



ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

GESTIÓN DE LEADS Y LA EFICACIA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE VENTA DE MAQUINARIA PESADA, SUCURSAL TRUJILLO, 2021

Tesis para optar el grado de **MAESTRA** en:

GERENCIA DE MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

Autora:

Laura Eugenia Rojas Vergara

Asesora:

Doctora Ena Cecilia Obando Peralta

Perú

2022

Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar de qué manera la gestión de leads incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de maquinaria pesada de la ciudad de Trujillo, 2021. Es importante considerar que el área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales y, estas a su vez, deben estar alineadas a las metas y objetivos de cada empresa para lograr el éxito planificado.

El desarrollo de la investigación es de tipo descriptivo, con diseño no experimental, se ha tomado como muestra todos los documentos referidos por las áreas de estudio (ventas y marketing) de la sucursal de Trujillo. Como técnica principal se utilizó el análisis documental, con la información adquirida se elaboraron diferentes tablas y gráficos de análisis, ésta herramienta llevó a concluir que la gestión de leads incide en la eficiencia del proceso de ventas ya que provoca que el ratio de cierre de ventas total igual a 14% (considerando únicamente las oportunidades de venta generadas por gestión de cobertura de la fuerza de venta) descienda a 10% (ratio de cierre de oportunidades de venta general en el cual se incluyen las oportunidades de venta derivadas por leads), es decir, incluir las oportunidades derivadas por la gestión de leads produce que las actividades y oportunidades de venta para la fuerza de ventas se incrementen, no obstante, la calidad de estas no aportan positivamente en el ratio de cierre final; se deduce que incrementa actividades de prospección y administrativas pero no la eficacia del proceso de venta en sí mismo.

Palabras clave: Leads, ventas, cobertura, prospección, fuerza de ventas, comercial, ratios comerciales.

Abstract

The objective of this study is to determine how lead management increases the effectiveness of the sales process in a heavy machinery company in the city of Trujillo, 2021. It is important to consider that the sales area is the driving force behind commercial strategies and, in turn, these must be aligned with the goals and objectives of each company to achieve the planned success.

The development of the research is descriptive, with a non-experimental design, and all the documents referred to by the areas of study (sales and marketing) of the Trujillo branch were taken as a sample. This tool led to the conclusion that lead management has an impact on the efficiency of the sales process since it causes the total sales closing ratio equal to 14% (considering only the sales opportunities generated by sales force coverage management) to drop to 10% (general sales opportunities closing ratio in which sales opportunities derived from leads are included), that is, including opportunities derived from lead management increases sales activities and opportunities for the sales force; however, the quality of these opportunities does not contribute positively to the final closing ratio; It is deduced that it increases prospecting and administrative activities but not the effectiveness of the sales process itself.

Keywords: Leads, sales, coverage, prospecting, sales force, commercial, commercial ratios.

Dedicatoria y Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme fortaleza y guiarme por el camino correcto para llegar a desarrollarme personal y profesionalmente.

Agradezco a mis padres, Wilson Rojas y Flor Vergara, por ser mi apoyo, mi mano derecha y la izquierda, por su fe y por su amor infinito.

Agradezco a la empresa por darme la oportunidad de dar vida a este proyecto en especial a Julissa Rossi quien ha sido mi apoyo, la bitácora de ideas, mi gran amiga e inspiración para el análisis del tema.

***Este esfuerzo es por mi sol.
Te amo el infinito más uno.
Hector Rodrigo Esparza Rojas
Hijo mío.***

Tabla de contenidos

| | |
|---|--------------------------------------|
| Carátula | ¡Error! Marcador no definido. |
| Resumen..... | ii |
| Abstract | iii |
| Dedicatoria y Agradecimientos | iv |
| Tabla de contenidos | v |
| Índice de tablas | vii |
| Índice de figuras | viii |
| Índice de ecuaciones | ix |
| I.INTRODUCCIÓN | 1 |
| I.1.Realidad problemática | 1 |
| I.2.Pregunta de investigación | 7 |
| I.2.1.Pregunta general | 7 |
| I.2.2.Preguntas específicas | 7 |
| I.3.Objetivos de la investigación..... | 8 |
| I.3.1.Objetivo general | 8 |
| I.3.2.Objetivos específicos..... | 8 |
| I.4.Justificación de la investigación | 8 |
| I.5.Alcance de la investigación | 9 |
| II.MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| II.1.Antecedentes | 10 |
| II.1.1.Antecedentes internacionales | 10 |
| II.1.2.Antecedentes nacionales | 13 |
| II.1.3 Antecedentes locales | 17 |
| II.2.Bases teóricas | 20 |
| II.3.Marco conceptual (terminología) | 28 |
| III.OPERACIONALIZACION DE VARIABLES..... | 30 |
| III.1.Operacionalización de variables | 30 |
| IV.DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS | 31 |
| IV.1.Tipo de investigación | 31 |

| | |
|--|----|
| IV.2. Nivel de investigación | 31 |
| IV.3. Diseño de investigación | 31 |
| IV.4. Método de investigación | 32 |
| IV.5. Población | 32 |
| IV.6. Muestra | 33 |
| IV.7. Técnicas de recolección de datos | 33 |
| IV.7.1. Técnica | 33 |
| IV.7.2. Instrumento | 34 |
| IV.8. Presentación de resultados..... | 34 |
| V. RESULTADOS | 50 |
| VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES..... | 53 |
| VI.1. Discusión | 53 |
| VI.2. Conclusiones | 56 |
| VI.3. Recomendaciones | 57 |
| Lista de referencias | 59 |
| REFERENCIAS..... | 59 |
| APENDICE | 63 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| <i>Tabla 1 Estadística de leads en los últimos tres años</i> | 5 |
| <i>Tabla 2 Total de Leads Nacional Mensualizado Año 2021</i> | 35 |
| <i>Tabla 3 El origen de los Leads a Nivel Nacional por Monto</i> | 36 |
| <i>Tabla 4 Leads convertido a ventas Sucursal Trujillo Mensualizado</i> | 37 |
| <i>Tabla 5 Canales de Generación de Leads por Número de Leads Generados</i> | 38 |
| <i>Tabla 6 Distribución de Leads por líneas comerciales - Trujillo</i> | 39 |
| <i>Tabla 7 Leads convertidos en Venta Mensualizado y por Líneas de Negocio</i> | 40 |
| <i>Tabla 8 Actividades realizadas por la Fuerza de Ventas</i> | 48 |
| <i>Tabla 9 Registro de Gestión de Oportunidades</i> | 48 |
| <i>Tabla 10 Leads Asignados por Vendedor 2021</i> | 49 |
| <i>Tabla 11 Cumplimiento de Presupuesto 2021</i> | 49 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1 Distribución de leads a nivel nacional</i> | 63 |
| <i>Figura 2 Distribución de Leads por Origen a Nivel Nacional</i> | 63 |
| <i>Figura 3 Porcentaje de Distribución de Leads de acuerdo al Origen - Trujillo</i> | 64 |
| <i>Figura 4 Flujograma Gestión de Leads</i> | 64 |
| <i>Figura 5 Formato de Lead en Sistema SAP</i> | 65 |
| <i>Figura 6. Operacionalización de Variables</i> | 39 |
| <i>Figura 7 Extracto de Flujo de Proceso de Gestión de Leads</i> | 41 |
| <i>Figura 8 Estado de Leads al Cierre 2021</i> | 42 |
| <i>Figura 9 Formato de Sistema - Oportunidad de Negocio</i> | 44 |
| <i>Figura 10 Formato Sistema SAP - Oportunidad de Negocio (PRODUCTO)</i> | 45 |
| <i>Figura 11 Oportunidades Abiertas al cierre año 2021</i> | 46 |
| <i>Figura 12 Oportunidades Cerradas - Estado final VS. Promedio de días</i> | 47 |

Índice de ecuaciones

| | |
|---|----|
| <i>Ecuación 1 Lead Generation respecto a la eficacia en el proceso de venta</i> | 51 |
| <i>Ecuación 2 Lead Nurturing respecto a la eficacia en el proceso de venta</i> | 51 |
| <i>Ecuación 3 Lead Scoring respecto a la eficacia en el proceso de venta</i> | 52 |
| <i>Ecuación 4 Tasa de cierre de Oportunidades de Cobertura</i> | 50 |

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

El Banco Mundial indica que en el año 2019 el mundo tenía una conexión a internet del 57% aproximadamente; entre los años 2016 a 2019 América del Sur ha llegado a un promedio de 64% en conexión y Perú cuenta con un aproximado del 60% (2019); estas importantes estadísticas ayudan a pronosticar la tendencia sobre la conectividad y la potencialidad respecto al acceso a la información, datos trascendentales para el marketing y las ventas.

El mundo del marketing y las ventas es dinámico y cambiante, las tendencias, las tecnologías y las tácticas nunca son definitivas. Izzy (2021). En circunstancias actuales el dinamismo en los canales digitales ha sido la herramienta en la cual las diferentes empresas han depositado su confianza debido a que a través de diferentes canales digitales han podido mantener su posicionamiento de marca y han intentado conservar el market share; el 2020 fue un año de mucho aprendizaje, el marketing digital sufrió cambios que impactarán a los consumidores para siempre. Si bien para la mayoría fue un año de muchos retos y complicaciones, también se convirtió en la catapulta para crecer de muchas empresas.

En el ínterin de buscar y encontrar la fórmula y en circunstancias tan trágicas y catastróficas como lo fue el año 2020 como bote salvavidas muchas empresas y emprendedores se abocaron a flotar en el mercado con estrategias innovadoras usando el marketing digital y con foco primordial la producción de leads y la conversión de estos, prolongando y permitiendo un énfasis interesante en la gestión comercial.

Si bien los resultados a la fecha para empresas de consumo masivo y las necesidades de la población son una excelente oportunidad para desplegar de manera perfecta las herramientas del marketing digital y encontrar en la actualidad mejores ratios de conversión, la pregunta es si ocurrió de la misma manera para empresas B2B.

Los giros que más crecieron en el 2020 fueron los segmentos que tenían poca o ninguna participación en el mercado, estos datos haciendo referencia al sector B2C. Así, por ejemplo, el consumo online de panaderías (2693%), educación (224%), supermercados (414%) y bodegas (97%) registraron muy buen crecimiento, según datos de la Gerencia de Business Intelligence de Niubiz (2020).

Algunas plataformas estadísticas previeron que para el 2021 las ventas del comercio electrónico B2B superarían a las ventas del comercio electrónico B2C. El comercio electrónico B2B describe toda transacción comercial de una empresa a otra empresa. Ortiz (2021)

Para Yuriko Huayana, VTEX (2021), entre un 10% al 30% de las ventas de empresas B2B provienen del canal digital. “Si un negocio B2B representa 10 millones en el mundo tradicional, ya un 20% se estaría yendo al canal digital. Encuentro como estándar un 10%, pero hay negocios muy buenos, no obstante, cuando son negocios que han implementado esta dinámica digital ya su presentación es por encima del 30%”, afirmó.

Una de las empresas que resalta entre el estudio que menciona Huayana y quien es pionero en los negocios digitales en Perú es Ferreyros quien inició sus pasos digitales hace aproximadamente 6 años y actualmente factura entre 3.5 a 4 millones de dólares mensuales.

Alan Sablich, Gerente de Marketing y Negocios Digitales en Perú en el Podcast de Ecommerce Con Helmut Cáceda, menciona que iniciaron con ventas de \$10,000 dólares mensuales aumentando al doble de dígito año tras año, así mismo menciona la importancia de humanizar el contacto con las empresas ya que finalmente quienes cumplen el rol de comunicación son los trabajadores; recomienda como estrategia inicial la creación de un plan estratégico y un buen equipo de trabajo, ahí nace la importancia del análisis de la data para poder proyectarla en un buen plan y tomar decisiones adecuadas en el rubro.

La empresa en estudio fue fundada en 1999 con la representación de la marca Caterpillar – Equipos ligeros; de la misma forma se unieron diferentes marcas en razón de complementar la experiencia y el rubro de construcción en el Perú, la empresa cuenta con aproximadamente 20 marcas representadas; atiende siete mercados (construcción, minería, energía, logística, industria, puertos marítimos y saneamiento), sus puntos de venta están desplegados a nivel nacional con seis sucursales (Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Ilo, Trujillo y Huancayo), ocho oficinas (Ayacucho, Pasco, Puno, Huaraz, Piura, Cajamarca, Ica y Moquegua) y una oficina principal en Lima; adicional a la venta de equipos la empresa cuenta con el soporte post venta referido a venta de repuestos y el soporte técnico - administrativo para sus clientes.

La misión de la empresa es: “Satisfacer las necesidades de los clientes mediante soluciones integrales en equipos ligeros a través de un amplio portafolio de marcas, productos e infraestructura a nivel nacional; así como un servicio eficiente, ágil y de calidad con personal altamente motivado y calificado”.

Entre las marcas con mayor representación está Caterpillar, SEM, Cat Lift Trucks, Townmotor, Shacman, Sullair, Blend, Olympian, entre otras.

La empresa cuenta con el respaldo de la empresa líder en venta de maquinaria pesada en el Perú ya que ambas son subsidiarias de Ferreycorp, por tanto y enlazando al antecedente antes mencionado de la empresa Ferreyros, la empresa despliega sus esfuerzos a soluciones digitales en todos sus procesos integrándose, por ejemplo, la plataforma PARTS.CAT.COM, como un nuevo canal de venta enfocado en el cliente (2017), de la misma forma la empresa migra todos sus procesos a la plataforma SAP (2019) con el objetivo de mejorar la trazabilidad e integrar la comunicación en todas las áreas y así lograr mejorar la eficiencia y la experiencia además de la agilidad y calidad que motiva a la misma; a la par y dado que el mercado ya venía realizando esfuerzos en obtener presencia digital la empresa integra en su área de marketing una estrategia de marketing digital la cual tienen como paso primordial el posicionamiento.

La empresa, en coordinación con el área de marketing, ha elaborado una estrategia enfocada en mejorar el posicionamiento en el mercado; en su plan consideran tener presencia en todas las redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, etc.); adicional tienen una página web oficial la cual está enlazada a la página web de Caterpillar y cuenta con un callcenter que atiende llamadas y whatsapp.

Uno de los objetivos primordiales de las estrategias ejecutadas por la empresa es generar interés en la compra de los equipos representados, con los canales antes mencionados y a través de campañas, eventos digitales como presenciales, telemarketing entre otros que generen los leads.

Para el autor un lead es la creación de una pre- oportunidad de negocio la cual es registrada en el SAP (sistema de la empresa) por el área de marketing, esto, como ya se mencionó, nace a partir del interés de un cliente manifestado a través de los diferentes canales y el objetivo es capturar a los clientes que tienen un interés real para poder canalizarlo con el área de venta y finalmente cerrar una oportunidad de negocio.

Para la empresa y según el “Procedimiento de Gestión de Leads Comerciales” (2021), un lead es una transacción comercial que describe, almacena, actualiza y ayuda a gestionar el interés de un socio comercial en un producto en un determinado periodo de tiempo; y también representa una potencial oportunidad de negocio.

Para traducir las acciones de marketing digital B2B en resultados de ventas, se debe comprender la intención, las interacciones y las señales que detonan la compra. (Segovia, 2020).

Realizando un análisis general de la situación de la empresa de estudio se analiza que para el año 2021 se recibieron a nivel nacional 10900 leads aproximadamente con ratio de conversión a oportunidad de negocio del 84% y ratio de cierre a oportunidad ganada (venta concretada) menor del 1%, el cual representa aproximadamente \$3 220 000 dólares, el principal origen de los leads es a través de whatsapp con el 27%, seguido de Facebook con el 26%, conteniendo así más del 50% de los leads a nivel nacional, la distribución de leads a nivel nacional se puede analizar en el Anexo 1. Figura Nro 1. Del presente documento.

En el Anexo 1. Figura Nro 2; Trujillo logra aproximadamente el 16% de leads a nivel nacional, siendo aproximadamente 1300 leads de los cuales el ratio de conversión a oportunidad es del 72% y el ratio de cierre se repite siendo aproximadamente el 1% de los leads totales, es decir, US\$ 511,700 dólares; a diferencia de los resultados generales se presenta en el origen de los leads, los cuales se detallan a continuación:

En Trujillo, la red social Facebook, seguido por WhatsApp encabeza el origen principal de los leads consiguiendo aproximadamente el 50% de los leads de la sucursal, así mismo se posiciona al canal presencial con el 18% del total de leads, se debe tener presente que el canal presencial sólo es válido en Trujillo razón por la cual se omitirá del estudio.

Es importante analizar que aproximadamente el 38% de los leads son rechazados por el área de venta y las causas de rechazo pueden darse en diferentes por diferentes motivos:

- Baja Probabilidad de éxito
- Baja potencial de ingresos
- Interesado en fecha posterior
- Lead Duplicado
- No cuenta con fondos suficientes
- No está interesado
- No se pudo contactar
- Previamente identificado.
- Ya cubrió su necesidad

Al momento la empresa no cuenta con un análisis porcentual de los motivos de rechazo. En el análisis del “Procedimiento de Gestión de Leads Comerciales” en la empresa no existe el proceso de Lead Nurturing, Lead Scoring y Lead Routing, los procedimientos se resumen en la Generación de Lead, un proceso de descarte básico; posterior a ese descarte, pasa al Key User (punto intermedio entre Contact Center y área comercial) quien, a su vez, valida si el prospecto tuvo alguna atención previa para poder direccionar al Vendedor que corresponda.

Como se observa en el Anexo 1. Figura 4 Flujograma de Gestión de Leads; en la etapa de Representante Comercial, el lead se deriva al vendedor quien es responsable de realizar la investigación referente al mismo y validar si califica para convertir a oportunidad (requisito básico la necesidad de cotización) y por el contrario si debe ser rechazado por los motivos antes descritos.

Este resultado desemboca en que no cuentan con un procedimiento para el proceso de lead nurturing, scoring y routing, el área de marketing realiza un descarte básico, no obstante, tienen la noción preliminar del procedimiento dado que el sistema SAP S4 si cuenta con los campos de clasificación, los cuales no cuentan con criterios estandarizados de uso.

Posterior a la derivación del lead y como se observa en la Figura 4. Flujograma del Proceso de Leads; el vendedor procede a realizar el contacto y clasificación de este, procediendo a convertir en una oportunidad (cotizar), rechazar el lead, cancelarlo o colocar si fue tratado con otro lead o previamente identificado en otro canal. Este proceso genera un tiempo administrativo y es considerado en la calificación del vendedor; como anteriormente se mencionó la tasa de cierre de oportunidades es del 1% y el número de leads de los últimos tres años alcanza un crecimiento del 60% anual aproximadamente:

Tabla 1 Estadística de leads en los últimos tres años

| AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 |
|-----------|-----------|------------|
| 500 leads | 832 leads | 1350 leads |

Fuente: Base de datos histórica de Leads.

Elaboración: Propia

Según la Ficha de Proceso de Gestión de Ventas Prime de la empresa las funciones específicas del vendedor se resumen en los siguientes pasos:

- Planificar y ejecutar cobertura de cartera (visitas, llamadas, email)
- Desarrollar la oportunidad de venta.
- Negociar la oportunidad de venta.
- Coordinar descuento.
- Verificar disponibilidad de equipo
- Generar cotización en SAP (incluir cualquier ofrecimiento)
- Informar al cliente sobre los beneficios de los adicionales.

En el análisis de la Ficha de Proceso de Gestión de Venta Prime, se deduce que las funciones del vendedor inician con una oportunidad concreta con clientes maduros y carterizados que están aptos para una negociación y de los cuales la necesidad ya está definida, el tiempo en uso para el proceso de maduración de lead conlleva a un tiempo administrativo que está fuera de la función básica de un vendedor por lo que el proceso de venta en general pierde eficacia.

Considerando los fundamentos del proceso de venta como un paso independiente, aunado a la gestión de venta por las estrategias en el área de marketing determinamos que los procesos deben tener un inicio y traspaso para que el equipo de ventas cumpla con la parte que corresponde a la gestión de venta, el proceso de cerrar el negocio.

La empresa en estudio integra las estrategias de marketing digital al proceso de venta no desarrollando al cliente potencial para posteriormente pasarlo al equipo de ventas y que éste a su vez de manera experimental realice el proceso descarte, selección y manejo total del embudo original, de acuerdo Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018) el proceso de venta se debe enfocar en:

1. Preparación
2. Concertación de la visita
3. Contacto y presentación
4. Sondeo y Necesidades
5. Argumentación
6. Objeciones y
7. Cierre

El objetivo del presente estudio es investigar de qué manera la gestión de leads incide en la eficacia del proceso de ventas, cuáles son los resultados actuales y analizar si los procesos son beneficiosos para la empresa.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

¿De qué manera la gestión de leads incrementa la eficacia en el proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

¿De qué manera la gestión de lead generation incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?

¿De qué manera la gestión de lead nurturing incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?

¿De qué manera la gestión de lead scoring incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?

¿De qué manera la gestión de lead routing incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión de leads incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

Determinar de qué manera la gestión de leads generation incrementa la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021.

Determinar de qué manera la gestión de leads nurturing incrementa en la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021.

Determinar de qué manera la gestión de leads scoring incrementa en la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021.

Determinar de qué manera la gestión de leads routing incide en la eficacia del proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021.

I.4. Justificación de la investigación

La presente investigación se enfoca en determinar de qué forma o manera la gestión de leads incrementa la eficacia de los procesos de venta. Este trabajo permitirá detallar los procedimientos actuales y realizar un análisis de los mismos con la finalidad de determinar si generan un beneficio significativo para el ratio de ventas de cierre final.

La empresa requiere de una constante mejora continua en su proceso y el estudio ayudará a comprender si la generación de oportunidades derivadas por el área de marketing beneficia al proceso de venta general y si los procedimientos realizados para llegar a este fin son los adecuados.

Adicional responder las preguntas principales de la presente investigación, el estudio permitirá evaluar otros aspectos importantes tales como la eficiencia por vendedor, las tasas de cierre por vendedor, tiempos de cierre, tiempos del proceso de venta, entre otros ratios importantes para la gestión de ventas. Algunos de los resultados generados en la investigación no son de uso cotidiano en la empresa en investigación.

Es importante mencionar que la presente investigación puede extrapolarse a otras empresas ya que en tiempos actuales la generación de leads digitales ha ayudado a muchas empresas a desarrollarse y crecer; no obstante, no es el caso de todas las empresas, el presente estudio puede ayudar a comprender la importancia de la correcta gestión de cada proceso y etapa de este.

De manera académica, el tipo de estudio realizado no cuenta con antecedentes directamente relacionados, el análisis de las variables se encuentra dispersas en otros temas, por tanto, servirá de fuente de información para otros investigadores.

I.5. Alcance de la investigación

A nivel práctico: la investigación responderá a un problema directo de la empresa en estudio para tomar decisiones estratégicas respecto al comportamiento de la gestión de leads y cómo este se relaciona con la eficiencia del proceso de ventas.

A nivel teórico: el estudio describe dos variables para determinar si la forma en que se desenvuelven las variables es positiva o negativa respecto a la estrategia global (cierre de las ventas) por lo que ayuda a determinar estructuras de gestión de leads, estrategias adecuadas en el área comercial y mejorar la respuesta ante los cambios digitales que las empresas de manera general están afrontando ya que la investigación sirve como una referencia en el estudio del tema.

A nivel metodológico: en la presente investigación se describirán los procedimientos que se llevan a cabo en la gestión de leads y en el proceso de venta a modo de definición.

Se identificarán las métricas (ratios) importantes en cada uno de los procesos antes mencionados y recolectará información para el análisis y correcto análisis.

La relación de los indicadores proporcionará el resultado para el análisis final de las oportunidades de venta generadas por leads digitales respecto a las oportunidades generadas por cobertura de los vendedores.

Se obtendrá un ratio final de cierre de ventas donde se realizará el análisis respecto a los ratios encontrados.

A nivel social: el presente estudio sirve como un antecedente para la investigación en el rubro de comercialización digital y la comercialización tradicional, es importante mencionar que actualmente no se cuenta con muchos estudios al respecto por ser un tema que ha despegado en los últimos años.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

II.1.1. Antecedentes internacionales

Mediante el estudio de Bullemore (2019) "Factores relevantes en la gestión de ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor.". Para optar el título de Doctor por la Universidad de Lleida Programa de Doctorado en Derecho y Administración de Empresa. Universidad de Lleida. Lleida – España; se puede observar que la gestión de ventas es una de las áreas claves para las organizaciones de todo el mundo, y cada vez ha ido tomando una mayor relevancia, no solo para las firmas, sino también para la academia. El objetivo de esta tesis es determinar algunos de los factores relevantes en la gestión de ventas, tomando el punto de vista empresarial a nivel de expertos, directivos, gerentes, supervisores y vendedores, como también de sus clientes y consumidores, y de los investigadores y la academia. Para ello, se investigaron y tipificaron los factores relevantes de la gestión de ventas, tales como sus modelos destacados, las características de los mejores vendedores y otros aspectos relevantes como la ética y ventas. A su vez,

se investigó acerca de las últimas novedades de la investigación científica en este ámbito con énfasis en la internacionalización, y particularmente en los mercados emergentes. También se realizaron tres investigaciones para medir empíricamente cómo cambian las evaluaciones de calidad que tienen los clientes dependiendo de la perseverancia del vendedor y de su escucha activa empática. Finalmente, se examinó y organizó sistemáticamente la literatura con relación a incentivos y motivación de vendedores. Esta tesis contribuye en tres aspectos: 1) Una investigación inicial sobre la realidad en ventas de Chile, con una metodología que puede ser replicada en cualquier país donde la investigación sea escasa. 2) El descubrimiento que la perseverancia en ventas, particularmente en etapas iniciales de una relación puede ser contraproducente, y podría afectar las percepciones generales sobre la calidad. Por lo tanto, se aconseja capacitar a los vendedores, particularmente a los novatos, sobre "no rendirse" como estrategia para lograr los objetivos de ventas puede ser perjudicial para lograr evaluaciones positivas de los clientes. 3) Se realiza un ordenamiento de las investigaciones de los últimos diez años sobre motivación e incentivos para vendedores. Para lograr estos resultados se realizó una completa investigación del estado de la cuestión, y aplicaron métodos exploratorios como Delphi, como también diversos métodos cuantitativos tales como Hierarchical Linear Modeling (HLM), Implicit Association Test (IAT), y Revisión Sistemática de la Literatura (SLR). Esta tesis contribuye de manera significativa mediante estos hallazgos a mejorar la gestión y la toma de decisiones de los directivos de empresas, así como de la gestión de vendedores, y además es un llamado de atención para los investigadores en profundizar y ampliar la investigación académica en la gestión comercial y ventas.

Pérez, López y Ramírez (2021) en la tesis "El proceso de ventas y la importancia de la fuerza de ventas para el cumplimiento de los objetivos de las empresas" Para optar el título de Licenciado en Mercadotecnia por la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración de empresas. Universidad de Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua detalla como objetivo general explicar el proceso de venta y la importancia de la fuerza de venta y menciona como dato trascendental para el presente estudio que las ventas son el pilar fundamental o esencial para las organizaciones y que el éxito depende directamente de las cantidades de veces que venda, debido a que las empresas no pueden sobrevivir sin ventas; plantea como un recurso material activo el uso de leads para la atracción de los clientes, ambas variables fundamentales para lograr una eficiencia en el desarrollo del proceso global. Para lograr esta conclusión se realizó una investigación documental de diferentes fuentes bibliográficas, investigaciones, entre otros. La

investigación antes descrita ayuda a fortificar la posición del estudio respecto al análisis de la eficiencia en el proceso de venta ya que lo coloca como el pilar fundamental de las empresas, adicional a ello analiza a los leads como una herramienta importante para el desarrollo de oportunidades de negocio.

A través de la investigación de Escobar (2019) “Evaluación y optimización del proceso de venta de productos químicos en una empresa químico-farmacéutica con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes.”. Para optar el título de Ingeniera Civil Industrial. Universidad de Chile. Santiago de Chile – Chile; indica que Merck S.A. es una subsidiaria en Chile de la multinacional alemana Merck KGaA y se encarga de la importación, comercialización y distribución de los productos de sus divisiones Biofarma y Life Science. Esta última división, donde se enmarca el trabajo de memoria, tiene como productos principales a reactivos químicos y equipos para análisis químico, con los que abastece a diferentes industrias, como la minera, alimenticia, farmacéutica, cosmética, investigación, entre otras. El año 2017 sus ventas ascendieron a cerca de \$25.000 millones. El año 2016, Life Science se fusiona con la filial chilena de la empresa Sigma-Aldrich. Esta fusión trae consigo diferencias en el estándar del proceso realizado por Merck S.A. que derivan en dos problemas: diferencia en el tiempo de procesamiento de pedidos para los productos de las diferentes carteras y una percepción de calidad diferente frente al cliente. En particular, existe una diferencia en el tiempo de consolidación de un pedido equivalente a 3 días. El objetivo general de este trabajo es rediseñar el proceso de venta de productos de las carteras Merck y Sigma-Aldrich en pos de mejorar la experiencia de los clientes, disminuir el tiempo del proceso de venta y mejorar la gestión del área de Life Science de Merck S.A. Primero se realiza un análisis de la situación actual, que permite evaluar el proceso de consolidación de la venta de manera cuantitativa y evaluar los roles de quienes participan en él. Con esto se visibiliza una productividad de los actores del proceso cercana al 70% quienes son capaces de cumplir con cerca del 90% de sus roles requeridos, los que son en su mayoría la generación de cotizaciones y el ingreso de órdenes de compra. El estudio también da cuenta de que este 90% de cumplimiento es alcanzado a través de la realización de horas extra, las cuales significan un aumento en el costo cercano a \$2.500.000 mensuales. Para solucionar el problema de capacidad del proceso y disminuir los tiempos de realización, se propone un rediseño que automatice la generación de cotizaciones e ingreso de órdenes de compra a través de la página web de la organización, trasladando las labores al cliente y transformando el proceso en un autoservicio. Se concluye que el rediseño logra una disminución en el tiempo de consolidación del pedido

de 4 días, aproximadamente. Además, consigue un ahorro mensual cercano a los \$70.000.000. Por otro lado, la página web es capaz de sostener toda la demanda recibida, con lo que diferentes clientes podrían estar gestionando sus cotizaciones y pedidos al mismo tiempo, sin retrasos y con un cumplimiento del 100%. Finalmente, se recomienda realizar la implementación de forma paulatina, en un plazo aproximado de 6 meses e iniciando con grupos pequeños de prueba, y, además, considerar propuestas de gestión del cambio para dar paso a la transformación organizacional. La presente investigación aporta dando un sustento a la necesidad de darle una métrica adecuada a los procesos, evaluar las características que corresponden según los roles del puesto y así poder realizar métricas con la finalidad de determinar si las gestiones, procesos actuales vs lo que se implementa es de beneficio para la empresa; en este caso detallan la disminución del tiempo de respuesta en la cotización lo que desencadenó en una mejor experiencia al cliente y en mejorar la eficiencia al 100% en la toma de pedidos ya que implementaron una herramienta digital.

II.1.2. Antecedentes nacionales

Asimismo, se investigó en los repositorios de las diversas universidades a nivel nacional extrayendo las siguientes investigaciones: Huayllasco (2019) "*Aplicación de un modelo de E-Marketplace vertical en el proceso de venta de artículos de vestir en la galería Centro Gamarra*". Para optar el grado Académico de Maestro en Ciencias en Ingeniería de Sistemas y Computación con mención en Gestión de Tecnologías de la Información. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima – Perú; tuvo como objetivo principal determinar la influencia de un modelo de e-marketplace vertical en el proceso de venta de artículos de vestir en la Galería "Centro Gamarra". La hipótesis planteada fue la aplicación de un modelo de emarketplace vertical influye positivamente en el proceso de venta de artículos de vestir en la Galería "Centro Gamarra". La metodología de investigación utilizada fue de tipo aplicada, de nivel explicativo y de diseño preexperimental. Se halló diferencias estadísticamente significativas en el tiempo y el número de ventas, antes y después de haber implementado el sistema de información: e-marketplace vertical aplicando t de Student, porque los datos de la muestra tuvieron distribución normal y están relacionadas. Para el estudio de la variable dependiente: Proceso de venta de Artículos de

vestir se aplicaron dos fichas de observaciones para recopilar los datos antes y después de los indicadores cuantitativos y para el indicador cualitativo: satisfacción del cliente se aplicó un cuestionario. Los resultados de la investigación fueron los siguientes: el tiempo empleado en realizar una venta se obtuvo una media de 4,03 minutos antes y 1,60 después; en el número de ventas al día se obtuvo una media de 20 ventas antes y después 53 ventas al día; con respecto al tiempo empleado en generar un reporte de venta antes se halló una media de 15 minutos y después de 1,4 minutos. El nivel de satisfacción del cliente mejoró significativamente después de aplicar el modelo emarketplace; pasó de una percepción mala a muy bueno, hallando un 95% de aceptación. El modelo del estudio descrito sirve para fundamentar la integración de las herramientas digitales en el proceso de ventas y el desarrollo de beneficios tanto en resultados de venta exitoso como en la percepción del cliente sobre la empresa; la rapidez, la agilidad y coherencia son características que deben acompañar en el uso de herramientas digitales.

Así también, Carrasco (2019) "*Lead nurturing como estrategia didáctica para mejorar el aprendizaje de marketing empresarial en estudiantes de la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote filial de la provincia de Satipo-2019.*". Para optar el grado de maestro con Mención en Docencia, Currículo e Investigación. Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote. Satipo – Perú; aborda el proceso Lead nurturing como estrategia didáctica para mejorar el aprendizaje de marketing empresarial en estudiantes de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote filial de la provincia de Satipo-2019. con un diseño preexperimental de tipo aplicada se ha trabajado con el método general científico, aplicado los instrumentos se construyó una base de datos en el programa excel versión 13 y el procesamiento de resultados en el programa SPSS versión 23 en una población de 173 estudiantes y una muestra de 37 estudiantes del tercer ciclo de la facultad de educación, con un muestreo no probabilístico con muestra intencionada a criterio del investigador, siendo el objetivo general: Determinar la influencia que existe de lead nurturing en marketing empresarial en estudiantes de la Universidad los Ángeles de Chimbote, filial de la provincia de Satipo – 2019. Llegando a la siguiente conclusión, Habiendo utilizado el lead nurturing en el aprendizaje de marketing empresarial y que se descubrió que sí existe influencia del lead nurturing en el aprendizaje de marketing empresarial en estudiantes de la Universidad los Ángeles de Chimbote, filial de la provincia de Satipo – 2019 se determinó que el aprendizaje de marketing empresarial se elevó en un 83.72% al haber utilizado la estrategia planteada. La investigación desarrollada con el lead nurturing y sus resultados positivos, ayudan al presente estudio a demostrar que la gestión de leads y sus procesos

tienen una influencia positiva en las estrategias comerciales desarrolladas por las instituciones cuando se ejecutan de manera adecuada.

Rioja (2020) "*Aplicación web para la elaboración de perfiles de consumidor basada en minería de datos y arquitectura cloud para el apoyo al proceso de conversión de leads en la asociación Aiesec en Perú.*". Para optar el título de ingeniero de sistemas y computación. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo – Perú; señala que la conversión de leads resulta vital en el cumplimiento de metas de organizaciones dedicadas a la difusión de productos a través del marketing digital. AIESEC en Perú, con dificultades que pueden afrontar para obtener consumidores finales. Debido a esta problemática se inicia una investigación tecnológica aplicada a nivel pre-experimental con el objetivo de apoyar dicho proceso a través de una aplicación basada en la segmentación de perfiles de consumidor mediante técnicas de minería de datos. De este modo se facilita el lead nurturing y la toma de decisiones al mostrar reportes detallados para proponer productos a la medida. El software planteado como producto acreditable ha sido desarrollado siguiendo una hibridación entre las metodologías CRISP-DM y RUP y una arquitectura cloud computing. Para evaluar el impacto de la herramienta se ha considerado la validación de expertos, usuarios y consumidores respecto a los beneficios obtenidos por la aplicación, concluyendo en una reducción al mínimo del tiempo de respuesta a leads, incremento de la calidad de información presentada a los miembros asociados de la organización y clientes en un 81% y 85%, respectivamente; así como la verificación de la calidad de software, siendo esta un 94%. Esta investigación representa un ejemplo del impacto generado por herramientas de inteligencia de negocios en empresas con recursos financieros limitados, otorgándoles una ventaja competitiva y facilitando el logro de los objetivos organizacionales, adicional a esto, valida la importancia del uso de leads para el crecimiento de la empresa, no obstante se aseguran que la minería de datos o base histórica de datos sea utilizada de manera beneficiosa para elaborar la mejor aplicación digital lo cual desencadena en una gestión que aporte positivamente a los resultados finales. Es importante mencionar que integran uno de los procesos de la gestión de leads que es el lead nurturing para lograr mejorar la calidad de sus clientes ya que al poder determinar el grado de interés y tener clientes con información clara se pueden lograr oportunidades de negocios más ricas y productivas.

A través de la investigación de Aguilar (2019) "*La relación entre el uso de las herramientas de marketing digital y la captación de leads en el sector de bienes raíces.*". Para optar el

grado de bachiller en Comunicación y Marketing. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Lima – Perú; se busca determinar la relación entre el uso de las herramientas de marketing digital y la captación de leads en el sector de bienes raíces entre hombres y mujeres entre los 26 y 45 años de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana. Dada la relevancia que ha adquirido internet en los últimos años como canal de promoción y venta y la concentración de oferta inmobiliaria en el espacio digital, es importante comprender la eficacia de la implementación de las herramientas de marketing digital y su relación con las plataformas actuales para poder complementar de manera eficiente una estrategia tradicional que permita potenciar la captación de leads e influir positivamente en la decisión de compra final del bien inmueble. Entre los principales resultados del estudio, se puede concluir que, actualmente, los usuarios digitales, están en su mayoría en la búsqueda de un bien inmueble en los próximos años. Están familiarizados con plataformas digitales, la mecánica del sector inmobiliario para obtener información de calidad de sus potenciales clientes y están dispuestos a brindar datos personales vía canales digitales. Dentro de este contexto, se pudo determinar que la implementación de herramientas digitales dentro de la estrategia de marketing de las organizaciones de bienes raíces impacta directamente en la captación de leads. Por ello, es de vital importancia conocer la relación entre estas herramientas y los usuarios digitales para elaborar una estrategia integral online de alto impacto. La presente investigación ayuda a comprender cómo la adecuada gestión de leads y el seguimiento de su proceso puede ayudar de manera definitiva a influir de manera positiva en la toma de decisión para la adquisición de un producto.

Según la tesis de Almeyda (2019) “*Aplicación web para la mejora del proceso de ventas de la Empresa Textil Sourcing Company*”. Para optar el Título de Ingeniero de Sistemas y Cómputo. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima – Perú; la empresa Textil Sourcing Company, dedicada a la fabricación y venta de prendas de vestir, presenta dificultades en el proceso de ventas, con retraso en la toma de pedidos, así como en el recojo de la información y búsqueda de los productos, ya que no se cuenta con un control del inventario existente impactando negativamente en el proceso de la venta, volviéndose ineficiente e ineficaz. Es por ello por lo que se busca optimizar y agilizar el proceso de ventas permitiendo tomar decisiones estratégicas. Obteniendo como beneficios la reducción de tiempo de respuesta en atención al cliente, optimizar la búsqueda de producto, mejorar la atención y calidad del servicio. En el desarrollo del aplicativo web se usó la metodología RUP (Proceso Racional Unificado), para optimizar el proceso de ventas con un control de

la entrada y salida de los productos, permitiendo tomar decisiones estratégicas para brindar un mejor servicio de calidad al cliente. Es decir, el aplicativo desarrollado influyó satisfactoriamente en la mejora del proceso de ventas. La presente investigación ayuda a comprender la importancia del tiempo de respuesta en la atención al cliente, la calidad y la experiencia ayudan a fidelizar a los clientes y así lograr mejores resultados a largo plazo, por tanto, el estudio valida la importancia de que la fuerza de venta pueda tener un proceso adecuado que sume a los resultados finales.

II.1.3 Antecedentes locales

Así también en un plano regional, Bernabé y Leyva (2019) “Solución de inteligencia de negocios que permita una mejor integración de datos y soporte en la toma de decisiones en el proceso de ventas de la empresa Librería Crisol S.A.C. Sucursal Trujillo.”. Para obtener el título profesional de ingeniero de computación y sistemas. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo – Perú; indican que la competitividad en las empresas están estrechamente ligadas a la explotación y análisis de sus datos, es decir están enfocados dentro de proyectos de Inteligencia de Negocios, y así crear un ambiente propicio para tener una mejor transferencia de la información, que genere el conocimiento adecuado para mejorar todas las actividades permitiendo obtener, manipular y usar la información para generar conocimiento y obtener un soporte en la toma de decisiones dando un beneficios económico para las empresas. En el presente trabajo se realiza un análisis de la realidad en la que se encuentra el área de ventas de Crisol S.A.C. de la sucursal de Trujillo para mejorar la integración de datos y tener un mejor soporte en la toma de decisiones del área del problema. En este contexto se propone implementar una solución de inteligencia de negocios como una herramienta que se ajuste a los requerimientos reales de la empresa añadiendo el análisis dimensional y los indicadores necesarios para el aprovechamiento de la información y dando un mejor soporte a la toma de decisiones. Teniendo como objetivo general “Mejorar la integración de datos y dar un mejor soporte en la toma de decisiones para el proceso de ventas de la empresa Crisol S.A.C. sucursal Trujillo, usando la arquitectura tecnológica MS SQL Server, la metodología de Ralph Kimball y Qlik Sense”. Para alcanzar este objetivo en el proyecto se realizó lo siguiente: Primero se realizó un

análisis de todos los requerimientos para luego llegar a elaborar un modelo de datos dimensional, luego se implementó el modelo dimensional en MS SQL Server integrando las distintas fuentes de datos de la empresa con una solución ETL, para después implementar los cubos OLAP de acuerdo con el esquema dimensional en SQL Server permitiendo tener una mejor vista de análisis y navegabilidad de la información. Finalmente se pasó a construir los reportes dinámicos en Qlik sense de acuerdo con las necesidades del usuario final. La importancia en la integración de datos entre dos áreas es de suma importancia para lograr los objetivos planteados, tal como lo indica esta fuente, las soluciones de inteligencia, como es el software SAP, las plataformas digitales, entre otros, deben tener la armonía en la estructura para el aprovechamiento integral y así los buenos resultados de la implementación y gestión puedan verse reflejados en los ratios finales de venta.

En la investigación de Castillo (2019) “Relación de las habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de una empresa operadora de telefonía móvil en la ciudad de Trujillo, 2019.”. Para optar el título profesional de: Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú; tuvo como propósito determinar el nivel de relación de las habilidades blandas y el proceso de ventas, en los promotores de venta de una empresa operadora de telefonía móvil de la ciudad de Trujillo en el año 2019, para el efecto se consideró una población integrada por 30 promotores que al mes de abril del año 2019 venían laborando en la empresa; se consideró una muestra censal, se planteó una hipótesis asumiendo que existe una relación altamente positiva, se llevó a cabo una investigación de enfoque cuantitativo, del tipo aplicada, de nivel descriptiva correlacional y se utilizó un diseño no experimental transaccional, los datos fueron obtenidos usando la técnica de la encuesta por lo cual se preparó sendos cuestionarios para cada una de las variables los mismos que tuvieron como resultados índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.867$ ($\alpha > 0.70$) con validez de Aiken 0.88 para el instrumento que evalúa las habilidades blandas, y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.829$ ($\alpha > 0.70$) con validez de Aiken 0.84 para el instrumento que evalúa el proceso de ventas, lo cual indica que los instrumentos que evalúa las habilidades blandas y el proceso de ventas son válidos y confiables. Los resultados muestran una relación positiva y significativa de la variable habilidades blandas con relación al proceso de ventas del orden del 96% del coeficiente de correlación de Pearson $R = 0.963$ ($p < 0.05$)) por lo que se concluye aceptando la hipótesis alternativa, es decir que existe una relación positiva alta y significativa entre las habilidades blandas desarrolladas y las actividades del proceso de

ventas que realizan los promotores de venta de una empresa de telefonía móvil de la ciudad de Trujillo en el año 2019. El antecedente descrito fundamenta la estructura de evaluación del proceso de venta donde la eficacia está directamente ligada a trabajo de la fuerza de ventas y la eficacia de cada uno de sus miembros; las habilidades blandas de cada vendedor dan como resultado el tipo de oportunidades que presente a la empresa y por tanto definirán el éxito en las estrategias.

Finalmente, Ocampo (2018) “Implantación del enterprise resource planning dolibarr y su influencia en la gestión del proceso de ventas de la empresa Gráfica Real S.A.C.”. Para optar el título profesional de Ingeniera Empresarial. Universidad Privada del Norte. Trujillo – Perú; indica que, en la actualidad, es esencial poder gestionar todos los procesos de la empresa de distintas áreas, para ello es importante contar con una herramienta de TI que sirva de soporte, cómo lo son las soluciones Enterprise Resource Planning, que permite gestionar y administrar e integrar los procesos para poder satisfacer las necesidades de gestión de la empresa. Dicha investigación, tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la implantación del Enterprise Resource Planning Dolibarr en la gestión del proceso de ventas de la empresa Grafica Real S.A.C. de Trujillo en el año 2017. Para el cumplimiento del objetivo mencionado, en primer lugar, se realizaron entrevistas al gerente y demás trabajadores del área de ventas, para conocer más sobre la empresa, conocer sus procesos, metodologías y principales problemas, acompañado de un método de observación, en el cual se observó detalladamente los aspectos de la empresa, para así modelar el proceso de ventas y permitiera comparar los procesos antes y después de la implantación. Posteriormente se evaluó la oferta de ERP's para poder elegir el que más se ajuste a las necesidades de la empresa. De ese modo se desarrolló el plan de implantación constituida por 5 etapas, las cuales fueron: La preparación del proyecto, Modelamiento de Procesos, Realización, Preparación Final, y, por último, Soporte y capacitación. Contando con el ERP implantado se realizó una prueba piloto para analizar los beneficios de la empresa y realizar encuestas de satisfacción de los trabajadores. Por último, se realizó una evaluación económica con indicadores económicos en donde se halló un VAN de S/.30,587.01 un TIR de 135% y un B/C de 3.17, justificado la viabilidad del proyecto. El estudio mencionado ayuda a la investigación en curso a respaldar el uso estratégico de la información, es decir, hacer énfasis en la gestión adecuada de los recursos para lograr la eficacia en un proceso final.

Después de indagar en diversos repositorios y conocer el desenvolvimiento de las variables en sus diversos escenarios, se plasmará el fundamento y base de la investigación.

II.2. Bases teóricas

GESTIÓN COMERCIAL

Dado el mercado competitivo en la que la empresa en estudio se desarrolla y, la calidad de los productos se entiende que las estrategias deben estar claramente definidas y con una coherencia y relación que no genere discrepancias; se debe tener en cuenta que la gestión comercial engloba en especial la “Gestión de Ventas”, dentro de la cual se desarrolla la variable en estudio, el Proceso de Venta.

La gestión de venta por tanto engloba el circuito completo de todos los procesos que culminarán en la retribución económica a cambio de un producto o servicio y con el respaldo de un completo servicio post venta.

Así también se registra que el proceso de venta consiste en la interacción interpersonal. A menudo se realiza por una reunión de uno-a-uno, llamadas, y la creación de redes. Es algo que se acopla con el cliente potencial a nivel personal. La mayor parte del tiempo, el cliente potencial ha llegado al área de ventas a través de los esfuerzos de marketing. (Conexxionesan, 2016), también se llama proceso de ventas al conjunto de etapas o fases por las que pasa una empresa desde que inicia sus esfuerzos de marketing hasta la consecución de una venta. Se trata, por tanto, de una secuencia de pasos a seguir con la finalidad de conseguir el objetivo del negocio. Evidentemente, cada empresa tendrá su propio esquema en función de sus distintas líneas de negocio, productos y servicios, que tratará de optimizar en todo momento para lograr mayores beneficios. (Academia de consultores, 2018)

Según Anderson, Bush y Hair (1995) los pasos básicos del proceso de ventas son: Prospección: Los aprendices de ventas deben aprender a buscar a los clientes potenciales que necesitan el producto y que son capaces de comprarlo. Éstos se denominan prospectos; los vendedores en entrenamiento rápidamente aprenden el valor de la prospección debido a que evita que desperdicien tiempo tratando de vender productos a personas que no los necesitan o que no los pueden costear. A menudo el gerente de ventas

entrega una lista de prospectos a los vendedores. En general, los sistemas de prospección se basan en la adquisición de pistas de los clientes, los competidores y las publicaciones con información relevante.

Planeación de la visita (preacercamiento): Los vendedores necesitan planear las visitas de ventas para asegurarse de que la presentación en sí sea eficaz. El proceso de planeación ayuda a calificar a los prospectos y proporciona información que se puede utilizar para adaptar la presentación de ventas al prospecto.

Acercamiento al prospecto: De acuerdo con la situación particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia por un conocido mutuo hasta el envío de un regalo al prospecto.

Presentación de ventas: Por lo general, las presentaciones de ventas constan de la apertura y la presentación en sí. La fase de apertura de la presentación de ventas representa sólo un porcentaje muy pequeño del tiempo total de presentación, pero es muy importante. La apertura generalmente comienza con una charla informal preliminar concebida para establecer un canal de comunicación.

Satisfacción de objeciones: Las objeciones que lanza el cliente en perspectiva son una buena señal, significa que éste tiene cierto interés en el producto. Si se les puede resolver con éxito, el cliente potencial normalmente realizará la compra. Las objeciones pueden declararse o estar ocultas y pueden estar relacionadas con el producto en sí mismo, con su precio o con la oportunidad de la compra.

Cierre de la venta: Se da cuando el vendedor pregunta por el pedido y ha llegado el momento de colocar el pedido.

Seguimiento: Sirve para garantizar al cliente que ha tomado una buena decisión y éste por lo general aprecia que le atienda un vendedor que se esfuerza por satisfacerle. Un buen seguimiento conduce a una clientela leal, la cual puede aumentar en forma sustancial las ventas futuras de la organización y del vendedor. Finalmente, al hacer el seguimiento de los clientes, los vendedores a menudo pueden generar ventas de artículos complementarios o referencias de nuevos clientes potenciales.

Así mismo Acosta, Guerra, Jiménez y Salas (2018), concuerdan con que la venta consta de un proceso y coinciden en la importancia de cada una de sus fases las cuales han determinado de acuerdo con distintos criterios. Existen siete fases para entender los

elementos clave de un proceso de ventas: 1. Preparación: Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos el proceso es más complejo ya que se conoce poco de ellos. 2. Concertación de la visita: Se realizan los contactos pertinentes, eligiendo el medio de comunicación acorde al cliente. Comúnmente se hace una llamada telefónica, se envía correo electrónico o se concreta una cita preliminar. 3. Contacto y presentación: Se intercambia información y se despierta el interés. Es fundamental para el vendedor. 4. Sondeo y necesidades: Exploración de verdaderas necesidades del cliente para decidir la actitud para realizar la venta. 5. Argumentación: Si se llega a esta etapa el cliente ha mostrado el interés y debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas. 6. Objeciones: En esta etapa se manejan las “negativas” o “peros” manifestados por el cliente, un buen argumento puede rebatir una objeción. 7. Cierre: Etapa en la cual se puede cerrar la venta o se concreta una cita posterior para cerrarla. También puede ocurrir que el proceso no se cierre y el cliente manifieste no cerrar la venta. Un buen vendedor sabrá manejar estas circunstancias y ser persistente para lograr encontrar nuevas oportunidades de negocio, para ello debe ser parte de un buen sistema de ventas en el cual todos estos elementos tienen un vínculo sinérgico para generar un sistema de ventas el cual se cumpla, ya que define metas, aplica políticas, establece procedimientos, tiene ideas estrategias, dirige tácticas y diseña controles.

Ambas fuentes teóricas coinciden en que el proceso de ventas implica una secuencia de actividades con el objetivo primordial de concretar el objetivo de la misión, cerrar una venta.

La organización de la fuerza de ventas puede ser por zonas geográficas, por líneas de productos o servicios, por clientes o por funciones. Sin embargo, antes de determinar cuál es la más adecuada para la empresa, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: El volumen de la empresa: a mayor número de vendedores, mayor esfuerzo destinados al control y seguimiento. Diversificación de productos: mientras más productos maneje una empresa y se encuentren en un mayor número de clasificaciones, se deberán contratar vendedores especializados para tener una mejor distribución y, por ende, ventas. (Navarro, 2012)

OBJETIVO DE VENTAS

Los objetivos de ventas son una brújula que indica a la empresa si está yendo por el camino correcto y planificado, la teoría nos indica que estos deben ser establecidos al inicio de

cada periodo comercial y deben contar con las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables, realistas basados en un margen de tiempo (Rossy, 2021)

Una vez definidos los objetivos de venta, el siguiente paso es determinar el seguimiento que se realizará a los mismos, esto ayudará a coordinar con el equipo y analizar los resultados para poder mejorar en la ruta.

Si bien, se entiende que los objetivos de ventas son numéricos (referidos a la meta de venta de productos en unidades o en monto) muchos de los objetivos de ventas más importantes son referidos al seguimiento del cliente, cabe recordar que la transacción es un camino de venta, reventa y postventa; muchas empresas utilizan softwares automatizados para el seguimiento de sus clientes uno de esos métodos es el CRM. El CRM te da muchas pautas sobre la información relevante que se debe colocar sobre los clientes incluyendo en ellas, de acuerdo con el rubro, los deseos, intereses, entre otras características que puedan ser de utilidad al momento de una visita. Un buen CRM debe poder proporcionarte información como:

- Evolución de ventas mes a mes
- Los productos más vendidos
- Las zonas geográficas con más ventas
- La diferencia de ventas del mes en curso con otros periodos, etc.

EMBUDO DE VENTAS

El embudo de ventas es la herramienta por la cual se determina el camino que recorre el buyer person por el proceso de venta, desde el primer contacto hasta la decisión final; como su propio nombre lo menciona tiene forma de cono, muchos autores dividen el embudo de ventas en tres etapas; atracción, consideración y decisión o venta, sin embargo, muchas empresas adecuan el embudo de ventas de acuerdo con las necesidades, objetivos o metas que el sector o la empresa tenga. Olivier (2021)

El embudo de ventas, según VAO (2021) además de identificar la etapa en la que se encuentra cada proceso de venta permite supervisar y dirigir las actividades comerciales para llevar a la mayor cantidad de oportunidades hasta el final del funnel de ventas, por lo mismo, cada embudo de ventas debe contar con las siguientes características claves tales como:

- Métricas
- Mantenimiento
- Optimización del Embudo
- Gestión de Equipo de Ventas
- Previsión de Ventas
- Integración de Herramientas (CRM)

Para realizar el control sobre el rendimiento del embudo se deberían analizar las siguientes ratios:

- Número de propuestas
- Valor monetario de las propuestas
- Tamaño medio de las propuestas
- Tasa de cierre del trato
- Velocidad de las ventas

Estos datos serán de apoyo y ayudar para determinar en qué etapa es necesaria alguna intervención la cual sea de ayuda para agilizar el proceso en el embudo y de este modo llegar al objetivo, el cierre de la venta. Olivier (2021)

EFICACIA EN LA GESTIÓN COMERCIAL

En el rubro de las ventas la eficacia se calcula a través de la evaluación de los representantes de ventas; José Carreras (2021) menciona en un artículo para Esan Business. “La efectividad del proceso de ventas mide la eficacia de los ejecutivos comerciales para convertir de manera exitosa a los prospectos en clientes y guiarlos adecuadamente por el embudo de ventas.”

Casi todas las organizaciones desconocen cuál es la razón de éxito de su fuerza de ventas y por qué algunos vendedores son más exitosos contando con las mismas herramientas y el mismo esfuerzo, lo adecuado en estos casos es revisar el proceso y establecer parámetros de medición:

Tasa de Actividad: Todo representante de ventas debe tener una ratio en donde demuestre la actividad realizada de cara al cliente, es decir, llamadas telefónicas, visitas, emails, etc. Esta ratio asegura que se está realizando el debido seguimiento a la necesidad del cliente; cabe mencionar que es importante analizar el número adecuado de actividades. Algunas

estadísticas demuestran que el ser muy insistente en una oportunidad de negocio puede traer resultados contraproducentes y de la misma manera dejar el negocio a una decisión individual refleja indiferencia por parte del ejecutivo lo que podría traer consigo que abandone el proceso de negociación.

Contar con un historial respecto a esta tasa puede ayudar a la empresa a tomar decisiones respecto al número de actividades que se debe realizar por cada tipo de cliente.

Duración del Ciclo de Venta: Actualmente cada vez más empresas están enfocándose en revisar y determinar la duración del ciclo de ventas, cuánto tiempo dura el proceso y cuáles son las etapas de este.

Tener un ciclo de ventas definido podrá ayudar a determinar en qué etapas se debe enfocar el líder, cuáles son las acciones que se deben tomar para poder entrenar a la fuerza comercial y así mismo realizar un ciclo continuo de mejora en el que se pueda evaluar si las acciones tienen un efecto positivo en el desarrollo general del negocio.

Tasa de Cierre: Uno de los ratios más importantes para poder determinar un aproximado de prospectos calificados para cierre respecto a la cantidad de prospectos general. Para poder determinar esta ratio es necesario contar con data histórica.

Según Navarro (2012) la eficacia en el proceso de venta va desde su formulación hasta su evaluación y control. Sus pasos son: a) **Formulación:** para la elaboración de un programa de ventas es preciso considerar los factores del entorno que afectan la empresa y que permiten realizar un pronóstico de los posibles resultados. Posteriormente, se organizan y planean las actividades generales relacionadas con las ventas agregándole las estrategias mercadológicas a seguir. La importancia de esta fase radica en que, si se tiene una adecuada planeación, se determinará el camino a seguir en el proceso de colocación y distribución del producto. b) **Aplicación:** en esta fase se selecciona al personal de área de ventas más apto de acuerdo con las características del producto y a las estrategias de mercadotecnia planteadas. Por ejemplo, si la empresa vende autopartes, se contratarán personas que tengan conocimiento sobre automóviles. En este punto también se diseñan e implantan las políticas y procedimientos que encaminará los esfuerzos hacia los objetivos deseados. c) **Evaluación y control:** esta base consiste en la elaboración de métodos y procedimientos para medir el desempeño de la fuerza de ventas. Si el resultado no es el esperado, se pueden hacer ajustes en el programa de ventas o replantear la estrategia de mercadotecnia. El proceso de ventas es relevante ya que además de su función principal

(la de vender), facilita el desarrollo de negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia.

GESTIÓN DE LEADS

Un lead es un cliente potencial el cual proporciona una serie de informaciones básicas de contacto, así como también, datos personales, tales como nombre, cargo y área de actuación. El equipo de ventas de una empresa puede contactarlo, si cree que tiene potencial para convertirse en un cliente. La gestión de leads comienza en el momento en que alguien le proporciona sus datos a una empresa. El profesional encargado de la gestión de leads debe decidir qué hacer con esta información y cuál es la mejor manera de pasar este lead al equipo de ventas. Los leads son la base para que un negocio pueda crecer y obtener cada vez más clientes. Todo lead es valioso para una empresa, después de todo, esa persona indica que tiene mucho interés en el contenido que se publica y en los productos o servicios. Sin embargo, el objetivo de una estrategia de marketing es generar ingresos en forma de nuevas ventas y no todos los leads están listos para comprar. Los buenos leads son los que están listos para convertirse en clientes de inmediato. Con él un vendedor no estará perdiendo su tiempo, como sí lo perdería si contactas a alguien que no está interesado en sus productos. En cualquier momento el 50% de una base de leads no está lista para la compra, pero esto no significa que sólo la mitad de tus leads sean buenos, sino que el 50% que no está listo para hablar con un vendedor puede convertirse en una gran oportunidad en el futuro. Por eso, es necesario apostar en leads para que estas personas lleguen al fondo del embudo de ventas. (Giraldo, Montiel y Rallo 2019).

Las campañas de marketing que generan leads cuestan mucho y demandan tiempo y trabajo de diversas personas. Por eso, cada nuevo lead debe ser visto como un bien precioso. No invertir en la gestión de leads puede significar que no se está aprovechando al máximo la base. Es decir, se puede estar tirando a la basura toda la inversión que se hizo para atraer a las personas interesadas en los productos o servicios. Para una estrategia de marketing, la mejor funcionalidad de un software de gestión de leads es la capacidad de guardar información, ya sea datos personales como patrones de comportamiento. Una buena administración de leads puede revelar al equipo de marketing cuáles son los mejores canales de adquisición de leads. La gestión de leads documenta la historia de una persona durante toda la jornada del consumidor, incluyendo

las interacciones y experiencias. Además, la administración de leads facilita el proceso de calificarlos por parte del equipo de marketing. La gestión de leads es de gran ayuda para que una empresa pueda acompañar y optimizar todo el proceso de marketing y ventas. Con la ayuda de softwares y nuevas tecnologías, es posible identificar a los clientes potenciales y saber en qué están interesados. La gestión de leads es esencial para que una empresa pueda aprovechar al máximo su estrategia de marketing, potenciar sus ventas y, de esa forma, crecer. (Giraldo, Montiel y Rallo 2019). Asimismo, Urdaneta (2017) sostiene que, si cada área actúa por su cuenta, no se podrá conseguir la sinergia que hace que la estrategia de lead sea realmente exitosa, por lo que el trabajo debe ser cercano con una alineación adecuada entre áreas de marketing y ventas para evitar desperdiciar tiempo y recursos.

La base fundamental de la calificación de leads (lead scoring) es la información que se posee sobre estos potenciales clientes, como el área de actuación o número de empleados de la empresa. Sin ellas, no sería posible priorizar el contacto en ventas o marketing. Se necesita de tecnologías y softwares para organizar las informaciones de los leads y luego calificarlas. Por eso, la gestión de leads es esencial en el proceso de calificación. Sin ella, no es posible administrar ni filtrar los datos de cada lead. Los criterios de calificación de leads varían mucho de empresa para empresa, cada negocio tiene su definición del lead ideal. Además, la información que una empresa tiene sobre sus leads puede ser muy diferente de la otra. Sin embargo, algunos aspectos de calificación de leads se utilizan con más frecuencia. La nutrición de leads (leads nurturing) surgió como una manera de comunicación con los consumidores de manera adaptativa, personalizada y que reacciona a sus acciones y comportamientos, en tiempo real. Los profesionales de marketing que trabajan con la nutrición de leads recopilan información y definen secuencias de acciones que van a educar al consumidor en diferentes etapas, evacuar dudas o hablar de objeciones comunes a la hora de la compra. Dependiendo de las acciones que los leads realizan, serán colocados en diferentes secuencias (lead routing). El método de lead scoring califica los leads de manera automatizada, definiendo una nota para cada contacto. Esta nota que va a determinar la priorización de ese lead en el equipo de marketing y ventas. El principal beneficio del lead scoring es el aumento de la productividad de los equipos. En un software de automatización de marketing que tiene la funcionalidad lead scoring, el perfil de cada lead muestra su nota individual y permite que todos puedan saber cómo priorizar ese contacto. De esa forma, el análisis de la base de leads es más rápido y fácil, los mejores candidatos son entregados a los vendedores y es posible realizar la

nutrición de leads con notas más altas para que avancen, de la manera más eficaz, su conversión en el embudo de ventas. (Giraldo, Montiel y Rallo 2019).

II.3. Marco conceptual (terminología)

Gestión Comercial: Se define como la función encargada conocer y abrir la organización a los clientes, las actividades principales es la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto es necesario desarrollar un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad (Mesa, 2012), así mismo otro autor menciona que la gestión comercial es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la comercialización se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente (García, 2010).

Gestión de Venta: Se define como el proceso en donde se manejan diferentes enfoques como: enfoque hacia el cliente, equipo de ventas, proceso de ventas, supervisión y motivación al equipo de ventas, la comunicación de ventas y el merchandising; que contribuyen en el proceso de venta desde la apertura, desarrollo y cierre del proceso con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. (Rodríguez, 2010)

Lead Generation: Comprende la fase inicial de Lead Management en la que se desarrollan acciones digitales para obtener clientes interesados. Digital Guide. IONOS (2019)

Lead Nurturing: Se describe como el proceso de remitir información detallada y oportuna a los leads en verificación en que parte de la decisión se encuentran, siendo parte del proceso de compañía hasta que realice la compra. Villanueva (2020).

Lead Routing: Refiere a traspasar el cliente al canal de venta adecuado en el momento preciso; reciclarlo de vuelta a marketing si es necesario. Matanrraz (2007).

Lead Scoring: Se trata de una técnica que otorga una puntuación numérica a cada uno de los leads de una base de datos según sus características y acciones que realice. Cuanto

más se parezca a tu buyer persona y más interactúe con tu página, mayor puntuación y mayor interés en tus productos. Villanueva (2020).

Proceso de Venta: Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing" es: "Una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"

Sin embargo, es interesante la posición de Acosta, Salas, Jiménez y Guerra (2018) en el que indican que según El Comité de Definiciones de la American Marketing Association define el proceso de venta como "El proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor"

III. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

III.1. Operacionalización de variables

Figura 6. Operacionalización de Variables

| MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|------------------|
| Operacionalización o Definición Operacional | Dimensiones | Definición | Indicador | Unidad de Medida |
| La variable proceso de lead se medirá a través de 4 dimensiones quienes ayudarán a conocer la percepción de la muestra. | Leads Generation | Alvarez (2016) Generación de Leads refiere a la estrategia, generación de contenidos, canales de comunicación y segmentación. Captación de interés. | Cantidad de de leads generados | Nominal |
| | Lead Nurturing | Villanueva (2020) Lead Nurturing se describe como el proceso de remitir información detallada y furtiva a los leads en verificación en que parte de la decisión se encuentran, siendo parte del proceso de compañía hasta que realice la compra. | Cantidad de leads en evaluación. | Nominal |
| | Lead Scoring | Villanueva (2020) Lead Scoring se trata de una técnica que otorga una puntuación numérica a cada uno de los leads de una base de datos según sus características y acciones que realice. Cuanto más se parezca a tu buyer persona y más interactúe con tu página, mayor puntuación y mayor interés en tus productos. | Ranking de leads. | Nominal |
| | Lead Routing | Matanrraz (2007) Lead Routing refiere a traspasar el cliente al canal de venta adecuado en el momento preciso; reciclarlo de vuelta a marketing si es necesario. | Nros de leads que pasan a ventas. | Nominal |
| La variable del la eficacia en el Proceso de Ventas se medirá a través de 3 dimensiones que engloban el desarrollo de la venta como secuencia lógica y los resultados numéricos como objetivo. | Objetivo de Ventas | (Rossy, 2021) Los objetivos de ventas son una brújula que indica a la empresa si está yendo por el camino correcto y planificado, la teoría nos indica que estos deben ser establecidos al inicio de cada periodo comercial y deben contar con las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables, realistas basados en un margen de tiempo. | Ventas totales/ Presupuesto anual | Nominal |
| | Embudo de Ventas | Olivier (2021) El embudo de ventas es la herramienta por la cual se determina el camino que recorre el buyer person por el proceso de venta, desde el primer contacto hasta la decisión final; como su propio nombre lo menciona tiene forma de cono, muchos autores dividen el embudo de ventas en tres etapas; atracción, consideración y decisión o venta, sin embargo, muchas empresas adecuan el embudo de ventas de acuerdo con las necesidades, objetivos o metas que el sector o la empresa tenga. | Nro de Oportunidades de Negocios ó Leads | Nominal |
| | | | Tasa de cierre de negocios | Nominal |
| | Gestión de Fuerza de Ventas | Carreras (2021) La efectividad del proceso de ventas mide la eficacia dela fuerza comercial para convertir de manera exitosa a los prospectos en clientes y guiarlos adecuadamente por el embudo de ventas. | Tasa de actividad | Nominal |
| | | | Duración del ciclo de venta | Nominal |
| | | | Tasa de cierre por vendedor | Nominal |

Elaboración: Propia.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

Para Carrasco (2017) establece un estudio de tipo no experimental, ya que no cuenta con la gestión premeditada en las variables y no tiene un control sobre estas.

Por otro lado, para Gianechini (2013), la investigación es de tipo aplicada, dado que busca la meditación, su ejecución o manejo de lo que se llegó a aprender, la indagación con un propósito aplicado está en función de la teoría para vincularlo con los resultados dando una rápida solución al dilema en estudio, sugiriendo una mejora solida de cada aspecto que pueden perjudicar el centro de estudio.

IV.2. Nivel de investigación

Según Ríos (2005) el nivel de estudio es simple o elemental ya que los problemas son de diagnóstico (dos variables) y cuantitativos de un solo elemento estructural.

IV.3. Diseño de investigación

La investigación descriptiva para Tamayo y Tamayo (2006) "Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.". En el caso del presente estudio se describirán dos variables y se analizará de que manera la variable 1 incrementa la eficacia de la variable 2.

IV.4. Método de investigación

Para Hernández, Fernández & Baptista (2014) la investigación de la tesis se dio a través de un enfoque de carácter cuantitativo, el cual calculó de forma objetiva a la variable denominada gestión de leads y procesos de ventas, recolectando información para describirlas y de acuerdo a sus métricas específicas realizar una comprobación numérica y estadística para establecer estándares de procedimiento.

IV.5. Población

Según Arias (2012) define como población un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. (p.81). Del mismo modo, el autor Palella y Martins (2008), expresa que la población es un conjunto de unidades de las que desea obtener información sobre las que se va a generar conclusiones. (p.83). De acuerdo con la información que se requiere de la Empresa de Venta de Maquinaria Pesada Sucursal Trujillo, se empleó la información del área de ventas, marketing y procesos:

- ✓ Base de datos de leads año 2021.
- ✓ Base de datos de ventas año 2021.
- ✓ Embudo de ventas 2021.
- ✓ Ficha de Proceso de Gestión de Leads.
- ✓ Ficha de Proceso de Gestión de Ventas Prime.
- ✓ Presupuesto de ventas 2021.
- ✓ Reporte de cierre de ventas 2021.
- ✓ Reporte de marketing (canales digitales)

IV.6. Muestra

Desde el punto de vista, Tamayo (2006) define la muestra como el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada (p.176). Se empleó muestra los documentos de:

- ✓ Base de datos de leads año 2021 – Sucursal Trujillo
- ✓ Base de datos de ventas año 2021 – Sucursal Trujillo
- ✓ Embudo de ventas 2021 – Sucursal Trujillo
- ✓ Ficha de Proceso de Gestión de Leads.
- ✓ Ficha de Proceso de Gestión de Ventas Prime.
- ✓ Presupuesto de ventas 2021- Sucursal Trujillo
- ✓ Reporte de cierre de ventas 2021 – Sucursal Trujillo
- ✓ Reporte de marketing (canales digitales)

IV.7. Técnicas de recolección de datos

IV.7.1. Técnica

Análisis documental

El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. (Solís, 2012) En coherencia a la conceptualización del autor, se evaluará toda la información recolectada en la empresa.

IV.7.2. Instrumento

Esquemmatización de Información

En el presente trabajo de investigación se utilizó la esquematización de la información utilizando el siguiente procedimiento:

- Investigar acerca de los procedimientos actuales de la empresa respecto a ambas variables.
- Analizar las bases de datos para recopilar información.
- Organizar y esquematizar la información.
- Relacionar ambas variables para sacar un factor.

IV.8. Presentación de resultados

Análisis De Información De La Empresa.

La empresa ha realizado determinados esfuerzos por implementar el mejor procedimiento respecto a la gestión de leads y como es lógico es importante determinar cuál es el comportamiento de las estrategias en todas las circunstancias y ámbitos de influencia; en el año 2021 se obtuvieron los siguientes resultados respecto a la gestión de leads y el proceso de ventas al cierre de las mismas.

Gestión De Leads

LEADS GENERATION

Como dato referencial el total anual de leads a nivel nacional fue de 12699 leads de los cuales 286 leads se convirtieron en una venta exitosa por un valor de US\$7,503 millones generando una tasa de conversión del 2%.

Tabla 2 Total de Leads Nacional Mensualizado Año 2021

| Sucursales | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Set | Oct | Nov | Dic | Total |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|
| REPUESTOS | 89 | 151 | 173 | 143 | 157 | 118 | 90 | 221 | 201 | 180 | 136 | 63 | 1722 |
| CONSTRUCCIÓN Y ENERGÍA | 96 | 148 | 133 | 110 | 173 | 119 | 158 | 130 | 150 | 149 | 172 | 116 | 1654 |
| ALQUILERES Y USADOS | 110 | 179 | 159 | 108 | 142 | 142 | 163 | 120 | 110 | 117 | 132 | 68 | 1550 |
| HUANCAYO | 64 | 80 | 80 | 76 | 106 | 127 | 181 | 124 | 101 | 111 | 148 | 100 | 1298 |
| AREQUIPA | 43 | 70 | 68 | 54 | 124 | 127 | 151 | 127 | 94 | 83 | 143 | 84 | 1168 |
| IND. ALIADOS & CONSTRUC. | 68 | 112 | 93 | 74 | 94 | 86 | 86 | 149 | 121 | 96 | 108 | 78 | 1165 |
| TRUJILLO | 73 | 71 | 74 | 68 | 96 | 117 | 123 | 105 | 63 | 99 | 134 | 94 | 1117 |
| CUSCO | 28 | 58 | 57 | 60 | 103 | 92 | 108 | 83 | 62 | 78 | 115 | 82 | 926 |
| CHICLAYO | 22 | 33 | 50 | 43 | 56 | 44 | 60 | 47 | 44 | 28 | 47 | 29 | 503 |
| PIURA | 18 | 16 | 19 | 21 | 35 | 39 | 33 | 47 | 30 | 63 | 65 | 30 | 416 |
| CAJAMARCA | 14 | 37 | 35 | 18 | 46 | 51 | 49 | 19 | 22 | 34 | 52 | 36 | 413 |
| Ilo | 24 | 13 | 25 | 15 | 28 | 31 | 42 | 36 | 28 | 38 | 49 | 22 | 351 |
| CRESKO | | 8 | 7 | 11 | 27 | 15 | 20 | 73 | 40 | 26 | 49 | 25 | 301 |
| INVENTARIO ANTIGUO | | 2 | 1 | 2 | 14 | 16 | 16 | 6 | 5 | 22 | 14 | | 98 |
| LICITACIONES | 1 | 2 | 3 | | 1 | | | 2 | | 1 | 4 | 3 | 17 |
| Total | 650 | 980 | 977 | 803 | 1202 | 1124 | 1280 | 1289 | 1071 | 1125 | 1368 | 830 | 12,699 |

Fuente: Base de datos Leads 2021.

Elaboración. Propia.

Tabla 3 El origen de los Leads a Nivel Nacional por Monto

| Orígenes | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Set | Oct | Nov | Dic | Total | % |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|
| Whatsapp | 162.40 | 258.08 | 357.40 | 527.31 | 266.56 | 146.06 | 456.98 | 166.75 | 87.10 | 190.23 | 90.96 | 66.88 | 2776.72 | 37% |
| Web | 334.69 | 341.31 | 176.79 | 0.29 | 16.00 | 181.42 | 18.12 | 116.78 | 117.58 | 191.58 | | | 1494.57 | 20% |
| Llamada entrante | 268.28 | 24.62 | 33.98 | 4.87 | 457.96 | 67.97 | 6.95 | 455.08 | 2.08 | 3.55 | 0.99 | | 1326.34 | 18% |
| Correo | 8.47 | 40.95 | 0.80 | 63.07 | 698.89 | 1.25 | 19.86 | 9.21 | | 1.41 | | | 843.92 | 11% |
| Web CAT | 105.08 | 2.54 | 223.47 | 6.50 | 17.46 | 150.68 | | | 116.89 | | | | 622.63 | 8% |
| Facebook | | 107.00 | | | 111.50 | 105.08 | | 8.01 | 1.24 | | | | 332.83 | 4% |
| Llamada saliente | | | | 106.44 | | | | | | | | | 106.44 | 1% |
| Total | 878.93 | 774.51 | 792.45 | 708.50 | 1568.4 | 652.46 | 501.90 | 755.83 | 324.89 | 386.77 | 91.96 | 66.88 | 7,503.45 | 100% |

Fuente: Base de datos Leads 2021.

Elaboración. Propia.

La gestión general de los leads en la sucursal Trujillo fue de 1117 leads de los cuales 11 leads fueron convertidos a venta logrando un porcentaje de cierre exitoso de 0.98% respecto a la generación de leads total, esto por un valor de US\$932 mil dólares.

Tabla 4 Leads convertido a ventas Sucursal Trujillo Mensualizado

| Gerencias- Sucursales | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Set | Oct | Nov | Dic | Total |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| CONSTRUCCION Y ENERGIA | | | | | | | | | | | | | |
| TRUJILLO | 104 | 108.5 | 106 | 6.5 | 456.4 | 29.7 | 110.2 | | | | | | 921.2 |
| ALIADOS | | | | | | | | | | | | | |
| TRUJILLO | 4.1 | | | | | | | 2.9 | | | 3.9 | | 10.8 |
| Total | 108.1 | 108.5 | 106.0 | 6.50 | 456.4 | 29.7 | 110.2 | 2.90 | 0.00 | 0.00 | 3.90 | 0.00 | 932.0 |

Fuente: Base de datos leads 2021

Elaboración: Propia

Como ya se mencionó el total de Lead Generation en Trujillo fue de 1117 leads los cuales fueron obtenidos por los siguientes canales.

Tabla 5 Canales de Generación de Leads por Número de Leads Generados

| Cuenta de ID Lead | Número de Leads | |
|---------------------------|-----------------|---------------|
| | TRUJILLO | Total general |
| Canal de Origen | | |
| Campaña | 2 | 2 |
| Correo | 95 | 95 |
| Facebook (redes sociales) | 330 | 330 |
| LinkedIn | 1 | 1 |
| Llamada entrante | 58 | 58 |
| Llamada saliente | 3 | 3 |
| Presencial | 5 | 5 |
| Web | 184 | 184 |
| Web CAT | 128 | 128 |
| Whatsapp | 311 | 311 |
| Total general | 1117 | 1117 |

Fuente: Base de datos leads 2021

Elaboración: Propia.

Los canales digitales de mayor importancia para Trujillo son Facebook (sobresaliendo de todas las redes sociales) con 29.5% de leads, seguido de Whatsapp con 27.84%, la web con 16.47%, la web CAT con 11.46%, Correo con 8.5% y otros canales con 6.3%

Los leads que se generaron fueron de las siguientes líneas:

Tabla 6 Distribución de Leads por líneas comerciales - Trujillo

| Sucursal | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic | Total |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|
| TRUJILLO | 73 | 71 | 74 | 68 | 96 | 117 | 123 | 105 | 63 | 99 | 134 | 94 | 1117 |
| Alquileres Grupo Electrógeno | | 1 | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | 5 |
| Alquileres Prime Camiones | 3 | 3 | 5 | 4 | 6 | 5 | 7 | 7 | 3 | 6 | 3 | 4 | 56 |
| Shacman | | | 1 | | 1 | 2 | 3 | 2 | | | 5 | 1 | 15 |
| Equipo Shaori Grupo | | | | 1 | | | 2 | 3 | 1 | | | 1 | 8 |
| Electrógeno de Motores | 4 | 5 | 5 | 3 | 11 | 11 | 6 | 8 | 5 | 8 | 1 | 6 | 73 |
| Máquinas SEM | | | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 11 | 5 | 2 | 10 | 7 | 45 |
| Prime Agrícola | | 1 | | 1 | 2 | | | | | | | | 4 |
| Prime CAT | 36 | 26 | 26 | 27 | 45 | 48 | 45 | 31 | 27 | 48 | 80 | 52 | 491 |
| Prime equipos aliados | 9 | 15 | 9 | 7 | 4 | 11 | 15 | 28 | 13 | 14 | 13 | 11 | 149 |
| Prime Ligeras | | 1 | | | | | | | | | | | 1 |
| Prime terex | | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| Prime usado | 21 | 18 | 26 | 23 | 22 | 38 | 38 | 12 | 6 | 18 | 18 | 12 | 252 |
| Repuestos | | | | | | | | | | | 2 | | 2 |
| Repuestos CAT | | | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| Servicios | | | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| Torres de iluminación | | 1 | 1 | | 2 | | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | | 13 |

Fuente. Base de datos de Leads 2021

Elaboración. Propia

Del total de leads la línea Prime CAT genera el 43.95% de leads, seguido de 22.56% que genera Prime Usado seguido de 13.33% de Prime Equipos Aliados; las tres líneas dan el 80% total de leads.

De los leads generados se cerraron 8 leads en Prime CAT y 3 leads por Prime Aliados.

Tabla 7 Leads convertidos en Venta Mensualizado y por Líneas de Negocio

| Gerencias- Sucursales | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Set | Oct | Nov | Dic | Total |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| CONSTRUCCION Y ENERGIA | | | | | | | | | | | | | |
| TRUJILLO | 104 | 108.5 | 106 | 6.5 | 456.4 | 29.7 | 110.2 | | | | | | 921.2 |
| ALIADOS | | | | | | | | | | | | | |
| TRUJILLO | 4.1 | | | | | | | 2.9 | | | 3.9 | | 10.8 |
| Total | 108.1 | 108.5 | 106.0 | 6.50 | 456.4 | 29.7 | 110.2 | 2.90 | 0.00 | 0.00 | 3.90 | 0.00 | 932.0 |

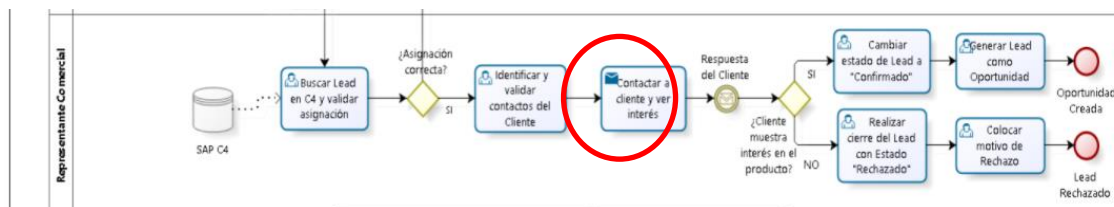
Fuente. Base de datos de Leads 2021

Elaboración. Propia

LEAD NURTURING

Sobre el proceso de Lead Nurturing, la empresa no ha definido el proceso de manera explícita, no obstante, en el estudio se ha determinado que sí se realiza de manera experimental a través del área de ventas, para comprender mejor el proceso se desglosará el Flujograma de Gestión de Leads en la parte de Representante Comercial y se indicará en qué fase se realiza el nurturing.

Figura 7 Extracto de Flujo de Proceso de Gestión de Leads



Fuente. Procedimiento Gestión de Leads – Flujograma de Leads

Elaboración: Propia.

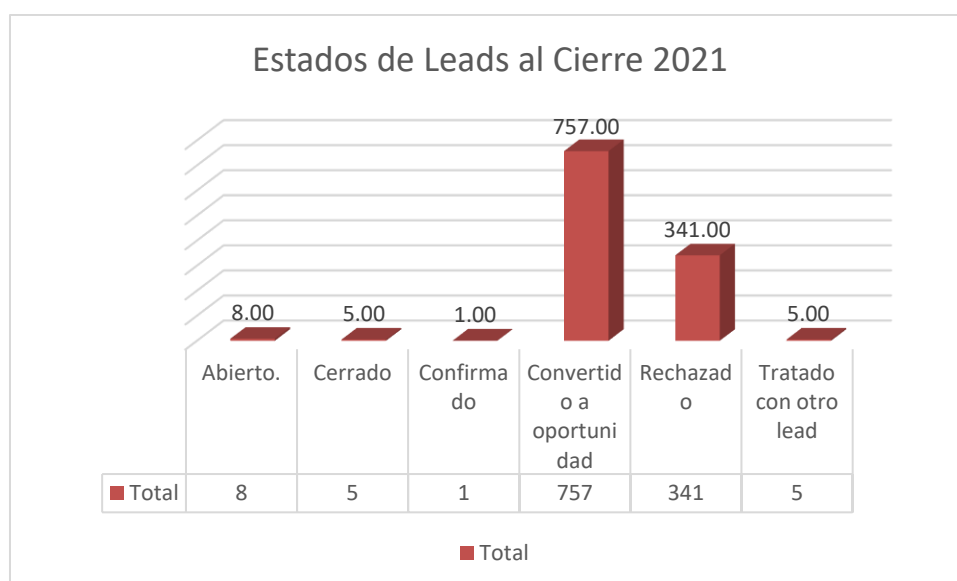
Una vez asignado el lead al Representante de Ventas, él procede a realizar una llamada para evaluar el interés, condiciones, validar el equipo en cuestión, si el cliente tiene o no condiciones financieras entre otros; no existe un procedimiento exacto para indagar u obtener información; una vez obtenida ésta el Representante de Ventas procede a validar el lead, en estos casos puede darle los siguientes estados:

- Si el lead no es atendido permanece en estado ABIERTO.
- Si el lead no es atendido en los 15 días de haberse asignado procede a CERRARSE.
- Si el lead no es adecuado con la línea o con el tipo de maquinaria que se comercializa el vendedor procede a RECHAZARLO.
- Si el lead es valioso y se está realizando mayor investigación de la necesidad para convertirlo en una oportunidad de venta procede a CONFIRMARLO, no obstante, este estado es momentáneo, no es considerado un estado final.

- Si el lead es valioso y la información es clara y concisa procede a CONVERTIRLO A OPORTUNIDAD.
- Si el lead se asignó y el Representante de Ventas ya había detectado el interés de manera anticipada procede a colocar TRATADO CON OTRO LEAD.

En el siguiente gráfico se detallan los resultados del cierre del año 2021.

Figura 8 Estado de Leads al Cierre 2021



Fuente: Base de Datos de Leads 2021

Elaboración: Propia.

En Trujillo el 68% aproximadamente fue Convertido a Oportunidad y el 30% fue Rechazado, mientras el otro 2% quedaron en diferentes estados los cuales no definen si es un lead aprovechable o no.

LEAD SCORING

Posterior a haber Convertido a Oportunidad 757 leads de 1117 totales en el año correspondería realizar el proceso de Lead Scoring, la empresa no tiene definido un procedimiento para esta etapa, no obstante, en el registro inicial de leads se puede

observar que el campo de scoring sí está presente, como se puede observar en el formato de lead SAP de este documento.

Tal como se indica en la teoría, el proceso de Scoring (evaluación) debería darse en una etapa inicial para poder priorizar y así ser efectivo en los tiempos que correspondan a cada lead; en el caso de la empresa aún no tienen contemplado un procedimiento para definir cuándo un lead se encuentra en los estados descritos en el sistema:

- ❖ Caliente
- ❖ Tibio
- ❖ Frío

De manera intuitiva el Representante de Ventas va ponderando la prioridad que debe darse en cada caso como resultado del interés que presente el cliente; no existe registro o forma de evidencia para representar resultados en el proceso de Lead Scoring.

Posterior a la evaluación se procede a cerrar las ventas con el resultado de 11 negocios cerrados de 757 Convertidos a Oportunidad, con una tasa de cierre de 1.45% respecto al total de leads generados.

LEAD ROUTING

Las oportunidades que no fueron cerradas quedan mapeadas en el sistema, el registro de las oportunidades se puede ubicar colocando el RUC del cliente y ubicando la pestaña oportunidades.

La empresa no realiza ninguna acción adicional después del cierre de las mismas, excepto que los representantes de ventas mantienen contacto con los clientes de acuerdo a como prioricen las oportunidades.

Proceso de Ventas

GESTIÓN DE EMBUDO DE VENTAS

Una vez analizados los datos sobre la Gestión de Leads se procede a estudiar el Proceso de Venta.

El Proceso de Venta según la “Ficha de Proceso De Gestión de Ventas Prime” inicia con el Lead en Estado Confirmado o con el requerimiento del equipo por parte del cliente (gestión de cobertura del RRVV), es decir, el proceso inicia con una oportunidad validada.

Con la validación con el cliente el vendedor procede con la creación de la Oportunidad, en este documento se transcriben datos del requerimiento tales como Línea del producto, Modelo, Precio, Fecha de cierre, Condiciones de Pago, sede física del equipo, sede donde se despacharía el equipo, entre otras configuraciones especiales.

Figura 9 Formato de Sistema - Oportunidad de Negocio

The screenshot shows the 'Nueva oportunidad' (New Opportunity) form in SAP C4. The form is organized into two columns and includes the following fields:

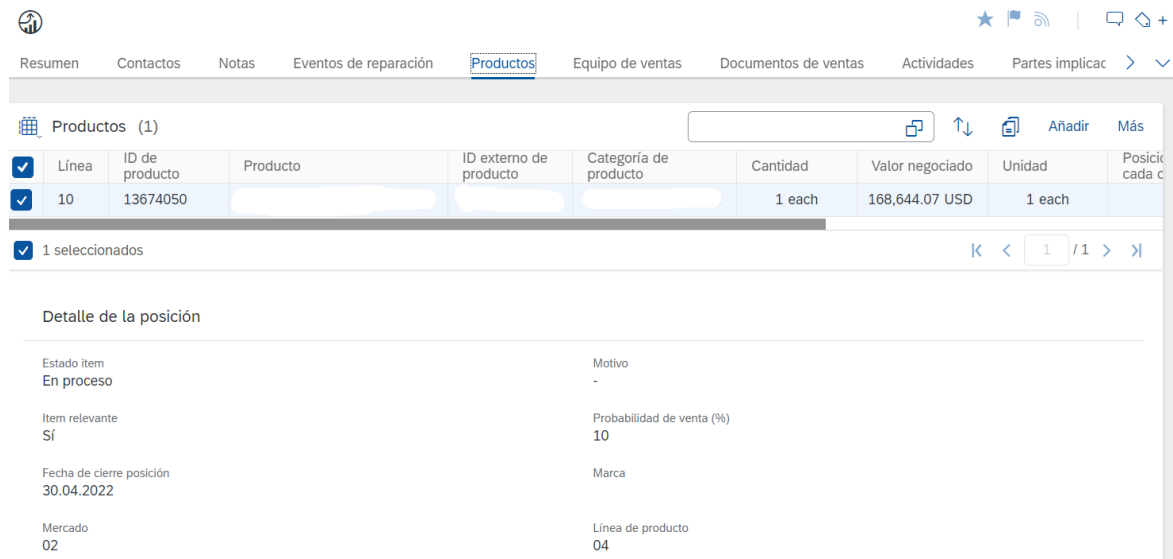
- *Tipo de documento:** Dropdown menu with 'Z001 - Oportunidad de ventas' selected.
- *Clasificación de documentos:** Empty dropdown menu.
- *Descripción:** Empty text input field.
- *Cliente:** Empty text input field with a copy icon.
- *Contacto principal:** Empty text input field with a copy icon.
- *Empleado responsable:** Text input field containing 'LAURA EUGENIA ROJAS VERGARA' with a copy icon.
- *Estado:** Dropdown menu with 'En registro.' selected.
- Probabilidad:** Text input field containing '10%'.
- Fecha de Inicio:** Date picker field.
- Fecha estimada de cierre:** Date picker field.
- Valor previsto:** Text input field containing '0.00' and a dropdown menu with 'PEN' selected.
- Campaña:** Empty text input field with a copy icon.
- Nota:** Empty text area.
- Organización de ventas:** Empty text input field.

Fuente: Sistema SAP C4 - La empresa.

Elaboración: Propia.

En esta imagen se muestran los campos que se deben llenar para la oportunidad del negocio, información básica para que se inicie una evaluación, así mismo también indica la probabilidad de cierre del negocio (dato no cuenta con estudios), también se denotan campos como fecha de inicio y fecha estimada de cierre, cliente, contacto y el valor previsto para el cierre del negocio. Sobre este formato se abre un documento donde se detalla modelo del equipo, precio de lista en el sistema, y el estado del producto.

Figura 10 Formato Sistema SAP - Oportunidad de Negocio (PRODUCTO)



The screenshot shows the SAP C4 interface for a product opportunity. At the top, there is a navigation bar with tabs: Resumen, Contactos, Notas, Eventos de reparación, **Productos**, Equipo de ventas, Documentos de ventas, Actividades, and Partes implicac. Below the navigation bar, there is a table with the following columns: Línea, ID de producto, Producto, ID externo de producto, Categoría de producto, Cantidad, Valor negociado, Unidad, and Posición. The table contains one row with the following data: Línea 10, ID de producto 13674050, Cantidad 1 each, Valor negociado 168,644.07 USD, and Unidad 1 each. Below the table, there is a section titled 'Detalle de la posición' with the following information: Estado ítem En proceso, Motivo -, Item relevante Sí, Probabilidad de venta (%) 10, Fecha de cierre posición 30.04.2022, Marca, and Mercado 02, Línea de producto 04.

| Línea | ID de producto | Producto | ID externo de producto | Categoría de producto | Cantidad | Valor negociado | Unidad | Posición |
|-------|----------------|----------|------------------------|-----------------------|----------|-----------------|--------|----------|
| 10 | 13674050 | | | | 1 each | 168,644.07 USD | 1 each | |

Detalle de la posición

| | | | |
|--------------------------|------------|---------------------------|----|
| Estado ítem | En proceso | Motivo | - |
| Item relevante | Sí | Probabilidad de venta (%) | 10 |
| Fecha de cierre posición | 30.04.2022 | Marca | |
| Mercado | 02 | Línea de producto | 04 |

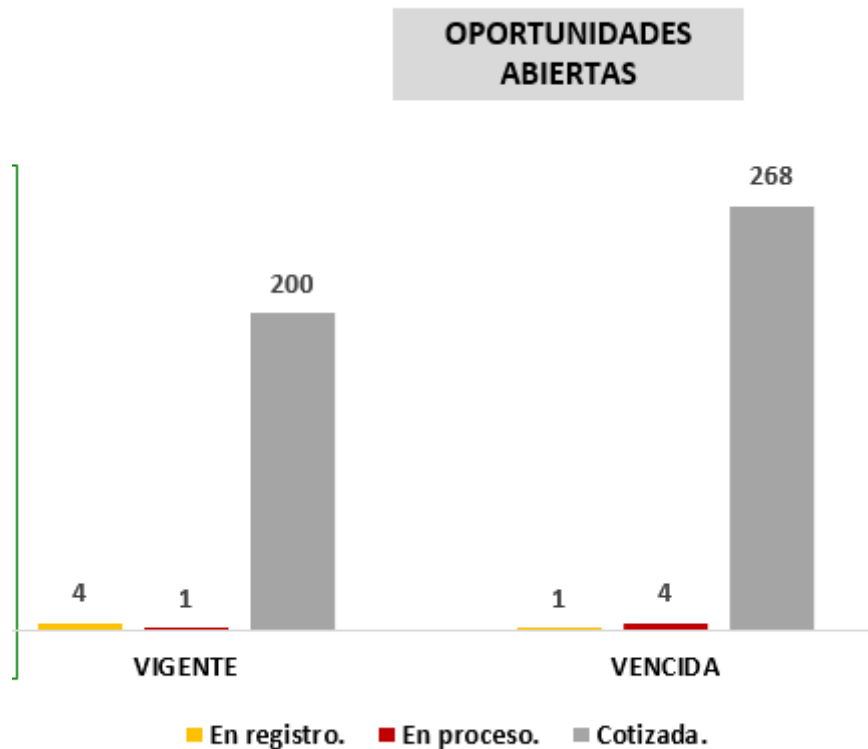
Fuente – Sistema SAP C4 –La empresa

Elaboración: Propia

Con todos los formatos llenos, se procede a convertir a cotización con el cual se obtiene un código de cotización el cuál se usará para enlazar con el proceso posterior a la venta, facturación y despacho.

La empresa, en la sucursal Trujillo, cuenta con seis representantes de ventas, 3 para la línea Premium y 3 para líneas Aliadas, el resultado general del total de oportunidades generadas en todos los canales es de 2,222 oportunidades de las cuales el 78% contó con un estado final en el sistema y el resultado es el 10% como ratio de Oportunidad Ganada, 68% es la ratio de Oportunidad Perdida, el 22% se encuentra en estados de Abierto.

Figura 11 Oportunidades Abiertas al cierre año 2021



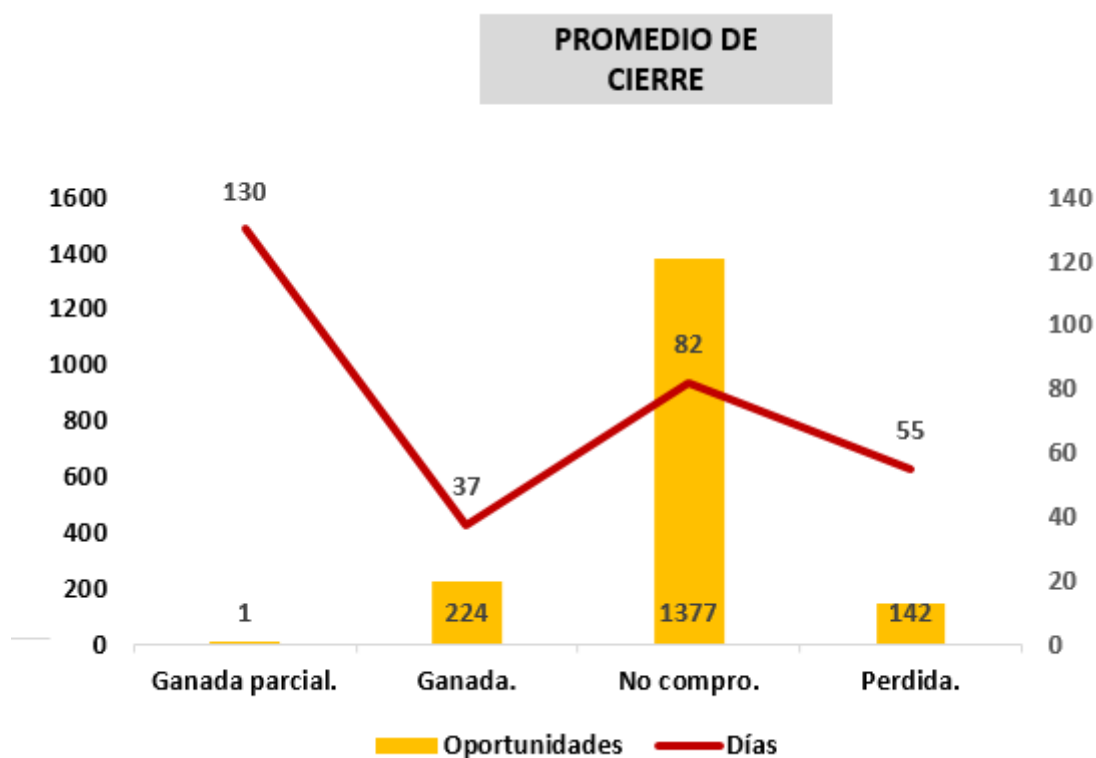
Fuente. Dashbord Oportunidades 2021

Elaboración. Analista Comercial

Dentro de las oportunidades con un estado de cierre final encontramos las Oportunidades Ganadas, Perdidas y No compró, en la siguiente tabla se presenta los resultados de las Oportunidades al 2021 y los días promedio en que se colocó el estado final.

Oportunidades Vigente referente a oportunidades de negocio que tienen fecha de posible cierre o contacto actualizado; Oportunidades vencidas, oportunidades que ya pasaron la fecha al día de la revisión sin ser actualizado.

Figura 12 Oportunidades Cerradas - Estado final VS. Promedio de días



Fuente: Dashboard de Oportunidades 2021

Elaboración: Analista Comercial.

De acuerdo a lo que se aprecia en el cuadro anterior se puede confirmar que el ratio para días de cierre de una oportunidad ganada es en promedio 37 días, para determinar una oportunidad como perdida toma en promedio 55 días y colocar en estado de No compró es de 82 días.

GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Los representantes de ventas realizan determinada meta de actividades propuesta por la empresa, de acuerdo con las actividades tendrán una evaluación mensual de cumplimiento, llamado "Tramo I".

Los resultados del análisis de actividades realizado por los ejecutivos de ventas nos dan los siguientes resultados:

Tabla 8 Actividades realizadas por la Fuerza de Ventas

| | N° VISITAS | N° LLAMADAS | N° CITAS | TOTAL DE ACTIVIDADES | META | % CUMPLIMIENTO |
|-------------------|------------|-------------|----------|----------------------|------|----------------|
| Vendedor 1 | 10 | 738 | 0 | 748 | 960 | 78% |
| Vendedor 2 | 0 | 800 | 0 | 800 | 960 | 83% |
| Vendedor 3 | 43 | 889 | 0 | 932 | 960 | 97% |
| Vendedor 4 | 18 | 919 | 0 | 937 | 960 | 98% |
| Vendedor 5 | 11 | 860 | 0 | 871 | 960 | 91% |
| TOTAL | 82 | 4206 | 0 | 4288 | 4800 | 89% |

Fuente: SAP CRM La empresa 2021.

Elaboración: Propia.

En los resultados de la tabla de Actividades realizadas por la Fuerza de Ventas se muestra el total de llamadas, visitas o citas realizadas en el año 2021 por categoría vs la meta que la empresa determina para cada uno de ellos, en la relación de actividades se considera dentro del ítem llamadas a los contactos realizados por leads.

De total de actividades realizadas por los vendedores éstas desembocan en la creación de oportunidades de venta, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 9 Registro de Gestión de Oportunidades

| | OPORTUNIDADES GANADAS | OPORTUNIDADES CREADAS | RATIO DE CIERRE | % CIERRE DE OPORTUNIDADES |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|
| Vendedor 1 | 62 | 430 | 1/7 | 14.4% |
| Vendedor 2 | 77 | 371 | 1/5 | 20.8% |
| Vendedor 3 | 33 | 555 | 1/16 | 5.9% |
| Vendedor 4 | 34 | 303 | 1/9 | 11.2% |
| Vendedor 5 | 29 | 435 | 1/15 | 6.7% |
| TOTAL | 235 | 2094 | | |

* Hay una diferencia con las oportunidades totales ya que un Vendedor se retiró del análisis.

Fuente: Base de Datos de Oportunidades / Embudo de Ventas

Elaboración: Propia

En la tabla de Registro de Oportunidades se observa las Oportunidades creadas a raíz de las actividades realizadas de manera previa, no obstante, en este cálculo también se incluyen las Oportunidades generadas a través de leads; la cantidad de leads asignado a cada vendedor fue la siguiente:

Tabla 9 Leads Asignados por Vendedor 2021

| | N° LEADS | N° LEADS CONVERTIDOS A OPORTUNIDAD | N° LEADS CERRADOS C/ OPORTUNIDAD GANADA | % CIERRE DE OPORTUNIDADES/ LEADS |
|-------------------|----------|------------------------------------|---|----------------------------------|
| Vendedor 1 | 321 | 279 | 2 | 0.72% |
| Vendedor 2 | 229 | 237 | 3 | 1.27% |
| Vendedor 3 | 426 | 325 | 3 | 0.92% |
| Vendedor 4 | 73 | 69 | 2 | 2.90% |
| Vendedor 5 | 68 | 75 | 1 | 1.33% |
| TOTAL | 1117 | 985 | 11 | |

Fuente: Base de Datos de Leads/ Embudo de Ventas

Elaboración: Propia

La suma de los resultados de oportunidades ganadas por prospección de campo y las oportunidades ganadas por leads generados a través de los canales digitales se obtuvo un cumplimiento que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 10 Cumplimiento de Presupuesto 2021

| | PRESUPUESTO (US \$- MIL) | TOTAL REAL (US \$- MIL) | CUMPLIMIENTO |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|
| Vendedor 1 | 3,480 | 5,013 | 144% |
| Vendedor 2 | 3,456 | 3,729 | 108% |
| Vendedor 3 | 3,492 | 2,844 | 81% |
| Vendedor 4 | 1,524 | 931 | 61% |
| Vendedor 5 | 1,436 | 669 | 47% |
| TOTAL | 13,388 | 13,186 | 98% |

Fuente: Reporte de Venta de la Empresa.

Elaboración: Propia.

El cumplimiento se genera con un número aproximado de oportunidades ganadas de 222 oportunidades ganadas.

V. RESULTADOS

El procedimiento de la gestión de leads sobre la eficiencia del proceso de ventas es negativo debido a que la tasa de cierre de las oportunidades generadas por leads es del 4% aproximadamente, ésta tasa afecta la tasa de cierre de las oportunidades generadas por cobertura la cual se obtuvo de acuerdo con una ponderación siendo el 14%.

Ecuación 1 Tasa de cierre de Oportunidades de Cobertura

| | | |
|---|---|---|
| Tasa de cierre Oportunidades de Cobertura | = | $\frac{224 \text{ Oportunidades Ganadas totales} - (757 \text{ Oportunidades Generadas por Leads} * 0.047 \text{ Tasa de cierre})}{1337 \text{ Oportunidades Ganadas Generadas}}$ |
| Tasa de cierre Oportunidades de Cobertura | = | 14.1% |

La tasa de cierre según sistema SAP es de 10% considerando las oportunidades por ambos canales; se debe tener presente que la tasa de cierre de las oportunidades generadas por cobertura es del 14% y ponderarlo con la tasa de 4% reduce la eficiencia de cierre en 4%.

1. De lead generation respecto a la eficacia en el proceso de venta:

El lead generation aporta 1117 leads que según el análisis aporta 1117 actividades al proceso de venta, por tanto, en el siguiente cálculo se determinará el aporte que tiene el lead generation sobre la generación de actividades totales en el proceso de venta:

Ecuación 2 Lead Generation respecto a la eficacia en el proceso de venta

| | | | |
|--|---|-------------|-------------|
| <u>Número de Actividades (lead generation)</u> | = | <u>1117</u> | actividades |
| Número de Actividades meta totales | | 4800 | actividades |
| <u>Número de Actividades (lead generation)</u> | = | 23.3% | |
| Número de Actividades meta totales | | | |

2. Del lead nurturing respecto a la eficacia en el proceso de venta.

Del total de 1117 leads generados, 757 leads se convierten a una oportunidad de negocio dado el procedimiento experimental de lead nurturing, es decir, debido a la llamada realizada por la fuerza de ventas se logra discriminar cuales leads tienen un estado adecuado para poder acceder a una cotización. Al pasar el lead a “convertido a oportunidad” automáticamente se califica como una oportunidad evaluable de negocio, a continuación, el aporte respecto a la cantidad de oportunidades totales generadas en el proceso de venta:

Ecuación 3 Lead Nurturing respecto a la eficacia en el proceso de venta

| | | | |
|---|---|------------|---------------|
| <u>Número de Oportunidades (derivadas de leads)</u> | = | <u>757</u> | Oportunidades |
| Número de Oportunidades totales | | 2094 | Oportunidades |
| <u>Número de Oportunidades (derivadas de leads)</u> | = | 36.2% | |
| Número de Oportunidades totales | | | |

3. Del lead scoring respecto a la eficacia en el proceso de venta.

Se detalló anteriormente que el proceso de Lead Scoring no está definido; es decir, la empresa no cuenta con un procedimiento para otorgar al lead un score, por tanto, no existe evidencia para dar respuesta al presente resultado, no obstante, se puede comprender que los leads en estado “caliente” son leads listos para el cierre, a continuación, los resultados del cierre oportunidades por leads:

Ecuación 4 Lead Scoring respecto a la eficacia en el proceso de venta

| | | | |
|---|---|-----------|------------------------|
| <u>Número de Oportunidades Calientes (cerradas)</u> | = | <u>11</u> | Oportunidades Cerradas |
| Número de Oportunidades Calientes totales | | 235 | Oportunidades Cerradas |
| <u>Número de Oportunidades Calientes (cerradas)</u> | = | 4.7% | |
| Número de Oportunidades Calientes totales | | | |

Es importante mencionar que si bien es cierto 11 oportunidades fueron cerradas por leads y se entiende estuvieron en estado “caliente”, quedan 746 leads los cuales se mantienen en estado cotizado, en teoría pasarían al estado de lead routing.

4. Del lead routing respecto a la eficiencia en el proceso de ventas

De las 757 oportunidades creadas a partir de leads, se ha podido categorizar que 11 estuvieron en estado caliente y por el mismo concepto se cerraron, se puede deducir que quedan 746 oportunidades las cuales deberían entrar en el proceso de lead routing, no existe evidencia de cuáles son los resultados respecto a este proceso ya que a la actualidad el corte se da al cierre del mes de diciembre de cada año y se cuenta con un tiempo definido para maduración de los leads generados en los últimos meses o los que aún están el estado “frío” o “tibio”, adicional a este resultado, es importante mencionar que los leads no convertidos a oportunidad quedan con evidencia en el sistema de haber realizado actividades, no obstante no se cuenta con ningún procedimiento adicional.

Las 746 oportunidades quedarían dentro del embudo de ventas para el seguimiento correspondiente.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

En términos de responder la pregunta principal de investigación ¿En qué medida la gestión de leads incide en la eficacia en el proceso de ventas en una empresa de venta de maquinaria pesada, sucursal Trujillo, 2021?, la respuesta inmediata respecto a la investigación es que incide de manera negativa haciendo decrecer la tasa de cierre de las oportunidades generadas por cobertura de la fuerza de venta con ratio de cierre del 14% a un ratio final de 10%, disminuyendo en 4% la eficiencia de cierre de ventas.

El crecimiento de los leads año a año es del 60% según la data histórica de la empresa por lo que el desarrollo positivo o negativo de las estrategias para los leads crecerá de manera importante y será trascendental en un corto plazo; Pérez, López y Ramírez (2021), determinan los leads como el recurso material activo para la atracción de clientes y la eficiencia global, teniendo como precepto principal que las ventas son el pilar fundamental y esencial para las organizaciones, por tanto coincide con la importancia y la consecuencia en la generación de leads ó lead generation; es importante detallar que el proceso de generación de leads se realiza de manera activa y con resultados de claro crecimiento.

Además de la importancia en la generación de leads, se debe analizar si la minería de datos generada es tratada y gestionada con la finalidad de tomar decisiones adecuadas, Huayllasco (2019) realizó una implementación de un sistema de e-marketplace obteniendo como resultados aumentar sus ventas de 20 a 53 ventas diarias y mejorar sus tiempos de proceso de venta de 4,03 a 1,60 minutos en promedio, estos resultados se lograron gracias al análisis adecuado de la data histórica y el esfuerzo en la generación y nutrición de los mismos con la finalidad de considerarlos en la etapa final de la venta ya que, por ejemplo, Carrasco (2019) muestra que una correcta nutrición de leads pueden dar resultados satisfactorios, como fue el resultado de su investigación, logró aumentar el aprendizaje de marketing empresarial a 83.72%, así mismo, Rioja (2020) indica que la conversión de leads resulta vital en el cumplimiento de metas en las organizaciones; siempre que los leads tengan el adecuado tratamiento y el tratamiento de la minería de datos tengan la debida gestión.

La empresa en estudio no contempla dentro de sus procesos la nutrición de leads, ni la categorización o priorización de leads (lead scoring) por lo que el total de los leads generation pasa directo al embudo de ventas para ser tratado por la fuerza comercial.

En el apartado de Eficacia en la Gestión Comercial, Carreras (2021) en un artículo para ESAN BUSSINES, indica lo siguiente: “La efectividad del proceso de ventas mide la eficacia de los ejecutivos comerciales para convertir de manera exitosa a los prospectos en clientes y guiarlos adecuadamente por el embudo de ventas.” La manera en que se desarrolla la evaluación de la eficacia del proceso de ventas es entonces evaluando los ratios que a su vez evalúan a la fuerza de venta los cuales son: Tasa de Actividad, Tasa de Cierre y Duración del Ciclo de Venta; en el presente estudio se ha realizado el análisis de la base de datos de actividades, oportunidades y ventas cerradas respecto al área comercial y contrastado con la gestión de leads en todas sus etapas: generation, nurturing, scoring y routing. En los siguientes párrafos se detallará el comportamiento de cada etapa del lead en el proceso de ventas.

La generación de leads o lead generation aporta 23.3% de las actividades realizadas por la fuerza de venta, es decir, los representantes de ventas realizan llamadas para la validación de los leads y poder así realizar la prospección del lead generado y valorar si cuenta con las características necesarias para poder mantener el seguimiento como una oportunidad de venta; sobre el mismo concepto, la actividad determina (en la misma llamada) actividades de nurturing es decir, informar al cliente sobre la marca del producto, modelos y el valor que se ofrece como empresa.

Una vez realizado el contacto (el cual cuenta como actividad) y conversado con el cliente respecto a las bondades del producto y el servicio de la empresa se realiza un descarte de leads pasado a ser llamados “Oportunidades”, los leads aportan el 36,2% de Oportunidades respecto al total anual y esta etapa está siendo estudiada con los resultados que se generarían en la etapa de lead nurturing.

Posterior al resultado de los leads que fueron validados y pasaron de la etapa de lead generation a lead nurturing, Villanueva (2020) indica que se procede a colocar una puntuación numérica a cada oportunidad y compararlo con el buyer person y este proceso indicaría que oportunidad está más cerca de tener éxito, bajo este precepto poder otorgar la prioridad de acuerdo a merecimiento; de acuerdo al análisis de data, la empresa cuenta con el espacio para poder realizar la evaluación adecuada ya que según el software en actual uso (SAP) cuenta con espacios para clasificación en frío, tibio y caliente; no obstante

no existe un criterio de evaluación estándar con el cual se pueda determinar el score de cada lead. Debido a la ausencia del resultado se asume que los leads en estado caliente son los que se han logrado cerrar; el resultado de cierre es 4.7%, es decir se cerraron 11 negocios, de las 757 oportunidades validadas que se derivaron de los 1117 leads generados.

La siguiente y última etapa es el lead routing, el redireccionamiento de las oportunidades que no fueron cerradas y los leads que no pasaron a ser oportunidades en el momento de la evaluación; Giraldo, Montiel y Rallo (2019) indican en su estudio que puede suceder que de una base de datos el 50% no esté lista para una compra, pero esto no significa que sólo el 50% de los leads sean buenos si no que el otro 50% que no está listo para hablar con un vendedor puede convertirse en una gran oportunidad futura, por eso es necesario apostar en leads para poder dirigirlos en el embudo de ventas; la base de datos del análisis de la empresa queda en el sistema, no obstante no guardan ningún direccionamiento adicional al realizado por la fuerza de venta hasta la cotización, excepto que el vendedor haya considerado que alguna de ellas debe mantener el debido seguimiento de acuerdo a los criterios individuales.

Es importante mencionar que en el análisis de resultados se determinó que el total de oportunidades generadas por la fuerza de ventas provienen de la gestión de cobertura de los representantes de ventas aunados a las oportunidades que provienen de los leads, no obstante, la tasa de cierre total según sistema es de 10%, considerando 224 oportunidades ganadas sobre el total de oportunidades, por tanto y realizando una ponderación se determina que la tasa de cierre de las oportunidades generadas por cobertura sería del 14,09%, se entiende que las oportunidades generadas por leads aportan en cantidad pero no en calidad reduciendo la tasa de cierre en 4 puntos aproximadamente, por tanto, la gestión de leads aporta de manera positiva en relación a las actividades y creación de oportunidades de negocio; no obstante, la calidad de los mismos no es la adecuada por lo que afecta negativamente la tasa de cierre que la fuerza de ventas podría obtener de gestionar sólo las oportunidades generadas por cobertura.

VI.2. Conclusiones

A partir de los hallazgos obtenidos en el presente estudio se desprenden las siguientes conclusiones:

- ❖ La gestión de leads no incrementa la eficacia en el proceso de venta, el resultado del cierre de oportunidades de venta se reduce en 4% incrementando las oportunidades derivadas por leads. La gestión de leads tiene relación directa sobre la eficacia en el proceso de ventas de la empresa en estudio ya que se relaciona en todas las dimensiones de análisis del mismo respecto a la tasa de actividades, tasa de cierres y duración del ciclo de venta.
- ❖ Los leads aportan en 23.3% de la generación de actividades, es decir aportan 23,3% de llamadas en frío y contactos para dar inicio al embudo de ventas.
- ❖ El proceso de nurturing derivado de los leads aportan en 36,2% a las oportunidades de negocio generadas por la fuerza de venta para seguimiento.
- ❖ La gestión de leads aporta 4.7% oportunidades en estado “caliente” es decir con un score listo para cierre de venta.
- ❖ Las oportunidades no cerradas que se deben redireccionar, leads routing, aportan en 746 cotizaciones que deben quedar en estado de seguimiento, reubicándolos en el embudo de ventas.
- ❖ De acuerdo con el análisis documentario de la empresa y el análisis teórico del presente estudio se concluye que la fuerza de ventas está realizando actividades que no corresponden a la gestión comercial lo que podría incurrir en la elevación de las ratios en la duración del ciclo de ventas y en la afectación de los resultados en el caso del análisis de eficiencia de cada vendedor.
- ❖ La estrategia de planeamiento de gestión de leads elaborada por el área de marketing debe realizarse acorde a los resultados del lead generation por sucursal, no a nivel nacional ya que se ha determinado que los canales de generación de leads varían de manera significativa en la generación de leads a nivel nacional vs la generación de leads de la sucursal de Trujillo.
- ❖ La gestión de leads no tiene un proceso definido en todas las etapas, falta implementar criterios estándar para las etapas de nurturing y scoring y así aplicarlas para que la fuerza de ventas cuente con herramientas adecuadas en la priorización de los leads y las oportunidades que se derivan de los mismos.

- ❖ Hay un desaprovechamiento de la base de datos de leads y oportunidades que no se logran concretar (leads routing).

VI.3. Recomendaciones

- ❖ Dado que las oportunidades de venta derivadas de los leads digitales inciden de manera negativa al cierre de las oportunidades de venta general, se recomienda, separar el proceso de venta de las oportunidades generadas por leads digitales de las oportunidades generadas por la cobertura de la fuerza de venta colocando un representante de venta que se ocupe de la gestión de las oportunidades digitales.
- ❖ Si bien es cierto que los leads aportan el 23.3% de las actividades para el embudo de ventas, estas actividades no constituyen un potencial interesante para el vendedor de campo y matiza el cumplimiento de actividades propias de la naturaleza de su puesto por lo que se recomienda separar estas actividades con la implementación de personal que se encargue de la gestión de estas.
- ❖ El proceso de nurturing aporta en el incremento de las oportunidades, no obstante, por la misma razón expuesta anteriormente éstas no tienen la misma probabilidad de cierre por lo que se recomienda sea separada de las oportunidades que nacen por la cobertura de la fuerza de ventas.
- ❖ La tasa de cierre de las oportunidades generadas por los leads digitales es de 4.7% por lo que se recomienda revisar el proceso previo de toda la gestión de leads con el objetivo de mejorar la calidad de las oportunidades que se pasan al proceso de venta y disminuir la carga administrativa que implica esta gestión.
- ❖ Se recomienda realizar una reevaluación a todas las cotizaciones que quedan en ese estado con la finalidad de realizar un seguimiento adecuado para que en futuro pueda tenerse una base de datos de clientes con cierto grado de interés; es decir, es importante desarrollar de manera creativa y eficiente la etapa de scoring en la gestión de leads.
- ❖ Se recomienda a las jefaturas revisar los canales por los que se están generando las oportunidades de venta de la fuerza de venta con la finalidad de determinar la eficiencia en cada uno de ellos; el objetivo de un eficiente proceso de venta deriva directamente de la eficiencia de los vendedores en sus procesos y actividades; por

tanto, se debe procurar agilizar el trabajo e invertir de manera eficiente los esfuerzos.

- ❖ Es importante detallar que los canales digitales funcionan de manera distinta en los diferentes departamentos del país, esto debido a la variedad de mercado y de costumbres, por lo que se sugiere que los planes de marketing digital se realicen a medida de los resultados de cada departamento y haciendo énfasis en el canal digital que genera mayor cantidad de leads y que éstos sean con el mejor ratio de cierre.
- ❖ Es imprescindible se revise todo el proceso de gestión de leads, a la actualidad sólo se realiza la etapa de la generación, no obstante, esto provoca carga administrativa para la fuerza de ventas y matizar los resultados reales de su gestión. La etapa de lead nurturing y scoring pueden otorgar información muy relevante para la empresa, para la fuerza de ventas y para el mercado en el que se desarrolla.
- ❖ Las decisiones más acertadas se toman en base a la información, por tanto, se recomienda revisar las tendencias actuales con la base de datos y realizar análisis cruzados.

Lista de referencias

REFERENCIAS

- Academia de consultores. (Abril de 2021). Obtenido de <https://academiadeconsultores.com/proceso-de-ventas/>
- Acosta, M., Guerra A., Jiménez, M., & Salas, L. (2018). *"La administración de ventas: Conceptos clave en el siglo XXI"*. Alicante: Editorial Área de Innovación Desarrollo, S.L.
- Aguilar, M. (2019). *"La relación entre el uso de las herramientas de marketing digital y la captación de leads en el sector de bienes raíces"*. Lima - Perú.
- Almeyda, A. (2019). *Aplicación web para la mejora del proceso de ventas de la Empresa Textil Sourcing Company*. Lima - Perú.
- Anderson, R., Bush, A., & Hair, J. (1995). *Administración de ventas (2ed.)*. España-McgrawnHill.
- Ariza Rossy, B. (s.f.). *Socialancer*. Obtenido de Socialancer: <https://www.socialancer.com/objetivos-de-ventas-crm/>
- Banco Mundial. (2019). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de BANCO MUNDIAL: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.ZS>
- Bernabé, D., & Leyva, L. (2019). *Solución de inteligencia de negocios que permita una mejor integración de datos y soporte en la toma de decisiones en el proceso de ventas de la empresa Librería Crisol S.A.C. Sucursal Trujillo*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Bullemore, J. (2019). *Factores relevantes en la gestión de ventas: Análisis desde el punto de vista de la empresa y del consumidor*. Lleida-España: Universidad de Lleida Programa de Doctorado en Derecho y Administración de Empresa.

Carrasco, J. (2019). *Lead nurturing como estrategia didáctica para mejorar el aprendizaje de marketing empresarial en estudiantes de la Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote filial de la provincia de Satipo-2019*. Satipo-Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Carreras Schroeder, J. (21 de Junio de 2021). *ESAN BUSINESS*. Obtenido de ESAN BUSINESS: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-medir-la-efectividad-del-proceso-de-ventas-de-una-empresa>

Castillo, V. (2019). *Relación d elas habilidades blandas y el proceso de venta de los promotores de un empresa operadora de telefonía móvil en la ciudad de Trujillo, 2019*. Trujillo-Perú: Universidad Privada del Norte.

Conexiponesan. (1 de Junio de 2016). *Diferencias entre las ventas y el Marketing*. Obtenido de (Recuperado en 2021): <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/diferencias-entre-las-ventas-y-el-marketing/>

Corporateit. (13 de Agosto de 2020). *Noticias de Tecnología & Negocios*. Obtenido de Noticias de Tecnología & Negocios: <https://corporateit.cl/index.php/2020/08/13/everis-presenta-estudio-sobre-la-agilidad-en-america-latina/>

Delgado, A. (9 de Julio de 2020). *Casos de éxitos*. Obtenido de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/14-emprendedores-latinos-con-futuro/>

Ecommerce Platforms. (9 de Enero de 2021). *ECOMMERCE PLATFORMS*. Obtenido de ECOMMERCE PLATFORMS: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#descargar-observatorio-ecommerce>

Escobar, C. (2019).) *“Evaluación y optimización del proceso de venta de productos químicos en una empresa químico farmacéutica con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes.”*. Santiago de Chile - Chile.

Giraldo, V., Montiel, B., & Rallo, R. (2021). *Gestión de Leads*. Obtenido de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/LATAM%20%20Materiales%20Ricos/Gesti%C3%B3n%20de%20Leads.pdf>

Guerra, C. (2019). *“Evaluación de la eficacia del proceso de ventas de una empresa consultora de ingeniería de Lima en el año 2018.”*. Lima - Perú.

Huayllasco, A. (2019). *“Aplicación de un modelo de E-Marketplace vertical en el proceso de venta de artículos de vestir en la galería Centro Gamarra.”*. Lima - Perú.

Hubspot. (18 de Noviembre de 2021). *Tendencias de marketing digital: lista de estadísticas en 2020*. Obtenido de <https://www.hubspot.es/marketing-statisticshttps://networkingrd.net/wp-content/uploads/2020/04/Leads.png>

Hubspot. (s.f.). *Lsita esencial de estadísticas de marketing para 2022*. Obtenido de <https://www.hubspot.es/marketing-statistics>

Impulse. (2020). *¿Cuál es el estado del Smarketing en Perú?* Obtenido de Las áreas de Marketing y Ventas ¿Trabajan alineadas): https://blog.impulse.pe/estado-de-smarketing-alineacion-marketing-ventas-peru#formulario_box

Izzy. (7 de Enero de 2021). *CRM TOOLBOX*. Obtenido de CRM TOOLBOX: https://docs.google.com/document/d/1R4yurzWGF3nMCrnK7_IM-AQvBKncPYiG/edit#

Marchoff, L., & Frederick, E. (12 de Febrero de 2020). *Criteriaforsuccess*. Obtenido de Criteriaforsuccess: <https://criteriaforsuccess.com/3-ways-to-measure-the-effectiveness-of-your-sales-process/>

Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. México.

Networking. (24 de Abril de 2020). *Qué es un lead y por qué es importante para tu empresa*. Obtenido de <https://networkingrd.net/2020/04/24/que-es-un-lead-y-por-que-es-importante-para-tu-empresa/>

Ocampo, M. (2018). *“Implantación del enterprise resource planning dolibarr y su influencia en la gestión del proceso de ventas de la empresa Gráfica Real S.A.C.”*. Trujillo - Perú: Universidad Privada del Norte.

Olivier Peralta, E. (s.f.). *Genwords*. Obtenido de Genwords: <https://www.genwords.com/blog/que-es-un-embudo-de-ventas-como-influye-estrategia-inbound>

Ortiz, E. (2020). *“Diseño del proceso de reconciliación táctica entre el modelo operativo y el proceso de planeación de ventas y operaciones a mediano plazo por medio de la metodología Demand Driven Adaptive Enterprise.”*. Medellín - Colombia: Universidad EAFIT.

Ortiz, G. (9 de Enero de 2021). *ECOMMERCE NEWS*. Obtenido de ECOMMERCE NEWS: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html#descargar-observatorio-ecommerce>

Rioja, W. (2020). *“Aplicación web para la elaboración de perfiles de consumidor basada en minería de datos y arquitectura cloud para el apoyo al proceso de conversión de leads en la asociación Aiesec en Perú.”*. Chiclayo - Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Saavedra, A. (14 de Diciembre de 2020). *DATATRUST*. Obtenido de DATATRUST: <https://www.datatrust.pe/marketing-contenidos/estadisticas-marketing-contenido/>

Urdaneta, A. (Abril de 2021). *7 consejos para mejorar la estrategia de nurtiring*. Obtenido de <https://www.postedin.com/blog/2017/05/01/mejorar-estrategia-delead-nurturing/>

VAO. (s.f.). *Ventas de Alto Octanaje*. Obtenido de Ventas de Alto Octanaje: <https://www.ventasdealtooctanaje.com/entrenamiento-en-cierre-de-ventas-y-seguimiento-comercial-para-ingenieros>

Vásquez Díaz, N. (8 de Mayo de 2021). *LIKECOM*. Obtenido de MARKETING DIGITAL: <https://likecom.pe/el-rubro-textil-una-oportunidad-para-el-emprendimiento/>

VTEX (2021). Podcast #LÍDERES, Yuriko Huayana, County Leader en #VTEX. Lima, Lima, Perú.

White, T. (s.f.). *People.ai*. Obtenido de People.ai: <https://people.ai/blog/measuring-sales-effectiveness/>

APENDICE

ANEXO NRO 1.

FIGURAS DE ANÁLISIS REALIDAD PROBLEMÁTICA

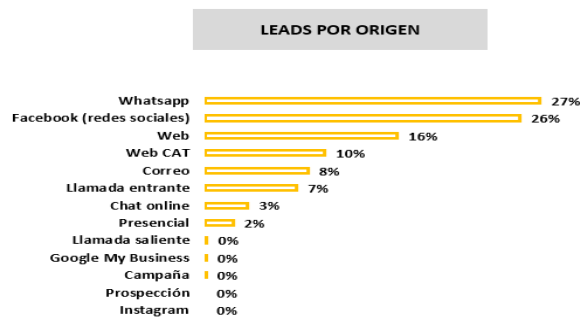
Figura 1 Distribución de leads a nivel nacional



Fuente: Base de Datos Leads 2021

Elaboración: Propia

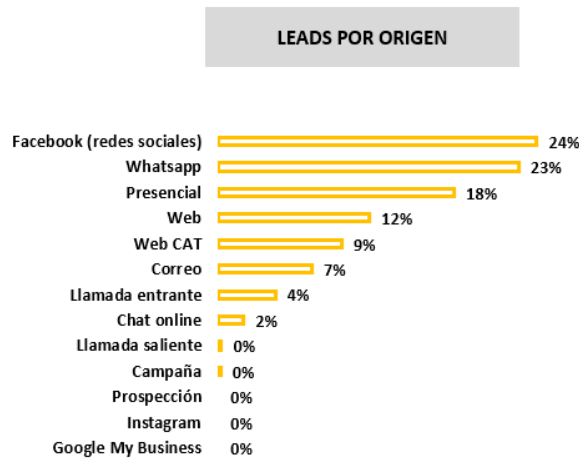
Figura 2 Distribución de Leads por Origen a Nivel Nacional



Fuente: Base de datos Leads 2021

Elaboración: Propia.

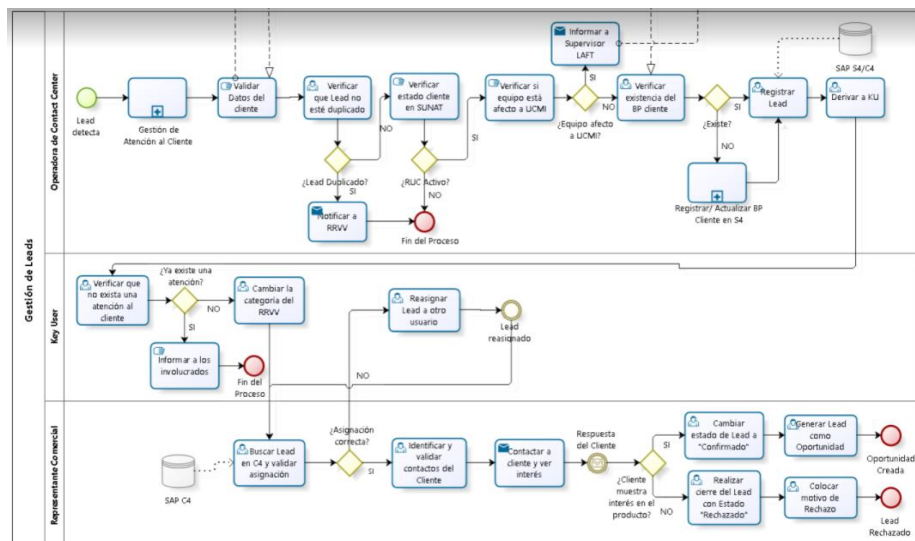
Figura 3 Porcentaje de Distribución de Leads de acuerdo con el Origen - Trujillo



Fuente: Base de datos Leads 2021

Elaboración: Propia.

Figura 4 Flujoograma Gestión de Leads



Fuente. La empresa

Elaboración: La empresa.

Figura 5 Formato de Lead en Sistema SAP

| | |
|--|---------------------------------|
| *Tipo de lead Lead Venta | *Descripción |
| *Estado Abierto. | *Cliente |
| *Contacto | *Origen |
| *Calificación | *Interesado en |
| *Empleado de ventas LAURA EUGENIA ROJAS VERGARA | Nota |
| Organización de ventas | Canal de distribución Ventas |

Fuente: La empresa

Elaboración: Propia

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE LEADS COMERCIALES

1. OBJETIVO:

El presente procedimiento tiene como objetivo definir las actividades necesarias para gestionar los leads desde su registro inicial hasta su conversión final en oportunidades o leads rechazados dependiendo del interés mostrado por el cliente.

2. REFERENCIA O CONCORDANCIA:

Norma ISO 9001 2015 requisito 8.2.

3. ALCANCE:

El presente documento debe ser cumplido por los responsables de las áreas comerciales y el Contact Center.

La Jefatura de Marketing y Comunicaciones, las Gerencias de Producto y la Gerencia de Alquileres y Usados deberán controlar que el presente documento se implemente y se cumpla.

4. ROLES Y RESPONSABILIDADES:

- **Operadora de Contact Center:** es responsable de generar leads a través de los diferentes canales del Contact Center cumpliendo con las validaciones previas exigidas por proceso y sistema, y derivarlos a los Key Users de las áreas comerciales o sucursales a fin de que se conviertan en oportunidades de ventas.
- **Key User:** es un empleado que puede tener distintos puestos en la empresa y funge como punto intermedio de contacto entre el equipo de Contact Center y el área comercial. Es responsable tanto de la derivación como del seguimiento oportuno y efectivo al Representante Comercial responsable.
- **Representante Comercial:** es responsable de verificar en el Sistema SAP C4 que su asignación a un determinado lead sea conforme asegurando que su información esté completa, de hacer un seguimiento continuo y permanente en el Sistema SAP C4 a sus leads asignados y de

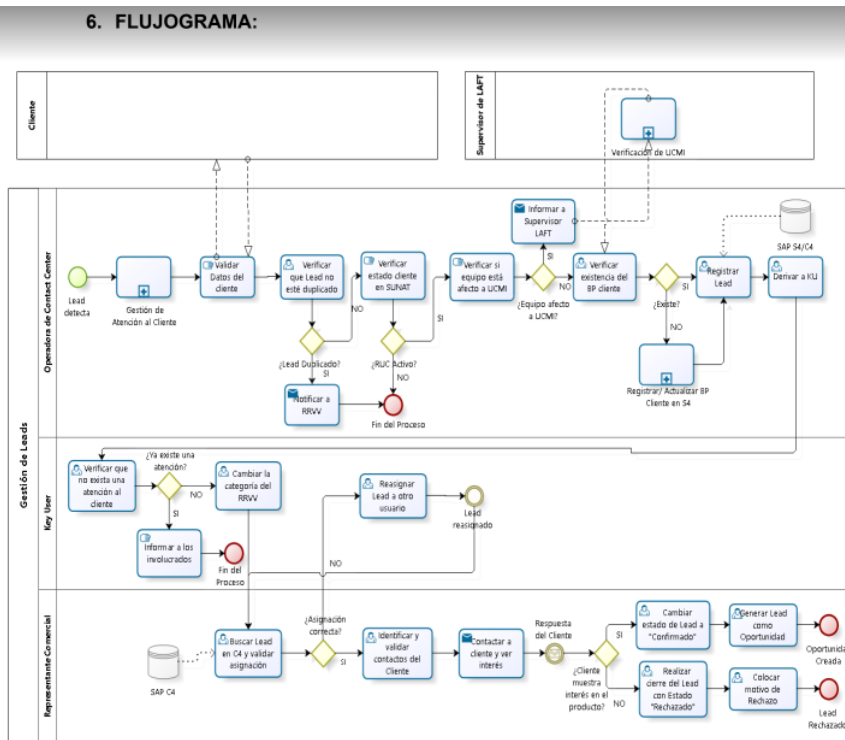
contactar al cliente para discernir su grado real de interés con el fin de convertir el lead en oportunidad de venta de ser positiva la respuesta.

- **Supervisor de Call Center:** es responsable de supervisar la gestión del Contact Center y de elaborar reportes de gestión de leads.
- **Analista Comercial de la Gerencia General:** es responsable de brindar soporte transversal en la gestión de los Key Users y Representantes Comerciales ante cualquier incidencia o consulta presentada en la definición y supervisión de estados, con el fin de asegurar la continuidad del proceso de gestión de leads.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:

- **Lead:** es una transacción comercial que describe, almacena, actualiza y ayuda a gestionar el interés de un socio comercial en un producto en un determinado período de tiempo; y también representa una potencial oportunidad para hacer negocios.
- **Estados de los Leads:**
 - **Abierto:** Lead en estado inicial, con el que nace al momento de su creación
 - **Confirmado:** Listo para convertirse en oportunidad. Es necesario cambiar el estado de forma manual.
 - **Convertido en oportunidad:** Estado automático al generar la oportunidad.
 - **Rechazado:** No genera oportunidad. Se debe ingresar un motivo de rechazo.
 - **Tratado con otro lead:** Leads que ya han sido creados anteriormente para un mismo cliente con el mismo requerimiento. Evitan duplicidad y deben estar relacionados.
 - **Cerrado:** Leads que se cierran automáticamente luego de 15 días de no haber realizado ninguna gestión.

6. FLUJOGRAMA:



df

7. TEXTO EXPLICATIVO:

| RESPONSABLE | DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES |
|-----------------------------|---|
| Operadora de Contact Center | <p>1. Con un Lead detectado se inicia con el Proceso de Gestión de Atención al cliente que incluye la primera comunicación con el cliente a través de los distintos medios de contacto utilizados en Unimaq.</p> <p>Nota: Se considera un lapso promedio de 24 horas desde la aparición del lead hasta su conversión formal en el sistema como tal.</p> |
| | <p>2. Contacta al cliente para validar sus datos destacando los siguientes: si la solicitud será como persona natural o jurídica; profundiza en los detalles técnicos, de financiamiento y de plazos a considerar para la atención de su requerimiento, entre otros que considere pertinentes.</p> <p>Nota: Se consideran 5 intentos para contactar al cliente.</p> |
| | <p>3. Verifica si existe duplicidad de Leads.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso exista duplicidad, notifica al Representante Comercial que el cliente está insistiendo con su cotización. <p>Nota: Fin del Proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso no exista duplicidad, se dirige al punto 4. |
| | <p>4. Verifica el estado del cliente en SUNAT. El cliente debe tener una categoría de RUC Activo para luego continuar con su creación en SAP.</p> <p>Nota: Si está con otra categoría se finaliza el Proceso.</p> |
| | <p>5. Verifica si el equipo está afecto a UCMI.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso esté afecto, continúa con el punto 6. • En caso no esté afecto, continúa con el punto 7. |
| | <p>6. Informa al Supervisor LAFT del caso y a su vez solicita documentación asociada a UCMI-UIF al cliente en caso no la posea. Con la documentación brindada se solicita al Supervisor LAFT que levante esta restricción para crear el Lead. Continúa con el paso 7.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Nota 1: Si el cliente no envía la documentación se culmina con el proceso.</p> <p>Nota 2: Si el Supervisor LAFT presenta observaciones de calidad y/o validez de la documentación del cliente se culmina con el proceso.</p> |
| | <p>7. Verifica existencia del BP cliente en SAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En caso no exista, continúa con el paso 8. ● En caso exista, continúa con el paso 9. |
| | <p>8. Realiza el subproceso de Registro y/o Actualización del BP Cliente en S4, directamente o apoyándose en el/la Asistente de Marketing CRM responsable de la Administración de BP para los siguientes casos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Para modificar datos SAP como Razón Social, Mercado y RUC. ● Para crear BP Clientes extranjeros. |

| | |
|-----------------|---|
| Key User | <p>10. Verifica que no exista ya una atención del cliente por parte de cualquier representante comercial a nivel nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En caso no exista, continúa con el paso 11. ● Si existe atención, informa a los involucrados y finaliza el Proceso. <p>Nota: <u>Fin del Proceso con Lead Rechazado</u> con motivo "Identificado previamente".</p> |
| | <p>11. Cambia la categoría en el Sistema SAP C4 colocando en la pestaña "Resumen" al</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| | Representante Comercial como "Empleado de Venta" en reemplazo de su nombre o asignación. |
| Representante Comercial | <p>12. En C4 valida si es conforme su asignación a ese Lead.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso le corresponda a otro Representante Comercial, le comunica al KU del caso para que lo reasigne en el Sistema. El nuevo usuario reasignado realiza la validación de este paso 12 y luego continúa con el paso 13. • En caso le corresponda, continúa con el paso 13. <p>Nota: El Representante Comercial es responsable de verificar de manera continua en el Sistema SAP C4 si tiene leads asignados, así como de gestionar su tratamiento de manera oportuna.</p> |
| | 13. Identifica y valida los contactos del cliente para el negocio. |
| | <p>14. Contacta al cliente y discierne el grado de interés que este tiene.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el cliente muestra interés en el producto, continúa con el paso 15. • Si el cliente no muestra interés en el producto, continúa con el paso 17. |
| | 15. Cambia el estado de lead a "Confirmado" en el SAP. Continúa con el paso 16. |
| | 16. Genera Lead como Oportunidad en el SAP. Nota: Fin del Proceso con Oportunidad Creada. |
| | 17. Realiza cierre del Lead con estado "Rechazado". Continúa con el paso 18. |
| | 18. Coloca el motivo por el cual fue rechazado el lead. Nota 1: Fin del Proceso con Lead Rechazado. Nota 2: Información relevante del Lead se colocará en la pestaña "Notas". Nota 3: Consulta a Analista Comercial para cualquier soporte y/o resolver dudas. |

8. REGISTROS:

8.1. Leads con Estatus y Calificación Asignada

8.2. Reporte Maestro de Leads Comerciales

8.3. Reporte de Embudo de Oportunidades de Venta

ANEXO NRO 2.

FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE VENTAS PRIME

| | | | |
|--------------------------------|--|------------|-----------------------|
| Objetivo del proceso | Asegurar una adecuada cobertura de mercado y concretar ventas. | | |
| Responsable del Proceso | <ul style="list-style-type: none"> Gerencia de Producto | | |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> Norma ISO 9001:2015, Req. 8.2. | | |
| Inicio | Planificación de ventas | Fin | Análisis de resultado |




| | |
|---------------------------|--|
| Reglas del negocio | <ul style="list-style-type: none"> Toda oportunidad de venta debe ser registrada en el sistema SAP C/4 HANA. Toda cotización debe ser creada desde una oportunidad. Toda cotización debe contener la información de los requisitos acordados con el cliente. Toda Entrega Técnica a realizarse en campo debe ser indicada en la Cotización. Todo pedido de venta debe nacer de una cotización en estado aceptado. |
|---------------------------|--|

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Los cambios en las condiciones ofrecidas al cliente que incluyan adicionales o reducciones de alcance y, por ende, afecten procesos posteriores de la Gestión del Pedido de Venta (ej. preparación, facturación, despacho, etc.), deberán ser comunicados al cliente a través de cualquier medio y especificarse en una nueva cotización y/o una actualización de esta dependiendo del avance del proceso de venta. Cabe mencionar que el ofrecimiento de adicionales puede estar sujeto a concesiones comerciales con el cliente previa evaluación de la Gerencia de Producto. Cualquier cambio de los citados en el punto anterior y que afecte a los plazos de entrega comprometidos con el cliente deberá ser materia de una comunicación escrita a través de cualquier medio indicando el plazo acordado. |
|--|---|

GESTIÓN DE LEADS Y LA EFICACIA EN EL PROCESO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE VENTA DE MAQUINARIA PESADA, SUCURSAL TRUJILLO, 2021.

| Proveedor | Entrada | Proceso | Salida | Cliente |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| Gestión de la dirección | <ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Plan de Gestión | Planificación de ventas <ul style="list-style-type: none"> Revisar información para la planificación de la venta del periodo. Realizar presupuesto de ventas anual. Identificar y determinar zonas de cobertura, nuevos proyectos. Analizar y determinar tarifas, márgenes de equipos, descuentos. | <ul style="list-style-type: none"> Planes de trabajo o iniciativa | Gestión de la Dirección |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Forecast de Compras | Gestión de Compras Prime |
| Ciente | <ul style="list-style-type: none"> Requerimiento del equipo | Planificación y Gestión de Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Planificar y ejecutar cobertura de cartera (visitas, llamadas, email). Desarrollar la oportunidad de la venta. Negociar la Oportunidad de la venta. Coordinar descuento. Verificar disponibilidad de equipo. Generar cotización en SAP. Incluir los SPAR de requerirse¹³ Informar al cliente sobre los beneficios de los adicionales. | <ul style="list-style-type: none"> Cotización | Ciente |
| Gestión de Leads | <ul style="list-style-type: none"> Lead Confirmado | | | |
| Gestión financiera y contable | <ul style="list-style-type: none"> Opciones de financiamiento | | | |
| Gestión de Soporte al Producto | <ul style="list-style-type: none"> Aclaración de Especificaciones técnicas | | | |
| Gestión de almacenes | <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad del equipo | | | |
| Ciente | <ul style="list-style-type: none"> Orden de Compra¹ Cotización Aceptada¹ Abono del cliente² Abono de la inicial³ Contrato firmado⁵ Buena pro⁵ Documentos de LAFT, UCMI⁷ Declaración de Gestión de Datos¹⁰ Contrato CVA firmado¹² | Revisión de documentación y comunicación interna de requerimientos <ul style="list-style-type: none"> Revisar y consolidar documentos para la venta. Solicitar confirmación de abono para las ventas al contado o adelanto de pago. Asignar serie de los equipos para la cotización⁸ Gestionar la cotización de los arreglos locales⁹ Generar SR para preparar equipos como Stock¹¹ | <ul style="list-style-type: none"> Cotización Aceptada¹ Orden de compra¹ Información de los Acuerdos con el Cliente. | Gestión del Pedido de Venta |
| | Gestión de Compras | | <ul style="list-style-type: none"> Cotización por subcontratación⁹ | Gestión de Compras |
| | Gestión financiera y contable | | <ul style="list-style-type: none"> Crédito aprobado | <ul style="list-style-type: none"> Service Request (SR)¹¹ |
| Gestión de Compras | <ul style="list-style-type: none"> Reporte de seguimiento de O/C. | | <ul style="list-style-type: none"> Cotización Aceptada¹ Orden de compra¹ Confirmación de Abono Contados² Confirmación abono de la Inicial^{3,4} Buena pro⁵ Carta de Instrucción de Facturación del banco⁶ V"B" UCMI-UJF⁷ V"B" de Crédito⁷ Declaración de Gestión de Datos firmada¹⁰ | Gestión de Facturación Prime |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|-------------------------|
| Gestión de Experiencia al Cliente | <ul style="list-style-type: none"> Índices de Lealtad del Cliente | Análisis de resultados <ul style="list-style-type: none"> Realizar el reporte consolidado de ventas. Revisión de rentabilidad. Revisión del cumplimiento de indicadores Elaborar cuadro de comisiones Implementar acciones de mejora | <ul style="list-style-type: none"> Ficha de indicador | Gestión de la Calidad |
| Gestión Financiera y Contable | <ul style="list-style-type: none"> Comparativos márgenes comerciales de líneas. | | <ul style="list-style-type: none"> Informe de Gestión | Gestión de la Dirección |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> Cuadro de comisiones | Gestión de RR.HH. |

-  **Puntos de control** ¹Aplica para todos los tipos de ventas. ⁸Aplica cuando cliente tiene OC y crédito aprobado.
-  **Reglas del negocio** ²Aplica para ventas al contado. ⁹Aplica para equipos que requieran trabajos subcontratados.
-  **Salida crítica** ³Aplica para ventas al crédito Unimaq. ¹⁰Aplica para equipos con Product Link instalado. La firma de este documento no es condicionante para continuar con la venta.
- ⁴Aplica para ventas al crédito con CLC. ¹¹Aplica en casos de preparación de equipos como Stock.
- ⁵Aplica para Licitaciones. ¹²Aplica para CAT en caso de ofrecimientos CVA al cliente.
- ⁶Aplica para operaciones Leasing. ¹³Aplica para CAT en caso se ofrezca un EPP o CVA al cliente o haya un subsidio de tasa.
- ⁷Aplica para ventas de equipos afectos a UJF o UCMI.

"Este documento ha sido elaborado únicamente para el uso de la organización; por lo tanto, queda prohibida la modificación y/o reproducción sin la autorización previa del departamento de Procesos y Mejora Continua de UNIMAQ."

| | |
|---|---|
| Infraestructura: | Proveedores: |
| <ul style="list-style-type: none"> • TI: SAP S4, SAP C4, APP FIORI, laptop, celular, internet, Microsoft office. | |
| Infraestructura: <ul style="list-style-type: none"> • TI: hardware, software, equipos de comunicación críticos para el proceso. • No TI: mobiliario y útiles críticos para el proceso. • Transporte: crítico para el proceso. • Herramientas: críticas para el proceso | Leyenda: <ul style="list-style-type: none"> • LIM: Lima • AQP: Arequipa • CAJ: Cajamarca • PIU: Piura • CYO: Chiclayo • TRU: Trujillo • HYO: Huancayo • CUZ: Cuzco |

| | |
|----------------------------|---|
| Documentos internos | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Gestión de Cotización Prime GEN-COM-PR-001. • Procedimiento de Gestión de las Plataformas Digitales CAT GMC-REP-PR-001. |
|----------------------------|---|

| | |
|----------------------------|--|
| Documentos externos | <ul style="list-style-type: none"> • Manual para la prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. |
|----------------------------|--|

| Registros | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planes de trabajo o iniciativa • Oportunidad de venta SAP C4 • Cotización SAP S4 • Visitas/Llamadas SAP C4 • Cuadro de comisiones • Ficha de indicador | <ul style="list-style-type: none"> • Documentación LAFT y UCMI <small>Nota: "aplica para equipos sujetos a control"</small> • Orden de compra • Cotización |

| | |
|-------------------------|--|
| Punto de control | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar cotización • Verificar conformidad de la documentación según tipo de venta. |
|-------------------------|--|

| | | | |
|--|---|----------|--------|
| Indicador 1 | % Cumplimiento de Presupuesto de Ventas | | |
| Fórmula / Cálculo | Criterio de Semafización | | |
| | Verde | Ámbar | Rojo |
| $\left(\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100\right) \%$ | > 95% | 80 - 95% | < 80 % |

| | | | | |
|---|--|---------------------------------|----------|------|
| Indicador 2 | % Cumplimiento de Actividades Ejecutadas | | | |
| Fórmula / Cálculo | Gerencia | Criterio de Semafización | | |
| | | Verde | Ámbar | Rojo |
| $\left(\frac{(\text{N}^\circ \text{ Visitas} + \text{N}^\circ \text{ Llamadas} + \text{N}^\circ \text{ Citas})}{\text{Meta de Actividades}} \times 100\right) \%$ | Construcción General y Energía | ≥95% | 80 – 95% | <80% |
| | Aliados | | | |
| | Cresko y Sucusales | | | |

