos permite que podamos construir nuestro plan de proceso comercial con más herramientas.

Personalización de la comunicación: Otra de las más notables tendencias en los diferentes sectores empresariales y que se va a tratar de una de las tendencias de los sistemas CRM es el envío de mensajes personalizados. Desde hace años se está implementando la personalización, pero actualmente podemos hablar de una revolución debido a la increíble cantidad de empresas que han implementado softwares CRM para utilizar esta funcionalidad (Simla, 2022).

Antes las empresas se conformaban únicamente con los datos demográficos de sus usuarios o clientes, pero actualmente los CRM llevan incluida mucha más información. Ahora se pueden crear los perfiles de nuestros clientes con datos más exactos, que se pueden utilizar con varios fines, bien para mensajería personalizada o bien para realizar nuevas segmentaciones de mercado, proporcionar nuevas soluciones para

nuevos nichos de mercado, realizar el seguimiento de tráfico de clientes, determinar patrones de venta que sean específicos, etc. (Simla, 2022).

Por ejemplo, con esta información recopilada en los CRM, se pueden trabajar campañas de marketing más focalizadas, llegando a tópicos que le interesen más a nuestra audiencia durante la realización de contenido orgánico (artículos de blog, ebooks, infografías descargables, etc.), y también para tener más optimización en las palabras clave para la ejecución de pauta publicitaria (Simla, 2022). De esta manera se logra tener un mejor rendimiento de la inversión en marketing, ya que no solo obtendremos más prospectos, sino que también serían de mayor calidad (con mayor probabilidad de cierre).

Basados en esta información, podemos asumir que esta personalización de la comunicación también podrá ser utilizada para nuestro proceso comercial, ya que una parte clave como vimos es la nutrición dentro del funnel de ventas para que una venta no se “enfrie” (considerando “enfriar” a cuando se deja de tener comunicación entre el prospecto y el vendedor por alguna razón). Tener una comunicación constante y no perder oportunidades por falta de comunicación de nuestros vendedores es una pieza fundamental de nuestro proceso comercial, y ahí es donde podemos personalizar la comunicación. Se pueden hacer comunicaciones más efectivas con la mayor información que está recopilada en el CRM. Como vimos anteriormente, desde información del contacto y su empresa, hasta datos de sus conversiones en la etapa de marketing. Por lo pronto, sabemos cómo ha interactuado, por ejemplo, con nuestro sitio web o con otros activos de marketing que tengamos, por lo que tenemos una mejor idea de, por ejemplo, en qué productos está interesado (basados en la interacción que haya tenido en nuestro sitio web, podremos saber exactamente cuáles de nuestros servicios le interesan) y ofrecer comunicación de ventas orientadas específicamente a su segmentación.

Inteligencia Artificial: Su correcta implementación provocará en los CRM mejorar aspectos en los cuales no son eficientes y de esta forma conseguir una optimización del volumen de trabajo para mejorar sus costos y sus estrategias de marketing o procesos internos. Otros aspectos que saldrían beneficiados con la misma sería tanto la analítica de predicción como el lenguaje de procesamientos de pedidos (Simla, 2022).

Esto trae consigo también la posibilidad de implementar ideas novedosas dentro del ámbito de interacción con el cliente, ofreciendo de esta forma acciones personalizadas que tendrán en cuenta los algoritmos dirigidos y analizados por el robot. Se espera que un futuro la Inteligencia Artificial sea capaz de recordar patrones y reglas del comportamiento y de esta forma desarrollar una mejor conversación con los clientes, lo cual hará que los desarrolladores mejoren así el funcionamiento de los CRM (Simla, 2022).

Big Data: La cantidad de información de la que se dispondrá será muchísimo mayor en los próximos cinco años, por lo cual los CRM podrán aprovecharse de las herramientas de Big Data. De esto deducimos entonces que el uso de Big Data en los CRM permitirá a las empresas recolectar, almacenar y analizar grandes cantidades de información sobre sus clientes. Esto permitirá entender mejor sus necesidades, preferencias y comportamientos, y proporcionará una base sólida para tomar decisiones de marketing y de negocios más informadas (Simla, 2022).

Un estudio reciente de KPMG (2016) encontró que el uso de Big Data en CRM está aumentando rápidamente en todo el mundo, con el 84% de las empresas encuestadas indicando que están invirtiendo en tecnologías de Big Data para mejorar sus operaciones de CRM. Además, un estudio de Forbes Insights (2015) encontró que las empresas que usan Big Data en CRM experimentan un aumento del 20% en las ganancias.

Sin embargo, el uso de Big Data en CRM también plantea desafíos, incluyendo la complejidad de almacenar y analizar grandes cantidades de datos y la necesidad de contar con equipos especializados para manejar la tecnología (Gartner, 2017). De aquí entendemos que un aspecto a tener en cuenta para el futuro será la importancia de contar con una estrategia sólida y una planificación adecuada para maximizar el valor de los datos recolectados cuando se trabaje con Big Data en CRM.

Hasta aquí, estos seis atributos de tendencias del artículo de Simla (2022) nos ayudan a entender para dónde es el camino que va a estar encarando esta tecnología de cara a los próximos años, y cómo vamos a poder innovar en los procesos comerciales de los que venimos hablando en este trabajo aprovechando dichas tendencias. De igual manera, hay un atributo fundamental que el artículo no menciona y que basados en otros estudios es importante de considerar. El estudio realizado por Gartner (2016) encontró que las empresas que utilizan sistemas de CRM automatizados ven un aumento promedio del 14,6% en sus ingresos. Además, un estudio de Salesforce (2018) mostró que las empresas que utilizan automatizaciones en sus procesos de ventas ven una tasa de conversión de ventas 37% mayor que aquellas que no lo hacen. Por lo tanto, vamos a añadir también esta tendencia para complementar la información anterior.

Automatizaciones: En línea con lo previo, otro punto donde los CRM del mercado marcan tendencia hoy en día es en la versatilidad y posibilidad para automatizar procesos, tanto de marketing como de ventas. Basados en los estudios mencionados anteriormente, esta tendencia ayuda a las empresas a aumentar la eficiencia y efectividad de sus procesos de ventas. A través de la automatización, las empresas pueden rastrear y analizar las interacciones con los clientes potenciales, así como automatizar tareas repetitivas y ahorrar tiempo valioso (Gasbarrino, 2021).

En el artículo de Gasbarrino (2021) publicado a través del sitio web de HubSpot, podemos ver que los equipos de ventas utilizan principalmente esta tendencia para automatizar procesos de seguimiento después de ciertas acciones. Por ejemplo, se busca que los vendedores no pierdan tiempo haciendo seguimiento a un prospecto luego de una reunión, o que no se olviden cuando ha pasado una cierta cantidad de tiempo de hacer un *follow up* (o “seguimiento” en español) a un prospecto para entender cómo han evaluado su propuesta. A través del sistema de automatizaciones en pipelines, los CRM permiten también hacer llegar estos seguimientos de ventas dependiendo en qué etapa del funnel de ventas se encuentren los prospectos, lo que evita que los negocios se “enfríen” y haya una mayor cantidad de cierres (Gasbarrino, 2021). Como vemos entonces, esta tendencia de las automatizaciones será uno de los principales atributos que tendremos en cuenta a la hora de implementar nuestro proceso comercial de línea recta dentro de un CRM.

2.4. TIPOLOGÍA DE EMPRESAS QUE BUSCAN UN CRM

Habiendo entendido entonces la importancia de un CRM para los procesos comerciales de las empresas, podemos formularnos la siguiente pregunta: ¿qué tipos de empresa son las que pueden o necesitan utilizar un CRM para optimizar su proceso comercial?

Como entendemos a partir de todo lo revisado anteriormente, para que las empresas mantengan su negocio dentro del pico del liderazgo, tienen que implementar un CRM que se encuentre en línea con las estrategias y metas de sus negocios, intentando seguir también algunas de las tendencias ya citadas. La entrada de los CRM en los sistemas de información de las empresas nos lleva entonces a valorar el uso de estas tecnologías, cuáles son las empresas que más sacan beneficios y las ventajas reales de las mismas. A partir de eso, definiremos a continuación cuáles son los tipos de

empresas que actualmente más se benefician de automatizar sus procesos comerciales con un CRM, y por qué sucede en cada caso.

Ecommerce: El uso de CRM en el ámbito del comercio electrónico permite a las empresas entender mejor a sus clientes y segmentarlos para optimizar sus acciones tanto de marketing como de ventas. Esto a su vez les permite crear estrategias más efectivas y personalizadas para cada tipo de cliente, lo que aumenta las posibilidades de conversión en ventas. Uno de los principales beneficios del CRM en el ecommerce es justamente esta posibilidad de segmentar a los clientes, lo que permite conocerlos de manera más detallada y clasificarlos según sus preferencias y comportamientos de compra. Además, el uso de mensajes automatizados y personalizados sobre productos ayuda a fidelizar a los clientes y aumentar su lealtad a la marca, lo que se traduce en ventas recurrentes y un mayor impacto en las redes sociales (Albornoz, 2021).

El CRM también ayuda a ahorrar tiempo y esfuerzo en tareas de gestión de la base de datos, permitiendo interactuar de manera más eficiente e implementar tácticas de marketing y ventas a partir de los datos cargados en la plataforma. Por último, también este software les permite ofrecer promociones, ofertas exclusivas y atención personalizada a cada segmento, así como iniciativas de participación para mejorar o desarrollar nuevos productos. Esto permite aumentar la satisfacción y la lealtad de los clientes a la marca (Albornoz, 2021).

Consultoría: Los CRM en consultoría son esenciales para garantizar la organización, seguridad y fluidez en el flujo de información. Con un CRM, los consultores pueden cumplir con los protocolos de seguridad exigidos por sus clientes y tener acceso a la información desde cualquier dispositivo en cualquier momento y lugar. Además, facilita la comunicación omnicanal con los clientes. Otra de las principales ventajas del uso de un CRM en consultorías es la optimización de procesos. Con una gestión de calidad de las cuentas, los consultores pueden verificar rápidamente los proyectos en curso e identificar a las personas responsables de ellos. Además, con un sistema actualizado en tiempo real, cada perfil cuenta con la certeza de disponer de datos precisos. En definitiva, permite una mayor eficiencia en la gestión de proyectos y clientes, lo cual se traduce en un mejor servicio y una mayor satisfacción de los clientes (Albornoz, 2021).

Inmobiliario: El uso del CRM en el sector inmobiliario permite a las agencias centralizar todos sus procesos, desde la prospección hasta el cierre del contrato (ya sea alquiler o venta). Una de las ventajas más importantes del CRM inmobiliario es la posibilidad de sincronizar las plataformas, lo que permite a las agencias actualizar la oferta de bienes inmobiliarios en todas las plataformas (sitio web y bolsas inmobiliarias) en simultáneo mientras se notifica a los posibles clientes. Esto permite a las agencias aprovechar al máximo la presencia en línea y llegar a un público más amplio. Además, el software inmobiliario permite la sincronización automática entre ofertas nuevas y perfiles de búsqueda de clientes y clientes potenciales, lo que facilita la identificación de las combinaciones ganadoras. Por otro lado, los CRM inmobiliarios permiten a las agencias conservar bases de datos de clientes y clientes potenciales, así como el historial que acompaña cada acción (llamadas, intercambio de email, objetivo de la llamada, agente con el que se ha comunicado, etc.). Esto ofrece información valiosa para mejorar el seguimiento y gestión de las relaciones con los clientes (Albornoz, 2021).

Venta directa de productos o servicios (retail): Este tipo de negocios utilizan los CRM para centralizar y optimizar las operaciones del negocio. En el caso de servicios como infoproductos o formación, el CRM se convierte en el centro de operaciones del negocio, ya que toda la comunicación con el cliente nace y se nutre desde él. Entre los principales beneficios del uso de un CRM en empresas de venta directa, se encuentra esta centralización de la información, ya que tanto la información de entrada (consultas, comentarios) como la de salida (propuestas de email, notificaciones y

tareas), están gestionadas desde el software, lo que permite una gestión más eficiente de las relaciones con los clientes (Albornoz, 2021).

Además, el CRM permite recoger feedback del cliente, lo que es determinante en la creación de nuevos productos. Asimismo, el historial del cliente se registra en el CRM, lo que permite analizar desde dónde entró el lead, en qué tipo de producto o servicio está interesado y analizar el ciclo de vida del cliente, lo que a su vez nos permite aplicar acciones personalizadas con resultados medibles, y de esta forma optimizar el embudo comercial para la conversión. Por último, el uso de un CRM también contribuye a generar lealtad del cliente de este tipo de empresas, ya que al recibir lo que espera y sentirse mejor atendido, el cliente encuentra un interlocutor que sabe escuchar y satisfacer sus necesidades (Albornoz, 2021).

Empresas B2B: Como mencionamos al inicio de este trabajo, nuestro foco será trabajar en procesos comerciales y CRM para empresas B2B. Por lo tanto, es un punto fundamental entender cómo beneficia a este tipo de empresas la utilización de un CRM a la hora de optimizar sus procesos comerciales. Según un estudio realizado por Walker y Peppers (2017), el uso de un CRM en una empresa B2B puede mejorar significativamente la eficiencia en el proceso de ventas y la rentabilidad del negocio. El uso de esta tecnología en este tipo de empresas permite una mejor gestión de las relaciones con los clientes, lo que se traduce en una mayor satisfacción de los mismos. Además, como vimos en otros casos, se permite centralizar y automatizar las tareas administrativas y de seguimiento, lo que reduce los tiempos de respuesta y mejora la eficiencia en los procesos de ventas B2B que generalmente suelen ser más largos que en el resto de tipos de empresas (Kotler y Keller, 2016).

Volviendo al estudio de Walker y Peppers (2017), el uso de un CRM también puede mejorar la rentabilidad del negocio, ya que permite una mejor segmentación de los clientes y una mejor gestión de las oportunidades de venta. Además, el uso de un CRM permite recopilar información valiosa sobre los clientes y utilizarla para mejorar los procesos de negocio y la toma de decisiones (Kotler y Keller, 2016). Por otro lado, como podremos luego interpretar del apartado 2.5. (donde hablemos acerca de los CRM líderes del mercado) actualmente la mayoría de los CRM están pensados y optimizados para empresas B2B de servicio que necesitan de grandes herramientas de marketing para lograr la atracción de prospectos y que además cuentan con funnel de ventas largos (que pueden durar meses hasta cerrarse las ventas) y con varias etapas. Por lo tanto, los comerciales de dichas empresas buscan no solo tener una base de contactos y un pipeline (o funnel) en el que puedan llevar control de sus negocios operativos, sino que también quieren las automatizaciones que hablamos anteriormente que le permitan optimizar su tiempo al máximo, reduciendo el tiempo diario de tareas como responder correos o hacer seguimientos, y poder invertir ese tiempo en tener la mayor cantidad de acciones no automatizables posibles (tales como reuniones o llamadas).

Resumiendo, interpretamos de esto entonces que el uso de un CRM en una empresa B2B ofrece numerosas ventajas, como mejorar la eficiencia en el proceso de ventas, mejorar la satisfacción de los clientes, mejorar la rentabilidad del negocio y recopilar información valiosa sobre los clientes, entre otras. Es por eso que será nuestra principal herramienta a la hora de implementar nuestro plan de proceso comercial en una empresa. Ahora queda definir cuál será el CRM que utilizaremos, y para eso analizaremos primero todos los CRM actuales del mercado que mencionamos anteriormente.

2.5. LOS CRM LÍDERES DEL MERCADO

En el apartado 2.4 hablamos ya de a través de qué mecanismo elegimos los CRM líderes del mercado, que son: HubSpot, Salesforce, Pipedrive, Odoo, Zoho y Microsoft

Dynamics. Para seguir con esta idea de transparencia a la hora de compararlos y definir ventajas y desventajas de cada uno, es importante comprender que en este apartado intentaremos no remitirnos a artículos de opinión para definir cada CRM por el sesgo en el que podríamos incurrir, siendo que no sabemos el interés real de los artículos en internet sobre cada uno de ellos. Por lo tanto, la información teórica recopilada a continuación está nutrida en gran parte de la información que se encuentra en cada sitio web acerca de las diferentes herramientas, y la comparativa entre ellas está dada en base a los conceptos teóricos que revisamos anteriormente en el apartado 2.3., más análisis de elaboración propia para este trabajo.

Según lo investigado, el primer punto en común entre estas herramientas es que todas funcionan a través de la nube. Es decir, no es necesario instalar ningún tipo de software como se hacía en el pasado, sino que desde cualquier dispositivo con acceso a internet se puede acceder a su APP. Esto permite una mejor dinámica y optimización, ya que no depende de la capacidad particular de cada ordenador, sino que al centralizarse en los servidores de cada CRM pueden garantizar un mejor funcionamiento no solo en ordenadores, sino que muchos de estos CRM también tienen su alternativa en forma de APP para dispositivos móviles. Además, el hecho de que sea en la nube, permite que todas las actualizaciones se puedan hacer casi de inmediato y no dependa de instalaciones que podrían no ir en simultáneo por las diferentes partes de las empresas que utilizan la herramienta, lo que llevaría un desfase y problemas internos. Siguiendo el concepto de tendencia en la movilidad 2.0 (Simla, 2022), vemos que todos los CRM líderes están al pendiente y cumplen con las expectativas que esperaríamos respecto a este punto.

También en todos los casos, estas herramientas funcionan con un sistema de suscripción mensual en el cual se tienen diferentes versiones (generalmente una gratuita básica, una *starter*, una profesional y una *enterprise*) las cuales incluyen diferentes *features* según cada versión.

Sobre **HubSpot**, es un CRM que además del segmento de ventas, también integra herramientas para la gestión de marketing inbound y de servicios (herramientas de *customer success*). Entre sus principales funciones, destacan organizar todos los contactos de marketing de diferentes fuentes, gestionar todo el proceso de ventas en un solo sitio, hacer un seguimiento de los contactos, herramientas para comerciales, hacer pipelines de tickets para solución de problemas a clientes, y hasta programación de sitios y activos webs a través de su CMS. Sin embargo, su “desventaja” es que al ser una herramienta tan completa, también es de las que cuenta con un plan de suscripción mensual más elevado. Si bien tiene versiones gratuitas (que incluyen hasta un millón de contactos en el CRM y varias herramientas de ventas y marketing), *starter* (que rondan los 25 Euros mensuales) y también planes con descuento para startups, su elevado precio a veces es un factor por el cual se decide avanzar con otras alternativas. Hay que considerar también que una implantación de la versión Professional de marketing o ventas tiene un costo que ronda los 3,000 Euros (por única vez), ya que es un software que exige ser acompañado por una implantación, la cual puede ser dada por mismo el equipo de soporte de HubSpot, o una empresa Partner especializada en brindar este tipo de servicios (HubSpot, 2023a).

Por el lado de **Salesforce**, a comparación del anterior, es una herramienta que se enfoca exclusivamente a herramientas para los equipos de ventas, optimizando los pipelines comerciales y las automatizaciones de seguimiento de prospectos por sobre todas las cosas. Si bien tiene alternativas para la parte de marketing, no es su fuerte y no tiene manera de competir con la versatilidad de las opciones que ofrece HubSpot para estos equipos. También permite integraciones con otras herramientas que pueden complementar el funcionamiento de la empresa en conjunto. Al igual que HubSpot, es uno de los CRM más caros del mercado, con precios que casi igualan a la herramienta anteriormente mencionada (Salesforce, 2023). Según un estudio

realizado por Gartner en 2020, el CRM más utilizado a nivel mundial es Salesforce, contando con una cuota de mercado del 20,4% (Gartner, 2020a).

Pipedrive, por su parte, es una herramienta bastante similar a Salesforce, en el sentido de que también se enfoca casi exclusivamente a la gestión de contactos y pipelines para los equipos de venta. También permite integrarlo con otras herramientas de otras unidades de la empresa para intentar conectar con las diferentes áreas y mantener una estrategia holística en conjunto. Sin embargo, a diferencia de los dos anteriores, su precio de suscripción mensual es considerablemente más bajo, por lo que hace que si bien puede no parecer a simple vista una herramienta tan completa y moderna como las anteriores, es una opción más que atractiva para empresas que no tienen procesos comerciales tan complejos o que requieran demasiada automatización (Pipedrive, 2023).

Odoo es una de las herramientas de CRM y ERP (*Enterprise Resource Planning*) más interesantes de la actualidad. Al igual que HubSpot, no se concentra únicamente en contactos de ventas, pipelines y automatizaciones, sino que también incluye soluciones para la gestión de marketing, sitio web y comercio electrónico, facturación, contabilidad, fabricación, almacenes, proyectos e inventario. Además, al igual que Pipedrive, es una herramienta que para todo lo que incluye (si bien los módulos se adquieren por suscripciones por separado) tiene un costo mensual muy bajo, por lo que suele ser una muy buena alternativa para empresas que busquen tener todo integrado en una única plataforma (al estilo de HubSpot) por un precio mucho menor. De hecho, en el sitio web se puede distinguir rápidamente que utilizan en su terminología conceptos iguales a los que HubSpot ofrece en su CRM. Sin embargo, la principal desventaja de este CRM es que la interfaz de usuario y su usabilidad parecieran remontarse a tecnología de principio de siglo. No solo son espantosas, sino que son muy poco amigables para accionar en el día a día del proceso de ventas. Podemos decir que Odoo pareciera ser una muy buena herramienta por un muy buen precio, pero para empresas más consolidadas o que buscan una solución más profesional y estable, quizás no sea lo más recomendable (Odoo, 2023).

Sobre **Zoho CRM**, también presenta al igual que algunos de sus competidores herramientas para la gestión de marketing y ventas para alinear ambos equipos, además de integraciones para colaborar con las diferentes ramas de las organizaciones. Sin embargo, Zoho se presenta como una solución orientada principalmente a trabajar con empresas pequeñas, entendiendo que brinda una solución más acotada que sus competidores, pero no por ello perdiendo calidad o usabilidad, sino todo lo contrario. Su intuitivo manejo para los equipos de marketing y ventas hace que sea una muy buena alternativa para empresas pequeñas o que buscan iniciarse con herramientas de este estilo para el manejo de sus campañas de marketing o de sus procesos de venta. Además, su precio por suscripción también se encuentra entre los más bajos del mercado (Zoho, 2023).

Por último, dejamos la solución de CRM del gigante más conocido de la industria del software: Microsoft. **Microsoft Dynamics CRM** se enfoca principalmente en la optimización de los procesos de negocio de las empresas. Al igual que Pipedrive y Salesforce, se enfoca casi en su totalidad en soluciones para los equipos comerciales, pero con una idea más de gestión vertical que horizontal. Y de aquí su principal crítica: a diferencia de los softwares anteriormente presentados, Microsoft Dynamics no pareciera ser una herramienta que viene a solucionar las tareas de los comerciales a través de interfaces intuitivas, herramientas prácticas de seguimientos de prospectos y automatizaciones de pipelines de ventas que mejoren el proceso comercial, sino que pareciera enfocarse en ser una herramienta únicamente de control por parte de la gerencia de lo que hacen los comerciales para poder así calificar su rendimiento. Si bien entendemos que esto es algo que se puede igualmente hacer a través de los demás CRM presentados, no es ni por lejos el principal motivo de por qué se utilizan, y

Dynamics no cuenta con herramientas que inviten a los comerciales a utilizarlo. Vimos anteriormente cómo el objetivo de un CRM en una empresa es optimizar el proceso comercial, lo que involucra siempre el interés del equipo de ventas en el CRM, que lo vea como una herramienta para ser más ordenados, más precisos y tener mayor facilidad a la hora de vender, y de ese modo generar mayores comisiones. Si no se tienen esas facilidades dentro del CRM, y únicamente se ve como un gestor de contactos para luego hacer reportería a los altos cargos, no estamos cumpliendo con el objetivo de por qué estamos utilizando esta herramienta, y la adaptación de la misma por parte del equipo será muy baja. Eso sumado a la interfaz a la que nos tiene acostumbrado el paquete 365 de Microsoft que cada vez es peor, y ampliamente superado por sus competidores en cada rama del mercado, como por ejemplo podemos ver en otros casos tales como Outlook vs Gmail, o Windows OS vs Mac OS (Microsoft Dynamics, 2023).

Sin embargo, más allá de estas críticas, Dynamics es el segundo CRM más utilizado a nivel mundial, con una cuota de mercado del 11,1% (Gartner, 2020). Eso nos hace preguntarnos, ¿por qué Dynamics es de los líderes en el mercado? Habiendo tenido la posibilidad de hablar con equipos de ventas que utilizan esta herramienta (y no están para nada conformes con ella), creo que esta alta cuota de mercado se puede explicar ya que muchas empresas tienen convenios o partnerships con Microsoft, por lo que Dynamics es una herramienta que viene incluida en el paquete y las empresas son forzadas a usarlas por exclusividad de partnership, o directamente como ya viene incluida, deciden utilizar este CRM antes de invertir en otra licencia por separado. De todos modos, todos los comerciales que utilizan dicha herramienta podrían estar de acuerdo en una cosa: podríamos decir sin duda alguna que Microsoft Dynamics es el peor CRM de la industria actualmente.

2.5.1. PARTNERS PARA IMPLANTACIÓN DE CRM

Siguiendo con la investigación a través de los sitios web, además de utilizar algunos de los CRM mencionados para acompañar las opiniones anteriormente citadas, noté también que estos CRM, principalmente HubSpot y Salesforce, han crecido tanto como estructura de software que además han creado un sistema de partnership en el que se apoyan con otras empresas que brindan servicios de implantación y consultoría de su herramienta.

Los partners de implantación son empresas o individuos que ofrecen servicios para ayudar a otras organizaciones a implementar y utilizar software de CRM. Visitando los sitios web de estos partners, podemos ver que estos servicios pueden incluir asesoramiento en la selección de software, personalización de la plataforma para adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, capacitación de los empleados, integración con otras aplicaciones de negocio y soporte técnico. Los partners de implantación de CRM también pueden ofrecer servicios adicionales, como análisis de datos, marketing automatizado y optimización de la experiencia del cliente.

En esta personalización de la plataforma que mencionamos, se realizan puntos clave tales como entender el proceso de venta completo de la empresa para poder setear un pipeline que contemple cada etapa en la que pasarán sus prospectos, dejar cargadas las propiedades que necesitan saber de sus contactos para poder armar luego las automatizaciones, el armado de dichas automatizaciones que acompañen a las necesidades puntuales de los comerciales, los dashboards y reportes que incluyan en tiempo real los datos que obtiene el CRM alineados con los KPIs y OKRs de la empresa, y demás aspectos que serán claves durante el proceso de incorporación de la herramienta. Como vemos entonces, en definitiva estos partners son quienes en el día a día de las empresas son contratados para poder realizar de alguna manera el trabajo que estamos teorizando en este TFM.

Según el estudio de Gartner (2020b) "Market Guide for CRM Implementation Services", los partners de implantación de CRM juegan un papel crucial en el éxito de la incorporación, tanto de la estrategia comercial como de la tecnología propia del software, en el equipo de ventas. Sin embargo, recomiendan aquí elegir cuidadosamente a un partner de implantación que tenga experiencia en la industria específica de la empresa y que tenga una comprensión sólida de sus procesos y necesidades únicas.

Entendemos en base a esto que los partners son un recurso valioso para las empresas que buscan implementar y obtener el máximo beneficio de una plataforma de CRM. Estos partners pueden ayudar a las empresas a seleccionar el software adecuado, personalizarlo para satisfacer sus necesidades específicas y capacitar a los empleados para usarlo eficazmente.

Si entramos en las páginas web de HubSpot o Salesforce, vemos que también estos partners son categorizados con un *tier* con el cual se indica el nivel de experiencia o profesionalismo de ese partner (gold, platinum, diamond, etc.). De este modo, se trata de solucionar un poco lo que revisamos anteriormente que menciona el estudio de Gartner (2020), de encontrar un partner competente para la implantación del CRM, ya que con estas etiquetas se puede tener una idea mejor a la hora de contratar un implementador sobre el *expertise* del mismo. De esta manera, HubSpot y Salesforce también invierten en capacitaciones y certificaciones para sus partners, no solo para que den un mejor servicio con su herramienta (y mantenerlos actualizados de las últimas tendencias) sino para que también puedan vender mejor su herramienta, ya que en definitiva, estos partners también terminan (de alguna manera) siendo influenciadores y hasta vendedores de su solución.

2.5.2. ELECCIÓN DE HUBSPOT COMO CRM

Habiendo dicho todo esto, intentamos encontrar dentro de estos CRM mencionados cuál es el indicado para poder utilizar a la hora de implementar el proceso comercial a desarrollar en este TFM. Para esto nos basamos, además de las opiniones anteriormente mencionadas y razonadas siguiendo la información recopilada del sitio web de (y la experiencia en) cada uno de los CRM, en revisar cuál tiene mayores aplicabilidades que sigan la línea de cinco de las siete tendencias que vimos en el apartado 2.4, los cuales son: omnicanalidad, movilidad 2.0, integración de procesos, personalización de la comunicación y automatizaciones. Se decidió no tener en cuenta las tendencias de inteligencia artificial y big data siendo que para este caso en particular y para el caso en el que luego aplicaremos la teoría son dos aspectos que no son necesarios en el proceso comercial a estructurar. A continuación, veremos estos distintos puntos por los cuales hemos elegido al CRM de HubSpot.

HubSpot es una herramienta que ha sido diseñada para ayudar a las empresas a mejorar sus operaciones comerciales a través de la adopción de un enfoque "omnicanal" (HubSpot, 2020). Esto significa que permite a las empresas interactuar con los clientes a través de múltiples canales, como el correo electrónico, el teléfono, las redes sociales, el chat, entre otros. Es una de las principales ventajas de la herramienta y está pensado de ese modo desde sus inicios, por lo que esta tendencia está por demás cumplida en este CRM.

Luego, en cuanto a la movilidad 2.0, HubSpot CRM ofrece una experiencia móvil optimizada (HubSpot, 2021a) para que los usuarios puedan acceder a la plataforma desde cualquier lugar y dispositivo, permitiendo la gestión de tareas, el seguimiento de oportunidades y la monitorización del rendimiento en tiempo real. Además, como vimos, está dentro del grupo de CRM que funcionan 100% en la nube, sin necesidad de descargar ningún tipo de software en nuestros ordenadores, y pudiendo ser usado

casi desde cualquier dispositivo sin importar las prestaciones que tenga, únicamente con conexión a internet.

La integración de procesos es otra de las ventajas que ofrece HubSpot CRM, ya que la plataforma se integra con otras herramientas comerciales, como el correo electrónico, el calendario y los sistemas de pago, lo que permite un flujo de trabajo más eficiente y una mejor comunicación entre los departamentos (Kelley, 2019). Esto nos permite tener integrados los procesos también del equipo de marketing, quien atraerá los leads entrantes a nuestro proceso comercial, así como también podemos integrar al equipo de operaciones (o servicio), quien trabajará con los clientes ganados de nuestro funnel de ventas. Estos equipos también podrán trabajar y utilizar para sus gestiones el mismo CRM, lo que permite una interconexión de los equipos y una alineación mucho más eficiente a la hora del traspaso de contactos de un departamento a otro.

Por su parte, también la personalización de la comunicación es otro aspecto clave en la estrategia de HubSpot CRM. La plataforma permite a los usuarios segmentar su base de datos de clientes y personalizar su comunicación en función de los intereses y necesidades individuales, lo que mejora la efectividad de las campañas de marketing y las tasas de conversión (Smith, 2018). Además, como vimos anteriormente, al tener procesos integrados, esta personalización de la comunicación puede ser fácilmente aplicada a las comunicaciones de ventas.

Por último, como vimos anteriormente, las automatizaciones son una de las funcionalidades más valoradas en HubSpot CRM (Brown, 2017). La plataforma permite automatizar tareas repetitivas, como el seguimiento de clientes potenciales, el seguimiento de oportunidades y el envío de correos electrónicos de seguimiento, lo que permite a los usuarios ahorrar tiempo y aumentar la eficiencia en sus tareas diarias.

Por lo tanto, vemos que HubSpot CRM ofrece una solución integral para la gestión de relaciones con los clientes que permite a las empresas interactuar con sus clientes a través de múltiples canales, optimizando su experiencia móvil (HubSpot, 2021a), integrando procesos (Kelley, 2019), personalizando su comunicación (Smith, 2018) y automatizando tareas repetitivas (Brown, 2017), por lo que estamos seguros que será la herramienta perfecta para implementar nuestro proceso comercial B2B.

Más allá de estos aspectos relacionados con las tendencias que revisamos en el apartado 2.4., estas no son ni cerca las únicas prestaciones por las cuales se beneficiará nuestro proceso comercial B2B. Por el contrario, hay algunas funcionalidades más que inclinaron la balanza para que decida avanzar con el CRM de HubSpot.

Como vimos, HubSpot permite a las empresas llevar un registro y gestionar las interacciones con los clientes potenciales y existentes (Smith et al., 2020). Con el CRM de HubSpot, las empresas pueden capturar, calificar y priorizar leads, asignar oportunidades a los representantes de ventas correspondientes, realizar seguimiento de las actividades de ventas y llevar un registro de las ventas exitosas (Lee et al., 2021; Park et al., 2020). Un punto que suele compartir con otros CRM, pero que en este caso es fundamental asegurarnos que contaremos con un modo dinámico e intuitivo para realizar esto, siendo que es un aspecto clave de nuestro proceso comercial.

Además, según vimos en su sitio web, el CRM de HubSpot incluye una serie de funcionalidades extra que facilitan el proceso de ventas. Por ejemplo, la herramienta de "lead capture" permite a las empresas recopilar información sobre los leads a través de formularios en el sitio web o en las redes sociales, o la herramienta de "lead scoring" califica a los leads en función de su interés y capacidad de pago, lo que permite al equipo de ventas priorizar y asignar las oportunidades de venta (HubSpot, 2023a).

El CRM de HubSpot también incluye una herramienta de "task management" que permite a los representantes de ventas llevar un registro de las tareas pendientes y programar recordatorios para no olvidar ninguna tarea importante, y la herramienta de "email tracking" permite a los representantes de ventas ver si los emails que envían son abiertos y si se han realizado clics en los enlaces incluidos en el email. También incluye una herramienta de "sales forecasting" que permite a las empresas hacer predicciones sobre las ventas futuras en función de las oportunidades actuales y los patrones históricos de ventas (HubSpot, 2023a). Esta herramienta puede ser útil para planificar y ajustar los esfuerzos de ventas en función de las expectativas de la empresa.

En resumen, el CRM de HubSpot es una herramienta que permite a las empresas llevar un registro y gestionar las interacciones con los clientes potenciales y existentes (Smith et al., 2020; Lee et al., 2021; Park et al., 2020). Con el CRM de HubSpot, las empresas pueden capturar, calificar y priorizar leads, asignar oportunidades a los representantes de ventas correspondientes, realizar seguimiento de las actividades comerciales y llevar un registro de las ventas exitosas.

Es por estas ventajas por las cuales también nos basaremos en que luego la implantación será a través de esta herramienta a la hora de armar el plan o mapa del proceso comercial del Capítulo 3. Tendremos en cuenta todas estas funcionalidades para estructurar cada paso del proceso de ventas.

2.6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO

Como mencionamos al principio, el objetivo de la construcción de este marco teórico era hacer una aproximación a qué son y cómo funcionan los procesos comerciales y los CRM, para a partir de dicha base teoría pasar a la creación de un mapa o plan de la estructura de un proceso comercial en una empresa B2B en su totalidad, y así tener un esquema claro que nos ayude luego a su implantación en un CRM. Este segundo paso es el que se realizará a continuación en el Capítulo 3.

De todas maneras, también pudimos llegar a otras conclusiones que completan el conocimiento estratégico que usaremos para el desarrollo de procesos comerciales. Por ejemplo, entender que hoy en día sería muy ineficiente que una empresa no cuente con un proceso comercial automatizado y con un CRM para llevar control de las relaciones con sus clientes. De ahí se desprende que las exigencias de las empresas cada vez sean mayores, en búsqueda de destacar ante tanta competitividad, por lo que busquen soluciones de CRM que se adapten lo mejor posible a su mercado y que le brinden la mayor cantidad de herramientas vanguardistas para poder mejorar sus procesos. Por otro lado, cada vez más el CRM se separa de administrar únicamente la relación con clientes para el área comercial, y busca también comprender las diferentes áreas de la empresa y las relaciones con todos los agentes con los que se relaciona (internos y externos), podemos pensar en que los CRM buscarán continuar con esta tendencia de querer abarcar la mayor cantidad de módulos posibles, como para pensar que las empresas a partir de ahora puedan contar con una única herramienta para casi todos sus procesos, que puedan centralizar todas a acciones de los sistemas y subsistemas de la empresa en una única suscripción. Eso traería beneficios tanto a nivel operativo, ya que es mejor tener un único proveedor de software, como a nivel organizativo, ya que se tendría a todas las áreas de la empresa dentro de un mismo sistema integrado, así como también a nivel financiero, ya que pagar una única suscripción sería una mejor solución a que tener que estar pagando diferentes herramientas para algo que se puede hacer solo dentro de una.

Es fundamental notar también la tendencia que existe en que estos líderes en tecnología como HubSpot y Salesforce reconocen su debilidad en el área de *customer*

success y a nivel consultivo para brindar soluciones de servicio en sus herramientas, como pueden hacer de mucho mejor manera sus partners que se especializan en ello. Dichas empresas de CRM reconocen también que poco sentido tiene implementar una herramienta como la que ellos ofrecen sin antes tener una consultoría previa de “para qué” se está instalando dicha solución, y de ahí el rol clave del partner, que además puede compartir información directa con HubSpot o Salesforce para continuar innovando en las necesidades puntuales que sus clientes van teniendo, y de ahí mantenerse como quienes dirigen las tendencias en el mercado. De aquí entendemos también la importancia de un trabajo como el que estamos realizando para este TFM, donde desarrollamos la teoría estratégica que inclusive las mismas empresas líderes en CRM reconocen actualmente. Si bien es fundamental contar con una buena herramienta que cumpla con las necesidades del equipo, lo verdaderamente clave es tener idea del proceso que se quiera optimizar, marcar las pautas y tener en claro cuál será la estrategia a seguir. De alguna manera, sabemos que entienden que primero se reconoce el problema y la necesidad, luego se estructura la estrategia, y por último se implementa la ICT (*information and communications technology*, o “tecnologías de la información” en español).

CAPÍTULO 3. IMPLANTACIÓN DE PROCESOS COMERCIALES EN B2B

A continuación desarrollaremos el paso a paso para armar el “plan” o “mapa” del proceso comercial para una empresa B2B que podemos observar en la Figura 3.1. Es importante tener en cuenta que esta figura es meramente ilustrativa de todo el proceso a mapear, siendo conscientes de que de esta forma no se puede apreciar del todo su contenido, las distintas partes de la Figura 3.1. se irán descomponiendo y desarrollando a lo largo del capítulo.

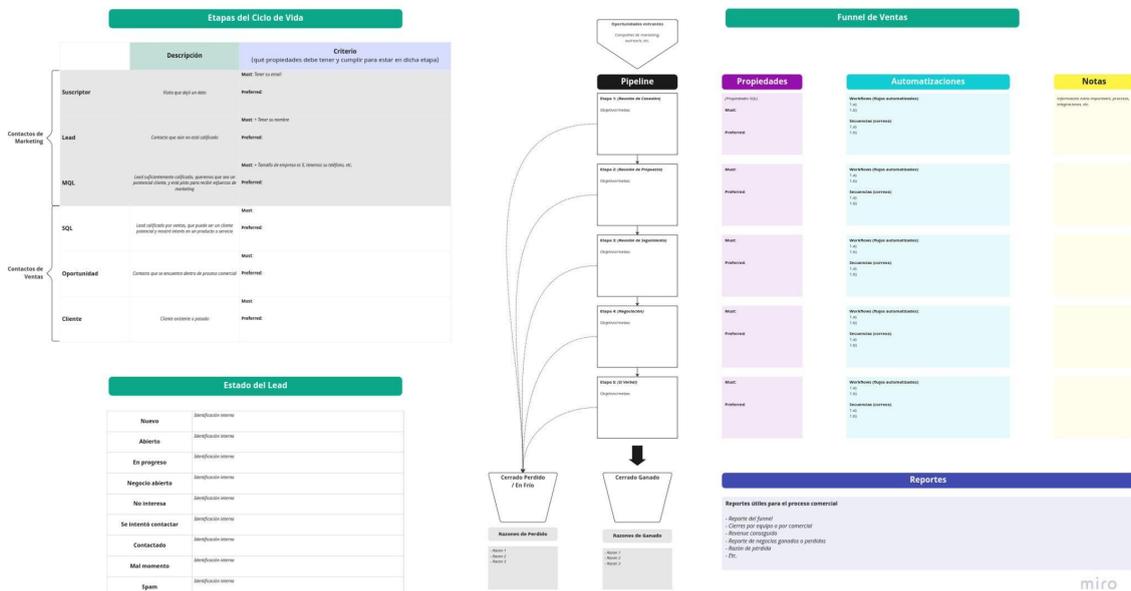


Figura 3.1. Mapa o plan del Proceso Comercial

Fuente: elaboración propia

La Figura 3.1. está armada para que pueda ser debidamente completada según la personalización que requiera cada empresa B2B en todo su proceso comercial, analizando en su conjunto las etapas de ciclo de vida de sus leads, los estados del lead y el funnel de ventas (con sus propiedades, automatizaciones y reportes). Todos estos conceptos los desarrollaremos en detalle en el presente capítulo.

Para eso, iremos desarrollando cada una de las partes que componen el mapa completo que necesitamos para tener un proceso comercial íntegro que construya la estructura entera con la cual se guiará el equipo de ventas. Ese desarrollo individual de cada sección de la Figura 3.1. será el objetivo de los siguientes apartados del presente capítulo.

3.1. FUNNEL DE VENTAS

En el apartado 2.3. hablamos acerca de los conceptos de Cardone (2013) y Belfort (2017) para entender con una mirada moderna los procesos comerciales. Introdujimos allí conceptos como el "funnel de ventas" de Cardone (2013) y el sistema de ventas línea recta de Belfort (2017).

Esto será eje teórico central desde el que se va a desprender todo el resto del mapa del proceso comercial, por lo que en este apartado nos dedicaremos a entrar en detalle de ambos conceptos, tanto en el funnel de ventas como en el sistema de ventas de línea recta, para a partir de ahí armar un esquema que nos ayude a sistematizar un proceso de ventas de la mejor manera.

Como vimos anteriormente entonces, el funnel de ventas nos sirve para representar la jornada del cliente desde el primer contacto con la empresa hasta la compra final, donde podíamos entender y seguir cada etapa del proceso comercial de manera efectiva (Cardone, 2013). Es un modelo que se utiliza para entender y analizar todo el proceso de venta de un producto o servicio, y el término "funnel" se refiere a un embudo, ya que el modelo representa cómo se va reduciendo el número de clientes potenciales a medida que avanzan en el proceso de compra (Gibson, 2018).

Tanto Cardone (2013) como Gibson (2018) coinciden en que el proceso de ventas se divide en cuatro etapas, cada una de las cuales representa un paso en el proceso de venta: atraer, convertir, cerrar y fidelizar para intentar seguir vendiendo más en un futuro (a través de venta cruzada, etc.).

Atracción (Prospección): La primera etapa es atraer a los clientes potenciales a través de diferentes canales, y generalmente también es donde se recibe el apoyo del equipo de marketing para poder lograr esta atracción (Cardone, 2013). Desde el lado del equipo comercial, por ejemplo, si se trata de una primera reunión, se busca captar la atención de los clientes potenciales y hacerles conocer el producto o servicio ofrecido (Gibson, 2018). A este proceso de búsqueda de clientes potenciales también se lo conoce como "prospectar", y el equipo de ventas cumple un rol clave en este proceso. Esta es la primera etapa en el proceso de ventas donde los vendedores se encargan de hacer una identificación y selección de individuos o empresas que podrían estar interesados en los productos o servicios que ofrece su empresa. El objetivo de la prospección es encontrar no solamente contactos (o "leads") en grandes cantidades, como generalmente suele ser el objetivo de marketing, sino que esos leads sean "calificados", potenciales de calidad que sean un buen ajuste para el negocio y tenga una mayor probabilidad de convertirse en clientes reales (Belfort, 2017).

Existen diferentes técnicas de prospección, como el uso de listas de correo, la investigación en línea, las redes sociales, las ferias comerciales, entre otras. Algunas empresas utilizan un enfoque más personalizado y basado en relaciones, mientras que otras utilizan un enfoque más automatizado y basado en datos. Lo importante aquí es que el rol del vendedor en esta primera etapa, además de la "atracción" que mencionan Cardone (2013) y Gibson (2018) no sea solamente atraer, sino lograr identificar si esos contactos son calificados o no, entender si tiene sentido avanzar en el resto del proceso comercial con estos leads, o si por el contrario sería una pérdida de tiempo tanto para el vendedor como para el lead avanzar con el proceso, porque es un lead que o no está interesado en comprarnos, o nosotros no estamos interesados en venderle por la razón que sea; en definitiva, esta etapa debe servir a los vendedores para identificar si existe o no encaje (o *fit*) entre la empresa y el lead (Belfort, 2017). Esto podremos lograrlo, por ejemplo, a través de reuniones de introducción, donde podamos a través de preguntas concretas en una primera entrevista entender si tiene sentido o no avanzar con la venta (Belfort, 2017). Esto siempre que estemos hablando de ventas B2B, como las que encara este trabajo. Es

por eso que en este trabajo, a esta etapa nosotros la llamaremos **Prospección**, en vez de Atracción.

Conversión (Persuasión): Una vez que ha atraído (o prospectado, siguiendo nuestro funnel) a los clientes potenciales, la siguiente etapa es convertirlos en clientes reales mediante la creación de relaciones y la construcción de confianza (Cardone, 2013). Aquí es donde los vendedores utilizan diferentes herramientas para intentar que el prospecto siga avanzando en el proceso de ventas, tanto de negociación como también de persuasión emocional (Gibson, 2018). Belfort (2017) también destaca la utilización de la persuasión en su libro “The way of the wolf: Straight line selling: Master the art of persuasion, influence, and success” (que en español, la segunda parte sería algo como “maestría en el arte de la persuasión, influencia y éxito”), del cual recopilamos las intervenciones anteriores. Más adelante en este mismo apartado hablaremos acerca del sistema de línea recta de Belfort (2017) en donde haremos un despliegue mayor sobre este tema y cómo influye su concepto en esta etapa. Por lo tanto, para este trabajo, esta etapa del funnel la llamaremos, en vez de Conversión, **Persuasión**, considerando que es la herramienta clave del vendedor para lograr que el negocio avance en el funnel.

Cierre: Luego de esta conversión (o persuasión, siguiendo nuestros términos) en la tercera etapa se busca cerrar la venta mediante la resolución de cualquier objeción que pueda tener el cliente (Cardone, 2013). En este momento del funnel es donde se lleva a cabo la transacción comercial y se vende el producto o servicio a los clientes (Gibson, 2018). Como veremos más adelante, la importancia de esta etapa se puede entender por ejemplo desde el caso que trabajaremos en este TFM de Cultural Fit Solutions, donde es importante mencionar lo que sucede aquí no solamente tiene relevancia para los vendedores, sino que también la tiene para el equipo de operaciones, servicio o *customer success* que luego tendrá que ofrecer el bien o servicio al cliente, tales como recopilación de información para el inicio de operaciones, gestión interna de comunicaciones, etc.

Fidelización: En esta última etapa, se trata de fidelizar a los clientes existentes para vender más productos o servicios mediante la creación de programas de fidelización y el *upselling* (Cardone, 2013). Se trata de mantener a los clientes satisfechos y fidelizados a largo plazo, ayudándose también del equipo de *customer success*, servicio u operaciones, para siempre estar atento a oportunidades futuras de venta, tanto del mismo cliente como a través de referidos que él haga tras su experiencia con nuestra empresa (Gibson, 2018).

Es importante para lo que vendrá a continuación respecto a la implantación de nuestro proceso comercial en un CRM, que el enfoque de Cardone (2013) es enfatizar la importancia de la automatización y la escalabilidad en el proceso comercial, con el objetivo de aumentar las ventas y el rendimiento de los negocios. Es por eso que crea esta forma de entender al proceso comercial, para luego poder hacer más escalables las ventas desde este entendimiento.

Dicho esto, Gibson (2018) también dice que el funnel de ventas es un modelo útil para entender y optimizar el proceso de venta de un producto o servicio, ya que permite identificar puntos débiles y fuertes en el proceso y tomar medidas para mejorarlo. Además, el modelo también puede ser utilizado para hacer seguimiento del rendimiento de las estrategias de venta y medir su eficacia (Gibson, 2018).

Sintetizando estas cuatro etapas con las modificaciones pertinentes que realizamos al trabajo de Cardone (2013) y Gibson (2018) haciendo un análisis comparado con la bibliografía de Belfort (2017), se puede tener un mejor entendimiento del funnel de ventas a través de la Figura 3.2. que se puede observar a continuación, donde se detallan las cuatro etapas mencionadas en el orden en que esquematizan al proceso de ventas.



Figura 3.2. Funnel de ventas

Fuente: elaboración propia a partir de Cardone (2013), Gibson (2018) y Belfort (2017)

Otros autores como Lee y Johnson (2015) sugieren que el funnel de ventas debe ser adaptado a las necesidades y características de cada empresa y producto o servicio. Según Lee y Johnson (2015), es importante personalizar el funnel de ventas para asegurarse de que se ajusta a las necesidades y expectativas de los clientes potenciales y se enfoca en los puntos clave del proceso de venta. Esto es un punto que tendremos muy en cuenta a la hora de armar el proceso comercial para el caso de Cultural Fit. En nuestro trabajo nos enfocamos en realizar un proceso comercial para B2B, lo que ya nos permite entrar en ciertas adaptaciones para el tipo de empresas, pero aún así partimos de esta premisa de que no hay un proceso comercial o funnel que sea igual para todas las empresas, sino que hay que armar un proceso para cada caso en particular. En este trabajo, como mencionamos al inicio del apartado, estamos realizando un plan de proceso comercial B2B para que luego pueda ser adaptado y personalizado para cada empresa que quiera estructurar en base a nuestro modelo su equipo de ventas.

Por otro lado, autores como McLeod (2017) además han señalado la importancia de utilizar herramientas y técnicas de marketing y venta en cada etapa del funnel de ventas. En esto nos apoyamos también cuando mencionamos el apoyo del equipo de marketing para la primera etapa, pero es cierto que las demás etapas también pueden beneficiarse del trabajo en conjunto de marketing y ventas. Según McLeod (2017), esto puede incluir el uso de publicidad en línea y redes sociales para atraer a los clientes potenciales en la primera etapa; la creación de contenido persuasivo y emocionalmente resonante para convertirlos en clientes en las etapas de persuasión y cierre; y para la cuarta etapa, la implantación de técnicas de seguimiento y fidelización para mantenerlos satisfechos y fidelizados a largo plazo.

Para Belfort (2017), las ventas se pueden representar como un camino en línea recta el cual debe atravesar un prospecto desde que es contactado hasta que cierra el negocio (aquí vemos la similitud con la definición de “funnel” de Cardone (2013) y Gibson (2018)). Este concepto podemos aplicarlo, principalmente, para entender mejor el despliegue de la etapa de persuasión que vimos anteriormente en el funnel. Belfort

(2017) hace esto para poder representar de una manera más gráfica y simple el “camino del comprador”, y poder identificar desde ahí las diferentes etapas (marcadas por la persuasión del vendedor, las barreras del comprador, etc.).

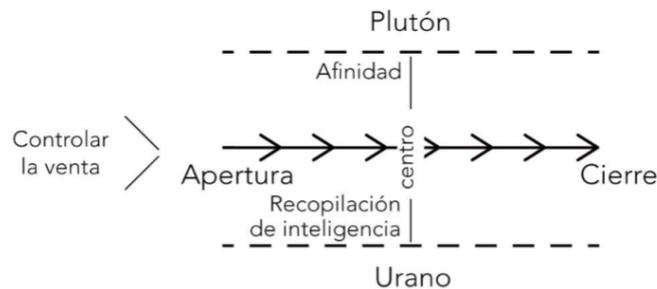


Figura 3.3. Sistema de ventas de línea recta

Fuente: Belfort, Jordan (2017)

Uno de los puntos claves que incluye en su trabajo es la importancia de que el vendedor siempre sea quien maneje esta línea recta, quien tenga el control y quien guíe el camino del comprador. Podemos ver en la Figura 3.3. que la línea del centro representa el proceso de una venta, donde hay que conservarse, para (en palabras del autor) no “perder el camino” de la venta e “irse a Plutón o Urano” (estos planetas referenciando lo que sería perder el hilo de la venta). Para esto, es fundamental tener este camino bien marcado, con pasos claros, para que el comprador entienda con claridad el proceso. Una vez que logramos el control de la venta, es que podremos simplemente “seguir el camino” de la venta (representado en el funnel) para lograr que esa oportunidad se cierre. Basados en esta necesidad y en el concepto de pipeline (que revisaremos más adelante en este apartado) es que armaremos el camino de las etapas del proceso de ventas de la Figura 3.4.

Dicho esto, Belfort (2017) adiciona (como podemos seguir observando en la Figura 3.3.) que durante la primera etapa de la venta es donde se debe lograr la parte de afinidad con el prospecto (lograr generar confianza a través de diferentes recursos) y también de recopilar inteligencia (entender exactamente la necesidad del prospecto). Por lo cual, en base a ello es que definimos las primeras etapas del proceso comercial a nivel estratégico basados en lograr esos dos objetivos que plantea el autor.

En el resto de su trabajo, Belfort desarrolla tácticas para poder manejar de la mejor manera ese proceso e intentar tener una tasa de cierre lo más alta posible, teniendo un enfoque en lo relativo a empatía, escucha activa, mensajes, guion, tratamiento de objeciones, formulación de preguntas, prospección de información, y hasta de gestión de emociones. Todas herramientas aplicables tanto a la etapa de prospección como de persuasión de nuestro proceso. Estos son puntos que tendremos en cuenta a la hora de armar la estrategia del proceso comercial una vez implementado el mapa del proceso en el CRM, pero en términos prácticos del objetivo de este trabajo, no tiene sentido ahondar en esas recomendaciones.

Antes de proceder con el armado final de nuestro funnel de ventas marcado con las diferentes etapas, es importante adicionar un último concepto más: el pipeline (“tubería” en español) de ventas. Según el artículo “Sales pipeline management: An overview” de J. David Hunger y Thomas Wheelen (2015) en el Journal of Business and Technical Communication, un pipeline de ventas es un modelo visual que representa el proceso de ventas desde la identificación de un cliente potencial hasta la finalización

de una venta. El pipeline se divide en diferentes etapas, cada una de las cuales representa un paso específico en el proceso de ventas, los cuales (para estos autores) son: prospección, calificación, análisis de necesidades, propuesta o cotización, negociación y cierre.

Resumiendo estas etapas que mencionan los autores, la primera es la prospección, en la que se busca y se identifica a los clientes potenciales. La segunda etapa es la calificación, en la que se determina si un prospecto es un buen ajuste para el negocio y si tiene la capacidad y el interés de comprar. En la tercera etapa, el análisis de necesidades, se investiga las necesidades del cliente y se determina cómo el producto o servicio puede satisfacerlas. En la cuarta etapa, la propuesta o cotización, se presenta una oferta al cliente potencial. En la quinta etapa, la negociación, se negocian los términos de la venta y se resuelven las objeciones del cliente. Finalmente, en la etapa de cierre, se realiza la venta (J. David Hunger y Thomas Wheelen, 2015).

Como vemos entonces, podemos afirmar que comparte la misma base teórica del funnel de ventas de Cardone (2013) pero dando más detalle para la representación visual del proceso, y también enfocándose más en el rol del equipo de ventas en el funnel. Divide en más etapas, según los conceptos que estuvimos viendo con los demás autores mencionados, para dar un detalle más preciso a las etapas fundacionales del funnel de Cardone que vimos anteriormente. El artículo de J. David Hunger y Thomas Wheelen (2015) es complementario y nos ayuda a adicionar estos extras teóricos al concepto original del funnel de Cardone (2013).

El objetivo de un pipeline de ventas es entonces, el de ayudar a las empresas a entender mejor y con mayor detalle cómo se mueve un prospecto a través del proceso de ventas (J. David Hunger y Thomas Wheelen, 2015), agregando información a la teoría anteriormente revisada. Además, según el artículo "A framework for sales pipeline management" de Mark W. Johnston y Greg Marshall (2010) en Strategic Direction, el pipeline de ventas también se puede dividir en etapas adicionales, como la etapa de seguimiento y la etapa de servicio al cliente, para ayudar a las empresas a maximizar el valor de cada cliente y aumentar las ventas a clientes existentes.

Llegados a este punto, fuimos construyendo la estructura de nuestro funnel (o pipeline) de ventas siempre con la mirada puesta en un prospecto que atraviesa nuestro proceso hasta que la venta se cierra. Pero, ¿qué sucede cuando un prospecto no termina cerrando como cliente? Cosa que siendo realistas, ocurrirá la gran mayoría de las veces. Según el artículo "The sales pipeline: How to manage and measure your leads" de HubSpot (2019), es importante entender que el funnel de ventas no es siempre lineal y que las ventas pueden caer en cualquier etapa del proceso, por lo que es importante monitorear y medir el rendimiento en cada etapa del funnel para poder identificar problemas y tendencias temprano, y así tomar medidas para mejorar la eficacia del equipo de ventas y aumentar las ventas. Para esto, es que se agrega una parte en el funnel dedicada a entender la razón de por qué se pierden las oportunidades, en donde cada oportunidad que termina yéndose del funnel (ya que no terminará siendo un cliente) puede tener indicado de alguna manera el por qué sucedió que ese prospecto no terminó cerrando.

En línea con esto, podemos desprender que también es importante tener conocimiento de las razones por las que un cliente se gana, es decir, entender exactamente cuál dolencia es la que está resolviendo con nuestra solución, para de ese modo tener un conocimiento mayor de por qué nuestros clientes están eligiendo nuestra alternativa, qué es exactamente lo que esperan y por lo que terminaron concretando esa compra.

Con toda la teoría mencionada anteriormente y las primeras aproximaciones con las cuales nos fuimos acercando a lo que sería el funnel de ventas que estructurará nuestro proceso comercial B2B a implementar, es que finalmente podemos concluir en el proceso que se puede observar a continuación en la Figura 3.4.

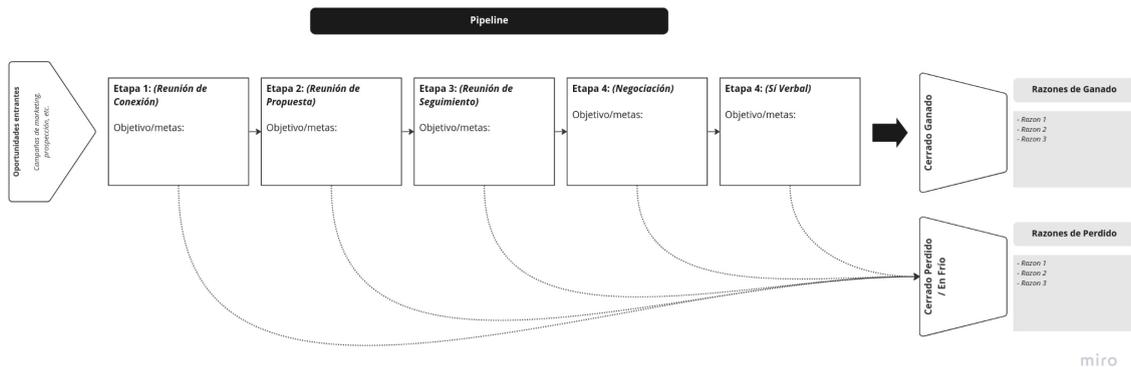


Figura 3.4. Funnel o pipeline de ventas (con etapas)

Fuente: elaboración propia

En dicha Figura 3.4. podemos observar entonces como un prospecto u oportunidad ingresa al funnel o pipeline a través de diferentes esfuerzos de los equipos de marketing o ventas, para luego atravesar las diferentes etapas del proceso hasta que la venta logra cerrarse (o se pierde en el camino). Las diferentes etapas marcadas son referenciales y deben ser personalizadas según cada caso aplicado particular (como mencionamos anteriormente), pero para hacer más ameno el acercamiento, se colocaron las etapas de ejemplo que hacen a un proceso de ventas B2B modelo que se desprende de la teoría anteriormente analizada.

En la Etapa 1 es donde se realiza una conexión inicial con el lead y el vendedor puede recopilar información de prospección para confirmar si es una oportunidad calificada que deba continuar en el proceso, además de recopilar la información necesaria para hacer una propuesta o cotización al prospecto. En la Etapa 2 es donde, si el prospecto era calificado y tiene sentido avanzar en una siguiente reunión, el vendedor presenta la propuesta o cotización esperando recibir feedback por parte del prospecto. Es importante remarcar que de ninguna manera se puede pasar a la Etapa 2 si el prospecto no fue calificado en una reunión de conexión previa (o de alguna otra manera eficiente), ya que sería perder tiempo del vendedor preparando la propuesta y la cotización para alguien que no está actualmente calificado para avanzar en el proceso de ventas (por lo que las chances de que se cierre la venta son casi nulas). Inclusive en ese caso, también sería perder tiempo del prospecto en dicha reunión de presentación de propuesta o cotización, que en el caso de B2B puede llegar a ser incluso de hasta una hora o más. Como vimos, es importante para estos procesos comerciales B2B que suelen ser más largos y complejos que en otros casos, siempre dejar un siguiente paso claro para que el prospecto pueda comprender mejor nuestro proceso y así mejorar la efectividad. Por lo tanto, luego de la reunión de la Etapa 2, el objetivo debe ser dejar este siguiente paso claro, como por ejemplo puede ser una reunión de seguimiento. Esto es justamente la Etapa 3, en donde el objetivo será poder avanzar en dudas o comentarios luego de que el prospecto haya podido revisar internamente la propuesta o cotización presentada en la Etapa 2. Por último, una vez finalizada esta Etapa 3, la Etapa 4 es la parte de la negociación, en donde se revisan los términos en los cuales se avanzará (eventualmente) a la Etapa 5 de "Sí Verbal". Como mencionamos anteriormente, la etapa de cierre debe estar bien marcada para ayudar a los procesos internos que necesitan obtener información del prospecto (casi cliente) antes de cerrar la venta. Por ejemplo, una vez que se obtiene dicha confirmación, en la Etapa 5 es donde se preparan los contratos, se pide el resto de la información relevante que necesitará el equipo de operaciones para luego brindar

nuestra solución, etc. Una vez se consigue la confirmación total del contrato, es donde finalmente se llega a la etapa final de "Cerrado Ganado", donde se hace el pase final del equipo de ventas al equipo de operaciones o servicio, y se indica (por los motivos que revisamos anteriormente) la razón por la que se cerró el negocio.

También se puede observar que, como bien mencionamos anteriormente en este mismo apartado, el proceso del funnel no es lineal y en cualquier etapa del pipeline se puede perder la venta. En tal caso, dicho prospecto es retirado del proceso del funnel y se indica la razón por la cual se perdió esta oportunidad de ventas, para luego poder analizar en base a la etapa en la que se perdió como indicador, así como también la razón de pérdida.

En resumen, el funnel de ventas es un modelo útil que nos ayudará a entender y optimizar todo el proceso de venta de nuestro equipo comercial. Es importante adaptar el funnel de ventas a las necesidades y características de cada empresa, para que tenga sentido y el equipo comercial realmente valore esta herramienta como forma de hacer un seguimiento mucho más prolijo y dinámico de sus oportunidades de venta.

3.1.1. PROPIEDADES EN HUBSPOT CRM

Las propiedades en HubSpot CRM son atributos específicos que se pueden asignar a un contacto, una empresa o una oportunidad. Estos atributos pueden incluir información como el nombre, el correo electrónico, el teléfono, la industria, el cargo, entre otros (HubSpot, 2022a).

Una de las principales ventajas de utilizar propiedades en HubSpot CRM es la capacidad de segmentar y personalizar la comunicación con los contactos. Por ejemplo, si una empresa desea enviar un correo electrónico promocional a todos los contactos que trabajan en la industria financiera, pueden crear una segmentación basada en la propiedad "industria" y enviar el correo electrónico solo a esos contactos específicos (HubSpot, 2022a). Es por esto por lo que vamos a crear y a utilizar propiedades, algunas obligatorias (*must*) y otras opcionales (*preferred*), para cada etapa de nuestro pipeline. De esta manera podremos recopilar información importante y necesaria para los vendedores en cada una de las partes del proceso comercial.

Dicho esto, damos por sentado también que las propiedades mencionadas serán personalizables según cada empresa. Según cada equipo comercial con sus diferentes necesidades, existirán diferentes propiedades que sean necesarias como información relevante en las etapas de su funnel de ventas.

Además, las propiedades en HubSpot CRM también se pueden utilizar para automatizar procesos de ventas y marketing. Por ejemplo, si un contacto cambia su propiedad *lifecycle stage* (a definir más adelante en el apartado 3.2.) de "Oportunidad" a "Cliente", puede desencadenar un flujo de trabajo automatizado que envía un correo electrónico de agradecimiento y agrega el contacto a una lista de clientes (HubSpot, 2022a). Este es un gran ejemplo de cómo el CRM y este tipo de herramientas no son únicamente una manera de gestionar o de reportar cómo vienen las ventas, sino que también se transforma en una herramienta fundamental de ambos equipos para agilizar y mejorar los procesos, lo que repercute en mayores ventas y mayores beneficios tanto para la empresa como para el equipo comercial, que recibirá mayores comisiones.

En resumen, las propiedades en HubSpot CRM serán una herramienta clave para organizar y segmentar información de los contactos, personalizar la comunicación y automatizar procesos de ventas y marketing dentro de nuestro esquema del funnel de ventas.

3.1.2. AUTOMATIZACIONES DEL PIPELINE DE VENTAS EN HUBSPOT CRM

Durante el desarrollo de este TFM revisamos distinta bibliografía que hacía hincapié en la importancia de las automatizaciones en el funnel de ventas para lograr un verdadero desarrollo óptimo de los equipos comerciales. También anteriormente justificamos por qué HubSpot es la herramienta donde mejor provecho podemos conseguir de dichas automatizaciones, y es por eso que nos basamos en sus funcionalidades para armar de la mejor manera el esquema de nuestro funnel de ventas.

Repasando, las automatizaciones en el CRM de HubSpot son un conjunto de herramientas que permiten a los usuarios crear procesos automatizados para mejorar la eficiencia en el proceso de ventas y marketing. Estas automatizaciones pueden incluir desde flujos de trabajo para enviar correos electrónicos de seguimiento automatizados hasta integraciones con otras aplicaciones para actualizar automáticamente la información del contacto (HubSpot, 2023b).

Una de las principales ventajas de utilizar automatizaciones en HubSpot CRM es la capacidad de ahorrar tiempo y esfuerzo en tareas repetitivas y manuales. Por ejemplo, en lugar de tener que enviar manualmente un correo electrónico de seguimiento a un contacto después de una reunión, se puede configurar una automatización para que el correo electrónico se envíe automáticamente después del encuentro (HubSpot, 2023b). Además, las automatizaciones en HubSpot CRM también pueden mejorar la precisión y la consistencia en el proceso de ventas y marketing. Por ejemplo, si se configura una automatización para actualizar automáticamente la propiedad *lifecycle stage* de un contacto cuando se recibe una respuesta de correo electrónico, se garantiza que la información del contacto siempre sea precisa y consistente (HubSpot, 2023b).

En línea con estos dos ejemplos, siguiendo con el contenido acerca de automatizaciones que podemos encontrar en el sitio web de HubSpot (2023b), las dos funciones fundamentales que utilizaremos para nuestro funnel de ventas serán los llamados “workflows” y las “secuencias”. Los workflows son un conjunto de reglas y acciones que se activan automáticamente cuando se cumplen ciertas condiciones (como marca el segundo ejemplo del párrafo anterior, acerca de la actualización automática de propiedades), mientras que las secuencias son un conjunto de correos electrónicos programados para enviar automáticamente a los contactos en un orden específico (como marca el primer ejemplo del párrafo anterior, de los correos de seguimiento) (HubSpot, 2023b).

Uno de los principales beneficios de los workflows es la capacidad de segmentar y personalizar la comunicación con los contactos. Por ejemplo, se puede crear un workflow para enviar un correo electrónico de seguimiento a los contactos que han visitado una página específica en el sitio web de la empresa, o para cambiar automáticamente el estado de una oportunidad a "Cierre" cuando se han cumplido ciertas condiciones de venta. También se puede coordinar para realizar comunicaciones internas y otras funciones de automatizaciones para cada una de las etapas del funnel de ventas, como por ejemplo, enviar notificaciones a los vendedores cuando hace semanas que una oportunidad del pipeline no es contactada, o comunicar automáticamente al equipo de operaciones cuando un negocio entra en etapa de “Sí Verbal” o cuando finalmente ha firmado contrato con la empresa (HubSpot, 2023b).

Por otro lado, las secuencias son una excelente manera de automatizar el proceso de seguimiento con los contactos. Por ejemplo, se puede crear una secuencia de correos electrónicos para enviar automáticamente a los contactos después de que se hayan registrado en una página de destino, o para enviar recordatorios automáticos a los

contactos antes de un evento programado (HubSpot, 2023b). Esto es una gran herramienta para los vendedores, que pueden enviar secuencias de seguimientos a los prospectos durante el proceso de persuasión o de negociación, para que en caso de no obtener respuesta a sus correos, se envíen otros correos de seguimiento (*follow up*) automáticamente días después del envío anterior. De esta forma, logramos automatizar procesos comerciales, para que el equipo de ventas optimice sus tiempos lo más posible, y pueda guardar su disponibilidad no para tareas como enviar correos o estar pendiente de cosas que claramente pueden automatizarse, sino más bien para tareas no automatizables tales como tener reuniones o preparar propuestas personalizadas para los clientes.

Vemos entonces que las automatizaciones en HubSpot CRM son una herramienta esencial para mejorar la eficiencia, precisión y consistencia en nuestro proceso de ventas, y por ello incluiremos también a nuestro esquema cuales serán las automatizaciones necesarias para cada una de las etapas del funnel.

Una vez incorporada la teoría del pipeline de ventas, las propiedades y automatizaciones que podemos hacer en el CRM de HubSpot para acompañar la automatización de nuestro proceso comercial B2B, sintetizamos dicha información de manera práctica para armar el mapa que podrán visualizar en la Figura 3.5.

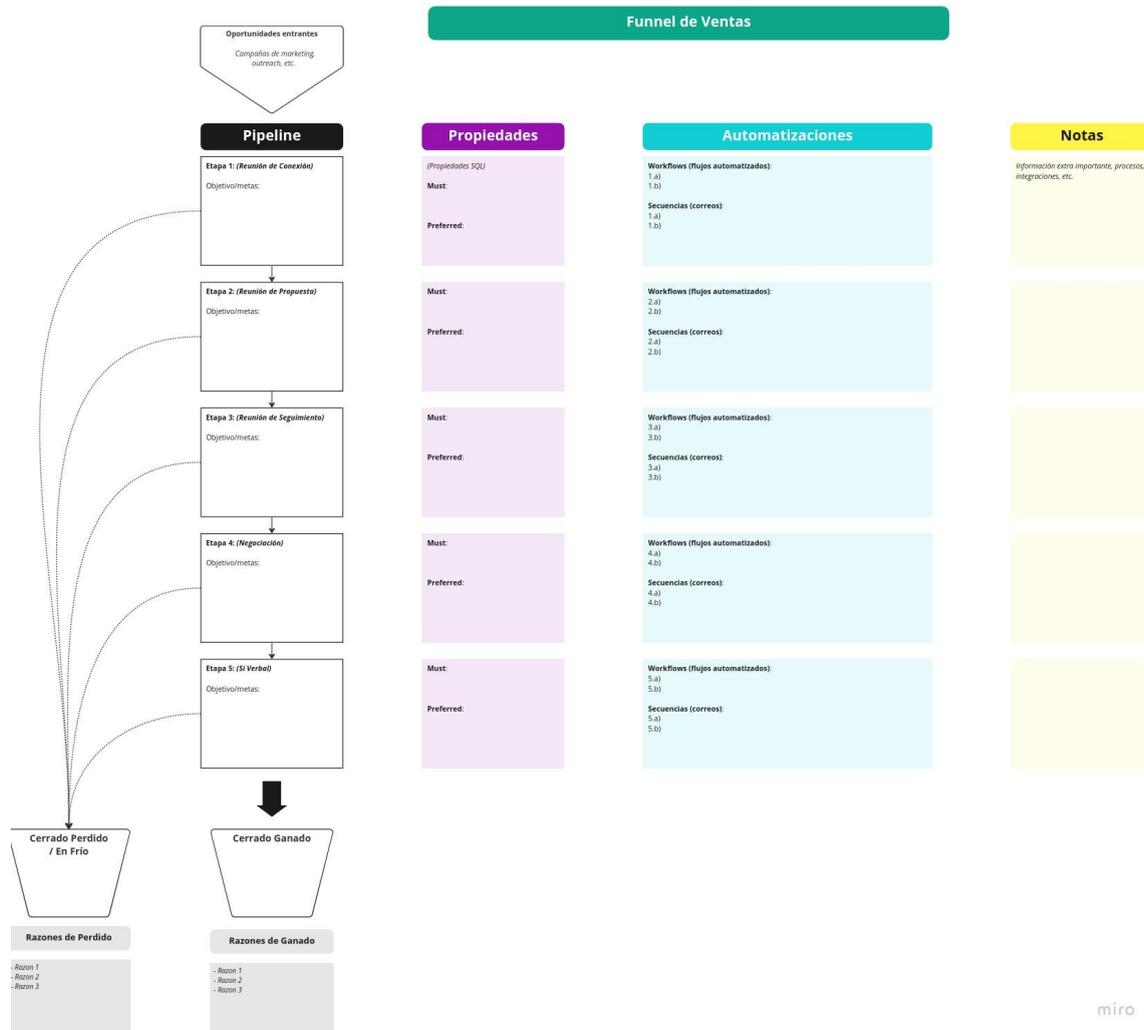


Figura 3.5. Funnel o pipeline de ventas (con etapas y automatizaciones)

Fuente: elaboración propia

En la Figura 3.5. tenemos el mismo pipeline de la Figura 3.4. pero añadiendo estos aspectos clave que trabajamos en los últimos apartados. Inicialmente, agregamos un espacio para colocar cuales son las propiedades de nuestros prospectos, empresas o negocios que necesitamos saber para cada una de las cinco etapas del funnel. Por otro lado, añadimos también una sección para colocar las automatizaciones, sean workflows o secuencias, que necesitemos para cada una de las etapas. Por último, agregamos una sección para sumar cualquier otro tipo de notas acerca de información extra que pueda no estar dentro de las otras secciones y sea importante para el desarrollo de la etapa, como por ejemplo integraciones que se deban considerar para ese momento del pipeline (herramientas de contratación o facturación para el cierre de los negocios, entre otros).

3.2. ETAPAS DE CICLO DE VIDA EN HUBSPOT CRM

Otra parte fundamental y estructural para todo el resto del proceso de implantación del proceso comercial son las llamadas “etapas de ciclo de vida” en HubSpot. Según el artículo “Use lifecycle stages” de HubSpot (2022b), las etapas de ciclo de vida de un lead (o *lifecycle stages* en inglés) permiten categorizar los contactos y empresas según dónde se encuentren en los procesos de marketing y ventas. El uso de la propiedad de etapa del ciclo de vida ayuda a determinar dónde se encuentran un contacto o empresa específicos en los procesos, y entender mejor cómo se transfieren los leads entre marketing y ventas (HubSpot, 2022b).

En HubSpot, las actualizaciones automáticas por opción predeterminada de la propiedad de etapa del ciclo de vida solo moverán la etapa hacia adelante (por ejemplo Suscriptor a Lead, Lead a MQL, etc.). Dicho de otra manera, es una forma de entender cómo va avanzando en el proceso un lead, y a través de entender en qué etapa está, podremos saber diferentes cosas, como por ejemplo cuál equipo debe tratarlo (si es un Suscriptor o Lead, será marketing; si es una Oportunidad, ventas; si es un Cliente, servicio u operaciones); o inclusive podremos también configurar nuevas automatizaciones para nutrir de contenido a nuestros contactos según el momento del proceso en el que se encuentren (HubSpot, 2022b).

Todo esto se clarifica mucho más cuando entendemos cada una de estas diferentes etapas de ciclo de vida a través de la bibliografía que diferentes autores han dedicado para interpretarlas:

Un **Suscriptor** es una persona de la cual tenemos muy poca información, como por ejemplo sólo su correo electrónico porque se ha suscrito a un boletín o una lista de correo electrónico de una empresa (Dupont, 2018). Por lo general, los suscriptores han expresado interés en recibir actualizaciones y comunicaciones de la empresa (Zhang et al., 2020).

Un **Lead**, por otro lado, es una persona que ha mostrado interés directamente en los productos o servicios de la empresa (cuidado, no interés en la empresa o en su solución puntual, sino que únicamente en el tipo de productos o servicios, pero todavía no busca proveedores), y que tenemos más datos que únicamente su correo, como puede ser su nombre, apellido, empresa, etc. (Khan et al., 2019). Puede ser una persona que ha completado un formulario para descargar un recurso gratuito de la empresa (Smith, 2021).

Un **MQL (Marketing Qualified Lead, o Lead Calificado por Marketing)** es un lead que ha mostrado un interés más profundo en la empresa y sus productos o servicios, ya que a diferencia del Lead, está en un nivel más avanzado del proceso y probablemente ya convencido del tipo de solución que necesita, esté en búsqueda de proveedores (Jones et al., 2021). Lo más importante aquí es que, como indica su

nombre, estamos hablando de un lead que fue previamente calificado por marketing, por lo cual, suponemos que cumple los requisitos mínimos para que aplique estar realizando luego campañas de marketing. Por ejemplo, se aseguró previamente que su empresa es del tipo del que nos interesaría invertir en esfuerzos de marketing para captar su atención, que está en la región que nos interesa penetrar, tiene la cantidad de empleados requerida, y demás requisitos (que siempre dependerán y serán personalizables según cada caso) por los cuales se considere que el lead es calificado por marketing (Jones et al., 2021).

Hasta esta última etapa (MQL), se puede decir que el contacto estará siendo manejado, inclusive dentro del CRM, por el equipo de marketing, que trabajará para tratar siempre de convertir la mayor cantidad de MQL posibles. En el momento en que el MQL (o una etapa anterior) tiene interacción directa con un CTA (*call to action*, o llamado a la acción) de ventas, es decir, tiene interés directo por ser contactado por el equipo comercial, es que el equipo de marketing traslada este contacto al equipo de ventas, y a partir de ahora será manejado por los comerciales.

Un **SQL (Sales Qualified Lead, o Lead Calificado por Ventas)** es un lead que ha solicitado información o contacto comercial para avanzar en un proceso de venta, y está siendo calificado por el equipo comercial para ver si es potencialmente rentable (Chung et al., 2020). Por un lado, el contacto debe haber mostrado un alto interés en adquirir los productos o servicios de la empresa, y por el otro, como su nombre indica debe ser calificado por el equipo de ventas para asegurarnos que tienen la capacidad de pagar por nuestros productos y servicios y que es el momento indicado para iniciar un proceso comercial (Brown, 2021).

Una **Oportunidad** es una posibilidad de venta concreta que ha sido identificada por el equipo de ventas (Kim et al., 2020). Puede ser una oportunidad que ha sido creada a partir de un SQL, o puede ser una oportunidad que ha sido identificada a través de otras fuentes (Li et al., 2019). Para nuestro proceso comercial, cualquier contacto que tenga un negocio activo que haya ingresado al pipeline de ventas, su etapa de ciclo de vida pasará directamente a ser considerada como Oportunidad.

Por último, un **Cliente** es una persona o empresa que ha adquirido los productos o servicios de una empresa (Lee et al., 2021). Una vez que una Oportunidad se convierta en una venta, el contacto pasará automáticamente al *lifecycle stage* de Cliente (Park et al., 2020).

Estas seis etapas pueden entenderse gráficamente a continuación en la Figura 3.6. En dicho gráfico podemos ver sintetizadas entonces las seis etapas de ciclo de vida mencionadas, aclarando que como dijimos las primeras tres corresponden a contactos de marketing, mientras que las últimas tres etapas corresponden a contactos de ventas. La Figura 3.6. está armada para que pueda ser debidamente completada según la personalización que requiera cada empresa; si bien cada etapa tiene detallada su descripción para una mejor adaptación del concepto, en la sección “criterio” la idea es que los equipos de venta (y marketing) puedan definir a partir de qué momento de su proceso se considera cumplida cada una de las etapas de un contacto, y qué nivel de información es necesario saber (tanto obligatorio como opcionalmente) en cada una de ellas, a través de las propiedades mencionadas anteriormente.

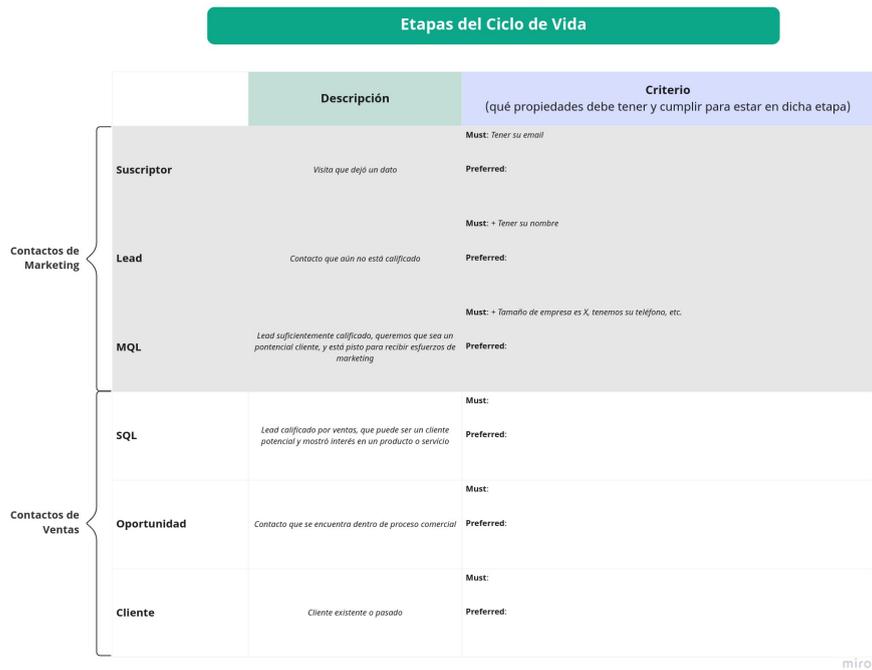


Figura 3.6. Etapas de ciclo de vida

Fuente: elaboración propia

3.3. ESTADOS DE UN LEAD EN HUBSPOT CRM

En HubSpot el *lead status*, o “estado de un lead”, es una herramienta utilizada para llevar un registro del estado actual de un lead en el ciclo de ventas de la empresa (Khan et al., 2019). En otras palabras, alineado con el concepto anterior de “etapa de ciclo de vida”, el *lead status* nos servirá para tener un detalle más preciso acerca de en qué momento de las comunicaciones se encuentra dicho contacto, independientemente de su etapa de ciclo de vida. A continuación, ahondaremos en algunos ejemplos de cuáles son los estados de un lead que se pueden asignar a un contacto, para que de esta manera el concepto quede mejor explicado y obtengamos el entendimiento de cómo poder aplicarlo en la práctica diaria de ventas.

HubSpot ofrece una variedad de opciones de *lead status*, que pueden ser utilizadas para identificar y seguir el progreso de los leads a través del proceso de ventas, por ejemplo, un lead puede tener el *lead status* de "nuevo" si acaba de ser capturado por la empresa. Esto indica que el lead aún no ha sido calificado por el equipo de marketing o de ventas (Jones et al., 2021). Otro estado de lead común en HubSpot es "contactado" o “se intentó contactar”. Esto indica que el lead ha sido calificado por el equipo de marketing o de ventas y se considera una oportunidad potencialmente rentable, por lo que se le envió comunicación (o al menos se intentó hacerlo). El equipo de ventas puede utilizar este *lead status* para priorizar y asignar los leads a los representantes de ventas correspondientes, entendiendo que dichos contactos ya están calificados (Jones et al., 2021). El lead status de "negocio abierto" indica que el lead se ha convertido en una oportunidad de ventas real. Una vez que un lead tiene este estado asignado, es generalmente porque ha ingresado al pipeline de ventas y el equipo comercial está trabajando en la negociación (Jones et al., 2021). Por último, el *lead status* de "no interesa" se utiliza para indicar que un contacto ya no es una

oportunidad potencial y no se seguirá trabajando con él. Esto puede ocurrir por diversas razones, como falta de interés o capacidad de pago del lead (Jones et al., 2021).

En resumen, el *lead status* de HubSpot es una herramienta que permite a la empresa llevar un registro del estado actual de un lead en el ciclo de ventas (Khan et al., 2019; Jones et al., 2021; Brown, 2021). Con este elemento, el equipo de marketing y de ventas puede identificar y seguir el progreso de los leads, priorizar y asignar las oportunidades y llevar un registro de las ventas exitosas.

Con esta información teórica, lo que hicimos fue revisar tanto esta bibliografía mencionada como también tomar cuáles son los valores predeterminados dentro del CRM de HubSpot para los estados del lead, y a partir de eso se sintetizó la información en forma de un esquema que permita luego personalizar la identificación interna (según la empresa que esté implementando el proceso comercial) de cada uno de los estados de lead posible, como se puede ver en la Figura 3.7.

Estado del Lead	
Nuevo	Identificación interna
Abierto	Identificación interna
En progreso	Identificación interna
Negocio abierto	Identificación interna
No interesa	Identificación interna
Se intentó contactar	Identificación interna
Contactado	Identificación interna
Mal momento	Identificación interna
Spam	Identificación interna

Figura 3.7. Estados del lead

Fuente: elaboración propia a partir de Khan et al. (2019), Jones et al. (2021), Brown (2021) y los valores predeterminados en el CRM de HubSpot para la propiedad "lead status".

Como mencionamos anteriormente, la idea de la Figura 3.7. es que para cada uno de esos nueve estados que se pueden ver en el gráfico la empresa que esté implementando el proceso pueda dar una identificación interna de para cuándo usará cada etapa y a partir de eso tener una referencia de equipo de cuándo utilizar cada valor.

Es importante mencionar que tanto los valores predeterminados del CRM de HubSpot como los estados mencionados por los autores anteriormente, no son de ninguna manera los únicos valores que esta propiedad de *lead status* pueda tomar, sino que por el contrario, lo mejor sería que siempre se personalice según cada equipo, de modo tal que se agreguen o se desagreguen valores de estados de lead según lo requiera (siempre y cuando se le coloque la correspondiente identificación interna para que todo el equipo tenga referencia de para cuándo se utiliza).

3.4. REPORTES EN HUBSPOT CRM

Los reportes de ventas en HubSpot son una herramienta esencial para los equipos comerciales y los tomadores de decisión dentro de las empresas. Estos reportes proporcionan información valiosa sobre el rendimiento y las actividades de los equipos de ventas, lo que permite a las empresas tomar decisiones informadas y mejorar el proceso de ventas. Algunas de las métricas que pueden incluirse en estos reportes son el número de oportunidades de venta generadas, el valor de las oportunidades de venta, el número de ventas realizadas, el valor total de las ventas, entre otras (HubSpot, 2021b). Además, estos reportes también pueden proporcionar información sobre el tiempo que transcurre entre la generación de una oportunidad de venta y la finalización de la venta, lo que puede ser útil para identificar áreas en las que se puede mejorar el proceso de ventas (HubSpot, 2021b).

Siguiendo esto es por lo que podemos observar en la Figura 3.1. que también se incluyó una sección dedicada especialmente a colocar los reportes necesarios del equipo de ventas en el CRM. De esta manera, a la hora de estructurar el proceso comercial, el equipo podrá tener en cuenta mientras estructura los demás puntos, qué análisis o reportes necesitará tener en su *dashboard* (o "tablero de control") para tener visibilidad de las métricas del proceso. Esto será muy útil a la hora de tener que tomar decisiones o inclusive de plantear modificaciones a la estructura inicial del proceso comercial, ya que la idea es que este sea dinámico y se pueda reestructurar cada cierto tiempo siempre que sea necesario y se vea que dicho cambio (justificado con métricas, que se podrán ver a través de la reportería) impactará positivamente en seguir mejorando la eficacia del proceso de ventas.

3.5. CONCLUSIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y CRM

Si volvemos a la Figura 3.1. que planteamos al inicio del Capítulo 3, la idea es que con este mapa o plan del proceso comercial se acompañe a la implantación de este proceso más claro y optimizado, con el objetivo de mejorar la eficacia de los equipos de ventas de empresas B2B. Así, estos equipos podrán estructurar cada una de las partes que hacen a su proceso comercial siguiendo nuestro modelo para luego implementar dicho proceso en un CRM.

Rellenando de información cada parte del proceso, de forma que quede personalizado para las funciones comerciales que requiera, podrá tener un esquema completo de cómo funcionan las etapas de ciclo de vida de sus contactos, de cómo son los estados de sus leads, del funnel de ventas (comprendido por su pipeline, sus propiedades y sus automatizaciones) y finalmente también la reportería que será necesaria para tener información completa para la toma de decisiones en materia de lo que suceda en su performance de ventas.

Dicho esto, a continuación veremos cómo se realizó un ejemplo práctico que incluye: una implantación de proceso comercial con el mapa anteriormente desarrollado, y luego una implantación posterior de dicho proceso en HubSpot CRM.

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

Para poder tener un mejor acercamiento y entendimiento de toda la teoría revisada anteriormente, decidí trabajar en un caso práctico donde aplique estos conocimientos para la empresa Cultural Fit Solutions, donde me encuentro actualmente realizando prácticas extracurriculares con el puesto de Sales and CRM Advisor.

Con todo el conocimiento anterior revisado y esquematizado en las figuras presentadas, el objetivo de este caso práctico es: armar (basado en la teoría revisada) un mapa o plan del proceso comercial para Cultural Fit, optimizando su funnel de ventas y dando recomendaciones a su equipo comercial, para luego implementar este proceso dentro de la herramienta de HubSpot CRM.

4.1. CULTURAL FIT SOLUTIONS

Cultural Fit Solutions es un spin-off de la Universidad de Sevilla. Entendemos como “spin-off universitaria” a una empresa de nueva creación, cuya iniciativa parte del personal universitario para transferir al mercado aquel conocimiento, tecnología o resultado de investigación generado en el ámbito universitario, de alto valor añadido y con potencial económico. Cultural Fit nació de la oportunidad de aplicar el conocimiento científico y las ICT en el ámbito de los recursos humanos para ayudar a las empresas industriales andaluzas a superar el reto que supone captar y retener al talento adecuado, especialmente en estos momentos de transformación digital.

Para superar dicho reto, se apoyan de dos ideas ampliamente aceptadas en la literatura científica y en la práctica empresarial. Por un lado, que el 86% de las contrataciones fracasan por motivos de actitud debido a un mal ajuste cultural del candidato con la compañía, no por falta de habilidades técnicas. Por el otro, que para que la transformación digital se lleve a cabo con éxito, además de invertir en tecnología, las empresas industriales deben preocuparse de que exista una cultura digital que facilite ese proceso (en caso contrario, el proceso de transformación está destinado al fracaso).

Esto no supone una práctica sencilla de implementar ya que se trata de un aspecto de carácter subjetivo difícil de cuantificar y las empresas industriales se encuentran huérfanas de herramientas que le faciliten esta tarea. Por eso, para afrontar este reto Cultural Fit propone una innovación desarrollada por los miembros del equipo, que además son investigadores de la Universidad de Sevilla, llamada *Cultural Fit Assessment Method (CFAM)* consta de los siguientes pasos:

- 1) Diagnosticar su propia cultura y valores, la de su equipo actual y la deseada.
- 2) Identificar el nivel de cultural digital que tiene su propia compañía y equipo en la actualidad a través del Índice de Cultural Digital Empresarial (ICDE).
- 3) Evaluar la cultura (genérica y digital) y valores de los candidatos en sus procesos de selección identificando a aquellos que mejor encajen con la cultura de la compañía (identificada en el paso anterior) y/o que aporten los valores necesarios para cada puesto o situación.
- 4) Seleccionar al mejor talento en base no solo a la evaluación de su CV y capacidades, sino también a aspectos culturales, mejorando en un 80% la retención del talento y mejorando en un 40% la productividad de dichos empleados.

Para esto Cultural Fit utiliza una herramienta gamificada de captación de datos y algoritmos de procesamiento de datos avanzados desarrollados como parte de su actividad científica en la Universidad de Sevilla. Esto permite obtener resultados individuales del equipo y candidatos, agregados por departamentos o proyectos, agregados según grado de responsabilidad dentro de la organización, y globales de toda la organización. Estas posibilidades de segmentación ofrecen un abanico de oportunidades muy amplio de cara al análisis de encaje cultural.

El método CFAM (*Cultural Fit Assessment Method*) ha sido desarrollado científicamente en el seno del grupo de investigación de la Universidad de Sevilla SEJ573 “Capacidades, Aprendizaje y Conocimiento para la Creación de Valor”. Este método se inspira a su vez en el Modelo de Diagnóstico y Cambio Cultural, desarrollado por Cameron y Quinn (1999) en base al Marco de los Valores en Competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1981). Se trata, por lo tanto, de un método que se asienta en estudios ampliamente testados y avalados por la comunidad académica. En concreto, el modelo de Cameron y Quinn (1999) cuenta con más de diez mil citas y ha sido aplicado y validado tanto por numerosos estudios empíricos como en proyectos de consultoría empresarial. El método CFAM comprende un total de dieciocho preguntas, en virtud de las cuales, permite conocer el grado de ajuste entre la cultura de una organización y la de un individuo específico. Concretamente, este método identifica cinco tipologías de cultura organizacional (paternalista, disruptiva, comercial, normativa y digital).

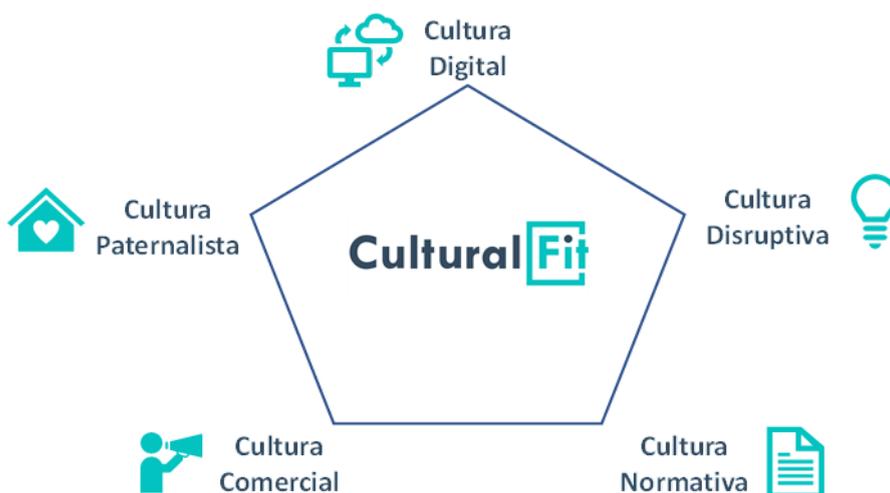


Figura 4.1. Tipologías de cultura organizacional en el método CFAM

Fuente: *Cultural Fit Solutions*

Siguiendo este método, actualmente Cultural Fit ofrece dos productos en concreto al mercado: tests de diagnóstico (aplicados a la empresa en sí), llamados comercialmente como *Employee CFA*, y tests de selección (para medir el encaje cultural de cada trabajador) que ellos llaman *Candidate CFA*.

4.2. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL

Para lograr el objetivo mencionado anteriormente, primero armamos en conjunto con el equipo de Cultural Fit el plan completo de su proceso comercial, sintetizando la información en forma de la Figura 3.1.

Para ello, nos reunimos con el equipo completo de Cultural Fit en dos primeros encuentros, tanto el equipo comercial como comunicación (marketing), operaciones y

c-levels. El objetivo de estos primeros encuentros fue inicialmente entender cómo venían trabajando actualmente, los recursos que disponen, cómo se estructuran sus ventas actualmente y cómo les gustaría que se estructuren a partir de ahora; y a partir de ahí, comenzamos a completar el mapa de la Figura 3.1. de información relevante para construir el esqueleto de su proceso comercial en la forma y el orden en que se planteó en el capítulo anterior.

Actualmente el equipo de ventas y marketing de Cultural Fit se compone por: una persona de comunicación (Lucía Manrique) quien se encarga justamente de todas las interacciones internas y externas (redes sociales, email marketing, branding, etc.), quien en nuestro proceso es relevante ya que es uno de los principales recursos por los cuales se espera la captación de leads que ingresen al funnel de ventas; y dos personas en el equipo de ventas, Emilio Vidal quien es el encargado de trabajar con todas las oportunidades dentro del funnel (desde su captación, pasando por la negociación, hasta el cierre) y también Carlos Sanchís, quien como CEO de la empresa igualmente está involucrado en dar soporte a las interacciones comerciales.

En ese momento el equipo no trabajaba con ninguna metodología, proceso esquematizado de ningún modo ni con una herramienta tal como un CRM, por lo que se esperaba que este proceso genere un cambio radical en la performance y eficacia del equipo de ventas. Hasta ese momento, únicamente se venían manejando con un excel compartido, los correos electrónicos y un grupo de WhatsApp, pero ninguna herramienta que centralizara todos los procesos. Además, al ser un equipo reducido (únicamente dos personas en ventas, y uno de ellos es el CEO quien además gestiona varios aspectos más de la empresa), se espera que los procesos automatizables también sean un punto de gran impacto para la mejora de la eficiencia del equipo.

El escenario inicial con el que nos encontramos era que estaban manejando sus ventas por dos canales: venta directa a clientes (siendo estos clientes empresas, ya que Cultural Fit maneja un modelo B2B) y venta a través de partners, es decir, otras empresas de recursos humanos que actúan de intermediarios vendiendo el servicio de Cultural Fit a otras empresas, y que por esa intermediación reciben una comisión. Por lo tanto, sabíamos de inicio que íbamos a contar con dos funnel de ventas: uno que incluyera tanto las ventas directas como las ventas a través de partners (que con una propiedad se pudiera distinguir si se trataba de una venta de partner -y en tal caso saber qué partner tenía asociado ese negocio- o si se trataba de una venta directa) y luego otro que sea específico para la captación de partners, tarea que Emilio Vidal también realiza como parte de la operación de ventas.

De esta manera, el primer paso fue entender cuáles serían las diferentes etapas del ciclo de vida de los contactos que trajeran al CRM, ya que como vimos anteriormente, íbamos a estar considerando distintos tipos de contactos que podían funcionar tanto para un proceso como para otro. Esta recopilación de información en los encuentros con el equipo de Cultural Fit se puede ver sintetizada a continuación en la Figura 4.2.

Etapas del Ciclo de Vida		
	Descripción	Criterio (qué propiedades debe tener y cumplir para estar en dicha etapa)
Contactos de Marketing	Suscriptor <i>Visita que dejó un dato. Llegan por webinar u otros contenidos</i>	Must: Correo electrónico Prefered:
	Lead <i>Contacto que aún no está calificado</i>	Must: + Nombre Prefered: LinkedIn + Empresa + Asistencia a Webinar
	MQL <i>Lead suficientemente calificado, queremos que sea un potencial cliente, y está listo para recibir esfuerzos de marketing</i>	Must: + Empresa + Cargo en la empresa Prefered: + Tamaño de empresa + Región/Ubicación + Industria
Contactos de Ventas	SQL <i>Lead calificado por ventas, que puede ser un cliente potencial y mostró interés en un producto o servicio</i>	Must: Prefered: + Producto de interés + Teléfono
	Oportunidad <i>Contacto que se encuentra dentro de proceso comercial</i>	Must: + Partner Asociado + Producto de Interés Prefered:
	Ciente <i>Ciente existente o pasado</i>	Must: Tener al menos un negocio que haya cerrado exitosamente con nosotros. Prefered:
Otros	Partner <i>Possible partner a partner que haya cerrado con nosotros y que esté activo para comenzar a traer negocios al pipeline</i>	
	Inversor <i>Possible inversor o inversor que comenzó a trabajar con nosotros</i>	
	Otro <i>Cualquier otro contacto que no aplique a ninguna de las categorías anteriores</i>	

Figura 4.2. Etapas del ciclo de vida en Cultural Fit Solutions

Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.2. entonces podemos observar los criterios de cada una de las etapas de ciclo de vida que fueron necesarias en este caso, y cuáles son las propiedades necesarias y optativas que se van sumando a medida que se avanza en cada etapa. Por otro lado, podemos notar como particularidad de este caso que agregamos tres etapas a las que por defecto teníamos en la plantilla del mapa de la Figura 3.1. Estos son la etapa de Partner, para marcar cuando un contacto no pertenece a las etapas de marketing o ventas, sino que se lo categoriza de modo diferente para poder diferenciar a la hora de hacer comunicaciones, etc. que es un partner (o posible partner); también la etapa de Inversor, donde el CEO nos solicitó poder también hacer esta diferencia ya que en el CRM también querían tener visibilidad de las conversaciones con posibles inversores; y por último también agregamos una opción de “Otro” para situaciones excepcionales que no supiéramos cómo categorizar, pero que no estén dentro de las etapas de marketing o ventas.

Para poder acompañar mejor estas etapas, también recopilamos información de los estados del lead para así tener un registro del estado actual de cada uno de los contactos en el ciclo de ventas. Como mencionamos anteriormente, como la idea es que el mapa de la Figura 3.1. sirva como estructura base pero se pueda personalizar a partir de ahí para cumplir con las necesidades de cada proceso, verá a continuación en la Figura 3.3. que también se realizaron algunas modificaciones para tener los estados de lead que más hacían sentido con los canales de venta mencionados y con las etapas de ciclo de vida trabajadas en la Figura 4.2. De todos modos, estas personalizaciones siempre vienen acompañadas de la correspondiente definición de cada uno de los estados para poder entender en qué situación se utiliza cada uno.

Estado del Lead	
Nuevo	Nuevo contacto que llegó al CRM
Se intentó contactar	Contacto que estamos intentando contactar, pero no se obtiene resultado
Contactado	Contacto con el que se está en comunicación, puede ser de marketing o ventas, pero aún no recibimos el interés de su parte para avanzar en un proceso comercial
Negocio abierto	Contacto que cuenta con un negocio en el pipeline
No interesa	Contacto que expresó que actualmente no está interesado para avanzar en un proceso comercial
Lead no calificado	Contacto que no está calificado por Cultural Fit para avanzar un proceso comercial
Mal momento	Contacto que puede funcionar en un futuro, pero actualmente no es el momento para hacerle seguimiento o escribirle para iniciar un proceso comercial
Spam	Otros / Spam

Figura 4.3. Estado del lead en Cultural Fit Solutions

Fuente: elaboración propia

Una vez recopilada esta información, nos adentramos directamente en la construcción del pipeline de ventas como tal, entendiendo cuáles eran las diferentes etapas en las que iban a querer armar su proceso comercial. Primero hicimos el pipeline de ventas para las ventas directas, cuyo resultado pueden observar a continuación en la Figura 4.4. Para esto, en la misma reunión con el equipo de ventas fuimos entendiendo inicialmente cómo actualmente estaban haciendo con los comerciales para lograr una venta, el paso a paso desde que obtenían el lead hasta que efectivamente cerraban la venta. De ahí es que entendimos las cinco etapas que se ven en la Figura 4.4, donde mismo en la Figura también podrán observar cuáles son las metas y objetivos de cada una de ellas.

A partir de esto armamos las propiedades necesarias para cada una de las etapas que necesitábamos saber de los negocios mediante estos avanzan por el pipeline, para así tener la información necesaria para avanzar en el proceso comercial. Luego también con el equipo pensamos en conjunto las automatizaciones que podrían llegar a necesitar, en base a los procesos tanto internos como externos (de seguimiento) que iban necesitando. Por ejemplo, de aquí entendimos que íbamos a necesitar workflows para avisar a los comerciales cuando un negocio hace tiempo que no es contactado en las etapas de demostración del producto, para que les llegue una notificación y hacer seguimiento a esos prospectos; y para dicho seguimiento de prospectos, también armar automatizaciones de correos para enviar mensajes de *follow up* automáticos en caso de no obtener respuesta. Por su parte, también agregamos algunas notas de procesos importantes, como dónde se debe tener en cuenta herramientas para captación de leads de los comerciales, o también para el cierre, los documentos para las contrataciones y mismo los productos a cargar luego en el CRM para hacer las cotizaciones. Finalmente, también tomamos en el mapa del plan comercial de cuáles reportes iban a ser necesarios, según la gerencia y el equipo comercial de Cultural Fit, para poder hacer un mejor seguimiento (y acompañar luego a la toma de decisión).

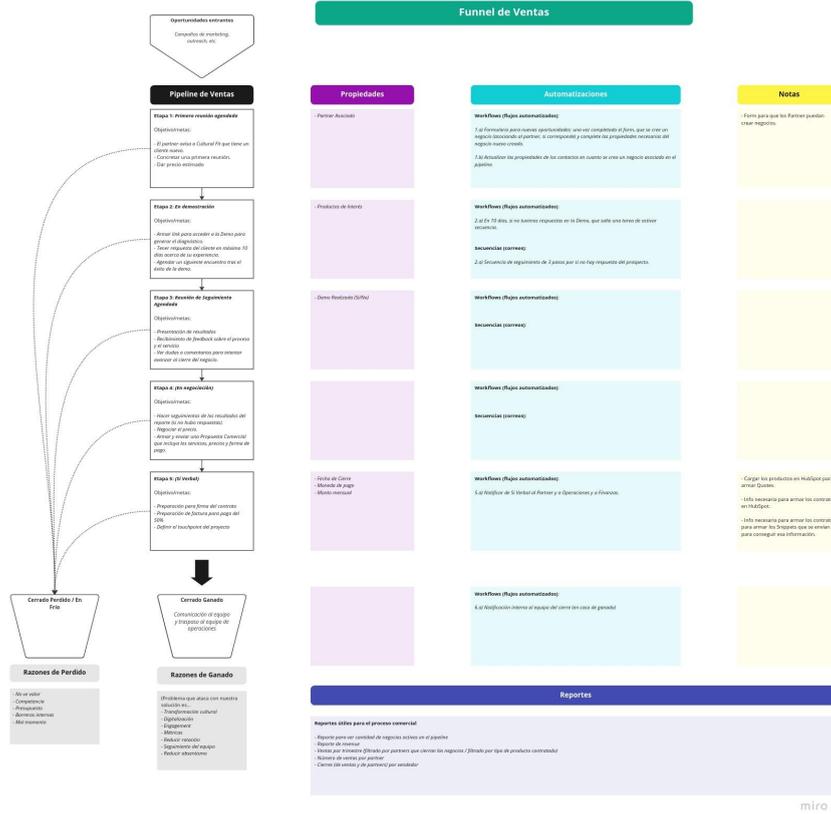


Figura 4.4. Funnel o pipeline para ventas directas o de partner en Cultural Fit Solutions

Fuente: elaboración propia

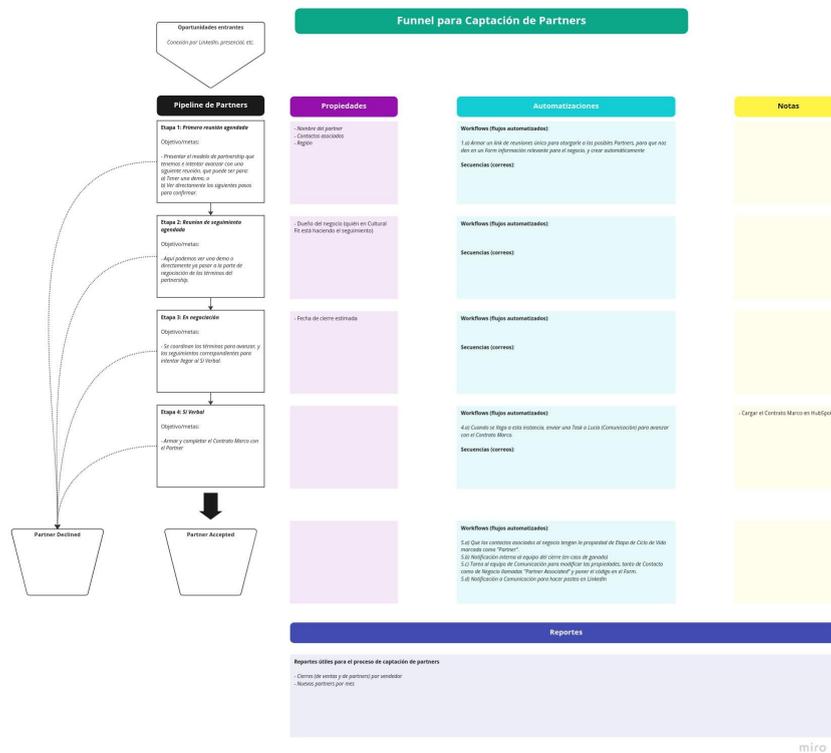


Figura 4.5. Funnel o pipeline para captación de partners en Cultural Fit Solutions

Fuente: elaboración propia

Por último de estos dos encuentros de armar el plan comercial, creamos el funnel para la captación de partners, para que el equipo comercial también tuviese un mapa para saber cómo seguir el proceso (y luego automatizarlo en el CRM) de sus esfuerzos comerciales para atraer los partners que luego atraerán nuevos clientes. Con una metodología muy similar a la explicada anteriormente para la creación de la Figura 4.4., el resultado fue el que se puede observar en la Figura 4.5.

Aquí como mencionamos, el proceso de incorporación de información fue muy similar al funnel anterior, pero como se puede ver en la Figura 4.5., aquí el pipeline es más reducido, ya que el proceso no incluye etapas de demostración como sí sucede con los clientes directos.

Una vez finalizados estos dos encuentros, ya nos encontrábamos con un plan de proceso comercial completamente armado y ahora el equipo de ventas de Cultural Fit tiene un esquema el cual seguir para ser más ordenado en sus operaciones, lo cual esperamos genere una mayor eficiencia a la hora de cerrar negocios. Ahora quedaba la parte de implantar este plan comercial dentro del CRM que elegimos para este proyecto. A partir de aquí, en el proyecto se dió por finalizada la etapa de planificación, a través del armado del plan del proceso comercial, y se pasó a la etapa de implantación de dicho proceso en el CRM.

4.3. IMPLANTACIÓN DEL CRM DE HUBSPOT

El equipo de Cultural Fit Solutions, para poder hacer esta implantación, adquirió una licencia de HubSpot Sales Professional, la cual permite trabajar con el CRM de HubSpot de manera casi irrestricta para la implementación completa de nuestro proceso comercial, incluyendo las propiedades personalizadas, las automatizaciones, y demás acciones que ilustraremos a continuación.

A partir del tercer encuentro con el equipo de Cultural Fit se comenzó con la implantación del CRM de HubSpot. La ventaja de haber esquematizado todo el proceso comercial de la manera anterior, es que una vez se tiene un proceso así de armado y con la estructura indicada la implantación de dicha estrategia en un CRM resulta mucho más sencilla. Los procesos ya están mapeados de manera tal que sólo hay que trabajar en trasladar dicha información a cada una de las pestañas correspondientes del CRM. Por lo tanto, a continuación veremos cómo cargamos las propiedades de etapa de ciclo de vida, de estado del lead, y todas las demás propiedades de contactos, empresas y negocios relevantes para nuestro proceso, y luego trabajamos directamente en los pipelines (tanto de venta como de captación de leads) con las automatizaciones requeridas, para por último armar la reportería necesaria.

Antes de comenzar con la implantación del proceso comercial, se estructuraron dentro de la herramienta de HubSpot los usuarios con sus respectivos permisos, uno por cada miembro del equipo de Cultural Fit. Siguiendo el orden del apartado 4.2., primero se cargaron las propiedades customizadas para el proceso de Cultural Fit, así como también las propiedades de etapa de ciclo de vida y de estado de lead que sirvieron como estructura para a partir de allí construir el resto de los procesos. Dentro de la sección de "Propiedades" de HubSpot, pudimos personalizar estas propiedades mencionadas y también crear las nuevas necesarias que se presentaron en las figuras del apartado 4.2., donde hicimos el mapa del proceso comercial de Cultural Fit.

Estas propiedades, tanto de contactos como de negocios, se pueden ver representadas a continuación en la Figura 4.6., donde se muestran dos ejemplos (a la izquierda para contactos, y a la derecha para negocios) de cómo aparece sintetizada

la información necesaria en el proceso comercial, según cada una de las propiedades, cuando se ingresa a visualizar un contacto o un negocio.

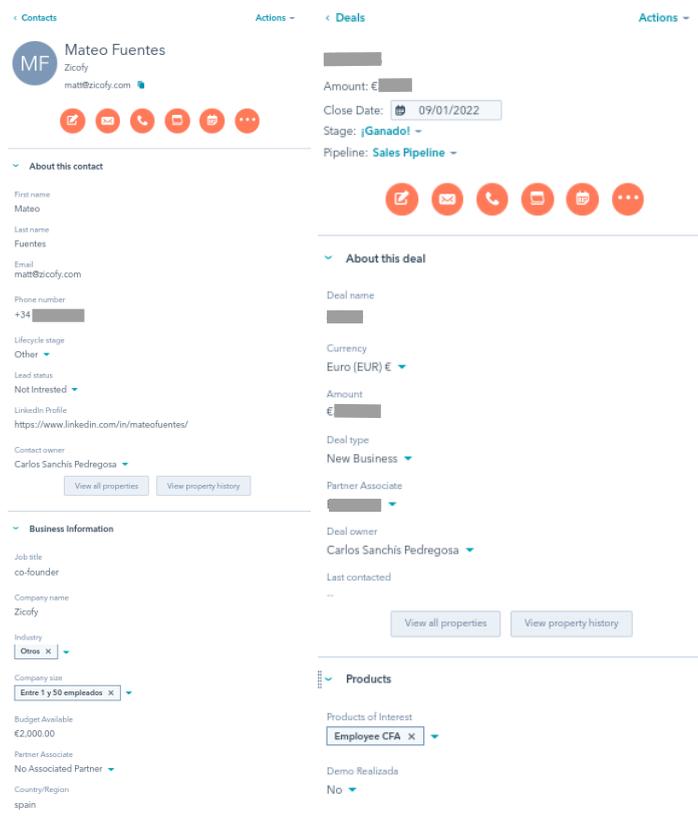


Figura 4.6. Propiedades de contactos y negocios en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM

Fuente: elaboración propia

Una vez cargada esta estructura, construimos directamente el funnel o pipeline de ventas de la Figura 4.4. dentro de la herramienta de pipelines de HubSpot. De esta manera, primero cargamos todas las etapas que están especificadas en la Figura 4.4., para luego colocar en cada etapa las propiedades que se necesitarán tener completadas para que se permita trasladar un negocio de una etapa a otra, según se indica en el mapa realizado sobre este ítem. Como vimos en la Figura 4.6., cada uno de los negocios tiene incluido las propiedades necesarias, y al avanzar en el funnel, agregamos las automatizaciones para completar estos campos a medida que el negocio avance por el proceso. En la Figura 4.7. se puede visualizar cómo quedó implantado este funnel de ventas en HubSpot, con algunos ejemplos de negocios, en forma de tarjetas dentro del pipeline, los cuales irán avanzando de etapas conforme continúen en el proceso comercial.

De la misma manera copiamos este mismo proceso pero con las personalizaciones que requería (diferentes etapas, diferentes propiedades requeridas según cada etapa, etc.) para la implantación del pipeline de captación de partners, el cual no representamos en una figura para no ser reiterativos con la información, ya que la carga en HubSpot se trató del mismo proceso ya relatado y el resultado no otorga información adicional a la que se puede observar de la Figura 4.7., ya que los posibles partners también aparecen en forma de tarjetas dentro del pipeline en HubSpot (funcionan como negocios dentro de un pipeline diferente) que avanzan las diferentes etapas de este funnel, como están indicadas en la Figura 4.5.

Mejora de procesos e implantación de CRM (Caso práctico: Cultural Fit Solutions, spin-off de la Universidad de Sevilla)

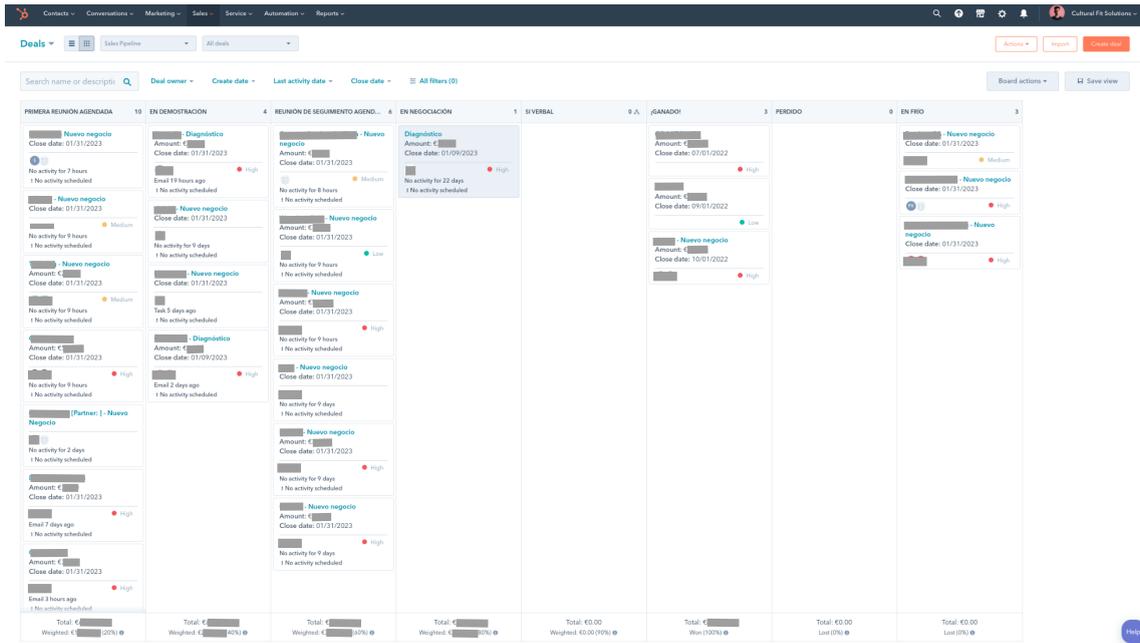


Figura 4.7. Funnel o pipeline de ventas en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM

Fuente: elaboración propia

Luego se trabajó en armar las automatizaciones que están indicadas en las figuras 4.4. y 4.5. para cada una de las etapas de ambos funnels. A continuación, a modo de ejemplificar estas automatizaciones dentro de la herramienta, en las figuras 4.8. y 4.9. podemos ver el detalle de cómo se trasladó a la herramienta de HubSpot el workflow que se indicó para la primera etapa en la Figura 4.4., y la secuencia de seguimiento de la segunda etapa de la misma figura, respectivamente.

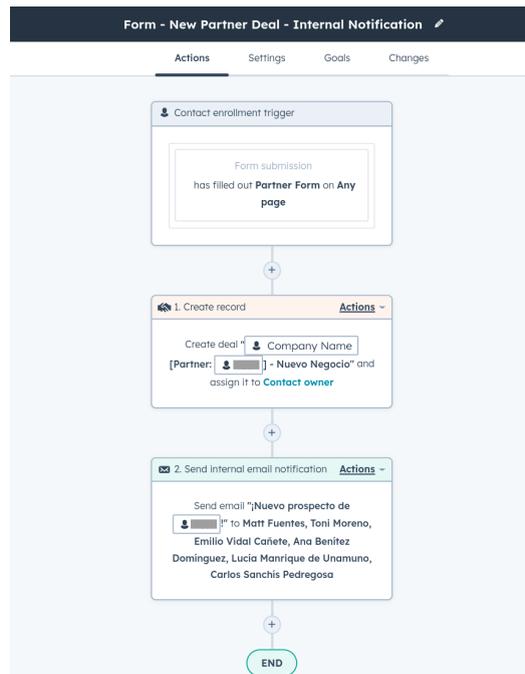


Figura 4.8. Ejemplo de workflow en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM

Fuente: elaboración propia

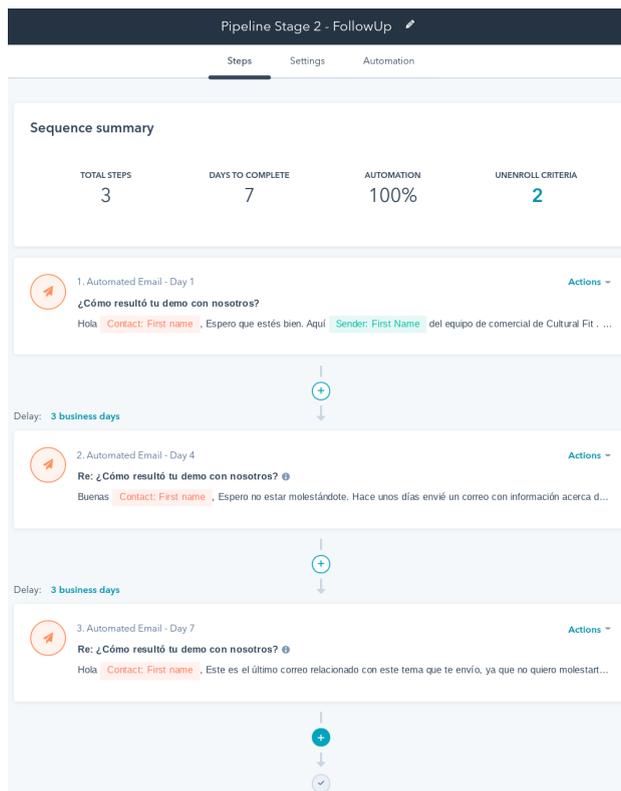


Figura 4.9. Ejemplo de secuencia en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM

Fuente: elaboración propia

Como última parte de la implantación del plan comercial dentro de HubSpot, se realizaron *dashboards* con reportes que brindaban información que el mismo equipo de ventas de Cultural Fit nos había mencionado que era relevante para ellos. En la Figura 4.10. se puede ver el resultado de realizar estos reportes en el CRM de HubSpot, que tendrá la ventaja de que se irán actualizando conforme se vaya completando de información tanto la base del CRM como los diferentes pipelines armados.

Llegados a este punto, ya habíamos logrado implantar todo el plan comercial que habíamos estructurado con el equipo en los primeros dos encuentros en el CRM de HubSpot. Todo este proceso se desarrolló a lo largo de unas dos reuniones más, que fueron orientadas a hacer un seguimiento (reuniones de *quality assurance* con el equipo de Cultural Fit, donde se les iba mostrando el progreso de la implantación del CRM y ellos daban feedback y comentarios para poder hacer la implantación a medida de sus necesidades) y también a empezar a hablar de herramientas y mejores prácticas de ventas que el equipo podría empezar a utilizar en HubSpot. Por ejemplo, dentro de estas reuniones fue donde se fue diseñando y finalmente se lanzó el formulario que se menciona en la primera etapa de la Figura 4.4., para comenzar a captar oportunidades a través de él.

Por último, en el quinto y último encuentro de implantación se hizo una capacitación (entrenamiento), personalizada a base del proceso comercial implementado, en conjunto de todas las herramientas de HubSpot para ventas y cómo utilizarlas en el día a día en el proceso, tal y como se enumeran en el apartado 2.5.2, donde hablamos acerca de todas ventajas que otorga este CRM. Se trabajó con el equipo de ventas para presentarles cómo a partir de ahora podían utilizar estas funcionalidades (agendar reuniones, crear negocios, trabajar en el pipeline, armar automatizaciones, crear formularios, etc.) en la herramienta implementada para lograr una verdadera mejora en el proceso diario del equipo comercial.

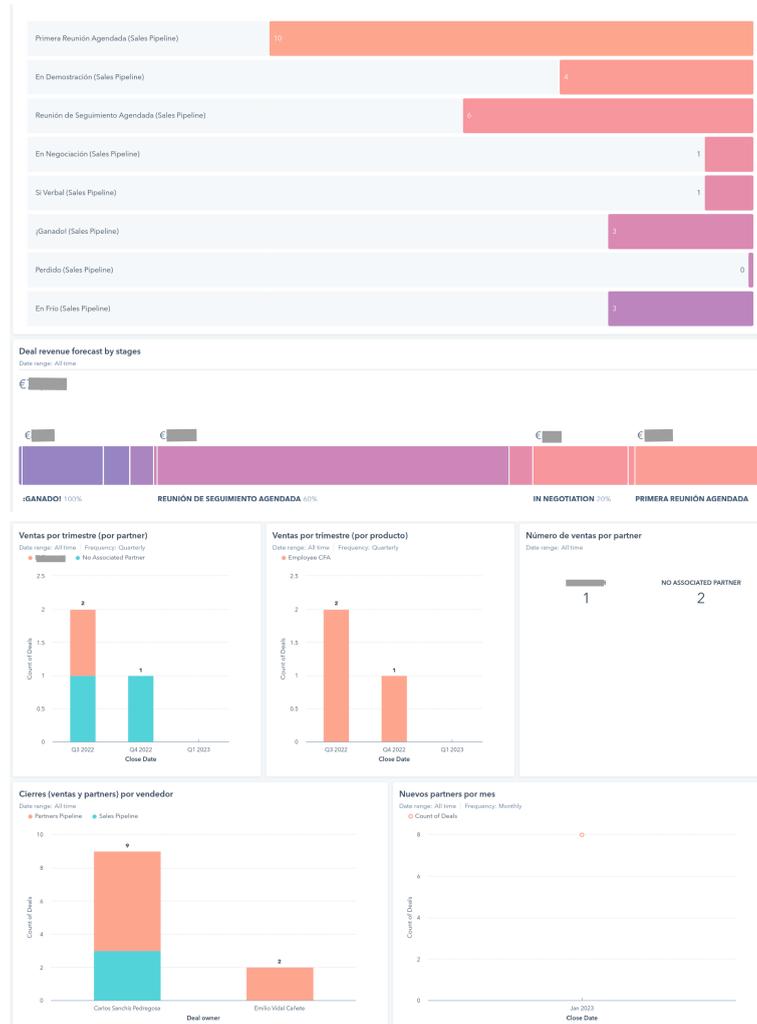


Figura 4.10. Dashboard de reportes en Cultural Fit Solutions en HubSpot CRM

Fuente: elaboración propia

A partir de aquí se dió por terminado el proceso de implantación del CRM en base al plan de proceso comercial que se había desarrollado en las primeras dos reuniones (relatado en el apartado 4.2.), por lo que ya teníamos implementada tanto la estrategia del plan comercial como la herramienta principal (el CRM) para que el equipo pueda llevarla a cabo.

Sin embargo, el trabajo con Cultural Fit continuó haciendo un seguimiento continuo tanto del proceso comercial como del CRM. Por un lado, Cultural Fit es una startup en crecimiento, lo que hace que constantemente sus procesos estén en cambio y siempre haya una oportunidad para revisarlos y encontrar mejoras. Por otro lado, la herramienta de HubSpot, si bien tiene una usabilidad muy amigable para los usuarios, frecuentemente necesita soporte para poder mantener un uso ordenado y siempre estar al tanto de las últimas tendencias y mejoras, así se puede optimizar la herramienta al máximo. Es por eso que se mantuvieron reuniones recurrentes, pero más orientadas al soporte del CRM (a través de encuentros destinados a tratar y resolver directamente las preguntas del equipo), a revisiones estratégicas (en algunos casos, revisión del mapa del plan comercial) y también a compartir con el equipo de Cultural Fit nuevas tendencias y mejores prácticas para seguir aplicando tanto en la captación como la nutrición de leads (como puede ser el armado constante de nuevas secuencias para trabajar en nutrir bases de datos nuevas, etc.).

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante este trabajo ya se fueron dando conclusiones y recomendaciones preliminares correspondientes a cada capítulo en cuestión. Puntualmente, en el apartado 2.6. se muestran conclusiones y reflexiones sobre la teoría tratada en el Capítulo 2, y luego en el Capítulo 3 el apartado 3.5. presenta conclusiones acerca de lo logrado para estructurar el plan de una implantación de proceso comercial y CRM, que luego se demuestra de manera práctica en el Capítulo 4.

Por eso, en este último quinto capítulo, quiero desarrollar algunas conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo más en general. Revisar cuales fueron los aprendizajes tanto personales como los inclusive se intentan transmitir para los lectores de este TFM a partir de lo que se ha hecho, junto con las recomendaciones pertinentes.

Antes de eso, para sumar una conclusión acerca del trabajo realizado con Cultural Fit, si bien el proceso con ellos continúa a través de reuniones de seguimiento para ir monitoreando y dando soporte a los nuevos procesos desarrollados e implantados en HubSpot, la experiencia de haber podido trabajar con una spin-off de la Universidad de Sevilla en un proyecto así, donde además se me dio total autonomía para proponer las metodologías presentadas este TFM y se me confió la dirección de este plan confiando en mi expertise, ha sido no solamente útil a nivel profesional como experiencia para ejecutar un proceso así en una empresa B2B, sino que también ha sido muy enriquecedora en términos de la calidad profesional que se encuentra en el equipo. Siendo que sus fundadores son parte del *staff* de la Universidad, constantemente se trabaja dentro de la empresa en el “llevar la teoría a la práctica”, por lo que haber podido trabajar de cerca con el Dr. Carlos Sanchís, así como el resto del equipo, me brindó además un gran conocimiento acerca de cómo desarrollar el conocimiento teórico a través de una institución como la Universidad, a cómo trasladar estos a la vida real, a empresas que se nutren de estas nuevas tecnologías y nuevas metodologías innovadoras que se gestan en el ámbito Universitario y que luego despegan en el ámbito comercial, como es el caso de Cultural Fit Solutions. En definitiva, de eso es un poco también de lo que va este TFM, de armar un marco teórico para luego llevarlo a la práctica, por lo que haber realizado esto en conjunto con una spin-off de la Universidad fue una oportunidad única.

Como conclusión general, al inicio de este proyecto comentamos que el objetivo era entender cómo funcionan los procesos comerciales y los CRM, crear un sustento teórico en torno a lo que luego sería el desarrollo de un plan de la estructura de un proceso comercial para una empresa B2B en su totalidad, para poder contar con un esquema claro que ayude luego a su implantación en un CRM. Siguiendo esto, entiendo que el objetivo no solo ha sido cumplido, sino que en el medio del desarrollo del trabajo se fueron encontrando diferentes herramientas, tanto desde la teoría y la estrategia comercial, como también gracias a las nuevas tecnologías revisadas en este TFM, que permitieron obtener aún más utilidad de la que se esperaba inicialmente. Ejemplo de esto son las reflexiones teóricas que se hicieron anteriormente en el apartado 2.6. Por su parte, respecto al caso planteado en Cultural Fit, en términos de este trabajo creo que funciona muy bien para otorgar una conclusión de cómo se puede llevar esto a la práctica, para mostrar cómo queda el

proceso finalmente implantado en HubSpot CRM y cómo una empresa B2B se puede beneficiar de optimizar sus procesos de esta manera.

A nivel de recomendaciones, y alineado con lo anterior, este TFM se ha encargado de aportar constantemente recomendaciones para empresas B2B que traten de implementar este proceso y un CRM. De igual manera, a modo de recomendaciones generales, sería importante que como mencionamos al inicio de este TFM (y para eso es que se incluyó dicha información) cada empresa pueda entender en base a su industria, sus necesidades, sus procesos y sus equipos, qué modelo de proceso comercial es útil (o no) y también qué ICT es más óptima para su caso. Este proyecto trata de dar recomendaciones a empresas B2B de cómo poder estructurar su proceso comercial (intentando generalizar en la mayoría de los casos) y por qué HubSpot se puede interpretar como la mejor herramienta para desarrollar ese plan comercial. De todos modos, para otro tipo de empresas, es posible que dichas recomendaciones no apliquen de la misma manera.

En lo personal, haber realizado este trabajo me ha aportado principalmente una experiencia respecto a la teoría de los procesos comerciales que me ha nutrido mucho más de lo que esperaba. Por mi experiencia citada en la introducción, tenía cierto conocimiento acerca de procesos y CRM, pero el conocimiento teórico (y teórico-práctico) que pude analizar y luego aplicar gracias al desarrollo del marco teórico de este trabajo, es una herramienta que me llevo para seguir aplicando en mi carrera profesional, y esto fue principalmente gracias a tanto la información como la estrategia de análisis adquirida en el MUEADE, como también gracias a las tutorías brindadas por el Dr. Carlos Sanchís acerca de cómo poder encontrar dicha teoría y de qué manera sintetizarla para poder sacar máximo provecho de este trabajo.

Bibliografía

- Albornoz, A. (2020). CRM: Ejemplos y ejemplos de CRM en empresas. Appvizer.
- Belfort, J. (2017). The way of the wolf: Straight line selling: Master the art of persuasion, influence, and success. New York, NY: Gallery Books.
- Brown, J. (2017). The Importance of Automation in CRM.
- Brown, T. (2021). The Role of Sales Enablement in SQL Conversion. Journal of Sales Enablement, 22(2), 99-108.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
- Cardone, G. (2013). The 10X rule: The only difference between success and failure. New York, NY: Greenleaf Book Group Press.
- Chung, Y., Kim, J., & Lee, K. (2020). SQL Prioritization and Assignment: A Machine Learning Approach. Journal of Sales Analytics, 21(4), 312-323.
- Díaz-Fernández, M. (2017). La empresa comercial. Madrid: Paraninfo.
- Dupont, C. (2018). The Benefits of Email Subscription for Businesses. Journal of Marketing, 28(4), 173-181.
- Forbes Insights. (2015). The Big Data in Big Business: How companies are using Big Data to achieve big results.
- Gartner. (2016). How to improve sales productivity through CRM automation.
- Gartner. (2017). Predicts 2018: Data and Analytics Strategy.
- Gartner. (2020a). Gartner's 2020 Magic Quadrant for Salesforce CRM.
- Gartner. (2020b). Market Guide for CRM Implementation Services.
- Gasbarrino, Stefano. (2021). Automatización CRM: la guía definitiva. HubSpot.
- Gibson, C. (2018). Funnel de ventas: cómo optimizar el proceso de compra de tus clientes. Barcelona: Anaya.
- HubSpot. (2019). The sales pipeline: How to manage and measure your leads.
- HubSpot. (2020). What is an Omnichannel Approach to CRM?
- Hubspot. (2021a). Mobile CRM: The Future of Sales and Service.
- HubSpot. (2021b). Sales reports. <https://www.hubspot.com/sales/reports>.
- HubSpot. (2022a). <https://knowledge.hubspot.com/es/crm-setup/manage-your-properties>. Properties.
- HubSpot. (2022b). <https://knowledge.hubspot.com/contacts/use-lifecycle-stages>. Use lifecycle stages.
- HubSpot. (2023a). Características de HubSpot CRM. <https://www.hubspot.com/pricing/sales>.
- HubSpot. (2023b). Automations. <https://www.hubspot.es/products/automation>.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2015). Sales pipeline management: An overview. Journal of Business and Technical Communication, 29(1), 3-30.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2010). A framework for sales pipeline management. Strategic Direction, 26(3), 26-32.
- Jones, M., Taylor, A., & Davis, J. (2021). MQL to SQL Conversion: A Case Study. Journal of Sales Management, 22(1), 65-75.
- Kelley, R. (2019). The Importance of Integrating Processes in Your CRM Strategy.

- Khan, S., Ahmed, S., & Ali, M. (2019). Lead Generation Strategies for B2B Companies. *Journal of Business Strategy*, 30(1), 25-34.
- Kim, Y., Kim, S., & Lee, J. (2020). Opportunity Management in B2B Sales: A Literature Review. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(1), 35-45.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- KPMG. (2016). KPMG global services, Big Data survey 2016.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2016). *Comercio electrónico*. Pearson.
- Lee, J., & Johnson, J. (2015). *El funnel de ventas personalizado*. Barcelona: Anaya.
- Lee, S., Park, J., & Kim, J. (2021). The Importance of Customer Relationship Management in B2B Sales. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(2), 85-95.
- Li, Y., Zhang, Y., & Chen, H. (2019). Opportunity Detection and Qualification in B2B Sales. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(4), 203-213.
- McLeod, P. (2017). *Funnel de ventas: cómo maximizar el potencial de tus estrategias de marketing y venta*. Barcelona: Anaya.
- Microsoft Dynamics. (2023). Características de Microsoft Dynamics CRM. <https://dynamics.microsoft.com/es-es/what-is-dynamics365>.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica Visión De Futuro*, 17(1).
- Odoo. (2023). Características de Odoo CRM. <https://www.odoo.com/app/crm-features>.
- Park, Y., Lee, J., & Kim, M. (2020). The Role of Customer Satisfaction in B2B Customer Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(3), 155-165.
- Pérez-López, J. R., & Díaz-Fernández, J. M. (2018). The impact of customer relationship management on customer loyalty in the insurance sector. *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 827-845.
- Pipedrive. (2023). Características de Pipedrive CRM. <https://www.pipedrive.com/es-es>.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Administration Review*.
- Salesforce. (2018). *The State of Salesforce*.
- Salesforce. (2023). Características de Salesforce CRM. <https://www.salesforce.com/eu/products/sales-cloud/features>.
- Simla (2022). *Tendencias para los sistemas CRM*.
- Smith, J. (2018). *Personalization in CRM: Why it Matters and How to Do it Right*.
- Smith, J. (2021). The Role of Content in Lead Generation. *Journal of Content Marketing*, 21(2), 145-156.
- Smith, J., Taylor, A., & Davis, J. (2020). The Role of CRM in B2B Sales. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(2), 85-95.
- Universidad de Granada. (2020). *Automatización de facturación: una herramienta para mejorar la eficiencia y reducir costes*.
- Walker, R., & Peppers, D. (2017). *Marketing one to one: cómo crear relaciones duraderas con los clientes*. Pearson Education.
- Zhang, Y., Huang, L., & Chen, H. (2020). The Impact of Email Marketing on Customer Acquisition and Retention. *Journal of Digital Marketing*, 15(3), 234-247.
- Zoho. (2023). Características de Zoho CRM. <https://www.zoho.com/es-xl/crm/help/overview.html>.