



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

**Plan de optimización de la productividad en el área de ventas de softwares de llamados:
Caso inConcert**

Tesista: Melissa Astorga Acevedo

E-mail: Melissa.jalaff@gmail.com - Whatsapp: +573160572443

Perfil de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/melissa-astorga-acevedo/>

Legajo: 0127354

19/07/2024 Barranquilla– Colombia

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo, amor y motivación durante mis estudios. Agradezco a mi tutor de tesis Lucas Pussetto por su orientación y consejos durante el proceso de investigación. Agradezco a la Universidad de Palermo por su apoyo logístico que facilitó la realización de esta investigación.

Resumen

El presente estudio se basa en el análisis de prácticas actuales del equipo de ventas de la empresa de desarrollo de software, inConcert, en la ciudad de Montevideo, Uruguay. La idea es proponer un plan de mejora para optimizar la productividad del equipo mencionado.

El primer capítulo se refiere al planteamiento del problema y objetivos planteados. El segundo capítulo hace referencia al marco teórico, definición e importancia de las ventas y la productividad y las actividades básicas del plan de mejora. El tercer capítulo expone información general de la empresa inConcert y del sector de software. También incluye la descripción de los servicios y productos y análisis F.O.D.A El cuarto capítulo hace referencia a los métodos empleados en la presente investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. El quinto capítulo muestra los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas y la viabilidad del proyecto. Finalmente, en el sexto capítulo se muestran las conclusiones resultantes al concluir el diseño del plan para mejorar la productividad en el área de ventas de software de llamadas.

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Listado de competidores del sector de desarrollo de software.....	27
Gráfico 2. Resultados de la pregunta ¿Qué herramienta o estrategia es la que más utilizas para la prospección en frío?.....	45
Gráfico 3. Resultados de la pregunta ¿Cómo identificas y segmentas a tus prospectos objetivo?..	45
Gráfico 4. Resultados de la pregunta ¿Cuál es el mayor desafío que enfrentas al realizar prospección en frío?.....	46
Gráfico 5. Resultados de la pregunta ¿Cómo defines el éxito en términos de prospección en frío?.....	47
Gráfico 6. Resultados de la pregunta ¿Cómo te mantienes actualizado sobre las tendencias y cambios internos en la prospección en frío?.....	47
Gráfico 7. Información general inConcert.....	60

Listado de Tablas

Tabla 1. Relación entre objetivos específicos, técnicas e instrumentos de recolección de datos...43	43
Tabla 2. Matriz de estrategias.....55	55
Tabla 3. Métricas propuestas.....57	57
Tabla 4. Plan de entrenamiento.....58	58
Tabla 5. Rejilla de Evaluación sobre el plan de mejora.....63	63

Listado de figuras

Figura 1. Principios o elementos básicos de un equipo.....	19
Figura 2. Pasos por tener en cuenta para aplicar el ciclo Deming.....	23
Figura 3. Número total de empleados inConcert según LinkedIn en mayo de 2024.....	30
Figura 4. Distribución y aumento de empleados por función inConcert según LinkedIn en mayo de 2024.....	30
Figura 5. Ubicaciones donde inConcert tiene entidades oficiales según LinkedIn en mayo de 2024.....	31
Figura 6. Cartera de productos que inConcert brinda según LinkedIn en mayo de 2024.....	32
Figura 7. Certificaciones y normas que inConcert cumple hoy día según LinkedIn en mayo de 2024.....	32
Figura 8. Matriz F.O.D.A.....	38

Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos	13
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.4 Hipótesis de investigación	13
Capítulo 2. Marco Teórico.....	14
2.1 Ventas y productividad	14
2.1.1 <i>Sentido y propósito de la productividad desde el área de ventas</i>	14
2.1.2 <i>Importancia de la productividad en el área de ventas</i>	14
2.1.3 <i>Dinámica de la productividad en el área de ventas</i>	15
2.2 Plan de mejora continua.....	16
2.2.1 <i>Sentido y propósito del plan de mejora</i>	16
2.2.2 <i>Responsables del plan de mejora</i>	19
2.2.3 <i>Estrategia para dinamizar el plan de mejora</i>	20
2.2.4 <i>Actividades básicas del plan de mejora</i>	22
Capítulo 3. Contexto. Sector y Empresa.....	25
3.1 El Sector.....	25
3.1.1 <i>Descripción del sector</i>	25
3.1.2 <i>Análisis de los competidores de la zona</i>	27
3.2 La Empresa	29
3.2.1 <i>Descripción actual de la empresa</i>	29
3.2.3 <i>Análisis del macroentorno</i>	34
3.2.4 <i>Matriz F.O.D.A</i>	36
Capítulo 4. Metodología de la Investigación	38
4.1 Postura epistemológica	38
4.2 Enfoque	39
4.3 Población.....	40
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
4.5 Procedimiento	43

Capítulo 5. Resultados	45
5.1 Resultados de la encuesta.....	45
5.2 Resultados de la entrevista.....	48
Capítulo 6. Propuesta del plan de mejora	53
6.1 Viabilidad Económica y financiera.....	53
6.1.1 <i>Adquisición de nueva herramienta</i>	53
6.2. Viabilidad operativa.....	53
6.2.1 <i>Capacitación y desarrollo de habilidades</i>	53
6.4 Proyecciones	55
6.4.1 <i>Proyecciones de costos. Costos totales asociados con el proyecto</i>	55
6.5 Evaluación del VAN.....	59
6.6 Validación y ajustes del plan de mejora	63
Capítulo 7. Conclusiones	67
7.1 Conclusiones.....	67
Capítulo 8. Bibliografía	70
8.1 Bibliografía	70
8.2 Anexos	74
8.2.1 <i>Anexo A. Protocolo de entrevista semiestructurada</i>	74
8.2.2 <i>Anexo B. Transcripción de la entrevista semiestructurada #1</i>	76
8.2.3 <i>Anexo C. Transcripción de la entrevista semiestructurada #2</i>	78
8.2.4 <i>Anexo D. Transcripción de la entrevista semiestructurada #3</i>	81
8.2.5 <i>Anexo E. Transcripción de la entrevista semiestructurada #4</i>	83
8.2.6 <i>Anexo F. Transcripción de la entrevista semiestructurada #5</i>	85
8.2.7 <i>Anexo G. Transcripción de la entrevista semiestructurada #6</i>	87
8.2.8 <i>Anexo H. Transcripción de la entrevista semiestructurada #7</i>	89
8.2.9 <i>Anexo I. Transcripción de la entrevista semiestructurada #8</i>	91
8.2.10 <i>Anexo J. Transcripción de la entrevista semiestructurada #9</i>	93
8.2.11 <i>Anexo K. Transcripción de la entrevista semiestructurada #10</i>	95
8.2.12 <i>Anexo L. Transcripción de la entrevista semiestructurada #11</i>	97
8.2.14 <i>Anexo N. Rejilla de evaluación diligenciada 2</i>	102

Capítulo 1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

La industria o el sector de desarrollo de software es una industria que se ha convertido en un pilar importante para la economía mundial, ya que suplente las necesidades de varios sectores como la innovación y transformación digital. La demanda creciente de soluciones tecnológicas que van desde la creación de softwares empresariales, plataformas de inteligencia artificial, aprendizaje automático, entre otras, generan un entorno competitivo global entre empresas que se vuelven más dinámicas y ágiles a medida que avanza el tiempo.

Este panorama tiene desafíos y oportunidades que no sólo impacta a las empresas de manera general sino también de manera específica al área comercial de ventas, ya que están en la búsqueda constante de lograr sus metas de ventas y productividad, lo que hace que la investigación en este campo sea importante para la sostenibilidad del progreso tecnológico y crecimiento financiero.

La presente propuesta tendrá lugar en el contexto de una empresa dedicada al desarrollo de software que se caracteriza por comercializar productos tecnológicos de vanguardia con Inteligencia Artificial para perfeccionar la experiencia de sus clientes. Dicha comercialización está a cargo de un equipo de ejecutivas de ventas que tiene algunas métricas mensuales con el fin de aumentar sus ventas y cartera de clientes en un entorno competitivo.

El equipo de ventas dirige su target a empresas que tengan un centro de atención telefónico dónde un grupo de agentes o asesores, realizan llamadas salientes para ofrecer sus productos y servicios a tres tipos generales de clientes: entidades bancarias que comercializan seguros o tarjetas

de crédito, empresas de venta minorista, y empresas de fabricación de alimentos y bebidas. Sin embargo, en ese proceso, la empresa de software está experimentando una baja productividad en su equipo de ventas debido a dificultades relacionadas con la comunicación efectiva, falta de visibilidad en el seguimiento de los procesos, y una insuficiente capacitación del personal. El trabajo desarrollado en las siguientes páginas pretende comprender los desafíos y caminos que debe asumir y experimentar el equipo de ventas, y para abordar estas necesidades se proponen como potenciales soluciones: a) Métricas de Evaluación: Implementar métricas específicas como oportunidades generadas, número de llamadas y correos, y la eficacia de los métodos de contacto. Estas métricas ayudarán a evaluar y mejorar el rendimiento del equipo de ventas; b) Herramienta de Comunicación: Adquirir una herramienta avanzada que facilite las llamadas, permita un seguimiento más efectivo y proporcione una visión clara del progreso en tiempo real; y c) Capacitación: Ofrecer programas de capacitación para mejorar las habilidades del equipo de ventas y asegurar que estén bien preparados para usar las nuevas herramientas y técnicas.

Estas posibles soluciones que se han pensado, planteado y diseñado para profundizar y abordar los problemas identificados posibilitarán realizar un seguimiento preciso al rendimiento y desempeño del equipo de ventas, aportar a la mejora de la eficiencia en los procesos de comunicación y ventas, y brindar alternativas de capacitación pertinentes y viables para que el equipo esté preparado para aprovechar al máximo las nuevas soluciones. Es por lo anterior, que desde la presente investigación se pretende atender la siguiente pregunta problema: ¿Cómo optimizar la productividad en el proceso de ventas en una empresa uruguaya?

1.2 Justificación

En el dinámico y competitivo sector de software, mantenerse a la vanguardia es crucial para sobrevivir y prosperar. Las empresas enfrentan desafíos significativos, como la rápida evolución tecnológica, la intensa competencia, y la necesidad de escalar eficientemente. Específicamente en el ámbito del software de llamadas, estas empresas deben innovar continuamente, gestionar costos, y garantizar la seguridad y cumplimiento de sus productos.

Actualmente, específicamente en el mundo de los contact centers (CC) o en empresas que brindan servicios al consumidor, existen diversas herramientas o softwares de llamadas que les permiten comunicarse con sus clientes y proveedores de manera eficiente.

Dichas herramientas facilitan el contacto directo con usuarios y también mantienen en orden datos claves, historiales, seguimientos y comportamientos de asesores, quienes brindan la mejor experiencia al cliente en redes sociales. A este respecto, Micheli (2011) expresa: "Los CC generan interacciones e información que tienen un valor de uso en mercados específicos, tales como el bancario, de telecomunicaciones, seguros, comercio, transportes, etcétera." (p.150).

Por supuesto dentro de tanta diversidad, podemos encontrar centralitas que son desarrolladas por la misma empresa o que son adquiridas, ya sea en modalidad comercial de venta o alquiler mensual, de manera externa que tienen múltiples beneficios para la empresa. Autores como Carballar (2007) mencionan que se pueden obtener datos claves como productividad de campañas por medio de tableros en tiempo real o estadísticas sin necesidad de estar presencialmente en la misma empresa.

El estatus de ciertas empresas de desarrollo de software se crea por medio de marketing, campañas publicitarias, websites, entre otras, pero también es importante reconocer que, dentro de una empresa, el equipo de ventas ayuda a traer nuevos clientes que quizás nunca han escuchado de las mismas, y por medio de una excelente capacidad de atracción, logran atraer nuevos clientes.

Cabe destacar que, para sumar nuevos clientes a una empresa, no siempre se obtienen resultados positivos e inmediatos, ya que es un proceso que conlleva tiempo y paciencia para decidir por algún cambio de plataforma. Para el equipo de ventas, los desafíos incluyen la necesidad de estar constantemente capacitados en productos altamente técnicos, identificar y calificar prospectos en un mercado saturado, navegar ciclos de ventas largos y complejos, y competir en términos de precios sin comprometer la calidad. Además, deben retener clientes existentes y personalizar soluciones a las necesidades específicas de cada cliente, lo que requiere un enfoque consultivo y personalizado.

La empresa inConcert, dedicada a la provisión de software de llamadas, no es una excepción a estos desafíos. En este contexto, la investigación sobre un plan de optimización de la productividad en el área de ventas es esencial, ya que al desarrollar un plan estratégico que guíe al equipo de ventas en sus procesos de contacto con nuevos clientes, permitirá a inConcert tener un plan o base de prueba que puede llegar a maximizar sus recursos, incrementar su eficiencia y establecer objetivos comerciales claros.

Por supuesto, en el mercado ya existen múltiples academias o empresas que ofrecen charlas o conferencias para brindar “soluciones” y aumentar la tasa de respuesta (Villani y Mirande, 2023). Este estudio busca identificar y superar las barreras que impiden el máximo desempeño de los equipos de ventas, mediante un análisis y la implementación de estrategias de optimización.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

-Generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa uruguaya inConcert.

1.3.2 Objetivos específicos

-Reconocer percepciones y experiencias del equipo de ejecutivos de ventas sobre el proceso de contacto inicial con prospectos.

-Diseñar los contenidos del plan de mejora para favorecer la productividad en el proceso de ventas.

-Evaluar el contenido del plan de mejora para la productividad en el equipo de ventas desde la perspectiva de pares evaluadores expertos.

1.4 Hipótesis de investigación

Diseñar un plan de mejora con diversas estrategias de prospección, representará un recurso que a futuro podrá apoyar la preparación de las ejecutivas de ventas.

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Ventas y productividad

2.1.1 Sentido y propósito de la productividad desde el área de ventas

Desde la postura de Higuerey (2021), se pueden entender las ventas como el resultado de varios procesos que conllevan tiempo, estrategias, pruebas, inversiones y proyecciones que realiza un grupo de personas que cuentan con amplia experiencia en el sector comercial y operativo. Por supuesto la experiencia y los planes que se organicen para poder vender un servicio o producto, no aseguran un aumento en la productividad de manera certera. Es importante anotar, según Higuerey (2021) que todas las partes involucradas en el proceso de ventas son ganadoras, ya que obtienen un bien o valor.

2.1.2 Importancia de la productividad en el área de ventas

En relación con el impacto directo de la productividad en la calidad de los resultados obtenidos, Paulillo (2023) sostiene que, si el equipo de ventas llegase a no contar con las estrategias, herramientas y cualidades necesarias para vender, se puede llegar a afectar el rendimiento y logros deseados. Al respecto, Medina (2007) reitera la relación directa que hay entre la producción y los insumos usados, ya que, si un equipo de ventas cuenta con los recursos o medios necesarios para ser más funcionales o competentes, obtendrá mayores y mejores beneficios. A partir de allí, es posible entender que, en un equipo comercial, la productividad tiene mucha importancia, ya que es la manera cómo se pueden llegar a medir los resultados de diversas estrategias o planes aplicados sobre un mercado objetivo. Esta medición representa un proceso crucial que define la existencia y continuidad de una campaña o empresa.

Para Ramos (2021), cada uno de los procesos, tareas o acciones llevadas a cabo por una empresa, representan el resultado de los objetivos claros de la empresa y de un entorno de trabajo favorable, lo que simboliza la definición de la productividad. De igual manera, de acuerdo con Carreras (2022), se puede afirmar que la habilidad y capacidad operativa que tiene una empresa para aumentar sus ganancias puede representar la productividad.

2.1.3 Dinámica de la productividad en el área de ventas

Con base en los argumentos de Poole (2024), se puede entender que la optimización de la productividad en una empresa puede generar impactos positivos como:

- Mantenimiento de la rentabilidad
- Mejora de la moral
- Crecimiento asequible
- Equilibrio entre trabajo y vida personal
- Mejores previsiones
- Incorporación más rápida
- Mayores índices de retención de clientes

De esta manera, obtener resultados favorables y productivos no sólo se trata de aplicar buenas estrategias financieras o comerciales, sino también de mantener al personal satisfecho y motivado de manera laboral y económica, ya que así podrán mantenerse productivos y tener un ritmo óptimo en su día a día. Desde la postura de Torres (2024), se puede concluir que en una empresa los trabajadores simbolizan el corazón, mientras que la productividad simboliza la sangre que bombea el corazón; lo que quiere decir que un elemento va de la mano con el otro y no pueden ser funcionales separados.

Siguiendo la línea de argumentación de Vidal (2023), se puede inferir que evaluar o calificar el nivel de productividad en una empresa, es esencial y necesario, ya que permite entender los procesos aplicados y sus efectos. Y según los argumentos de Berloty (2024), se puede entender que determinar o establecer de manera clara las métricas de desempeño o rendimiento, puede traer consigo una mejora en la efectividad y productividad del equipo de ventas.

2.2 Plan de mejora continua

2.2.1 Sentido y propósito del plan de mejora

En base a lo expuesto por Radajel (2019), se puede entender que la búsqueda de la excelencia en cada proceso o estrategia aplicada representa uno de los primeros propósitos o metas de la mejora continua. Retomando la premisa planteada por los autores Aldavert, Vidal y Lorente (2016), se entiende que a pesar de que los cambios internos en una empresa no suelen ser aceptados o adoptados por los trabajadores de manera inmediata, pueden ser un buen comienzo para que se maximicen los resultados, ya que permite crear nuevos retos y desarrollar las habilidades y adaptabilidad a nuevos sistemas. Por su parte, Harrington (1997) afirma que modificar o transformar un proceso algunas veces es necesario para que sea más funcional o práctico, y ese cambio lo determina un empresario.

Por lo anterior expuesto, se puede pensar que para mejorar la productividad o aumentar las ventas en el equipo de estudio, es necesario que se apliquen procesos de capacitación a las ejecutivas de venta sobre nuevas herramientas automatizadas de prospección y así mismo sobre los procesos óptimos para conseguir mayor conversión de leads.

De acuerdo con la idea expuesta por Gómez (1992), se puede decir que hay varios enfoques a tener en cuenta para la mejora continua, como lo son:

a. Económico: Tener mayores ganancias y realizar menor esfuerzo o trabajo para conseguirlo.

b. Acumulativo: Realizar una mejora que traiga consigo un camino sucesivo de otras mejoras que traigan consigo el mejor resultado posible.

Objetivo:

Según el artículo “Método Kaizen” publicado en la enciclopedia Concepto de la Editorial Etecé (2024), el método Kaizen es un sistema de mejora constante de lo existente, lo que conlleva consigo que se eliminen procesos ineficientes y se aumenten los resultados positivos. Además, Atehortua (2010) afirma que existen diez mandamientos del Kaizen:

1. El desperdicio (“Muda” en japonés) es el enemigo público número 1; para eliminarlo es preciso ensuciarse las manos.

2. Las mejoras graduales hechas continuamente no son una ruptura puntual.

3. Todo el mundo tiene que estar involucrado, sean parte de la alta gerencia o de todos los cuadros intermedios, sea personal de base, no es elitista.

4. Se apoya en una estrategia barata, cree en un aumento de productividad sin inversiones significativas; no destina sumas astronómicas en tecnología y consultores.

5. Se aplica en cualquier lado; no sirve sólo para los japoneses

6. Se apoya en una “gestión visual”, en una total transparencia de los procedimientos, procesos, valores, hace que los problemas y los desperdicios sean visibles a los ojos de todos.

7. Centra la atención en el lugar donde realmente se crea valor (“gema” en japonés).

8. Se orienta hacia los procesos.

9. Da prioridad a las personas, al “humanware”; cree que el esfuerzo principal de mejora debe venir de una nueva mentalidad y estilo de trabajo de las personas (orientación personal para la calidad, trabajo en equipo, cultivo de la sabiduría, elevación de lo moral, auto-disciplina).

10. El lema esencial del aprendizaje organizacional es aprender haciendo.

De ahí se puede entender que estos 10 principios básicos del Kaizen hacen parte de prácticas fundamentales para toda organización, en especial dentro de la empresa inConcert, ya que, al ponerse en práctica con el equipo de ventas, traería consigo los siguientes beneficios:

- Optimización de procesos internos y eliminación de procesos manuales y repetibles a la hora de contactar a un posible nuevo cliente.
- Aumento de productividad y de KPI's de servicio.
- Compromiso de empleados en la participación de capacitaciones de procesos o herramientas con inteligencia artificial para potenciar la operación.
- Rentabilidad de la empresa.
- Fomenta el desarrollo de nuevas ideas o soluciones que permitan tener mejores prácticas de contacto.
- Aceptación de cambios en la cultura organizacional de la empresa.

Siguiendo la línea de Pursell (2023) se puede inferir que la medición de los resultados de procesos o tareas aplicadas, hacen referencia a los KPI (Key Performance Indicator).

2.2.2 Responsables del plan de mejora

De acuerdo con la idea expuesta por Katzenbach y Smith (1995), se concibe la idea de equipo como un grupo o conjunto de personas que comparte una visión o compromiso común enfocado hacia el crecimiento y desarrollo. Asimismo, estos autores piensan que los principios o elementos básicos de un equipo lo componen los resultados de rendimiento, los productos colectivos y el rendimiento personal que se potencian con un conjunto de habilidades, compromiso y responsabilidad colectiva (Ver figura 1).

Figura 1

Principios o elementos básicos de un equipo



Fuente. Sabiduría de los equipos (Katzenbach y Smith, 1995).

Por lo anterior mencionado, se entendería que, para obtener una mejora continua en una empresa, debe existir un equipo de trabajo con ciertas destrezas que pueden ser propias de cada persona o pueden ser desarrolladas con capacitaciones internas y que estén comprometidos con los

resultados del equipo en conjunto. Desde la perspectiva de Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), se puede interpretar que cuando los trabajadores se sienten escuchados y comprendidos por altos rangos o sus líderes, aceptan los cambios de manera más receptiva y de manera autónoma.

Ante lo anteriormente expuesto, se consideraría que a pesar de que en una empresa todos deben estar comprometidos con la mejora continua en sus actividades diarias y resultados, para las ejecutivas de ventas, es crucial poder contar con una figura que pueda escucharlas y bajo las mismas condiciones, permitirles cierto grado de independencia en su proceso, es decir que le pongan su impronta a la hora de conversar con un prospecto, pero respetando los parámetros generales. Así, Senge (1990) reconoce que cuando se capacita de manera constante y correcta a los equipos, las habilidades de desempeño aumentan y los resultados llegan por sí solos, ya que los equipos se sienten escuchados y valorados al brindarles recursos y herramientas necesarias de aprendizaje.

2.2.3 Estrategia para dinamizar el plan de mejora

La postura de Proaño Villavicencio, Gisbert Soler y Pérez Bernabeu (2017) invita a pensar que la relación entre los trabajadores y los procesos es crucial y necesaria para desarrollar el progreso constante en una empresa. Para Roberge (2015), hay 4 pasos que se deben tener en cuenta para armar una buena estrategia de crecimiento:

1. Contratar el mismo tipo de vendedor exitoso.
2. Capacitar a los vendedores de la misma manera.
3. Proporcionar a cada vendedor la misma cantidad y calidad de oportunidades.
4. Hacer que los vendedores trabajen las oportunidades utilizando el mismo proceso.

Según lo expuesto por Roberge (2015), se puede entender que, para él, en la estrategia número 2 de capacitaciones, hay varias oportunidades de las que se tomaron provecho y fueron:

1- Situar a los vendedores en los zapatos del cliente por 30 días, dónde creaban sus propias websites, blogs, pruebas A/B con herramientas de prospección, generaban un seguimiento por correo electrónico y se nutrían esos correos y finalmente practicar en plataformas de analítica.

2-Tomar un tiempo laboral para tener más participación en redes sociales como LinkedIn y Twitter para hacerle seguimiento a sus prospectos. Básicamente seguían los mismos blogs de sus prospectos, participaban en eventos o charlas similares, se unían a los mismos grupos que seguían en LinkedIn, seguirlos en Twitter para tener mayor contacto.

En ese sentido, es importante que dentro de un equipo de ventas exista o se cuente con un equipo experto en temas específicos de ventas que se encarguen de hacer una experiencia diferente de entrenamiento y que tengas diferentes técnicas de contacto para conocer más a sus clientes y posibles necesidades. De acuerdo con la idea expuesta por Gómez (1992), es necesario tener presente 7 pasos para obtener mejoras en el área de las ventas:

1. Selección de los problemas (Oportunidades de mejoras).
2. Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.
3. Análisis de causas raíces específicas.
4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de mejoramiento).
5. Diseño y programación de soluciones.
6. Implantación de soluciones.
7. Establecimiento de acciones de garantía.

2.2.4 Actividades básicas del plan de mejora

Choi et al. (1997) expresan la importancia de pensar en la implementación constante de actividades que lleven a la mejora continua en el día a día de o en la operativa de una empresa. Por ello, Harrington (1997) plantea que existen 10 actividades que toda empresa (sin importar el tamaño) debería tener en cuenta para generar y desarrollar mejoras:

1. Compromiso de la alta dirección
2. Consejo directivo del mejoramiento
3. Participación total de la administración
4. Participación de los empleados
5. Participación individual
6. Equipos de mejoramiento de los sistemas
7. Actividades con participación de los proveedores
8. Aseguramiento de la calidad
9. Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo
10. Sistema de reconocimientos

En ese sentido, es necesario que cada team leader o supervisor se comprometa con estar en constante comunicación e interacción con sus equipos para ver cómo vienen trabajando, qué dificultades pueden estar presentando, cuáles son las fortalezas e involucrarlas en actividades dónde puedan expresar su opinión sobre los procesos aplicados.

Por ello, la idea de pensar en la mejora continua en la empresa de estudio, inConcert, no es sólo para que las ejecutivas de ventas puedan mejorar los procesos o estrategias de prospección efectivas y tener mejores herramientas de trabajo, sino que esas acciones o pasos puedan

implementarse a futuro y mantenerse en el tiempo para que desde los nuevos ingresos de ejecutivas hasta las más antiguas los tengan presente e incorporen progresivamente en sus labores o actividades.

De acuerdo con las ideas expuestas por Hernández (2015), se puede interpretar que dentro del círculo de Deming hay 4 etapas que deben repetirse de manera periódica para aumentar las mejoras en una empresa. Dichas etapas son:

1. Planear objetivos
2. Hacer cambios necesarios
3. Verificar si la prueba es funcional
4. Actuar en base a los resultados

A continuación, se presenta un gráfico sobre los pasos por tener en cuenta para aplicar el ciclo Deming:

Figura 2

Pasos por tener en cuenta para aplicar el ciclo Deming



Fuente. Diseño de la estrategia de control para el ácido sulfhídrico (H₂S) contenido en el biogás en una torre de filtración (Rodríguez, Gutiérrez y López, 2021).

Siguiendo las ideas sugeridas por Roberge en el video “The Sales Acceleration Formula”, es fundamental que se puedan capacitar a las ejecutivas de ventas en las mismas condiciones para asegurarse de que los contenidos y las experiencias sean iguales para todas y se atienda y solucione cualquier inquietud o necesidad acerca del producto o servicio que están ofreciendo a la hora de realizar llamadas en fríos, y establecer las mismas estrategias de búsqueda de prospectos. Es conveniente que los procesos más importantes estén identificados y debidamente documentados. Si se asume la postura de Kaye y Anderson (1999), se podría entonces concluir que hay que repensar y rediseñar actividades que no cuenten con una clara intención formativa, que no cuenten con un sentido formativo, además y se reconozcan las prácticas más eficientes.

Desde esta postura se podría pensar que, dentro del proceso actual de prospección de las ejecutivas de ventas, deberían mejorarse las prácticas extras o innecesarias que no le agregan valor o importancia a la operación como contacto o seguimientos manuales de contacto, como mensajes en redes sociales como linkedin o e-mail. Así mismo, se podría considerar que sumar herramientas con inteligencia artificial o que incluyan automatizaciones, les ayudaría a reducir las prácticas manuales y así aprovecharían ese tiempo para conocer más a sus prospectos ideales o empresas a las que apuntan como futuros nuevos clientes de inConcert.

Capítulo 3. Contexto. Sector y Empresa

3.1 El Sector

3.1.1 Descripción del sector

Dentro del sector tecnológico se estará analizando específicamente el sector que incluye a empresas que desarrollan softwares de llamadas y que ofrecen sus servicios o productos a compañías que tienen centros de contacto o “Call centers”, como se le conoce comúnmente.

Las empresas de desarrollo de software apuntan a compañías que tienen un número de empleados específicos, que ofrezcan algún tipo de operaciones, ya sean atención al cliente, ventas, cobranzas, encuestas, soporte técnico, entre otras y que hagan procesos muy manuales. Esta industria de estudio tiene como objetivo:

- Mantener a sus clientes satisfechos con la resolución de problemas o demandas de servicios.
- Innovar en el campo de la tecnología o incluir automatizaciones potenciadas con AI.
- Ofrecer servicios y productos efectivos y de calidad y a la vanguardia de lo que pide el mercado día a día.
- Tener un crecimiento sostenible con la expansión a nuevos mercados.
- Crear y mantener una cultura organizacional colaborativa y comprometida con los valores, misión y visión de la empresa.

Hoy en día, hay muchas compañías que ofrecen distintos productos y servicios al público y necesitan comercializarlos de una manera automática, organizada y segura. Dichas empresas tienen procesos manuales, ya que los asesores usan excel o Google Sheets para administrar la

información de sus empleados o cartera de clientes, y usan celulares de manera individual para realizar los primeros contactos telefónicos sin dejar registros de las conversaciones para evaluar la calidad de servicio brindada.

Siguiendo la línea de argumentación de Potter (2023), se puede inferir que para incrementar e intensificar la productividad y mejorar los procesos internos, muchas empresas exploran e investigan en el mercado sobre nuevas plataformas o soluciones tecnológicas. También, se puede considerar que las empresas que desarrollan software juegan un papel muy importante en la vida y operación de dichas compañías, ya que les ayudan a automatizar operaciones, organizar la información de sus clientes, centralizar por medio de reportes y tableros en tiempo real información o datos clave del día a día.

Con la aparición del virus del COVID-19 en marzo del año 2020, el sector y las empresas de desarrollo de software se posicionaron mucho más en el mercado, ya que esa crisis que nos mantuvo en nuestros hogares permitió a dichas empresas, tener una enorme oportunidad de cambio de mentalidad de la presencialidad a la virtualidad. De hecho, muchos centros de llamadas debieron mover a sus asesores de manera rápida a sus hogares para no interrumpir la operación y evitar caer en malos ratios de satisfacción de sus clientes, por lo que era necesario el cambio de lo manual a lo automatizado. En ese contexto, García (2020) plantea que, aunque muchas empresas ofrecían sus productos de manera online, no estaban listos para lo que demandaba la era digital y la demanda de los consumidores o clientes por diferentes servicios o productos. Incluso, se pudo llegar a considerar que las empresas que no apuntasen a la digitalización total de sus productos no lograrían sobrevivir en el mercado, ya que existen desafíos que se deben contrarrestar para poder cumplir con sus objetivos y mantener la experiencia del cliente de manera positiva.

Sobre ello, Valdovinos (2023) expresa que la clave para ser una empresa competitiva en el mercado es necesario innovar o digitalizar el desarrollo de software. Es crucial que las empresas se mantengan actualizadas sobre cada una de las tendencias en el mercado para mejorar o reforzar sus debilidades e ir en pro de la innovación.

En relación con las ideas expuestas por estos autores, se podría pensar que la innovación y digitalización genera consigo muchos desafíos a las empresas, pero también puede propiciar muchas oportunidades de crecimiento para las empresas del sector de desarrollo de software, ya que se amplían las necesidades de varios comercios al desear satisfacer las necesidades de los clientes que exigen ir de lo presencial a los servicios online.

3.1.2 Análisis de los competidores de la zona

Hoy en día, existen en el mercado muchos proveedores o plataformas de desarrollo de software, tales como las que se presentan en el siguiente gráfico:

Gráfico 1

Listado de competidores del sector de desarrollo de software

Empresa	País	Servicio / producto
inConcert	Uruguay	Omnicanalidad
Hubspot	Estados Unidos	CRM
Avaya	Estados Unidos	Central telefónica y BOTS con AI
Five9	Estados Unidos	Central telefónica, CRM y BOTS con AI
Salesforce	Estados Unidos	CRM
Vicidial	Estados Unidos	Central telefónica

Genesys	Estados Unidos	Omnicanalidad
Vocalcom	Francia	Omnicanalidad
Neotel	Argentina	Central telefónica y CRM
Wolkvox	Colombia	Central telefónica, Speech analytics y Workforce Management
Nice	Estados Unidos	Omnicanalidad
Zendesk	Estados Unidos	Omnicanalidad
Microsfot dynamics	Estados Unidos	CR, Workforce Management y Speech analytics
Ringover	Reino Unido	Central telefónica
Zoho	India	Omnicanalidad
Mitrol	Argentina	Central telefónica

Fuente. Elaboración propia en base a investigación de mercado realizada mediante análisis de sitios web de empresas, informes de la industria y otras fuentes secundarias.

En este cuadro se pueden observar un total de 15 empresas que son competidores directos inConcert y ofrecen los siguientes servicios:

-Central telefónica o Centralita PBX: Mampel (2024) encontró lo siguiente:

Una centralita PBX (Private Branch Exchange) es una red telefónica privada que se utiliza dentro de una empresa para gestionar las comunicaciones internas y externas. Permite a los usuarios comunicarse tanto dentro de la empresa como fuera de ella a través de diferentes canales de comunicación como VoIP, ISDN o analógico.

-CRM: Dobaño (2024), expresa que “las siglas CRM se corresponden con el término Customer Relationship Management, que en español se traduce como Gestión de Relaciones con el Cliente. Un software CRM es un programa informático que permite a las empresas gestionar todas sus interacciones con los clientes y potenciales clientes (leads)”.

-Speech Analytics: Según el equipo de CallMiner (2023): “El software de análisis de voz es una de las formas más interesantes de AI en los centros de llamadas, que permite a los agentes grabar llamadas, clasificar frases para detectar opiniones y analizar datos para mejorar el servicio al cliente”.

-Workforce Management: Según la ESIC University (2024), es un conjunto de sistemas y prácticas que se utilizan para maximizar la productividad y eficiencia de los empleados en un centro de llamadas. Es más que simplemente programar horarios, pues optimiza los recursos humanos para satisfacer la demanda de trabajo de manera efectiva equilibrando la carga de trabajo con la disponibilidad y las habilidades de los empleados.

-Omnicanalidad: Reul (2021), expresa que “Es una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, etc.). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado”.

-BOTS: Lamorte (2023) menciona que “También conocidos como agentes automáticos, son programas informáticos diseñados para realizar tareas automatizadas en la web”

3.2 La Empresa

3.2.1 Descripción actual de la empresa

InConcert es una empresa que inició sus operaciones en 1999 en Uruguay, con más de 20 años de trayectoria en el mercado, tiene presencia en más de 25 países en cuatro continentes y se encuentra en América Latina, Europa, América del Norte, Medio Oriente y África. Cuenta con un equipo de más de 200 colaboradores con presencia global y atención personal donde en los últimos años se ha visto un 10% de aumento en nuevos empleos del área de ventas y el 90% restante

pertenecen al área de Tecnología de la información, Ingeniería y Desarrollo empresarial que forman una parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En base los datos que arroja LinkedIn en mayo de 2024 sobre la empresa, a continuación, se puede ver el número total de empleados:

Figura 3

Número total de empleados inConcert según LinkedIn en mayo de 2024

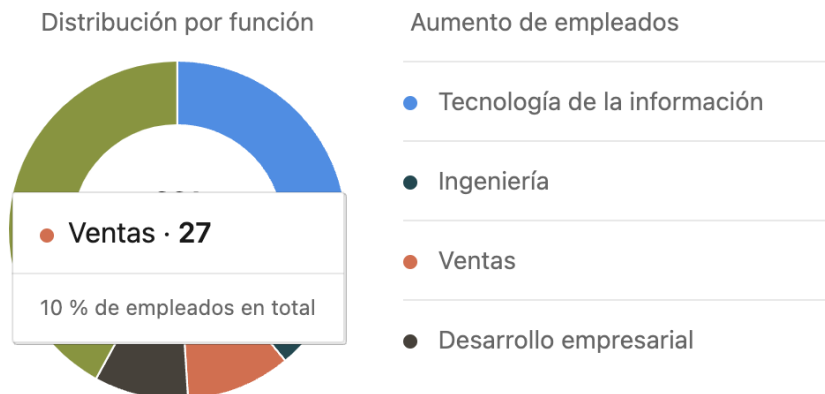


Fuente. LinkedIn de inConcert: <https://www.linkedin.com/company/inconcert/insights/>

De igual manera, para mayo de 2024 LinkedIn arroja la siguiente distribución y aumento de empleados por función:

Figura 4

Distribución y aumento de empleados por función inConcert según LinkedIn en mayo de 2024



Fuente. LinkedIn de inConcert: <https://www.linkedin.com/company/inconcert/insights/>

La compañía se especializa en brindar soluciones de software para centros de contacto y gestión de la experiencia del cliente y tiene oficinas establecidas en México, Bogotá, Miami, Madrid y Lima con amplio alcance y capacidades operativas. En base a los datos de LinkedIn en mayo de 2024, se comparten las ubicaciones donde esta empresa tiene entidades oficiales:

Figura 5

Ubicaciones donde inConcert tiene entidades oficiales según LinkedIn en mayo de 2024

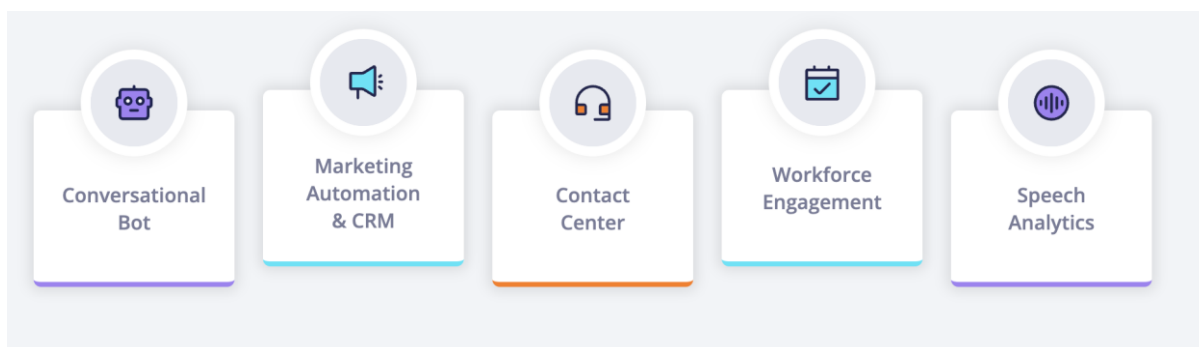


Fuente. LinkedIn de inConcert: <https://www.linkedin.com/company/inconcert/about/>

Se reporta también la cartera de productos que inConcert brinda según LinkedIn en mayo de 2024:

Figura 6

Cartera de productos que inConcert brinda según LinkedIn en mayo de 2024



Fuente. inConcert: <https://inconcertcc.com/es/productos>

Certificaciones y normas:

inConcert se caracteriza por ser una empresa que cumple las normativas de seguridad y protección de datos, por lo que a lo largo de los años ha venido realizando las mejores prácticas para proteger los datos sensibles de sus clientes y evitar amenazas en la red. Ante ello se comparten algunas de las certificaciones y normas que cumplen hoy en día:

Figura 7

Certificaciones y normas que inConcert cumple hoy día según LinkedIn en mayo de 2024



Fuente. inConcert: <https://inconcertcc.com/es/empresa>

Reconocimientos recientes:

inConcert representa una plataforma que a lo largo de los años ha ido innovando sus servicios y productos con el fin de cumplir las expectativas del mercado y mantener la fidelidad de sus clientes actuales, por lo que ha mejorado la tecnología y servicio que ofrece, lo que ha llevado a la empresa a obtener varios reconocimientos y premios de liderazgo tecnológico. El 24 de junio de 2022, se realizó la XIII edición de los premios Platinum Contact Center Awards en Madrid donde inConcert recibió el premio al Mejor Proyecto IT en Analíticas de Texto y PLN 2022. El 16 de junio del 2023, se llevó adelante la XIV edición de los premios Platinum Contact Center Awards en Madrid, donde se llevó el premio al Mejor Proyecto IT en Customer Engagement 2022.

3.2.2. Análisis del microentorno:

Para analizar el microentorno se deben tener en cuenta los siguientes factores:

-Competencia: En la industria del desarrollo de software hay varias empresas importantes que representan una competencia intensa en el mercado. Algunos de los competidores mencionados anteriormente y que brindan una gama de productos omnicanales serían:

-Genesys: Tiene presencia en más de 100 países y cuenta con 10.000 empleados.

-Vocalcom: Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado, con presencia en más de 47 países y cuenta con 500 empleados.

-Nice: Tiene presencia en más de 30 países y cuenta con 10.000 empleados.

-Zendesk: Tiene presencia en 160 países y cuenta con 10.000 empleados.

-Zoho: Cuenta con más de 25 años en el mercado, opera en más de 150 países y tiene más de 10.000 empleados.

-Clientes: inConcert cuenta con clientes de diversos sectores como son: Educativo, organización de viajes, banca, fabricación de vehículos de motor, servicios financieros, servicios y tecnologías de la información, consultoría de externalización y deslocalización, telecomunicaciones, comercio al por menor entre otros.

-Entes reguladores: Tiene varios órganos contralores como la Unidad Reguladora y de Control de Datos Personales (URCDP), Dirección Nacional de Propiedad Intelectual (DNPI), Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la información y del Conocimiento (AGESIC), Banco Central del Uruguay (BCU), Dirección General Impositiva (DGI).

-Socios estratégicos: Tiene como socio estratégico a Meta, ya que inConcert se convirtió en Business Solution Provider de WhatsApp.

3.2.3 Análisis del macroentorno

Para analizar el microentorno se deben tener en cuenta los siguientes factores:

-Factores económicos:

- **Salarios:** Según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) desde el 1 de enero, el Salario Mínimo Nacional (SMN) tiene un aumento del 5,5%, ubicando a Uruguay como el segundo país de América Latina en la escala de salarios mínimos con un valor de 570 dólares al mes.

- **Trabajo:** Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en enero el desempleo se ubicó en un 8,6% y aumentó 0,8 puntos versus el cierre presentado en 2023.

- **Pobreza:** Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 10% de la población de Uruguay se encuentra atrapada bajo la línea de la pobreza

-Factores socioculturales

- **Normas:** Es imprescindible que la confianza y respeto sea aspectos influyentes, ya que los dueños de las empresas comparten datos muy sensibles y desean evitar que se filtre esa información o se use para daños a futuros.
- **Valores sociales:** El trabajo en equipo, el reconocimiento, compromiso y esfuerzo son algunos valores que no se presentan entre los integrantes de algunos departamentos en la empresa.
- **Cambios en la mente del consumidor:** Las empresas optan por cambiar de lo manual a lo digital y saben que es crucial tener las últimas tecnologías.

-Factores tecnológicos:

- **Inteligencia Artificial:** La Inteligencia Artificial sin duda alguna ayuda a automatizar, reducir y mejorar muchos procesos que las empresas hoy en día están realizando de manera manual, ya que lo ideal es que usen el tiempo en todo lo que puedan solucionar y generar mayores ingresos. Sobre ello, Huet (2024) indica lo siguiente:
Uno de los aportes más notables es la automatización de tareas repetitivas. Herramientas y plataformas impulsadas por IA están siendo utilizadas para automatizar la escritura de código, la prueba de errores, y la gestión de proyectos. Esto no sólo acelera el proceso de desarrollo, sino que también reduce la probabilidad de errores humanos, permitiendo a los desarrolladores centrarse en tareas de mayor complejidad y creatividad. (párr. 10)

- **Nuevas plataformas de Nube:** La nube ayuda a muchas empresas a almacenar los datos de sus clientes y propios de manera segura y de rápido acceso sin tener que preocuparse por dónde se encuentre alojada, ya que se puede acceder a través de internet. Algunas plataformas de nubes conocidas son AWS, Azure, Google Cloud Platform, entre otras.
- **Seguridad informática:** En el mundo digital de hoy, mantenernos seguros en línea es de suma importancia. Con el aumento de los riesgos de ataques cibernéticos, es vital disponer de las herramientas adecuadas para proteger nuestra información y sistemas de cualquier amenaza. Según Teijeiro (2023) algunas herramientas de seguridad son: Firewalls, antivirus, Sistemas de Detección de Intrusiones (IDS), Sistemas de Prevención de Intrusiones (IPS), Escáneres de vulnerabilidades, Herramientas de gestión de Identidad y Acceso (IAM), Análisis de tráfico de red, Herramientas de análisis de malware, Sistemas de Gestión de Eventos e Información de Seguridad (SIEM), Herramientas de Autenticación Multifactor (MFA).

3.2.4 Matriz F.O.D.A

Los datos ilustrados en la matriz FODA se han realizado desde mi experiencia como comercial o ejecutiva de ventas, en donde he logrado reconocer algunos de los desafíos/oportunidades de mejora y potencialidades a tener en cuenta. De allí que se pueda inferir que la empresa cuenta con mucha estabilidad debido a los más de 20 años de presencia en el mercado, cartera de clientes, certificaciones y premios y alianzas que va concretando como por ejemplo ser proveedores oficiales de WhatsApp. Por otro lado, es importante también reconocer

que, a nivel interno, se deben mejorar algunos aspectos como la retención y capacitación del talento humano.

Figura 8

Matriz F.O.D.A



Fuente. Elaboración propia en base al análisis interno de la empresa de desarrollo de software y a la evaluación de factores externos relevantes.

Capítulo 4. Metodología de la Investigación

4.1 Postura epistemológica

Desde los diferentes tipos de abordajes cualitativos, se ha considerado la fenomenología como postura epistemológica para guiar el sentido de esta investigación. La fenomenología posibilita comprender, describir e interpretar los fenómenos sociales desde la propia perspectiva de los participantes, su experiencia de vida, su realidad, su historia, aspiraciones, las formas como definen su mundo, entre otros desde la interacción con su propio entorno (Husserl 1992; Heidegger,2003). De manera que, como lo expresan Palacios-Ceña y Corral (2010), los individuos “... se consideran ligados a su mundo (embodied) y solo son comprensibles en su contexto. La existencia en este sentido significa «estar en el mundo» (being in the world), y se centra en la experiencia vivida (embodied experience)” (p.69).

Desde la perspectiva fenomenológica, es importante que el investigador se interese y cuestione por el “cómo” de las cosas desde la experiencia vivida de las personas, en donde se buscan descripciones ricas, profundas y complejas de un fenómeno tal como ocurre y es vivido (Finlay, 2009, p.6). Asimismo, es clave el posicionamiento del investigador frente al fenómeno de estudio, lo cual Palacios-Ceña y Corral (2010) conciben de la siguiente manera “Al aproximarse a la experiencia vivida por otros, se debe “alejar” de todo conocimiento preestablecido y “aparcar/retener” (bracketing) sus creencias, valores y experiencia, se debe encontrar con el fenómeno fresco y describir lo que percibe y escucha” (p.69).

En otras palabras, la fenomenología desde la presente investigación permitirá el abordaje de la forma en la que las ejecutivas del equipo de ventas viven determinadas experiencias y/o situaciones respecto a la productividad, con la intención de que esas mismas vivencias contribuyan

a descubrir y comprender el fenómeno en su realidad (retos, fortalezas, oportunidades de mejora, etc.).

4.2 Enfoque

Desde el marco metodológico, la investigación se apoyará de manera especial en el enfoque cualitativo, que desde la perspectiva de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) permite “describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p.11). Hernández, Fernández y Baptista (2018) expresan que este enfoque “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (p.16). Desde la mirada de J. W. Creswell y J. D. Creswell (2018), el enfoque cualitativo hace parte de un proceso interrogativo de comprensión que explora y profundiza en un problema social o humano. El investigador construye un panorama dinámico y holístico, analiza discursos, profundiza en las visiones de los participantes y conduce la investigación en un entorno natural (p.13).

Martínez (2011) al referirse al tema menciona que “la investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (p.11). Ante ello es posible considerar que “desde la investigación cualitativa, se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad” (Rodríguez, Gil & García, 1999, p.35).

De ahí que los estudios de carácter cualitativo indaguen sobre la vida de los individuos, sus experiencias, sentir, comportamientos, sistema de valores, cultura, interacciones, funcionamiento organizacional, movimientos sociales, etc. En ese sentido, se podría afirmar que este enfoque se

dinamiza desde el reconocimiento, la comprensión y el profundizar en las necesidades, sentir, pensar, retos, potencialidades e intereses reales de los participantes en su propio contexto, los cuales son susceptibles de intervenir para aportar a la mejora de su realidad (Gómez, 2015; Sánchez, 2019). Es así como en este ejercicio de investigación en particular, se tiene presente que el enfoque cualitativo permitirá reconocer, entender y comprender las necesidades, los intereses, las potencialidades y los retos del equipo de ejecutivas comerciales de la empresa participante, con la clara intención de optimizar el proceso de ventas y productividad, desde su propia realidad y experiencia.

4.3 Población

Los beneficiarios directos de esta investigación serán aquellas ejecutivas del equipo de ventas que, contarán con un plan de mejora que les oriente sobre: a) el proceso de búsqueda y prospección de contactos; b) el uso del tiempo en tareas redundantes e ineficientes; c) la potenciación del uso eficiente de herramientas y tecnologías; d) el enfoque en clientes de alto valor que generen oportunidades relevantes; e) las metas y expectativas definidas para el equipo.

A su vez, los beneficiarios indirectos de este trabajo serán los accionistas y la empresa participante, ya que podrán reconocer los posibles y potenciales beneficios en el área de ventas, eficiencia en la operación y la reputación competitiva en el mercado, en base a las orientaciones para la mejora continua.

Finalmente, se verán favorecidos los clientes o consumidores, quienes podrán aprovechar al máximo interacciones más personalizadas, respuestas en tiempo y forma, y soluciones hechas a la medida en base a sus necesidades o desafíos; además de tener una mejor experiencia en la compra de productos.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En miras de alcanzar los objetivos específicos de esta investigación, se ha considerado la selección de las técnicas de encuesta y entrevista, dinamizadas desde los instrumentos de cuestionario y protocolo de entrevista.

La entrevista puede ser considerada un proceso y espacio más íntimo, flexible y abierto (King y Horrocks, 2009), para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Sabino (1992:116) expresa que la entrevista, representa una forma de interacción social. Ante ello, Martínez (2011) considera que la entrevista “Está orientada a recolectar datos que tienen que ver con las percepciones, las actitudes, las opiniones, las experiencias ya vividas, los conocimientos, así como también a los proyectos” (p.28).

Es entonces el escenario de comunicación propicio y preciso para aportar a la construcción de la realidad, que se fundamenta en la interrelación humana. En tal caso, la entrevista se dinamiza desde la socialización de preguntas abiertas que confieren la oportunidad a los participantes de expresar sus puntos de vista, sentimientos, deseos, y necesidades frente a ejes temáticos de interés.

Por otra parte, el instrumento que dinamiza la técnica de entrevista es el protocolo de entrevista, que de acuerdo con Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) se caracteriza por “un grado mayor de flexibilidad..., debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados” (p.2). Adicionalmente, este instrumento facilita de manera estructurada y organizada la expresión de pensamientos, ideales, problemáticas, fortalezas, desafíos de manera abierta y dinámica. En el contexto de la población participante, se diseñó un protocolo de entrevista (Anexo A) organizado por 5 preguntas abiertas que favorecen la comunicación e intercambio de

ideas entre los ejecutivos de ventas en sus diferentes espacios de trabajo, logrando obtener información importante. Este protocolo se dirige a un equipo de 10 ejecutivos de ventas y 1 director de operaciones de la empresa inConcert, quienes participaron en distintos momentos para atender cuestiones relacionadas con profundizar en cómo se atienden los distintos obstáculos/desafíos que se presentan con los clientes en el área de ventas, proponer acciones encaminadas a la mejora del área de ventas; y otros puntos de interés abordados a la encuesta referidos a la optimización de la productividad.

En lo que corresponde a la técnica de encuesta, autores como Groves et al. (2004) la conciben como "... un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros" (p.4). Siguiendo las visiones de Grasso (2006:13) se puede definir la encuesta como un procedimiento donde es posible explorar, recopilar y comparar datos de un número considerable de personas, del que se podría describir, predecir y/o explicar una serie de características o cuestiones de interés investigativo. En el caso particular de esta investigación, se diseñó una encuesta organizada por 5 preguntas cerradas dirigidas a un equipo de 10 ejecutivos de ventas y 1 director de operaciones de la empresa inConcert, quienes la diligenciaron por medio de Google Forms. Estas preguntas indagaban sobre las herramientas de uso diario para realizar la prospección o búsqueda de nuevos clientes, la segmentación de sus prospectos Target/ objetivo, el mayor desafío que enfrentan al realizar el proceso de prospección de nuevas cuentas, la defunción del éxito en términos de prospección en frío, y qué los mantenía más actualizados sobre las tendencias y cambios internos al momento de realizar las búsquedas de prospectos.

A continuación, se comparte la relación entre los objetivos específicos y las técnicas e instrumentos de recolección de datos que les dinamizarán:

Tabla 1

Relación entre objetivos específicos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Objetivo específico	Técnica	Instrumento
Reconocer percepciones y experiencias del equipo de ejecutivos de ventas sobre el proceso de contacto inicial con prospectos.	-Encuesta -Entrevista	-Cuestionario -Protocolo de entrevista
Diseñar los contenidos del plan de mejora para favorecer la productividad en el proceso de ventas.		Formato para el diseño del plan de mejora
Evaluar el contenido del plan de mejora para la productividad en el equipo de ventas desde la perspectiva de pares evaluadores expertos.	Observación	Rejilla de evaluación

Fuente. Elaboración propia en base al diseño metodológico de la presente investigación para la consecución de los objetivos específicos.

4.5 Procedimiento

Para alcanzar los objetivos específicos propuestos, se han establecido las fases de diagnóstico, diseño y validación, cuyo sentido y dinámica se describen a continuación:

- **Fase de Diagnóstico:** Con el propósito de reconocer las percepciones y experiencias del equipo de ejecutivos de ventas sobre el proceso de contacto inicial con prospectos que se desarrolla en la empresa participante, se diseña y aplica un cuestionario en línea y un protocolo de entrevista para identificar necesidades, intereses, potencialidades

y retos que pueden ser susceptibles de intervención para la mejora de la productividad. Esta fase se caracteriza por un primer acercamiento con el grupo con el fin de obtener datos e información clave sobre las herramientas de uso diario para realizar la prospección o búsqueda de nuevos clientes, la segmentación de sus prospectos Target/ objetivo, el mayor desafío que enfrentan al realizar el proceso de prospección de nuevas cuentas, la defunción del éxito en términos de prospección en frío, y qué los mantenía más actualizados sobre las tendencias y cambios internos al momento de realizar las búsquedas de prospectos. Es importante mencionar que esta fase se deriva desde la identificación del problema en contexto, como base para el desarrollo de la fundamentación teórica, el reconocimiento de la pertinencia de la investigación, y trazar la ruta de trabajo desde los objetivos de esta.

- **Fase de Diseño:** En esta fase se estructuran y construyen los contenidos, las estrategias, experiencias y recursos necesarios para consolidar el diseño del plan de mejoramiento centrado en optimizar la productividad en el área de ventas.

- **Fase de Validación:** Para evaluar el contenido del plan de mejora que optimice la productividad en el equipo de ventas, se comparte el diseño respectivo a profesionales expertos en las temáticas centrales de la investigación, con la intención de contar con sus perspectivas, retroalimentación y observaciones que permitan atender a las oportunidades de mejora, dificultades y fortalezas identificadas. De esta manera se podrá enriquecer y ajustar el plan de mejora construido, tanto en aspectos de fondo como de forma (si aplica).

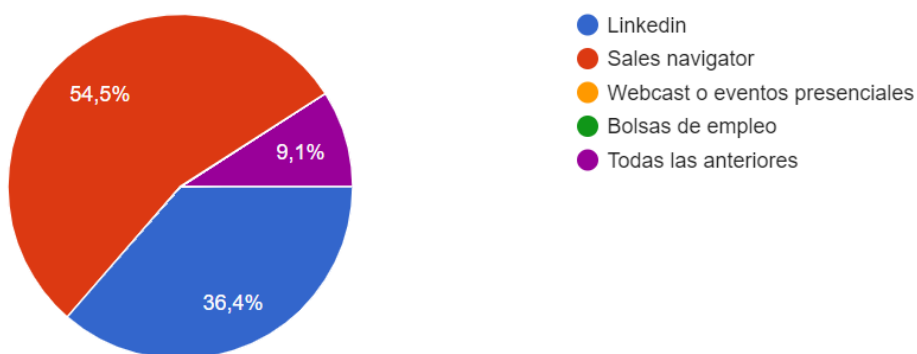
Capítulo 5. Resultados

5.1 Resultados de la encuesta

Desde las encuestas realizadas a las ejecutivas de ventas, fue posible obtener los siguientes resultados:

Gráfico 2

Pregunta 1: ¿Qué herramienta o estrategia es la que más utilizas para la prospección en frío?

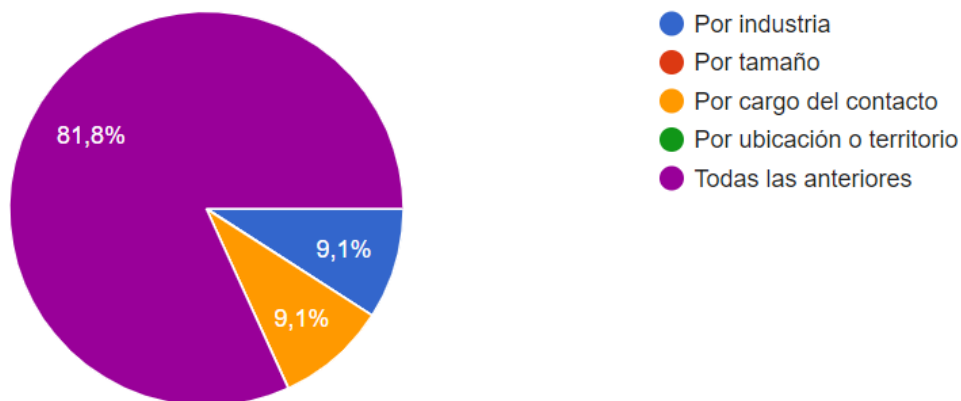


Fuente. Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

El 54.5% de los encuestados expresó que la herramienta que más usan para realizar la prospección en frío es Sales Navigator y la que menos usan es LinkedIn con un 36,4%.

Gráfico 3

Pregunta 2: ¿Cómo identificas y segmentas a tus prospectos objetivo?

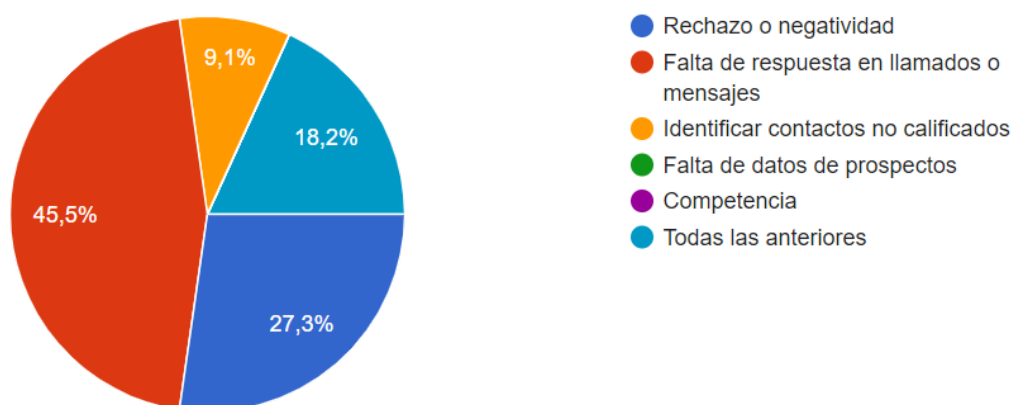


Fuente. Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

El 81.8% de los encuestados expresó que todas las opciones propuestas en la pregunta son predilectas por el equipo; Seguida por cargo del contacto y por industria con un 9,1% respectivamente.

Gráfico 4

Pregunta 3: ¿Cuál es el mayor desafío que enfrentas al realizar prospección en frío?

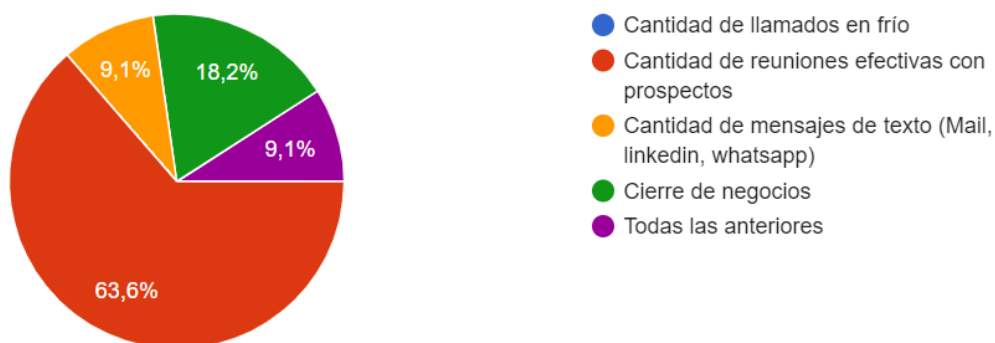


Fuente. Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

El 45.5% de los encuestados expresó que el mayor desafío que enfrentan al realizar la prospección en frío es la falta de respuesta en llamadas o mensajes y el menor desafío es identificar contactos no calificados con un 9.1%.

Gráfico 5

Pregunta 4: ¿Cómo defines el éxito en términos de prospección en frío?

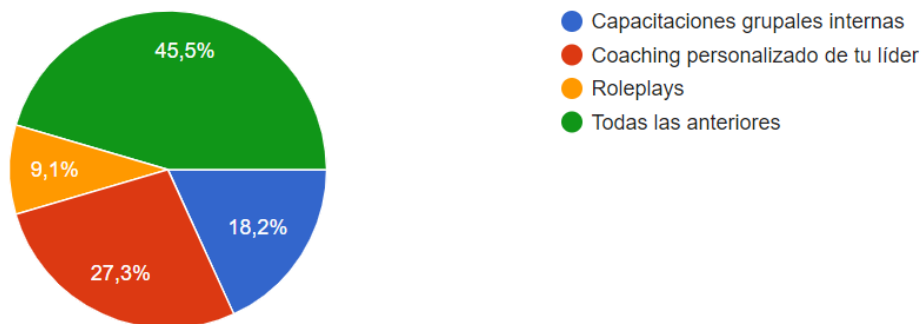


Fuente. Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

El 63,6% de los encuestados expresó que el éxito lo definen por medio de la cantidad de reuniones efectivas con prospectos; Seguida por el cierre de negocios con un 18.2%. Por otro lado, expresan que por la cantidad de mensajes de texto y todas las anteriores con un 9,1% respectivamente.

Gráfico 6

Pregunta 5: ¿Cómo te mantienes actualizado sobre las tendencias y cambios internos en la prospección en frío?



Fuente. Elaboración propia en base a la encuesta aplicada

El 45,5% expresó que todas las opciones propuestas en la pregunta son predilectas por el equipo; Seguida por coaching personalizado de su líder con un 27.3%.

5.2 Resultados de la entrevista

Respecto a las entrevistas aplicadas, se logró reconocer los siguientes aspectos:

Desde la perspectiva de las ejecutivas de ventas, herramientas como LinkedIn, Sales Navigator, Google y Chatgpt, son las herramientas o sistemas que más usan en el día a día, ya que les permite tener información detallada de sus contactos, lo que les permite tener mayores posibilidades de coordinar reuniones.

Al respecto, se presentan algunas de las consideraciones expuestas por los ejecutivos:

- Ejecutivo a: “La verdad me gusta usar mucho Sales Navigator porque te permite ver información adicional de los contactos que en LinkedIn no se logra ver, como un teléfono o correo electrónico y también te permite enviar inmails para esos contactos difíciles que nunca quieren aceptar la solicitud de amistad”. (Ver anexo B)

- Ejecutivo b: “Uso LinkedIn, Sales navigator y busco mucho en google o Chat Gpt empresas que estén en mi radar”. (Ver anexo D)
- Ejecutivo c: “En mi caso uso LinkedIn, es la herramienta más ágil para conocer a detalle información que necesito y me ayuda a gestionar un contacto directo y a tener una comunicación más ágil para profundizar en temas o cuestiones de interés con los contactos”. (Ver anexo I)

Por otro lado, los ejecutivos manifiestan que tanto el cargo de un contacto y el tamaño de la empresa son importantes a la hora de buscar un prospecto, ya que simbolizan el nivel de autoridad que tiene una persona para tomar decisiones y el potencial del negocio en cuanto a mayores presupuestos y reputación.

Lo anterior, se vislumbra en las consideraciones manifestadas por algunos ejecutivos:

- Ejecutivo a: “Para mí es importantísimo el cargo que tiene un contacto, yo sólo busco desde el Gerente, Director, Vicepresidente hasta el CEO. Por tamaño de la empresa también me fijo mucho, ya que mi target son empresas mayores a 100 empleados y eso lo puedo ver desde LinkedIn”. (Ver anexo B).
- Ejecutivo b: “El cargo es lo más importante Melissa porque de qué me sirve buscar un supervisor o un Analista si no van a tomar la decisión. Si uno busca la persona correcta, puedes tener una respuesta de si o no me interesa y ya no pierdes tanto tiempo. El tiempo en ese cargo no es tan relevante y el tamaño de la empresa si”. (Ver anexo C).
- Ejecutivo c: “El tamaño de la empresa porque debo cumplir un mínimo de más de 50 empleados por lógica. Empresas de 2 a 10 o hasta 50 empleados no me sirven porque no son rentables”. (Ver anexo G).

Es de anotar que para los ejecutivos conocen sus responsabilidades y tareas diarias, pero para algunos puede llegar a ser estresante, por lo que es necesario un acompañamiento por parte de los líderes para el manejo del estrés y el apoyo al equipo para facilitar el trabajo. Algunas de las apreciaciones brindadas por los ejecutivos, son las siguientes:

- Ejecutivo a: “ Inicia por el contacto inicial de un contacto, ya sea por llamado, mail o mensaje de LinkedIn. Luego coordinar la reunión, presentar la plataforma, enviar presupuesto, hacerle seguimiento al contacto y finalmente se cierra en una venta o se cancela y se desestima la oferta”. (Ver anexo B).
- Ejecutivo b: “Es un poco complicado porque vender no es fácil y a veces me siento presionada porque no llego a las metas o no estoy sacando reuniones. Cansa buscar información que muchas veces no está en internet y nadie responde y el tiempo pasa y es agobiante. Hace meses que no llego a mi meta y es mucho estrés para mi últimamente”. (Ver anexo F).
- Ejecutiva c: “En la mañana reviso mensajes de LinkedIn y luego empiezo a ver 10 cuentas al día y llamo y les envío mails. Coordino reunión, presento y cierre”. (Ver anexo L).

A su vez, los ejecutivos manifiestan sentirse capacitados, más no expertos al momento de realizar presentaciones, ya que conocen los servicios y productos que ofrece inConcert a nivel comercial, pero a nivel técnico si les gustaría afianzar y reforzar sus conocimientos.

En relación con lo antes mencionado, se presentan algunas de las apreciaciones de los ejecutivos:

- Ejecutivo a: “Sí cuento que tengo buenas habilidades, sobre todo al teléfono, pero algunas dudas técnicas si son complejas para mi”. (Ver anexo D).

- Ejecutivo b: “No, aún me falta bastante práctica y conocimiento en ciertas áreas de mis presentaciones, pero seguro que con el tiempo seré mejor”. (Ver anexo J).
- Ejecutivo c: “No, siento que me falta mayor información para las reuniones porque a veces no sé qué decir o me siento insegura”. (Ver anexo F).

Asimismo, los ejecutivos señalan que temas como, la Inteligencia Artificial, últimas tendencias del mercado, roleplays de llamados y mayor información de los productos y servicios de la empresa, son algunos de los puntos que se deben reforzar para tener mayor éxito en el proceso diario de ventas y contacto de nuevos clientes.

Entre las consideraciones expresadas por los ejecutivos, encontramos las siguientes:

- Ejecutivo a: “Inteligencia Artificial que sabemos que es un tema muy activo en este momento. Pero siento que no es tanto el tema sino la frecuencia de esas capacitaciones, porque a veces tenemos algunas reuniones de equipo y tocamos por encima ciertos temas, pero considero que no son suficientes”. (Ver anexo B).
- Ejecutivo b: “Últimas tendencias del mercado en tecnología, costos porque los ejecutivos no nos dicen esa información y si alguien nos pregunta por teléfono no sabría qué decir”. (Ver anexo F).
- Ejecutivo c: “Las llamadas me cuestan mucho, por lo que prefiero enviar mails o mensajes. Estoy con algunos compañeros practicando al final del turno para ver qué podemos aprender entre todos”. (Ver anexo J).

Por último, es de anotar que algunos de los factores a los que se enfrentan diariamente los ejecutivos, se deben a la falta de práctica al teléfono, poco acceso a información actualizada de productos, servicios y precios y claridad de algunos procesos.

En relación con lo antes mencionado, se exponen algunas de las respuestas brindadas por los ejecutivos:

- Ejecutivo a: “Sacar reuniones, rebatir precios, rebatir objeciones en las llamadas y que a veces no tengo acceso a información actualizada de los productos que ofrecemos vs competidores”. (Ver anexo D).
- Ejecutivo b: “Lograr mis números mensuales, llamar y a veces saber si estoy haciendo las cosas bien porque no me siento respaldado por mi superior”. (Ver anexo G).
- Ejecutivo c: “Al teléfono, saber responder y me trabo con algunas preguntas por lo que no logro coordinar muchas reuniones mensuales”. (Ver anexo F).

Capítulo 6. Propuesta del plan de mejora

6.1 Viabilidad Económica y financiera

6.1.1 Adquisición de nueva herramienta

-Costos de inversión inicial: Adquisición o compra de plataforma (Amplemarket incluye las herramientas de Outreach y Cognism que son plataformas que potencian los procesos de búsqueda, contacto, seguimiento y cierre de ventas). Aunque algunos precios no están disponibles en la página web, se estima un presupuesto de 250 USD mensuales por usuario.

-Costos de implementación y capacitación: Se estima un pago de manera única de 1000 USD por instalar y capacitar al equipo de ventas. Estos costos incluyen:

-Compra e instalación del software: Instalación y configuración del software para cada ejecutivo de ventas.

-Capacitación inicial: Se coordinan días para dar las instrucciones iniciales y necesarias para el correcto uso de la plataforma y las mismas estarán a cargo del representante y experto de la empresa Amplemarket.

-Material de la capacitación: Guía y acceso online brindado por parte de la empresa Amplemarket.

-Soporte técnico: Se brinda soporte por las primeras semanas de instalado el servicio y capacitado el equipo completo para resolver dudas o solventar cualquier error de la plataforma.

6.2. Viabilidad operativa

6.2.1 Capacitación y desarrollo de habilidades

-Costo de inversión inicial: Hoy en día en inConcert, ya cuentan con la plataforma de recursos humanos Deel. De esa plataforma, sólo cuentan con el módulo de contratación y pago de

nómina global pero aún les falta adquirir el módulo de Deel Engage que permite hacer evaluaciones de desempeño 360, desarrollo de carrera y entrenamientos que reduce la rotación del personal con un costo de 20 USD por empleado al mes.

-Costo de implementación y capacitación: No tiene costo, ya que viene incluido al acceder al módulo de Deel Engage.

-Costos de programas de incentivos y bonos: No tiene costo, ya que viene incluido al acceder al módulo de Deel Engage.

6.3 Viabilidad técnica

-Disponibilidad de la herramienta Amplemarket: Es muy fácil de adquirir y configurar

-Disponibilidad de la herramienta Deel Engage: Al contar con los otros módulos de la plataforma, el proceso de instalación es muy sencillo y rápido.

-Integración con herramientas como CRM de inConcert: Se puede integrar de manera fácil con el CRM actual de la empresa por vía API.

-Capacitación y Soporte Amplemarket: Ofrece soporte técnico 24/7 y el software es de fácil adopción.

-Capacitación y apoyo técnico de Deel Engage: Tiene servicio continuo de soporte técnico y chat 24/7.

-Requerimientos de software o hardware: Sólo es necesario tener una computadora y wifi para instalarla y ejecutarla.

6.4 Proyecciones

6.4.1 Proyecciones de costos. Costos totales asociados con el proyecto

-Adquisición herramienta Amplemarket: 250 USD mensual por usuario (Un total de 11 ejecutivos de ventas serían 2750 USD mensuales)

-Adquisición de plataforma Deel Engage: 20 USD mensual por usuario (Un total de 11 ejecutivos de ventas serían 220 USD mensuales)

-Implementación y capacitación de la plataforma Amplemarket: 1000 USD

Costo total: El costo total para llevar a cabo el plan de mejora propuesto es de 3970 USD (Luego del pago por única vez de implementación y capacitación de la plataforma de Amplemarket serían 2970 USD Mensuales).

Tabla 2

Matriz de estrategias

PLAN DE MEJORA				
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TIEMPOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Adquirir plataformas	1-Contactar un ejecutivo de ventas de la plataforma Amplemarket para coordinar una demo 2. Ver cotizaciones o precios de la plataforma, alcance y funcionalidades 3. Presentar propuesta económica a los Directores o autoridades competentes para su evaluación y viabilidad.	1 mes	Inversión inicial de 3970 USD (Luego del pago por única vez de implementación y capacitación de la plataforma de Amplemarket serían 2970 USD Mensuales).	Director del proyecto y Directores de la empresa
Capacitar personal	1.Realizar evaluaciones de	1 mes	1000 USD (Pago único)	Representantes de parte de proveedor

comercial	desempeño 360 para analizar habilidades y debilidades del equipo. 2. Reconocer debilidades del equipo para reforzarlas por medio de creación de cursos con AI de la plataforma Deel Engage. 3. Armar plan de bonificaciones en base a su rendimiento / resultados.			de nuevas plataformas y encargado de capacitaciones de la empresa inConcert
Realizar seguimiento detallado del performance del equipo comercial y procesos	1.Crear un plan de indicadores para que los comerciales logren identificar las competencias que se estarán midiendo 2. Analizar por medio de reportes y gráficas resultados de ventas o reuniones.	3 meses	0 inversión	Supervisores o Team managers de la empresa inConcert
Evaluar y retroalimentar el aprendizaje de los comerciales en las capacitaciones	1.Crear sesiones de 1 a 1 individuales y reuniones grupales para ver el nivel de aprendizaje de los ejecutivos 2. Realizar una evaluación de desempeño final para rectificar las habilidades reforzadas 3. Crear un formato de Feedback para los	1 mes	0 inversión	Manager y Director comercial de la empresa inConcert

	comerciales y de encuestas para ver cómo se sienten después de las capacitaciones y retroalimentación.			
--	--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia en base a diagnóstico interno y análisis de necesidades del equipo de ventas.

Tabla 3

Métricas propuestas

MÉTRICAS PROPUESTAS						
EJECUTIVO	OPORTUNIDADES	CANTIDAD DE REUNIONES	CANTIDAD DE LLAMADS	CANTIDAD DE MAILS	CANTIDAD DE MENSAJES LKD	METODO DE CONTACTO EFECTIVO

Fuente. Elaboración propia en base al análisis de mejores prácticas en el equipo de ventas mencionado por algunas ejecutivas de ventas en entrevistas.

En la presente tabla, podemos encontrar las métricas propuestas para evaluar al equipo por la operación diaria que realizan y la conversión de ventas a oportunidades reales. Cabe destacar que, si se aprueba el proyecto o plan, con la herramienta de Amplemarket, se podrá visualizar la información de manera automatizada y en tiempo real.

Las métricas propuestas a continuación, ayudarían a tener una visión general sobre la efectividad de cada método de contacto, lo que le daría al equipo la oportunidad de aprovechar al

Fuente. Elaboración propia en base al análisis de necesidades formativas del equipo de ventas y desarrollo de un plan de capacitación personalizado

En la anterior tabla podemos encontrar los procesos propuestos para roles de Managers, Supervisores, Team leaders, Jefes de equipo, ya que en base a las entrevistas realizadas a los ejecutivos de ventas, es necesario que puedan tener entrenamientos de diferentes productos de interés y que puedan sentirse capaces de llevar a cabo una reunión con mayor confianza. Por lo anterior, sugiero que los líderes estén mucho más presentes en el desarrollo y crecimiento de sus ejecutivos para tener mayor éxito en las ventas y operación diaria.

6.5 Evaluación del VAN

Para calcular el VAN del presente proyecto se usará la siguiente información:

Datos del proyecto:

- Inversión inicial: \$3.970
- Ingresos anuales adicionales: \$24.000.000
- Costos operativos anuales: \$8.659.999
- Flujo de caja neto anual: $\$24.000.000 - \$8.659.999 = \$15.340.001$
- Tasa de descuento: 10% o 0.10
- Duración del proyecto: 1 año

Por lo que calculamos el VAN a continuación:

$$\text{VAN} = 15.340.001 / (1 + 0.10)^1 - 3970$$

Denominador: 1.10 (Resultado de la operación $(1 + 0.10)^1$)

$$\text{Flujo de caja neto} / \text{denominador} = 15.340.000 / 1.10 = 13.945.454$$

$$\text{VAN} = 13.945.454 - 3.970 = 13.941.484$$

Cabe resaltar que los datos utilizados en referencia a los ingresos anuales (24.000.000) fueron obtenidos a través de la plataforma americana de inteligencia comercial Zoominfo que brinda datos claves sobre empresas y contactos de interés para fines comerciales.

Gráfico 7

Información general inConcert



inConcert 
www.inconcertcc.com
  

Location 1221 Brickell Ave Fl 9 Miami, Florida 33131, United States

Industry Custom Software & IT Services, Business Services

Employees 201 - 500

Revenue \$24.7 Million

Fuente. Plataforma Zoominfo (2024)

Por otro lado, debido a mi salida reciente de la empresa inConcert y por temas de confidencialidad, los datos específicos sobre los costos operativos anuales no estaban disponibles, por lo que adopté un enfoque en base a estimaciones razonables para determinarlos.

Dicha estimación se basó en componentes claves como:

Salarios y Beneficios:

- **Salario Neto Mensual:** \$1,500 por empleado.
- **Costo Bruto Anual por Empleado:** \$25,714.29, considerando un 30% adicional para impuestos y beneficios.
- **Costo Total de Sueldos Brutos:** \$6,999,999.30 (270 empleados).
- **Beneficios:** 20% del costo bruto, equivalente a \$1,399,999.86.

Gastos de Tecnología:

- **Licencias de Software:** \$45,000.

- **Infraestructura en la Nube:** \$35,000.
- **Mantenimiento y Soporte:** \$20,000.

Gastos Administrativos:

- **Alquiler de Oficina:** \$70,000.
- **Servicios Públicos:** \$30,000.

Gastos de Marketing y Ventas:

- **Publicidad y Promociones:** \$35,000.
- **Comisiones de Ventas:** \$5,000.

Otros Gastos Operativos:

- **Seguros:** \$15,000.
- **Mantenimiento General:** \$5,000

Total de Costos Operativos Anuales: \$8,659,999.

Desglose de Costos Operativos Anuales

1. Salarios y Beneficios:

- **Costo Total de Sueldos Brutos:**
 - Salario Bruto Anual por Empleado: \$25,714.29
 - Número de Empleados: 270
 - Costo Total de Sueldos Brutos: $25,714.29 * 270 = \$6,999,999.30$
- **Beneficios:**
 - Porcentaje de Beneficios: 20% del Sueldo Bruto
 - Costo Total de Beneficios: $20\% * \$6,999,999.30 = \$1,399,999.86$

- **Subtotal Sueldos y Beneficios:**

- $\$6,999,999.30 + \$1,399,999.86 = \$8,399,999.16$

2. Gastos de Tecnología:

- **Licencias de Software:** \$45,000
- **Infraestructura en la Nube:** \$35,000
- **Mantenimiento y Soporte:** \$20,000
- **Subtotal Gastos de Tecnología:**

- $\$45,000 + \$35,000 + \$20,000 = \$100,000$

3. Gastos Administrativos:

- **Alquiler de Oficina:** \$70,000
- **Servicios Públicos:** \$30,000
- **Subtotal Gastos Administrativos:**

- $\$70,000 + \$30,000 = \$100,000$

4. Gastos de Marketing y Ventas:

- **Publicidad y Promociones:** \$35,000
- **Comisiones de Ventas:** \$5,000
- **Subtotal Gastos de Marketing y Ventas:**

- $\$35,000 + \$5,000 = \$40,000$

5. Otros Gastos Operativos:

- **Seguros:** \$15,000
- **Mantenimiento General:** \$5,000
- **Subtotal Otros Gastos Operativos:**

- $\$15,000 + \$5,000 = \$20,000$

Total de Costos Operativos Anuales: \$8,659,999.

6.6 Validación y ajustes del plan de mejora

Para llevar a cabo la validación del plan de mejora, se contó con la colaboración de profesionales con experiencia y/o conocimientos en los temas tratados en este. Entre el personal que integra el grupo evaluador, se cuenta con la participación de la Gerente de Operaciones Nina Reger y la Gerente de Gestión Humana Andrea Pfeffer. A las evaluadoras se les compartió el plan de trabajo diseñado y se les brindó una rejilla de evaluación. Este formato de evaluación cuenta con 14 ítems distribuidos en 3 sesiones que abordan los siguientes aspectos específicos del plan de mejora: Claridad y estructura del plan, Componente de aprendizaje e Impacto esperado en las competencias del talento humano. Las evaluadoras pueden marcar que tan de acuerdo están con los aspectos propuestos y además expresar sus observaciones, recomendaciones, comentarios, etc. sobre el contenido del plan de mejora.

Tabla 5

Rejilla de Evaluación sobre el plan de mejora

Rejilla de evaluación para valorar el plan de mejora de la productividad en el área de ventas de softwares de llamados: Caso inConcert			
Nombre del evaluador		Fecha de valoración	
Claridad y estructura del plan			
A continuación, encontrará una serie de criterios (1-5) para evaluar la viabilidad del proyecto de mejora de la productividad del equipo de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración (1 a 5), teniendo en cuenta que 5 “cumple satisfactoriamente el criterio” y 1 “no cumple el criterio”. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario.			

1) Las etapas del plan son fáciles de entender y están organizadas.	Observaciones	2) El plan incluye un cronograma detallado para el usuario.	Observaciones	3) Las etapas del plan son suficientes	Observaciones	4) El objetivo del plan está claramente definido.	Observaciones	5) La estructura y los contenidos del plan son coherentes y pertinentes respecto a los objetivos planteados.	Observaciones

Componente de aprendizaje

A continuación, encontrará una serie de criterios (6-9) para evaluar el componente pedagógico del plan de mejora. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario

6) Se definen actividades con estrategias que favorecen espacios de aprendizaje y evaluación de los ejecutivos de ventas.	Observaciones	7) Se programan capacitaciones de seguimiento para reforzar el aprendizaje.	Observaciones	8) Se incluye un plan para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.	Observaciones	9) Las capacitaciones, roleplays, 1x1, escucha de audios, evaluaciones de desempeño y encuestas están diseñadas para diferentes niveles de conocimiento.	Observaciones		

Impacto esperado en las competencias del talento humano

A continuación, encontrará una serie de criterios (10-14) para evaluar los alcances del plan de mejora propuesto en la construcción de saberes (Conocimientos, habilidades y valores) de las ejecutivas de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario

Firma del evaluador					Firma del evaluador				

Fuente. Elaboración propia

Una vez las evaluadoras diligenciaron las rejillas de evaluación, se lograron obtener las siguientes observaciones:

- Las etapas que dinamizan el plan son claras y pertinentes respecto a los propósitos trazados.
- Las iniciativas formativas propuestas pueden fomentar la construcción de saberes (aprendizajes, destrezas, actitudes y valores) de las ejecutivas de ventas.
- Se establecen métricas detalladas y claras que a futuro pueden apoyar el poder identificar el estado actual, los retos, las fortalezas y oportunidades de mejora en el proceso de ventas.
- El plan es flexible y puede modificarse durante el futuro desarrollo o implementación de este.
- Es importante contar con el acompañamiento de una persona experta por parte de la herramienta propuesta (Amplemarket) para hacer seguimiento continuo al uso de la plataforma.
- Es necesario que se propongan horarios y fechas específicas de los espacios de entrenamiento (Cronograma) que se pueden desarrollar, para que el equipo encargado tenga una visión clara sobre esta gestión.
- Se requiere indicar las funciones específicas de las personas responsables de las actividades propuestas, ello con el fin de que éstas comprendan a cabalidad su rol.

Capítulo 7. Conclusiones

7.1 Conclusiones

A partir de lo desarrollado en la presente investigación, se exponen a continuación las conclusiones generadas al finalizar con el diseño del plan de optimización de la productividad en el área de ventas de softwares de llamadas.

En cuanto al objetivo orientado a reconocer las percepciones y experiencias del equipo de ejecutivos de ventas sobre el proceso de contacto inicial con prospectos, se realizaron encuestas y entrevistas que permitieron identificar que es necesario implementar un plan de entrenamientos que les permita conocer sus debilidades para atenderlas y superarlas de manera constante y así desarrollar e impulsar sus habilidades de ventas. Dichas entrevistas y encuestas revelan que es necesario que los ejecutivos de ventas desarrollen los conocimientos, habilidades, destrezas y valores necesarios para mejorar y fortalecer el desempeño comercial productivo.

Lo anterior puede hacer posible que los ejecutivos estén en capacidad de llevar a cabo reuniones comerciales y vender los productos y servicios disponibles de la empresa inConcert, ya que el plan propuesto promueve el trabajo en equipo, la participación activa, la reflexión crítica, el interés hacia el aprendizaje, y la capacidad de resolver problemas desde el contacto inicial con un contacto hasta el cierre de una venta. Para esto, es necesario que los ejecutivos se interesen por potenciar y fortalecer su formación continua.

Lo expuesto se valida con la perspectiva de Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), quienes expresan que la percepción de ser escuchados y abordados de la mejor manera por parte de áreas directivas permite que los empleados de una empresa impulsen sus habilidades y conocimientos para mejorar su desempeño.

Con respecto al objetivo referido a diseñar los contenidos del plan de mejora para favorecer la productividad en el proceso de ventas, se proyecta como conclusión el haber creado un plan de mejora que incluye la adquisición de una plataforma de contactación (Amplemarket) y que permite automatizar y eliminar procesos repetitivos y manuales en el proceso de ventas. Incluye también capacitaciones, seguimiento del performance de cada ejecutivo y la evaluación y retroalimentación de aprendizaje.

Esto se ratifica con la conclusión de Paulillo (2023) quien menciona que, para obtener resultados positivos en el área de ventas, es necesario crear estrategias y adquirir las herramientas necesarias para no afectar el rendimiento.

El siguiente objetivo consistía en evaluar el contenido del plan de mejora para la productividad en el equipo de ventas desde la perspectiva de pares evaluadores expertos. Las conclusiones sobre este objetivo, centradas en la retroalimentación de los evaluadores, se enfocan en que las etapas del plan son claras, pertinentes y suficientes para potenciar el aprendizaje y los procesos comunicativos a la hora de llamar y llevar a cabo reuniones de productos. Como conclusión se presenta el diseño de los elementos constituidos del mismo; es decir nombre del ejecutivo, oportunidades, cantidad de reuniones, cantidad de llamadas, mails, mensajes en LinkedIn y método de contacto efectivo. Asimismo, se presenta para los altos mandos el diseño de elementos como nombre del ejecutivo, mes, cantidad de capacitaciones de producto, reuniones 1x1, roleplays, escucha de audios de llamados, evaluaciones de desempeño y encuestas.

Para finalizar, se resalta que alcanzar el objetivo general del proyecto de generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes fue una experiencia retadora y de dedicación, ya que factores como la disponibilidad horaria de los

ejecutivos de ventas y de los expertos evaluadores generó algunas dificultades en el proceso de evaluación por parte de personas expertas en el tema.

La presente investigación puede representar un punto de partida para fomentar en los altos mandos de la empresa inConcert la capacitación, escucha activa y el entrenamiento de los ejecutivos de ventas, ya que para lograr los objetivos del área comercial puede ser necesario cambiar o actualizar las prácticas actuales.

Capítulo 8. Bibliografía

8.1 Bibliografía

Aldavert, J. Vidal, E., Lorente, J. y Aldavert, X. (2016). *5S para la mejora continua: La base del Lean*.

Editorial Alda Talent.

Atehortua, Y. (2010). Estudio y aplicación del Kaizen. (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de

Pereira, Pereira.

Bakker, A., Demeoruti, E., y Xanthopoulou, D. (2011). “Cómo los Empleados Mantienen su

Engagement en el Trabajo”. *Ciencia & Trabajo*, Jul - Sep; 13: 135-142.

Berloty, P. (10 de junio de 2024). 5 formas de aumentar la productividad de las ventas.

<https://es.modjo.ai/blog/5-manieras-de-booster-la-productivite-commerciale>

Carballar, J. (2007). VOIP la telefonía de internet (p. 13).

Choi, T. Y., Rungtusanatham, M. & Kim, J. S. (1997). Continuous improvement on the shop floor:

lessons from small to midsize firms. *Business Horizons*, 40(6), 45-50.

Diaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). Metodología de investigación en educación

médica. *Investigación educ. médica*, 2(7).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

Dobaño, R. (30 de abril de 2024). CRM: qué es, para qué sirve y cómo funciona. Recuperado el 26 de

mayo de 2024 de: <https://getquipu.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-crm/>

El Observador. (28 de febrero de 2024). Empleo y desempleo: qué pasó con el mercado laboral en el

primer mes de 2024. Consultado el 29 de mayo de 2024.

<https://www.elobservador.com.uy/nota/empleo-y-desempleo-que-paso-con-el-mercado-laboral-en-el-primer-mes-de-2024->

202422815629#:~:text=La%20tasa%20de%20empleo%20termin%C3%B3,de%201%2C3%20pu
ntos%20porcentuales.

Equipo Editorial Etecé. (2024). Método Kaizen. <https://concepto.de/metodo-kaizen/>. Consultado: 11 de abril de 2024.

France 24. (02 de abril de 2024). La pobreza en Uruguay afecta al 10,1% de las personas. Consultado el 29 de mayo de 2024. <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20240402-la-pobreza-en-uruguay-afecta-al-10-1-de-las-personas>

Finlay, L. (2009). “Debating Phenomenological Research Methods.” *Phenomenology & Practice*, 3(1), 6–25. https://doi.org/10.1007/978-94-6091-834-6_2

García, A. (2020, 05 de octubre). La demanda de innovación de software está creciendo durante COVID-19. Recuperado el 13 de mayo de 2024 de: <https://www.encora.com/es/blog/demand-for-software-innovation-is-growing-during-covid-19>

Genesys. (2024). Company. <https://www.genesys.com/company>

Genesys. “LinkedIn.” LinkedIn, <https://www.linkedin.com/company/genesys/>

Gómez, L. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM

Gómez, M. (2015). Introducción a la metodología de la investigación científica. (1a. ed.). Editorial

Brujas. <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co>

Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E. & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley y Sons

Harrington, H. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. La nueva generación. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Hernández, J. (2015). Manual para la implementación de herramientas de mejora continua en

microempresas, Puebla. Consultado el día 21 de enero del 2022 en:

[https://www.academia.edu/22139272/MANUAL PARA LA IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA EN MICROEMPRESAS](https://www.academia.edu/22139272/MANUAL_PARA_LA_IMPLEMENTACION_DE_HERRAMIENTAS_DE_MEJORA_CONTINUA_EN_MICROEMPRESAS)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw Hill Education

Huet, P. (07 de marzo de 2024). Inteligencia artificial en desarrollo de software: Tendencias emergentes y futuro. Recuperado el 29 de mayo de 2024 de: <https://openwebinars.net/blog/inteligencia-artificial-en-desarrollo-de-software/#:~:text=En%20el%20desarrollo%20de%20software%2C%20esto%20se%20traduce%20en%20sistemas,el%20rendimiento%20de%20las%20aplicaciones.>

Kaye, M. & Anderson, R. (1999). Continuous Improvement: The Ten Essential Criteria. *International Journal of Quality Reliability Management*, 16(5), 485-509.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. (The wisdom of teams). Cecsa.

Lamorte, J. (28 de septiembre de 2023). Bots, las herramientas omnipresentes en la era digital actual. Recuperado el 26 de mayo de 2024 de: <https://www.itmastersmag.com/noticias-analisis/bots-las-herramientas-omnipresentes-en-la-era-digital-actual/>

LinkedIn. (2023). El futuro del desarrollo de software: tendencias emergentes y oportunidades de crecimiento en 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/el-futuro-del-desarrollo-de-software-tendencias-y-en-2023-valdovinos/>

Martínez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*. Bogotá, Colombia.

Micheli, J. (2011). El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de

México. *FRONTERA NORTE*, 24(47), 145-169.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722012000100006

Nice. (2024). About-us. <https://www.nice.com/company/about-us>

Nice. (2024). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/nice-systems/about/>

Palacios-Ceña, D. y Corral, I. (2010). Fundamentos y desarrollo de un protocolo de investigación fenomenológica en enfermería. *Enfermería Intensiva*, 21(2), 68-73. <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermeria-intensiva-142-articulo-fundamentos-desarrollo-un-protocolo-investigacion-S1130239909000091>

Paulillo, J. (12 de mayo de 2023). ¿Cómo aumentar la productividad del equipo de ventas y maximizar los resultados? <https://es.aivo.co/blog/how-to-increase-sales-team-productivity-and-maximize-results#:~:text=La%20productividad%20en%20las%20ventas%20impacta%20directamente%20en%20la%20calidad,necesario%20adoptar%20algunas%20medidas%20valiosas.>

Poole, S. (16 de mayo de 2024). Cómo mejorar la productividad de las ventas y aumentar la eficacia del equipo. <https://www.nutshell.com/es/blog/sales-productivity>

Proaño Villavicencio, D., Gisbert Soler, V. y Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista 3C Empresa*, ISSN: 2254 – 3376. Consultado el 17 de marzo de 2022 en: https://www.3ciencias.com/wpcontent/uploads/2018/01/art_6.pdf

Zoominfo. (2024). Datos generales empresa inConcert.

<https://app.zoominfo.com/#/apps/profile/company/113085205/overview?url=%2Fapps%2Fhome-page&titleText=Homepage&profileId=113085205&checkProfileAccess=true>

8.2 Anexos

8.2.1 Anexo A. Protocolo de entrevista semiestructurada

Fecha de la entrevista:	Lugar donde se desarrolla la entrevista:
Nombre del entrevistador/a:	Iniciales de la persona entrevistada:
Preguntas	Objetivo/lógica de la pregunta
<p>Muy buen día, ¿Cómo se encuentra en esta mañana/tarde?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerle y su experiencia como ejecutivo comercial destacado por sus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepa que su identidad y el contenido de sus respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puede sentirse libre para compartir sus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puede brindarme o tiene para realizarla. De igual manera, es necesario contar con su consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con su autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitiría grabar en audio la entrevista?</p>	<p>Este es un espacio introductorio que pretende generar un espacio ameno de conversación. Además, se busca brindar claridad sobre el propósito de la entrevista, mi vinculación frente a esta y acordar asuntos logísticos para su desarrollo</p>

1. Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre usted y su experiencia. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfruta de su rol?	Estas son preguntas introductorias o rompehielos que buscan generar un espacio ameno de conversación, además de conocer un poco más sobre la persona entrevistada (Que se presente y describa su relación con el tema de interés)
2. A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?	Esta es una pregunta para conocer las herramientas de uso diario que el entrevistado usa
3. Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?	Esta es una pregunta para reconocer los parámetros que usa el entrevistado a la hora de buscar contactos
4. ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?	Esta es una pregunta para conocer el proceso de ventas
5. ¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?	Esta es una pregunta para conocer la percepción del entrevistado sobre su nivel de conocimiento del producto
6.¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?	Esta sería una pregunta para conocer si existen capacitaciones para mejorar el desempeño del entrevistado
7. ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?	Esta sería una pregunta para conocer los desafíos que enfrenta el entrevistado y las soluciones
8. ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?	Esta es la pregunta de cierre

8.2.2 Anexo B. Transcripción de la entrevista semiestructurada #1

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenos días Richard, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>RV:Buenos días Melissa, gracias a ti por tenerme en cuenta para esta entrevista. Si cuentas con mi autorización para hacer la entrevista y si puedes grabar el audio.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>RV: Llevo más de 10 años trabajando en el campo de las ventas y disfruto el momento exacto donde me dicen SI acepto la oferta, jajaja..ese momento es mágico como vendedor.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>RV:La verdad me gusta usar mucho Sales Navigator porque te permite ver información adicional de los contactos que en LinkedIn no se logra ver, como un teléfono o correo electrónico y también te permite enviar inmails para esos contactos difíciles que nunca quieren aceptar la solicitud de amistad.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>RV:Para mi es importantísimo el cargo que tiene un contacto, yo sólo busco desde el Gerente, Director, Vicepresidente hasta el CEO. Por tamaño de la empresa también me fijo mucho, ya que mi target son empresas mayores a 100 empleados y eso lo puedo ver desde LinkedIn.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>RV: Inicia por el contacto inicial de un contacto, ya sea por llamado, mail o mensaje de LinkedIn. Luego coordinar la reunión, presentar la plataforma, enviar presupuesto, hacerle seguimiento al contacto y finalmente se cierra en una venta o se cancela y se desestima la oferta.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>RV:Si te soy sincero Melissa, yo tengo mucha experiencia en este mercado pero nunca está de más seguir aprendiendo no?. Me gustaría quizás recibir alguna capacitación o evaluación de mi desempeño mensual para saber cuáles son realmente mis debilidades o fortalezas a la hora de vender.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>RV:mmm Inteligencia Artificial que sabemos que es un tema muy activo en este momento. Pero siento que no es tanto el tema sino la frecuencia de esas capacitaciones, porque a veces tenemos algunas reuniones de equipo y tocamos por encima ciertos temas pero considero que no son suficientes.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>RV:Las objeciones de precios de los prospectos, ya que a veces es muy difícil convencerlos, ya que algunos buscan cantidad y no calidad de servicio. Siempre trato de hacer una buena propuesta o que sea un precio muy competitivo para cerrar más cuentas.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>RV:Gracias a ti Melissa y muchos éxitos, de mi parte no tengo dudas.</p>

8.2.3 Anexo C. Transcripción de la entrevista semiestructurada #2

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenos días Karen, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>KM: Hola Melissa, ¿Cómo estás? si cuentas con mi total permiso para grabar y realizar la entrevista.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutiva de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>KM: Llevo 4 años en el cargo y me gusta mucho vender por las comisiones jajaja</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>KM: Uso mucho LinkedIn y la herramienta premium Sales Navigator porque la empresa nos la da pero siento que nos hace falta más herramientas para buscar contactos. He trabajado en varias empresas de ventas y lo máximo que te dan es un excel con algunos números que a veces no son correctos. Creo que si tuviera más herramientas sería mucho más fácil contactar a alguien.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>KM: El cargo es lo más importante Melissa porque de qué me sirve buscar un supervisor o un Analista si no van a tomar la decisión. Si uno busca la persona correcta, puedes tener una respuesta de si o no me interesa y ya no pierdes tanto tiempo. El tiempo en ese cargo no es tan relevante y el tamaño de la empresa si.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>KM: Mi día es de llamadas, envío de mails, y mensajes en Sales Navigator y dejar todo ese registro en el CRM. También tenemos un excel muy manual dónde debemos llenar la información de las reuniones que vamos coordinando y el resultado. Cada día es más rutinario y estresante el trabajo porque hay mucha presión para vender y a veces no sale nada en días.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>KM: El conocimiento creería que sí pero a veces los contactos hacen algunas preguntas que te soy sincera, no me las sé y me toca reagentar y ahí se pierde una gran oportunidad. Igual tu sabes que este mundo de las ventas y sobre todo de la tecnología cambia mucho y lo que sabemos hoy, mañana ya no es otra cosa. Igual algunas veces nos hacen roleplays y preguntas de producto pero para mi eso no sirve porque siento que no aprendo nada.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>KM: Speech de ventas, manejo de objeciones y algo de inteligencia artificial. A mi me cuesta mucho llamar y como los mails y los números de teléfono son malos o equivocados me cuesta mucho conseguir reuniones.</p>

<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>KM: Como te dije anteriormente, para mi la falta de información real de los contactos es algo que me molesta mucho porque a veces hago más de 20 o 30 llamadas y envío muchos mails y todo es erróneo. Ya he hablado de esto con mis compañeros y nuestro jefe pero no hacen nada.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>KM: Ojalá te vaya muy bien en tu tesis y que bueno ojalá algún día nos escuchen y puedan ayudarnos con lo que te dije. Gracias.</p>

8.2.4 Anexo D. Transcripción de la entrevista semiestructurada #3

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Florencia, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>FS: Hola Melissa, si te doy mi autorización.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como inside sales? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>FS: Tengo 6 años y medio aproximadamente como Inside sales y me gusta mucho presentar o llevar a cabo las reuniones y cobrar las comisiones como a todos.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>FS: Uso LinkedIn, Sales navigator y busco mucho en google o Chat Gpt empresas que estén en mi radar.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>FS: Me fijo en el cargo del contacto y el tamaño de la empresa.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>FS: Sí claro, llamo el contacto desde la base que tenga asignada y si llego a sacar una reunión pues le mando invitación en Google meet, Teams o Zoom y sumo a un especialista técnico por si tienen alguna duda muy específica. Luego les paso una propuesta económica y ahí ya se ve si entran o no como clientes. Es un proceso que parece simple pero la verdad es bastante largo y de paciencia.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>FS: Sí cuento que tengo buenas habilidades, sobre todo al teléfono, pero algunas dudas técnicas si son complejas para mi.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>FS: Quizás que nos ayuden con el tema de novedades de los productos que ofrecemos o información de la competencia también ayudaría mucho.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>FS: Sacar reuniones, rebatir precios, rebatir objeciones en las llamadas y que a veces no tengo acceso a información actualizada de los productos que ofrecemos vs competidores.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>FS: No, muchas gracias.</p>

8.2.5 Anexo E. Transcripción de la entrevista semiestructurada #4

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Darwin, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>DM: Todo muy bien y te doy consentimiento para hacerme esta entrevista y grabarla.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>DM: Tengo 4 años en esta empresa como Ejecutivo pero tengo en total 10 años aproximadamente en puestos relacionados. Es una buena pregunta sabes..porque yo no pensaba que este mundo de las ventas me iba a gustar como ahora, pero lo disfruto todo.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>DM: Uso Google y Sales Navigator principalmente.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>DM: El cargo y el tamaño de la empresa son básicos para mi.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>DM: Simplemente es buscar por todos los medios posibles a un decisor, generarle interés para ir a una demo y ya de ahí pasarle números y cerrar la venta.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>DM: Me siento muy capacitado para mi rol.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>DM: Podría ser, saber más de algunos productos pero siento que a la empresa le falta mucho para tener mejores resultados y para motivar a sus empleados. La estructura de bonos no es clara y a veces toca estar detrás para que te paguen..aunque no es un tema que deba tocar pero se que eso se puede mejorar.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>DM: Los desafíos son con mi jefe y el equipo porque la verdad no hay mucha comunicación y siento que nadie nos escucha, entonces es algo que día a día me aburre y me hace pensar si estoy en el lugar correcto.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>DM: A modo sugerencia que puedan ayudarnos con más herramientas y sobre todo con que nos escuchen y no se quede en palabras. De resto todo ok.</p>

8.2.6 Anexo F. Transcripción de la entrevista semiestructurada #5

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Isabel, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>IA: Hola Melissa, si acepto.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>IA: Soy ejecutiva de cuentas y en inConcert tengo 2 años y medio en el rol aprendiendo en el camino todo lo que vaya saliendo.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>IA: Mi favorita es LinkedIn porque ahí puedo ver información de la persona o empresa que busco.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>IA: El cargo del contacto es lo primero que veo así sé si le envío solicitud o no de amistad o mensaje.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>IA: Es un poco complicado porque vender no es fácil y a veces me siento presionada porque no llego a las metas o no estoy sacando reuniones. Cansa buscar información que muchas veces no está en internet y nadie responde y el tiempo pasa y es agobiante. Hace meses que no llego a mi meta y es mucho estrés para mi últimamente.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>AI: No, siento que me falta mayor información para las reuniones porque a veces no se que decir o me siento insegura.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>AI: Últimas tendencias del mercado en tecnología, costos porque los ejecutivos no nos dicen esa información y si alguien nos pregunta por teléfono no sabría qué decir.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>AI: Al teléfono, saber responder y me trabo con algunas preguntas por lo que no logro coordinar muchas reuniones mensuales.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>AI: No</p>

8.2.7 Anexo G. Transcripción de la entrevista semiestructurada #6

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Julio, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>JA: Si cuentas con mi permiso</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>JA: He estado en ventas por 5 años y amo ayudar a los clientes a resolver dudas.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>JA: Google y LinkedIn me parece que son buenas.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>JA: El tamaño de la empresa porque debo cumplir un mínimo de más de 50 empleados por lógica. Empresas de 2 a 10 o hasta 50 empleados no me sirven porque no son rentables.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>JA: Claro, hago la prospección, calificación, presentación, cierre y seguimiento final.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>JA: No, a veces siento que es necesario ir con algún líder de tecnología o comercial si la cuenta es grande o de mucho valor para mí.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>JA: Manejo de objeciones desde la llamada inicial hasta en la reunión porque no se que decir o me quedo congelado sin responder. Creo que unos role plays o capacitaciones en vivo de llamadas no estarían mal.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>JA: Lograr mis números mensuales, llamar y a veces saber si estoy haciendo las cosas bien porque no me siento respaldado por mi superior.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>JA: Gracias por tenerme en cuenta.</p>

8.2.8 Anexo H. Transcripción de la entrevista semiestructurada #7

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Cinthia, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>CA: Si</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>CA: Llevo 3 años de experiencia y lo que más me gusta es compartir con la gente en reuniones.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>CA: LinkedIn es buena pero cuando tiene datos como teléfono o mail públicos, si no sirve sólo para enviar una invitación de amistad y si nunca te contesta pues no puedes hablarle.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>CA: Cargo del contacto obviamente para que pueda tomar decisiones y así el proceso es rápido y no lleva tantas reuniones adicionales.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>CA: Buscar contactos por LinkedIn o google, llamarlos, enviarles mails o mensajes en redes. Coordinar la reunión y hacerle seguimiento con mi jefe para cerrar la venta o no.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>CA: Si, considero que me encuentro preparada y cuento con las competencias para elaborar presentaciones. Ello dado a que he realizado algunos cursos o capacitaciones por mi cuenta, ya que me apasiona y siempre trato de estar actualizada.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>CA: Saber o tener información al día de la competencia, qué novedades hay con nuestros servicios o productos y coaching de llamados.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>CA: A veces siento que me cuesta encontrar clientes dispuestos a atender mis comunicaciones en redes, pues entendemos que en el siglo que nos encontramos algunas personas son precavidas con su información. Y bueno siempre envío varios mensajes a distintas personas claves de una empresa para ver quién me atiende.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>CA: No muchas gracias.</p>

8.2.9 Anexo I. Transcripción de la entrevista semiestructurada #8

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Maria, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>MC: Hola Melissa, si</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>MC: Llevo 2 años en este campo y me encanta todo.</p>

<p>2. MAA: A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>MC: En mi caso uso LinkedIn, es la herramienta más ágil para conocer a detalle información que necesito y me ayuda a gestionar un contacto directo y a tener una comunicación más ágil para profundizar en temas o cuestiones de interés con los contactos.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>MC: En primer lugar en el cargo que ocupa ese contacto, pues siento que es la base para las gestiones o consultas que necesite. Puede direccionarme a más/otras personas o con otros cargos similares. Considero que es importante crear redes desde esos contactos claves.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>MC: Primero, identifico los leads que me interesan y coordino reuniones. Después, evaluó su interés y necesidad en la misma reunión. Presento nuestra solución, resuelvo dudas para cerrar la venta y hacemos un seguimiento para mantener una buena relación con el cliente. En caso tal que la venta no se cierre, le hago seguimiento en 6 meses aproximadamente o intento contactar con otro decisor de esa misma empresa.</p>
<p>5. MAA: ¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>MC: Siento que no estoy completamente segura de tener todas las habilidades necesarias para mis presentaciones. Estoy buscando cursos y capacitaciones con mis compañeros para mejorar en este aspecto. LinkedIn ofrece algunos cursos buenos pero algunos son pagos y costosos.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>MC: Quizás podría ser el uso de herramientas digitales y CRM. Esto me ayudaría a gestionar mejor mis leads y a optimizar los procesos de ventas.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>MC: Coordinar reuniones, encontrar buenas empresas para agregarlas al CRM y vender.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>MC: No</p>

8.2.10 Anexo J. Transcripción de la entrevista semiestructurada #9

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Miladis, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>MA: Melissa yo estoy muy bien y tú? y si tienes mi autorización sin problemas.</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>MA: Tengo 4 meses como ejecutiva de ventas en esta empresa y disfruto conocer otros vendedores y sus experiencias.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>MA: Hasta ahora nunca había usado LinkedIn pero me parece que es buena y tiene datos interesantes.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>MA: El tamaño de la empresa y el cargo del contacto.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>MA: Si, busco el contacto y veo si tiene teléfono y lo llamo. Le hablo de inConcert y hago una reunión y le presento nuestros productos a ver cuál le interesa más. Al final hago seguimiento a ver si se cierra o no como venta.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>MA: No, aún me falta bastante práctica y conocimiento en ciertas áreas de mis presentaciones, pero seguro que con el tiempo seré mejor.</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>MA: Las llamadas me cuestan mucho, por lo que prefiero enviar mails o mensajes. Estoy con algunos compañeros practicando al final del turno para ver qué podemos aprender entre todos.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>MA: Organizarme y buscar el tiempo para llamar porque como soy nueva me toca leer y aprender muchas cosas que hasta el momento no son muy claras y siento que no tengo una guía o persona que me ayude por parte de los líderes. También que no es tan claro las ventas qué debo hacer o por lo menos para mi no es claro. A veces la herramienta que usamos para llamar se traba y nadie nos ayuda sino hasta 2 días después.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>MA: No</p>

8.2.11 Anexo K. Transcripción de la entrevista semiestructurada #10

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Mariana, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>MR: Bueno si</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>MR: 1 año y medio y me gusta que puedo ayudar a otras empresas a mejorar sus procesos.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>MR: LinkedIn</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>MR: Tamaño de la empresa y su puesto, tiene que ser un decisor.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>MR: Busco en LinkedIn empresas de gran tamaño y sector de interés y dentro de eso busco la persona adecuada y la contacto principalmente por teléfono si tiene el número e intento agendar una breve reunión para mostrarles la plataforma. Después de la reunión suelen utilizar una versión gratis de prueba de la herramienta y hago el seguimiento después de una semana para cerrar la venta.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>MR: Si</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>MR: Creo que más bien la empresa debería establecer KPIs de 20 llamadas al día en un horario específico y con esa cantidad y con la información correcta, se que sacaría más reuniones.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>MR: Convencer al contacto para coordinar una reunión y despertar más sul interés y necesidad.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>MR: No</p>

8.2.12 Anexo L. Transcripción de la entrevista semiestructurada #11

Preguntas	Respuesta del entrevistado/a
<p>MAA: Buenas tardes Ximena, ¿Cómo te encuentras esta mañana?</p> <p>Antes que nada, agradezco el tiempo brindado en este momento. Mi nombre es Melissa Astorga Acevedo, soy estudiante de la Maestría en Dirección de empresas de la Universidad de Palermo y actualmente me encuentro desarrollando un proyecto que trata sobre generar un plan de mejora que favorezca la productividad en el proceso de búsqueda de nuevos clientes de la empresa inConcert.</p> <p>Para el proyecto es importante desarrollar una entrevista que me permita conocerte y tu experiencia como ejecutivo comercial destacado por tus prácticas en el proceso de ventas, dado el gran valor y potencial que ello representa para el estudio.</p> <p>Es importante que sepas que tu identidad y el contenido de las respuestas se utilizarán únicamente para fines académicos, y puedes sentirte libre para compartir tus ideas, sentir, opiniones y experiencias.</p> <p>Para poder iniciar con la entrevista, me gustaría conocer cuánto tiempo puedes brindarme o tienes para realizarla. De igual manera, es necesario contar con tu consentimiento y por ello quisiera saber si ¿Cuento con tu autorización para realizar esta entrevista ?, y ¿Me permitirías grabar en audio la entrevista?</p>	<p>XA: Buenas tardes Melissa, me encuentro bien. Si</p>
<p>1. MAA: Antes de iniciar, me gustaría conocer un poco más sobre ti y tu experiencia. ¿Cuánto tiempo llevas desempeñándote como ejecutivo de ventas? y ¿Qué es lo que más disfrutas de tu rol?</p>	<p>XA: Tengo 5 años y medio en el rol de ejecutiva de ventas y me gusta el proceso de búsqueda efectiva de contactos.</p>

<p>2. MAA:A la hora de empezar a prospectar a tus contactos, ¿Cuál es la herramienta que más usas?</p>	<p>XA: LinkedIn lo uso para todo.</p>
<p>3. MAA: Cuando estás realizando esa misma búsqueda, ¿En qué te fijas? el cargo del contacto, años de experiencia en ese puesto o el tamaño de la empresa?</p>	<p>XA: Cargo del contacto es lo que más me fijo.</p>
<p>4. MAA: ¿Podrías describir brevemente el proceso de ventas?</p>	<p>XA: En la mañana reviso mensajes de LinkedIn y luego empiezo a ver 10 cuentas al día y llamo y les envío mails. Coordino reunión, presento y cierre.</p>
<p>5. MAA:¿Crees que cuentas con el conocimiento o habilidades necesarias para tus presentaciones?</p>	<p>XA: Si</p>
<p>6. MAA: ¿Qué temas crees que deberías mejorar o capacitar?</p>	<p>XA: mmm escuchar otros speech de llamadas y que me den feedback para saber qué debería cambiar o mejorar y tener más números o herramientas que nos permitan llamar a los contactos, ya que amo llamar.</p>
<p>7. MAA: ¿Cuáles son tus desafíos diarios y cómo los vences?</p>	<p>XA: Los No de los contactos y que no se presentan a las reuniones y me toca perseguirlos.</p>
<p>8. MAA: ¿Deseas agregar algo más o tienes alguna duda?</p>	<p>XA: No</p>

8.2.13 Anexo M. Rejilla de evaluación diligenciada 1

Rejilla de evaluación para valorar el plan de mejora de la productividad en el área de ventas de softwares de llamados: Caso inConcert			
Nombre del evaluador	Andrea Pfeffer	Fecha de valoración	18 de junio de 2024

Claridad y estructura del plan									
A continuación, encontrará una serie de criterios (1-5) para evaluar la viabilidad del proyecto de mejora de la productividad del equipo de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración (1 a 5), teniendo en cuenta que 5 “cumple satisfactoriamente el criterio” y 1 “no cumple el criterio”). Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario.									
1) Las etapas del plan son fáciles de entender y están organizadas.	Observaciones	2) El plan incluye un cronograma detallado para el usuario.	Observaciones	3) Las etapas del plan son suficientes	Observaciones	4) El objetivo del plan está claramente definido.	Observaciones	5) La estructura y los contenidos del plan son coherentes y pertinentes respecto a los objetivos planteados.	Observaciones
5	Está bien definido el plan y sus etapas	4	Aunque se especifican los responsables de cada actividad, sugiero que debe detallarse un poco más el rol de cada responsable en cuanto a horarios y fechas de las mismas.	4	Para iniciar con un plan piloto, considero que si son etapas iniciales suficientes.	5		5	

Componente de aprendizaje									
A continuación, encontrará una serie de criterios (6-9) para evaluar el componente pedagógico del plan de mejora. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario									
6) Se definen actividades con estrategias que favorecen espacios de aprendizaje y evaluación de los ejecutivos de ventas.	Observaciones	7) Se programan capacitaciones de seguimiento para reforzar el aprendizaje.	Observaciones	8) Se incluye un plan para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.	Observaciones	9) Las capacitaciones, roleplays, 1x1, escucha de audios, evaluaciones de desempeño y encuestas están diseñadas para diferentes niveles de conocimiento.	Observaciones		
5		5		5		5			
Impacto esperado en las competencias del talento humano									
A continuación, encontrará una serie de criterios (10-14) para evaluar los alcances del plan de mejora propuesto en la construcción de saberes (Conocimientos, habilidades y valores) de las ejecutivas de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario									
10) El plan promueve el trabajo en equipo y la participación de las ejecutivas de ventas.	Observaciones	11) El plan incluye gráficas intuitivas que permitan a las ejecutivas ver su desempeño en el proceso de ventas.	Observaciones	12) El plan incluye métricas que permitan medir el rendimiento de las ejecutivas de ventas para que sepan identificar sus debilidades o puntos de mejora.	Observaciones	13) El plan ayuda a que se construya mayor aprendizaje y conocimiento en las ejecutivas de ventas.	Observaciones	14) Las actividades propuestas son coherentes y pertinentes respecto a los objetivos planteados.	Observaciones

4		4		5		5		5	
Concepto de evaluación y observaciones del par evaluador experto									
Luego de revisar el plan de mejora ¿Considera que este podría representar un escenario de aprendizaje con tendencias tecnológicas, que promueve mejores resultados y el desarrollo de las competencias de cada una de las ejecutivas de ventas?				En gran medida	Medianamente	De ninguna manera	¿Por qué? Agradecemos pueda justificar su concepto Porque es un plan que incluye varias actividades que podrían indentificar debilidades del equipo de ventas y potenciar sus resultados.		
				Si					
¿Cuáles considera son los aspectos más destacables del plan propuesto?				Es claro, con tiempos específicos y aterrizados a un plan de mejora.					
¿Qué aspectos considera pueden mejorarse para enriquecer el plan?				Sugiero mucho acompañamiento y seguimiento a las ejecutivas ante dudas sobre nuevas plataformas y procesos para que no sea un impacto negativo o fuerte ante nuevos cambios. También compromiso y paciencia a los responsables o líderes del equipo para que el plan pueda llevarse a cabo de la mejor manera y finalmente establecer fechas y horarios específicos para que sea más detallado en cuanto al rol de cada persona.					



Firma del evaluador

8.2.14 Anexo N. Rejilla de evaluación diligenciada 2

Rejilla de evaluación para valorar el plan de mejora de la productividad en el área de ventas de softwares de llamados: Caso inConcert			
Nombre del evaluador	Nina Reger	Fecha de valoración	20 de junio de 2024

Claridad y estructura del plan									
A continuación, encontrará una serie de criterios (1-5) para evaluar la viabilidad del proyecto de mejora de la productividad del equipo de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración (1 a 5), teniendo en cuenta que 5 “cumple satisfactoriamente el criterio” y 1 “no cumple el criterio”). Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario.									
1) Las etapas del plan son fáciles de entender y están organizadas.	Observaciones	2) El plan incluye un cronograma detallado para el usuario.	Observaciones	3) Las etapas del plan son suficientes	Observaciones	4) El objetivo del plan está claramente definido.	Observaciones	5) La estructura y los contenidos del plan son coherentes y pertinentes respecto a los objetivos planteados.	Observaciones
4	Son bastante fáciles de entender y tienen un orden lógico de implementación.	4	El cronograma debe incluir fechas y horas específicas para que se desarrolle a cabalidad y en tiempo y forma para que no haya demoras.	4	Son suficientes, pero también se debe incluir otra etapa más de seguimiento al año para revisar de manera anual el impacto real del plan.	5	N/A	5	N/A

Componente de aprendizaje							
A continuación, encontrará una serie de criterios (6-9) para evaluar el componente pedagógico del plan de mejora. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario							
6) Se definen actividades con estrategias que favorecen espacios de aprendizaje y evaluación de los ejecutivos de ventas.	Observaciones	7) Se programan capacitaciones de seguimiento para reforzar el aprendizaje.	Observaciones	8) Se incluye un plan para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral.	Observaciones	9) Las capacitaciones, roleplays, 1x1, escucha de audios, evaluaciones de desempeño y encuestas están diseñadas para diferentes niveles de conocimiento.	Observaciones
4	Se sugiere incluir actividades para reforzar el conocimiento no sólo de las ejecutivas sino también de los líderes con el fin de que el proceso de aprendizaje sea completo para los que hacen parte del equipo comercial.	5	N/A	5	N/A	5	N/A

Impacto esperado en las competencias del talento humano

A continuación, encontrará una serie de criterios (10-14) para evaluar los alcances del plan de mejora propuesto en la construcción de saberes (Conocimientos, habilidades y valores) de las ejecutivas de ventas. Lea detenidamente cada criterio y señale si se cumple, no cumple o no aplica. Despliegue la lista de opciones de respuesta dando clic en la celda que contiene la respectiva escala de valoración. Al finalizar, puede brindar observaciones si lo considera necesario

10) El plan promueve el trabajo en equipo y la participación de las ejecutivas de ventas.	Observaciones	11) El plan incluye gráficas intuitivas que permitan a las ejecutivas ver su desempeño en el proceso de ventas.	Observaciones	12) El plan incluye métricas que permitan medir el rendimiento de las ejecutivas de ventas para que sepan identificar sus debilidades o puntos de mejora.	Observaciones	13) El plan ayuda a que se construya mayor aprendizaje y conocimiento en las ejecutivas de ventas.	Observaciones	14) Las actividades propuestas son coherentes y pertinentes respecto a los objetivos planteados.	Observaciones
4	Aunque el plan si promueve la participación de las ejecutivas de ventas, considero que deberían incluir a los líderes o superiores para que sea un trabajo en equipo completo.	3	Las gráficas se deben exportar de la plataforma de compra sugerida, por lo que se debe analizar el alcance de cada reporte o tablero que mida el desempeño de las ejecutivas.	5	N/A	5	N/A	5	N/A

Concepto de evaluación y observaciones del par evaluador experto				
Luego de revisar el plan de mejora ¿Considera que este podría representar un escenario de aprendizaje con tendencias tecnológicas, que promueve mejores resultados y el desarrollo de las competencias de cada una de las ejecutivas de ventas?	En gran medida	Medianamente	De ninguna manera	¿Por qué? Agradecemos pueda justificar su concepto
	SI			El plan de mejora debe tener algunos ajustes mínimos pero importantes para que en un plan futuro de implementación, arroje resultados esperados o positivos en cuanto a la inversión mencionada. En líneas generales si es un plan que ayudará a las ejecutivas a capacitarse y sentirse parte de cada proceso.
¿Cuáles considera son los aspectos más destacables del plan propuesto?	Incluye a las ejecutivas de ventas para todas la actividades de aprendizaje, por lo que si se lleva a cabalidad como se menciona en el plan con los leves ajustes mencionados, podría funcionar muy bien.			
¿Qué aspectos considera pueden mejorarse para enriquecer el plan?	Los aspectos de inclusión de líderes y jefes y seguimiento anual del plan.			



Firma del evaluador

