



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Ingeniería Empresarial
Facultad de Ingeniería

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PROSPECCIÓN DE
POTENCIALES CLIENTES EN UNA STARTUP DEL SECTOR
FINTECH Y HR TECH**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
para optar al Título Profesional de
Ingeniero Empresarial**

**Presentado por
Claudia Rosa Gonzalez Herrera**

Lima, junio 2024



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO FACULTAD DE INGENIERÍA

A través del presente, la Facultad de Ingeniería deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de mejora del proceso de prospección de potenciales clientes en una startup del sector Fintech y HR Tech" presentado por Claudia Rosa González Herrera, con DNI N°72127702, para optar al Título Profesional de Ingeniero Empresarial, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 25 de junio de 2024. El siguiente fue el resultado obtenido:

Gonzalez, Claudia_Trabajo de Suficiencia.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	8%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	www.elespanol.com Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 25-jun.-2024 03:07 -05
Identificador: 2408357501
Número de palabras: 30049
Entregado: 1

Gonzalez, Claudia_Trabajo de Suficiencia.pdf
Por Claudia Rosa González Herrera

Similitud según fuente	
Índice de similitud	14%
Internet Sources:	9%
Publicaciones:	1%
Trabajos del estudiante:	10%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos vigente.

Lima, 25 de junio de 2024.

Ana Luna Adán
Vicedecana de Ingeniería Empresarial



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se origina por la preocupación y malestar de los líderes del área de ventas, en la cual está enfocada la investigación, principalmente por el proceso de prospección de clientes potenciales, que es la actividad más importante que se realiza dentro de la empresa en mención. La identidad de la empresa será protegida, pero en adelante se llamará Ontop. Toda la información fue recaudada a través de entrevistas a los colaboradores internos, principalmente a los que participaron del proyecto; y de focus group realizado a un grupo de clientes que hayan participado del proceso de prospección. A partir de la información recopilada, al inicio del trabajo, se mencionan las incomodidades principales relacionadas al proceso de prospección de clientes y con esto, se procede a definir el principal problema. Después, en los siguientes capítulos, se define la solución a implementar. Dicha solución, propone una mejora con foco en los aspectos de procesos, gestión y tecnología. Estos son de gran importancia en los objetivos de Ontop por ser claves para el crecimiento de la startup en mención. Por último, se muestra el detalle de la evaluación financiera del proyecto, el cual demuestra que el proyecto es viable y, por tanto, aprobado. Así, también, las conclusiones y recomendaciones finales.

ABSTRACT

This work originates from the concern and discomfort of the leaders of the sales area, on which the research is focused, mainly due to the process of prospecting for potential clients, which is the most important activity carried out within the company in mention. The company's identity will be protected, but from now on it will be called Ontop. All information was collected through interviews with internal collaborators, mainly those who participated in the project; and a focus group carried out with a group of clients who have participated in the prospecting process. From the information collected, at the beginning of the work, the main discomforts related to the client prospecting process are mentioned and with this, the main problem is defined. Then, in the following chapters, the solution to be implemented is defined. This solution proposes an improvement with a focus on the aspects of processes, management and technology. These are of great importance in Ontop's objectives, as they are key to the growth of the startup in question. Finally, the detail of the financial evaluation of the project is shown, which demonstrates that the project is viable and, therefore, approved. As well as, the final conclusions and recommendations.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mis padres, hermanos y amigos que me han apoyado a lo largo de todo este proceso, siempre motivándome a dar lo mejor y creyendo en todo lo que hago. Finalmente, a todos los docentes de la Universidad del Pacífico de los que aprendí mucho durante mi época universitaria por los grandes profesionales que son y aportar a mi crecimiento y formación profesional.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
ÍNDICE DE ANEXOS	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO	14
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	14
2. VISIÓN	15
3. MISIÓN.....	15
4. OBJETIVOS	15
5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	16
6. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	17
6.1. Amenaza de nuevos entrantes	17
6.2. Poder de negociación de los proveedores	18
6.3. Poder de negociación de los clientes	19
6.4. Amenaza de sustitutos.....	21
6.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	22
7. CADENA DE VALOR ONTOP PERU	24
8. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PROSPECCIÓN	25
8.1. Proceso de prospección de clientes potenciales	25
9. ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE PROSPECCIÓN.....	27
10. ESTADOS DEL CLIENTE EN EL PROCESO DE PROSPECCIÓN	27
11. MAPA DE PROCESOS	28
11.1. Inputs.....	28
11.2. Procesos estratégicos	29
11.3. Procesos centrales	29
11.4. Procesos de apoyo.....	29
11.5. Outputs.....	29
12. MODELO DE NEGOCIO	30
12.1. Segmento de clientes.....	30
12.2. Propuesta de valor	30
12.3. Canales	31
12.4. Relación con el cliente	31
12.5. Fuente de ingresos.....	31
12.6. Recursos Clave.....	32
12.7. Actividades Clave	32
12.8. Socios Clave.....	33
12.9. Estructura de costos	33
13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34

CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA	36
1. ALCANCE DEL PROCESO A INTERVENIR	36
2. REQUERIMIENTOS CRÍTICOS	38
2.1. Evaluación exhaustiva de los seleccionados	39
2.2. Dayli's con los ejecutivos de venta	39
2.3. Clientes potenciales seleccionados	39
3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	40
4. ÁRBOL DE EFECTOS	41
5. ANÁLISIS Y CUANTIFICACIÓN DE LOS EFECTOS DEL PROBLEMA	41
5.1. Efecto 1: Disminución de ventas	42
5.2. Efecto 2: No cumplimiento de la cuota asignada.....	43
5.3. Efecto 3: Disminución promedio del 3% del revenue de la empresa	44
5.4. Efecto 4: Aumento de 30% de despidos del personal	44
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	46
1. STARTUPS	46
2. SECTOR FINTECH	47
3. FINANZAS PERSONALES.....	47
3.1. Financiación alternativa	47
3.2. Servicios de pago	47
4. SECTOR HR TECH	48
5. TRABAJO REMOTO.....	48
5.1. Ventajas.....	48
5.2. Desventajas	49
6. ¿QUÉ ES LA PROSPECCIÓN DE CLIENTES?	49
7. TIPOS DE HERRAMIENTAS DE PROSPECCIÓN	49
7.1. Herramientas de prospección manuales	49
7.2. Herramientas de prospección automatizadas	49
8. ¿QUÉ SON LOS DAYLIS?	50
9. ¿QUÉ SON LAS DEMO'S?	50
CAPÍTULO IV: MÉTODO	51
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	51
1.1. Técnica del incidente crítico	51
2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	52
3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	53
4. EVALUACIÓN ECONÓMICA	53
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	54
1. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	54
1.1. Fortalezas del proceso	54
1.2. Debilidades del proceso	54
2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS	54
2.1. Fortalezas de los aspectos tecnológicos:	55

2.2.	Debilidades de los aspectos tecnológicos:	55
3.	DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES	55
3.1.	Fortalezas de los aspectos organizacionales:	55
3.2.	Debilidades de los aspectos organizacionales.....	55
4.	ÁRBOL DE CAUSAS	56
4.1.	Causa 1: El 40% de los clientes prospectados son diferentes al target	56
4.2.	Causa 2: Hay un exceso de 12 horas mensual en el uso de técnicas manuales de búsqueda de clientes	57
4.3.	Causa 3: Existe un exceso de 4.5 horas mensual en el registro de clientes	57
5.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	59
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....		60
1.	ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	60
2.	ÁRBOL DE ACCIONES.....	61
2.1.	Componentes de la solución que engloben las acciones.....	63
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA		71
1.	COSTOS Y GASTOS DIFERENCIALES DEL PROYECTO	71
2.	BENEFICIOS DEL PROYECTO	72
2.1.	Beneficios monetarios.....	72
2.2.	Beneficios no monetarios.....	73
3.	PERÍODO Y TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	74
4.	FLUJO DE CAJA	75
5.	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS VAN, TIR.....	76
6.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	77
CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO.....		78
1.	ACTA DE CONSTITUCIÓN	78
2.	ALCANCE DEL PROYECTO.....	78
3.	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)	78
4.	CRONOGRAMA	78
5.	PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	78
6.	ANÁLISIS DE RIESGOS (ANÁLISIS CUALITATIVO, PRIORIZACIÓN Y PLANES DE RESPUESTA)	79
7.	PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	79
7.1.	Crear sentido de urgencia.....	79
7.2.	Formar una coalición rectora	80
7.3.	Crear una visión para el cambio.....	80
7.4.	Comunicar la visión	80
7.5.	Eliminar los obstáculos y empoderar a otros para actuar sobre la visión	80
7.6.	Planear y crear triunfos a corto plazo	81
7.7.	Consolidar las mejoras y construir sobre el cambio	81
7.8.	Anclar el cambio en la cultura de la empresa	81

CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la amenaza de nuevos entrantes	17
Tabla 2: Análisis del poder de negociación de los proveedores	18
Tabla 3: Análisis del poder de negociación de los clientes	20
Tabla 4: Análisis de amenaza de sustitutos.....	21
Tabla 5: Rivalidad entre competidores existentes	22
Tabla 6: Detalle de las etapas de prospección de clientes	36
Tabla 7: Técnicas de Priorización para identificar requerimientos críticos.....	38
Tabla 8: Disminución de ventas promedio	42
Tabla 9: Detalle de distribución y asignación de cuotas.....	43
Tabla 10: Detalle de cantidad de regiones y países en los que se distribuye la cuota	43
Tabla 11: Detalle de la disminución promedio del revenue de la empresa.....	44
Tabla 12: Histórico de la tasa de despidos	45
Tabla 13: Diferencias entre una Startup y una Pyme.....	46
Tabla 14: Clientes prospectados que pertenecer al target.....	56
Tabla 15: Clientes registrados que tienen algún dato incompleto/incorrecto	58
Tabla 16: Flujo de caja.....	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis PESTEL ONTOP Perú	16
Gráfico 2: Cadena de Valor de ONTOP Perú	24
Gráfico 3: Etapas del cliente en el proceso de prospección	28
Gráfico 4: Mapa de procesos de prospección de clientes potenciales	30
Gráfico 5: Modelo de negocio de ONTOP	34
Gráfico 6: Árbol de efectos	41
Gráfico 7: Árbol de causas	58
Gráfico 8: Árbol de problemas	59
Gráfico 9: Árbol de objetivos	61
Gráfico 10: Árbol de acciones	63
Gráfico 11: Contenido de la sección Industrias potentes e importantes para la prospección de clientes	65
Gráfico 12: Interfaz de la herramienta de búsqueda de Apollo	66
Gráfico 13: Interfaz de la herramienta de búsqueda LinkedIn Search	67
Gráfico 14: Interfaz de la herramienta de búsqueda Waalaxy	68
Gráfico 15: Modelo de la base maestra de excel para registro de clientes	70
Gráfico 16: Resultados del VAN con simulación RISK	76
Gráfico 17: Resultados de la TIR con simulación RISK	77
Gráfico 18: Resultados de la TIR con simulación RISK	77

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:Servicios más tercerizados por las empresas peruanas	89
Anexo 2:Crecimiento de las Fintech en América Latina y el Caribe(2017-2021)	89
Anexo 3:Estructura organizacional de Ontop	90
Anexo 4: Entrevistas a agentes y ejecutivos sobre su experiencia en el proceso de prospección de clientes.....	90
Anexo 5: Datos generales y resultados de focus group a clientes que han adquirido algún servicio de Ontop	91
Anexo 6: Detalle de ingresos y gastos de Ontop	92
Anexo 7: Detalle del proceso de prospeccion AS-IS.....	94
Anexo 8: Promedio mensual de clientes potenciales prospectados	95
Anexo 9: Ocupaciones teletrabajables mas demandadas 2023	95
Anexo 10: Estructura organizacional del area de ventas Peru	96
Anexo 11: Industrias que más demandan el trabajo remoto en Peru	96
Anexo 12:Diagrama del proceso de prospección TOBE	97
Anexo 13: Modelo del manual propuesto de las tecnicas automatizadas de busqueda de clientes	98
Anexo 14:Manual de registro de clientes y datos claves	98
Anexo 15:Campos necesarios para el registro de datos de clientes en salesforce	99
Anexo 16:Criterios de selección de los coaches profesionales.....	99
Anexo 17:Detalle del costo mensual de las nuevas herramientas de búsqueda automatizadas	99
Anexo 18:Detalle de la inversión inicial del proyecto	100
Anexo 19:Detalle del costo del proyecto	100
Anexo 20:Detalle de los beneficios monetarios del proyecto.....	101
Anexo 21:Cálculo de la tasa de descuento.....	101
Anexo 22:Acta de Constitución del Proyecto	102
Anexo 23:Declaración de Alcance del Proyecto	108
Anexo 24:Estructura de desglose de trabajo (EDT)	109
Anexo 25:Cronograma del proyecto	110
Anexo 26: Identificación de riesgos y Plan de contingencia	110

INTRODUCCIÓN

Durante la pandemia, que se inició en el año 2020, muchas de las empresas se vieron obligadas a cambiar su metodología de trabajo, y pasar de un trabajo presencial en oficinas a un método de trabajo remoto, donde cada persona trabajaba desde su casa u otro lugar, que no sea la oficina cotidiana. Anteriormente, el término “trabajo remoto” no era muy común, ya que todas las empresas se basaban en que todos sus colaboradores solo trabajen presencialmente. Así como esa metodología de trabajo cambio a nivel mundial, también surgieron muchos emprendimientos y nuevos negocios donde los protagonistas eran las startups, y algunas con foco en la oportunidad de “trabajo remoto”. Algunas que se crearon durante la pandemia, estaban enfocadas en brindar servicios a empresas que requieran contratar y pagar al personal, a nivel mundial, y desde donde estén, esto aprovechando la situación de pandemia y la importancia del trabajo remoto. Debido a que este tipo de empresas no tienen un capital importante y el apoyo económico lo reciben de financiamientos, dependen de capturar la mayor cantidad de clientes potenciales que le den esa rentabilidad que necesitan para seguir siendo sostenibles en el tiempo. Por ello, es importante que tengan un proceso de prospección de clientes que sea eficiente; es decir, que los clientes seleccionados tengan el potencial necesario para adquirir cualquier tipo de servicio que les pueda ofrecer y les genere la rentabilidad que necesitan.

En base a lo mencionado anteriormente, este proyecto busca identificar las principales oportunidades que existen dentro del proceso de prospección de clientes potenciales que estén interesados en optar por alguno de los servicios ofrecidos por la startup. Así, dentro de los procesos de la startup, se presentan problemas en la ejecución del proceso de prospección de clientes, ya que la cantidad promedio de clientes potenciales prospectados actualmente esta 56% por debajo de la cantidad óptima, lo cual genera pérdida de rentabilidad y tiempo. El detalle se muestra en el capítulo II.

A partir del análisis realizado anteriormente, se plantea una solución en base al problema actual de la prospección de clientes potenciales. Para esto, se define un objetivo y se detallan las principales características de la propuesta de solución enfocada en reducir o eliminar el problema definido y lograr un excelente proceso de prospección de clientes. El detalle se muestra en el capítulo VI.

El método empleado para analizar el problema, definir la propuesta de solución y evaluar la viabilidad del proyecto, se basa en la ejecución de entrevistas, focus group y el uso de otras herramientas, las cuales se detallan en el capítulo IV.

Por último, se realiza la evaluación económica, la cual tiene como resultado la viabilidad del proyecto por tener una VAN promedio mayor a cero (S/531.08) y una TIR promedio mayor a la tasa de descuento (23%) y beneficios cualitativos. Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones, luego de todo el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO I: CASO DE ESTUDIO

1. Descripción de la empresa

Ontop es una *startup*¹ colombiana que permite a las empresas contratar y pagar a diferentes trabajadores internacionales legalmente. La startup nació durante la pandemia, en 2020, con el enfoque de facilitar la contratación y gestión de los empleados en remoto a nivel internacional; así como, brindar una solución financiera a empleados y compañías relacionadas al pago de la remuneración. Así, Ontop se basa principalmente en la intersección del sector *Fintech*², el cual tiene uno de los financiamientos más altos dentro del país (Colombia Tech Report, 2021), y del *HR Tech*³, el cual presenta una participación de 5.05% dentro de Colombia (Importancia de la gestión de recursos humanos, 2022).

Después de un año de su lanzamiento, gracias al crecimiento constante de sus ventas en 40% mensual, Ontop logró levantar una ronda de inversión de 4,5 millones de dólares por parte de uno de los fondos de inversión más grandes, *72 ventures*⁴. Esto le dio paso para seguir avanzando en el sistema de pagos con el objetivo de dar una mejor solución financiera a empleados y compañías. El fundador considera que Ontop está en la intersección entre recursos humanos y ser una compañía *Fintech* por el potencial que hay en las relaciones entre empresas y talentos, y cómo se globaliza sin perjudicar el pago de los empleados, el ahorro y la propia gestión.

Ontop es una compañía que opera bajo un esquema remoto. Sin embargo, el CEO prefiere pasar la mayor parte de su tiempo compartiendo con su equipo en Miami, trabajando en un espacio de coworking. A pesar de que la mayor parte de los empleados y las oportunidades están en Singapur, India, Japon, España y en algunos países de América Latina.

Los fundadores de la *Fintech* analizan los retos que tiene este nuevo mundo remoto, entre ellos destaca el impulso a una mayor productividad si se aprovecha de manera adecuada las ventajas que se tiene. En 2021, Julian Torres mencionó que “Hay que aprender a organizarse. Si se hace bien, la empresa se mueve más rápido. En nuestro caso, sin ir más lejos, la diseñadora estaba en España. Cada mañana, al levantarme, ya teníamos listos los diseños para implementar”.

¹ Empresa que tiene su principal enfoque en ofrecer productos y/o servicios basados en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Fernández, 2019).

² Es un sector que se enfoca principalmente en la automatización de servicios y procesos financieros (Maestre, 2022).

³ Soluciones de Recursos Humanos respaldadas por la tecnología que optimizan los procesos presentes en esa área (Cavalié, 2020).

⁴ Es un fondo de capital de riesgo global que se basa en las décadas de experiencia de inversión en mercados públicos y privados (Point 72Ventures, 2023).

2. Visión

Ontop tiene como visión conseguir a las mejores empresas en cualquier parte del mundo que estén dispuestas a recibir todos los servicios que ofrece mediante la expansión constante a nuevos mercados.

3. Misión

Ontop ayuda a los jóvenes a encontrar una empresa con propósito, donde puedan lograr sus objetivos personales y que estos vayan alineados con los de la empresa. Esto lo hace mediante la contratación y pago de talento internacional, independientemente del país de residencia de las personas. Así, esta startup busca conectar a talentos de todo el mundo con empresas que estén de acuerdo a sus intereses y objetivos mediante la tecnología, llevando el trabajo a un contexto completamente digital.

4. Objetivos

Capturar mínimo al 30% de clientes que tienen colaboradores internacionales independientemente del país de dónde provengan aprovechando el entorno virtual, descentralizando su pago y adaptándolo a cada una de las condiciones de los diferentes países: Seguimiento de la cantidad de clientes potenciales prospectados por cada agente encargado de capturar clientes.

Alcanzar ese mínimo de 30% al menos en los próximos 12 meses.

Para lograr la expansión de la Startup, este objetivo es relevante y también dependerá del compromiso de todo el equipo.

Este objetivo debe ser alcanzado al final del próximo año fiscal de la empresa.

Lograr adaptarse a los nuevos contextos de trabajo que buscan actualmente los talentos jóvenes (flexibilidad, servicios, *work-life balance*⁵, trabajar de manera remota⁶, etc), mediante la contratación y el pago de forma internacional.

Estar informado constantemente del nivel de incremento de trabajo remoto de los nuevos talentos jóvenes mediante charlas, eventos, noticias, etc.

Tener reportes mensuales del % de incremento que está teniendo el trabajo remoto en talentos jóvenes.

Es alcanzable lograr la adaptación al nuevo contexto en mínimo 6 meses, gracias a la rapidez que tiene la startup para adaptarse a nuevos cambios.

⁵ Hace referencia al nivel de priorización entre las actividades personales y profesionales en la vida de una persona y el nivel en el que las actividades relacionadas con su trabajo están presentes en su hogar (HRZone, 2023).

⁶ El trabajo remoto es aquel que se realiza desde una ubicación, ya sea el hogar u otra, que no sea la oficina principal donde el trabajador fue contratado (PwC Interaméricas, 2021).

Las empresas que se adaptan con mayor rapidez a nuevos contextos de trabajo que buscan actualmente los talentos jóvenes son las que tendrán mayor oportunidad para capturar a las empresas con ese perfil de colaboradores.

Lograr la adaptación al nuevo contexto en un mínimo de 6 meses.

Mostrar al 100% de talentos que prefieren trabajar en una modalidad remota que pueden hacerlo en una empresa descentralizada con un ambiente 100% virtual dónde todo se puede desarrollar en un contexto completamente digital.

Contactar a la mayor cantidad de colaboradores con preferencia en trabajo remoto mediante diferentes redes sociales/virtuales.

Se debe lograr mostrar al 100% de personas que se llegue a contactar que el trabajar en una empresa descentralizada con un ambiente 100% virtual es una de las mejores opciones.

La correcta y mayor cantidad de selección de talentos jóvenes con preferencia en trabajo remoto ayudará a alcanzar el objetivo planteado.

Se espera que esto se logre en un mínimo de 5 meses.

5. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Con el objetivo de conocer más detalladamente el macroentorno en el que la startup opera considerando: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales; se presenta, en el gráfico 1, el análisis PESTEL donde se analizaron a detalle cada uno de los factores mencionados anteriormente (Ionos, 2023).

Gráfico 1: Análisis PESTEL ONTOP Perú



Elaboración propia, 2023

Finalmente, este análisis ayuda a dar claridad de los elementos que pueden tener alguna influencia directa en el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, con esta evaluación lo principal que se quiere identificar son las oportunidades y riesgos derivados del entorno de la empresa.

6. Análisis del sector industrial

Es importante poder identificar la posición estratégica de la empresa, el ambiente de negocios en el cual se está desarrollando y la competencia. Asimismo, es vital identificar la rentabilidad de la estructura del sector donde se desarrolla Ontop. Para ello, se deben analizar y entender las fuerzas competitivas con el objetivo de conocer el atractivo de una industria, el marco competitivo e identificar la rentabilidad actual del sector para poder generar una estrategia competitiva (Porter, 2015).

6.1. Amenaza de nuevos entrantes

Dentro de la industria a la que pertenece Ontop, se considera como competencia de nuevos entrantes a todas las startups que facilitan la contratación y el pago de los trabajadores en remoto. Sin embargo, existen algunas empresas que están más centradas en infraestructura financiera, lo que para Ontop significa una competencia indirecta. En la tabla 1, se analiza el nivel de amenaza según los criterios de Porter.

Tabla 1: Análisis de la amenaza de nuevos entrantes

Criterio	Evaluación	Descripción
Barreras de entrada en la industria	Media barrera de entrada ya existente	Debido a la oportunidad que se vio en cuanto al trabajo remoto, más empresas pueden ingresar fácilmente con la misma propuesta de valor. Se requiere un alto nivel de tecnología para ofrecer los servicios de contratación y pago internacional. Después de la pandemia, la mayoría de empresas está optando por la nueva modalidad de trabajo “home office” reclutando talento internacional.
Reacción de la industria implantada	Baja reacción de la industria implantada	Las startups de la industria reaccionan positivamente ante el ingreso de nuevos competidores. Las startups se ven en la obligación de reforzar su propuesta de valor, añadiendo nuevos servicios que les permitan complementar

		y/o mejorar su propuesta anterior ante la entrada de nuevo competidores. No se suele utilizar los recursos defensivos que tienen las empresas ante cualquier amenaza.
--	--	--

Elaboración propia, 2023

Después de la evaluación realizada en la tabla 1, tomando en cuenta los criterios de barreras de entrada en la industria y la reacción de la industria implantada, se determinó que **la amenaza de nuevos entrantes es alta**, debido a que, así como Ontop nació en la pandemia, por la oportunidad que se vio en cuanto al trabajo remoto, más empresas pueden ingresar fácilmente con una propuesta de valor similar, ya que las compañías, hoy en día, están optando por esta nueva modalidad de trabajo (home office).

6.2. Poder de negociación de los proveedores

Dentro de los principales proveedores de Ontop están los de tecnología, ya que todo se maneja mediante una plataforma digital; un proveedor de asuntos corporativos y legales, para gestionar los contratos internacionales dependiendo del país de residencia de los empleados y un proveedor de servicios de gestión de cuentas y atención a los trabajadores (help desk) y los inversores que le ofrecen cierta cantidad de dinero como inversión por un 5% de participación, según el CEO de Ontop. En la tabla 2, se analiza el poder de negociación de los proveedores según los criterios de Porte.

Tabla 2: Análisis del poder de negociación de los proveedores

Criterio	Evaluación	Descripción
Concentración de proveedores en la industria.	Bajo poder de negociación en la industria.	Existen muchos proveedores en la industria. La empresa puede elegir con quiénes trabajar, ya que los servicios que ofrecen son comunes.
Dependencia de los proveedores con la industria.	La industria es muy rentable para los proveedores, ya que obtienen un alto nivel de ganancia. Sin embargo, no dependen solo de este sector, por ello poseen poder medio.	Los proveedores tienen la opción de dar servicios a empresas de otras industrias. Sigue siendo rentable para ellos trabajar con otros clientes, pero trabajar con esta industria, les genera mayor rentabilidad.

Reconocimiento de costos por cambio de proveedor.	El costo que se reconocería por cambiar de proveedor es mínimo. Por ello, el poder es bajo.	Los servicios que ofrecen se encuentran fácilmente. Por lo cual, se pueden cambiar en poco tiempo.
Diferenciación de servicios ofrecidos por los proveedores	Los servicios que ofrecen son comunes y fáciles de encontrar en el mercado, no son diferenciados. Por lo tanto, su poder es bajo.	Los servicios que ofrece son comunes y no diferenciados. La distinción se podría evaluar por el prestigio o experiencia de la empresa que los da.
Proveedores sustitutos en la industria.	Sí existen sustitutos en esta industria. Sin embargo, la gestión de cambio de proveedor es un riesgo que la empresa prefiere no asumir. Por ello, su poder es medio.	El dinamismo de este tipo de industria hace que no sea tan factible cambiar de proveedor constantemente. Pero si se presentan incidencias, recurren a otro diferenciado.
Amenaza de integración al sector de forma más avanzada.	Los servicios que ofrecen los proveedores no se relacionan con la industria. Por ello, tienen poder bajo.	La industria a la cual pertenece la startup es diferente a las industrias donde se desenvuelven sus proveedores.

Elaboración propia, 2023

Luego de la evaluación realizada en la tabla 2, se puede llegar a la conclusión que **el poder de negociación de los proveedores es baja**, debido a que, se puede sustituir fácilmente los servicios que ofrecen, al ser comunes y no diferenciados dentro de la industria. También por el costo mínimo que conlleva el cambio de proveedores del sector.

6.3. Poder de negociación de los clientes

Ontop tiene más de 300 clientes alrededor del mundo que pertenecen a diferentes giros de negocio. Dentro de las más importantes, se encuentran las del sector tecnología, que representa el 60% de sus clientes y las empresas de RRHH⁷, que representa el 15%. El principal perfil que tienen los clientes de esta empresa son startups pequeñas (entre 500 y 1000 empleados) que no tienen una estructura definida de contratación, selección y gestión de pagos. A continuación,

⁷ Es la abreviatura que define al área de Recursos Humanos. Dentro de una empresa esta área gestiona todas las actividades relacionadas con el personal que labora en ella (Standby, 2023).

en la Tabla 3, se muestra el análisis del poder de negociación de los clientes, según los criterios de Porte.

Tabla 3: Análisis del poder de negociación de los clientes

Criterio	Evaluación	Descripción
Número de clientes en el mercado.	El poder de los clientes es medio, ya que tienen más opciones para poder elegir con quién trabajar.	Actualmente existen más empresas que ofrecen los mismos servicios de Ontop. Sin embargo, no son muchas en el mercado.
Los servicios son estandarizados y no hay una diferenciación.	Ontop ofrece un servicio mucho más completo y diferenciado vs otros. Por ello, el poder de los clientes es bajo.	Existen servicios extras que Ontop ha ido ofreciendo como una tarjeta visa que sus clientes pueden usar en todo el mundo y beneficios extras con otras empresas que marcan la diferencia.
Costos del cliente por cambiar de proveedor.	El poder es bajo, ya que existe un contrato de por medio dónde se determina un tiempo mínimo del servicio.	El cambio a otra empresa no es viable por asuntos legales. Se tendría que entrar en un proceso legal engorroso que los clientes prefieren no pasar.
Amenaza del cliente con la integración hacia atrás en el sector.	Para que los clientes puedan integrarse hacia atrás se necesita mucho conocimiento experto en un rublo nuevo. No es una opción para los clientes a corto o mediano plazo. Por ello, su poder es bajo.	Una empresa no conoce cómo funciona el rublo de Ontop que es relativamente nueva y requiere una fuerte inversión.

Elaboración propia, 2023

Luego de la evaluación realizada en la tabla 3, se puede llegar a la conclusión que **el poder de negociación de los clientes es media**, debido a que, se tienen otras opciones para que ellos puedan elegir con quienes trabajar. Sin embargo, Ontop ofrece más opciones de servicios que pueden elegir los clientes según el perfil de la empresa. Además, esta startup les provee beneficios directos para sus colaboradores. Por dicho motivo, los clientes prefieren trabajar con Ontop.

la diferenciación que ofrece Ontop vs otras empresas hace que los clientes prefieran trabajar con esta.

6.4.Amenaza de sustitutos

Dentro de la industria a la cual pertenece Ontop, existen diferentes empresas que funcionan como sustitutos de los servicios que ofrece la compañía. Por un lado, respecto a los servicios de pagos que ofrece a los empleados, dentro del sector Fintech, se tienen como sustitutos a las entidades bancarias que directamente abonan el sueldo a una cuenta del empleador que ofrecen ese servicio a las diferentes empresas. Dentro de estas, están todos los bancos a nivel mundial que ofrecen esa facilidad. Por otro lado, respecto a los servicios de selección y contratación, son las agencias o empresas que brindan los servicios de RRHH para que lleven todo el proceso de contratación de las compañías que prefieren tener tercerizado este tipo de actividades, como se puede ver en el anexo 1, por ejemplo en el mercado peruano, los servicios más tercerizados son los de reclutamiento con un 33.5%, dejando este servicio a cargo de las pymes que tienen cierta cantidad de años operando en el mercado. Además, se debe considerar a la inteligencia artificial, ya que en un futuro no muy lejano, los clientes pueden adquirir nuevos softwares basados en inteligencia artificial para el reclutamiento de personal y desarrollo de las planillas a un costo más bajo. Después de todo lo mencionado anteriormente, en la Tabla 4, se analiza la amenaza de sustitutos.

Tabla 4:Análisis de amenaza de sustitutos

criterio	Evaluación	Descripción
Trade-off de precio y desempeño respecto al servicio del sector.	Los contratos que tiene Ontop con todos sus clientes es un acuerdo mutuo entre ambos. Es decir, estamos frente a un trade-off único. Por ello, el poder es medio.	Las empresas tienen la opción de buscar proveedores sustitutos que les brindan algunos de los servicios de Ontop. Sin embargo, esta compañía es una de las pocas que les da todo lo que necesitan de una manera integrada. Es decir, todo en un mismo lugar. Con todo eso, las empresas pueden obtener beneficios y lograr los resultados que esperan.
Costo del cliente por cambiarse a un sustituto.	Es muy complicado que un cliente se pueda cambiar a otro proveedor por temas de	Incumplir un contrato representa un costo para cualquier cliente y afecta la reputación que podría tener. Por ello, los clientes evalúan con detenimiento antes de retirar todo tipo de acuerdo con Ontop.

	contrato. Por lo tanto, su poder es bajo.	
Adquisición de nuevos softwares basados en inteligencia artificial	La inteligencia artificial es cada vez más usada por diferentes empresas por las funcionalidades que puede llegar a desarrollar según diferentes necesidades. En un horizonte de tiempo no tan largo esto tendrá mayor relevancia.	En un periodo de tiempo no tan largo, algunas empresas obtarán por adquirir nuevos softwares basados en inteligencia artificial para los procesos de reclutamiento y selección y la gestión de pago de planillas para sus colaboradores y ya no les parecerá atractivo los servicios ofrecidos por ONTOP.

Elaboración propia, 2023

Luego de la evaluación realizada en la tabla 4, se puede llegar a la conclusión que **la amenaza de los sustitutos es media**, debido a que, se tienen otras opciones que los clientes pueden elegir para realizar los diferentes servicios que les ofrece Ontop. Sin embargo, los clientes tienen un contrato de por medio que deben cumplir y la diferenciación que tiene esta compañía es que todos los servicios, de diferente rubro, que ofrece están integrados en un solo lugar, a diferencia de otras empresas que solo ofrecen servicios que pertenezcan al rubro donde estan enfocadas.

6.5.Rivalidad entre competidores existentes

Finalmente, como última fuerza de Porter a analizar, tenemos la rivalidad entre competidores existentes de Ontop en LATAM. Dentro de ellos, se encuentran todas las startups que tienen un modelo de negocio similar y que ofrecen los mismos servicios que esta compañía. Algunos de los más importantes para mencionar son: Deel, Remote, Plane y TriNet. A continuación, en la Tabla 5, se muestra el análisis de la rivalidad entre competidores existentes, según los criterios de Porte.

Tabla 5:Rivalidad entre competidores existentes

Criterio	Evaluación	Descripción
Número de competidores y características.	Algunas empresas tienen los servicios que ofrece Ontop de manera integrada. Por lo	Existen empresas que tienen un modelo de negocio similar a Ontop y que tienen integrados los servicios que ofrecen, ya que tienen la infraestructura tecnológica que se necesita.

	tanto, existe una rivalidad media.	
Crecimiento del sector.	El sector está en constante crecimiento, pero no exponencial. Por tanto, existe una rivalidad media.	Al pertenecer a un rubro digital y de innovación, el crecimiento es acelerado. Sin embargo, la inversión que se necesita en tecnología es muy alta. Por ello, no es fácil entrar al sector.
Barreras de salida.	Las barreras de salida que se presentan en el sector son altas. Por tanto, la rivalidad es alta.	Ofrecer los servicios que tiene Ontop significan una gran inversión, no es fácil salir de ese rubro ya que usa en gran proporción tecnología. Cuando forman una empresa en este rubro, evalúan la inversión y el retorno que estarían recibiendo, siguiendo una evaluación financiera de inversión.
Intención de los rivales en ser líderes.	Todos los competidores del sector tienen una alta intención de ser líderes. Por lo tanto, su rivalidad es alta.	Existe una gran participación de todos los competidores en eventos sociales para capturar clientes y hacer conocida su empresa con los servicios que ofrecen.
Diferenciación de los servicios que ofrece.	Cada startup en el sector ofrece diferentes servicios, algunos parciales, otros completos. Por ende, la rivalidad es baja.	Cada empresa tiene su propia propuesta de valor, según el enfoque que tengan de los servicios que quisieran ofrecer. Por ejemplo, dentro del sector en estudio, algunas pueden solo ofrecer los servicios de payment y otras el servicio de reclutamiento y payment. Cada startup decide a que tipo de clientes atacar como prioridad y según su servicio principal a ofrecer.

Elaboración propia, 2023

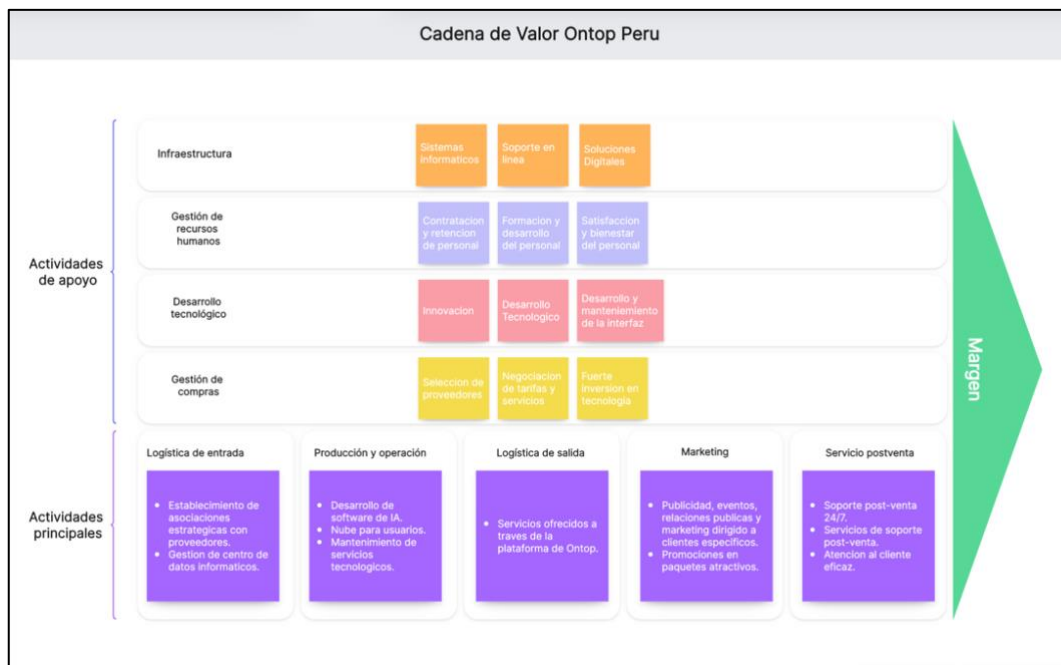
Después de la evaluación realizada en la tabla 5, se puede concluir que **la rivalidad entre competidores es medio**. A pesar que es un sector en crecimiento, como se puede ver en el anexo 2, y relativamente nuevo, las oportunidades que tiene son exponenciales y cualquier empresa de LATAM con un modelo de negocio similar, tiene las mismas características tributarias y puede capturar clientes potenciales en este rubro.

Finalmente, analizando cada una de las Cinco fuerzas de Porter, se puede llegar a la conclusión que la industria de Fintech & HRTech tiene una **rentabilidad medio-alto**. Esto principalmente porque el poder de negociación que tienen los proveedores es baja, entonces para Ontop es fácil negociar algunos servicios que necesita y conseguir ahorros en esas negociaciones. Adicional, en cuanto al poder de negociación de los clientes y amenaza de sustitutos, al ser media, tiene una mayor oportunidad para seguir consiguiendo más clientes potenciales y que estos se ajusten a las tarifas que la empresa maneja. Con esto, podemos concluir que es un sector donde una empresa se puede desarrollar con un buen pronóstico, sin un riesgo alto y da paso a que futuros emprendimientos puedan invertir en este sector.

7. Cadena de Valor ONTOP PERU

Para analizar y evaluar la creación de valor de las actividades internas de ONTOP, utilizamos el modelo de cadena de valor. Esta herramienta se encarga de describir todo el proceso del servicio, desde la adquisición de la materia prima, hasta la entrega final a los clientes. Al tener el análisis de costo y la capacidad de creación de valor de cada enlace, se puede identificar puntos clave de valor y cuellos de botella, optimizar la asignación de recursos y mejorar la competitividad. En el gráfico 2 se puede ver el detalle de la cadena de valor de ONTOP Perú (CERTUS, 2020).

Gráfico 2: Cadena de Valor de ONTOP Perú



Elaboración propia, 2023

8. Descripción del proceso de prospección

8.1. Proceso de prospección de clientes potenciales

Como se mencionó anteriormente, Ontop brinda los servicios de reclutamiento y pago de nóminas a nivel mundial a cualquier tipo de empresa que lo requiera. Por ello, es importante que su equipo se enfoque y trabaje para prospectar a los clientes más potenciales que se sientan interesados en adquirir alguno de los servicios que la startup ofrece.

El proceso de prospección de clientes consta de 6 etapas: búsqueda de cliente, selección de cliente, registro de cliente, agendamiento de reunión (*DEMO*⁸) con cliente, reunión con cliente y capacitación del uso de la plataforma.

Durante este proceso, participan las personas del área de ventas, ya que la oportunidad se enfoca principalmente en dicha área y las personas que trabajan en ella son las encargadas de realizar la prospección de clientes, desde la búsqueda, hasta la reunión con los clientes.

Así, como se mencionó anteriormente, en el proceso participan personas del área de ventas, específicamente de dos tipos de puestos: los agentes encargados de capturar clientes potenciales, que realizan las acciones de búsqueda, selección, registro y agendamiento de la reunión de clientes; y los ejecutivos de cuentas, que tienen a su cargo a los agentes, ellos se encargan principalmente de tomar las reuniones que los agentes agendan con los clientes para contarles los servicios que ofrece la startup y hacer una pequeña demostración (*DEMO*) de los servicios en la misma plataforma, y así, “venderles” alguno de ellos.

A continuación, se muestra el detalle de cada etapa del proceso y de los involucrados.

Búsqueda de cliente

Esta es la primera actividad del proceso, donde los agentes se enfocan en diferentes industrias para buscar la mayor cantidad de clientes potenciales que puedan estar interesados en alguno de los servicios ofrecidos por la startup. Aquí ellos pueden usar diferentes herramientas como:

- LinkedIn
- LinkedIn Search
- Eventos virtuales
- Salesforce

En esta actividad el agente encargado empieza a visualizar la información del cliente para ver si cumple con los requerimientos solicitados por la empresa.

⁸ Presentación que realiza la empresa a los clientes sobre los servicios que ofrece mediante una plataforma interactiva y en tiempo real para que puedan tener un mayor conocimiento de lo que pueden adquirir.

8.1.1. Selección de cliente

Una vez que los agentes hayan realizado la búsqueda de clientes, deberán seleccionar a los que considere potenciales para la empresa. Esto lo realiza según los datos recopilados en el paso anterior para saber si es un cliente potente para la empresa. Cada agente es libre de decidir a cuántos clientes selecciona dependiendo su criterio de calidad y los tiempos que tiene, lo ideal es que mínimo pueda prospectar 15 clientes potenciales al día.

8.1.2. Registro de cliente

Después que el agente haya seleccionado a los clientes correctos, procede a registrarlos en la base de datos de salesforce de manera manual. Así, cada uno es responsable de incluir todos los datos requeridos de cada uno de los clientes en la base principal de la empresa, donde todo el personal que prospecta a un cliente puede agregar y visualizar clientes que ya están registrados, y así, no vuelvan a prospectar a los mismos.

8.1.3. Agendamiento de reunión con cliente

Luego que se hayan registrado todos los datos de los clientes prospectados en la base principal de la empresa, el agente es responsable de agendar la reunión con el cliente y el ejecutivo de cuentas de su equipo. Aquí el ejecutivo evaluará la calidad del cliente que ha sido seleccionado por el agente y determinará si es potencial o no, ya que le ofrecerá todos los servicios que brinda la startup mediante una DEMO en vivo de la plataforma que usarán los clientes. Los que puedan estar interesados, en alguno de los servicios mencionados por el ejecutivo, serán catalogados como “potenciales”, los otros no. Lo ideal es que todos los que prospecte el agente sean potenciales.

8.1.4. Reunión con cliente

Una vez que se tenga la reunión agendada, el ejecutivo de cuentas es responsable de liderarla y que se ejecute, también participa la persona del equipo de customer satisfaction para que pueda aportar positivamente en el ofrecimiento de los servicios al cliente según su necesidad. Aquí, como se mencionó anteriormente, el ejecutivo le explicará a los clientes todos los servicios que la empresa les puede ofrecer, como: el servicio de ontop match (búsqueda y selección de talento internacional) y el servicio de payment (pago de nómina al personal a nivel mundial), y les mostrará mediante una DEMO la plataforma donde ellos podrán gestionar y visualizar el pago de estas nóminas y los beneficios a los que accederán todas las personas registradas aquí. Además, le comentará los costos de cada servicio y les recomendará la mejor opción para lo que ellos estén buscando.

8.1.5. Capacitación del uso de la plataforma

Finalmente, a manera de onboarding, se realiza una capacitación a los clientes del uso de la plataforma, liderado por el ejecutivo. Aquí se explica a detalle al cliente las funcionalidades que tiene en la interfaz y que consideraciones debe tener para el ingreso de cada uno de sus colaboradores y seguimiento de pago de los mismos.

9. Áreas involucradas en el proceso de prospección

Las áreas que participan en el proceso de prospección de clientes potenciales son las siguientes:

- **Área de ventas – Agente encargado de capturar clientes (Lead Generation Agent)**

En esta área encontramos a los encargados de buscar a clientes que podrían contratar el servicio. Ellos tienen la función de conseguir el mayor número de candidatos y posteriormente escoger a los más potenciales y que se ajusten al perfil de lo que la empresa busca ofrecer. Los encargados de esta área utilizan diferentes herramientas de prospección y networking para poder tener una mayor cantidad de clientes y poder conseguir de manera más eficiente perfiles que puedan estar interesados en los servicios que ofrece la empresa.

- **Área de ventas – Ejecutivo de Cuentas (Account Executive)**

Después que el equipo de agentes encargados de capturar clientes consigue a los candidatos potenciales para adquirir el servicio que ofrece la compañía, estos son derivados con los Account Executive que son los encargados de llevar a cabo una DEMO para poder explicar a los clientes los servicios que le puede ofrecer Ontop, mostrándoles el manejo de la plataforma en tiempo real e incentivando de manera positiva la toma de decisión para adquirir todos los servicios que ofrece la compañía. Los ejecutivos también tienen la tarea de crear un espacio de confianza y simpatía con los clientes durante la realización de la DEMO, ya que esto influye positivamente en la adquisición de los servicios.

- **Área de Customer Satisfaction**

En esta área participa la persona encargada de revisar el perfil de cada cliente para validar que el servicio se ajusta realmente a su necesidad. Esta persona participa en paralelo con el Account Manager en la reunión que tienen con el cliente para poder dar sus comentarios, participar e influir positivamente en las decisiones del cliente según los servicios que adquiera.

10. Estados del cliente en el proceso de prospección

- **Posible cliente**

Es la persona que tiene una empresa (pequeña, mediana o grande) estable, donde se puede trabajar de manera remota, presencial o híbrida.

- **Cliente candidato**

Es aquella persona que además de tener una empresa o startup donde se trabaja remotamente, predomina el trabajo remoto y tiene empleados alrededor del mundo.

- **Cliente potencial**

Es la persona que tiene una empresa o startup que trabaja principalmente de manera remota, tiene empleados alrededor del mundo y está buscando servicios de payroll o HRTech (reclutamiento) en el largo plazo.

- **Cliente elegido**

Es aquella persona que tiene una empresa o startup que trabaja principalmente de manera remota, tiene empleados alrededor del mundo y está dispuesto a contratar los servicios de payroll o HRTech (reclutamiento) en el corto plazo.

Gráfico 3: Etapas del cliente en el proceso de prospección



Elaboración propia, 2023

11. Mapa de procesos

11.1. Inputs

Como Input del proceso de prospección se tiene al cliente, ya que es la persona a calificar como potencial o no al final del proceso. Los posibles clientes pueden pertenecer a diferentes rubros, siendo el más predominante, y dónde hay mayor oportunidad a nivel mundial, el de tecnología, según un estudio de Xataca pro, las grandes tecnologías contratan más en remoto. Además, es necesario tener la información del perfil del cliente para que se tenga una mejor evaluación y poder determinar efectivamente que servicio es el que más se ajusta a sus necesidades.

11.2. Procesos estratégicos

Es importante que se realice primero una planeación estratégica del proceso de prospección incluyendo a cada una de sus etapas. Luego de ello, se debe tener una evaluación estratégica de los perfiles de los candidatos en la etapa de búsqueda de cliente. Finalmente, se debe definir que herramientas de selección se utilizarán para poder llevar a cabo el proceso de manera eficiente.

11.3. Procesos centrales

Primeramente, se realiza la búsqueda de clientes que pueden pertenecer a cualquier país y operar de manera remota, presencial o híbrida. Después, se pasa a la selección del cliente, según los criterios evaluados por el equipo de agentes encargados de capturar clientes. Luego de seleccionar al cliente, se registra toda su información general que fue recopilada por los encargados. Posterior a ello, se agenda una reunión con los candidatos para poder explicar de mejor manera mediante una DEMO los servicios que ofrece. Finalmente, se efectúa la reunión liderada por el ejecutivo y una persona del área de customer satisfaction, donde se presenta la DEMO y se explica en tiempo real mediante una plataforma los servicios que ofrece la compañía y procurando crear un ambiente de confianza y afinidad. Además, se mencionan los beneficios que ofrece la startup a estos clientes y que servicios se ajustan más a sus necesidades, lo cual lo lidera el área de customer satisfaction.

11.4. Procesos de apoyo

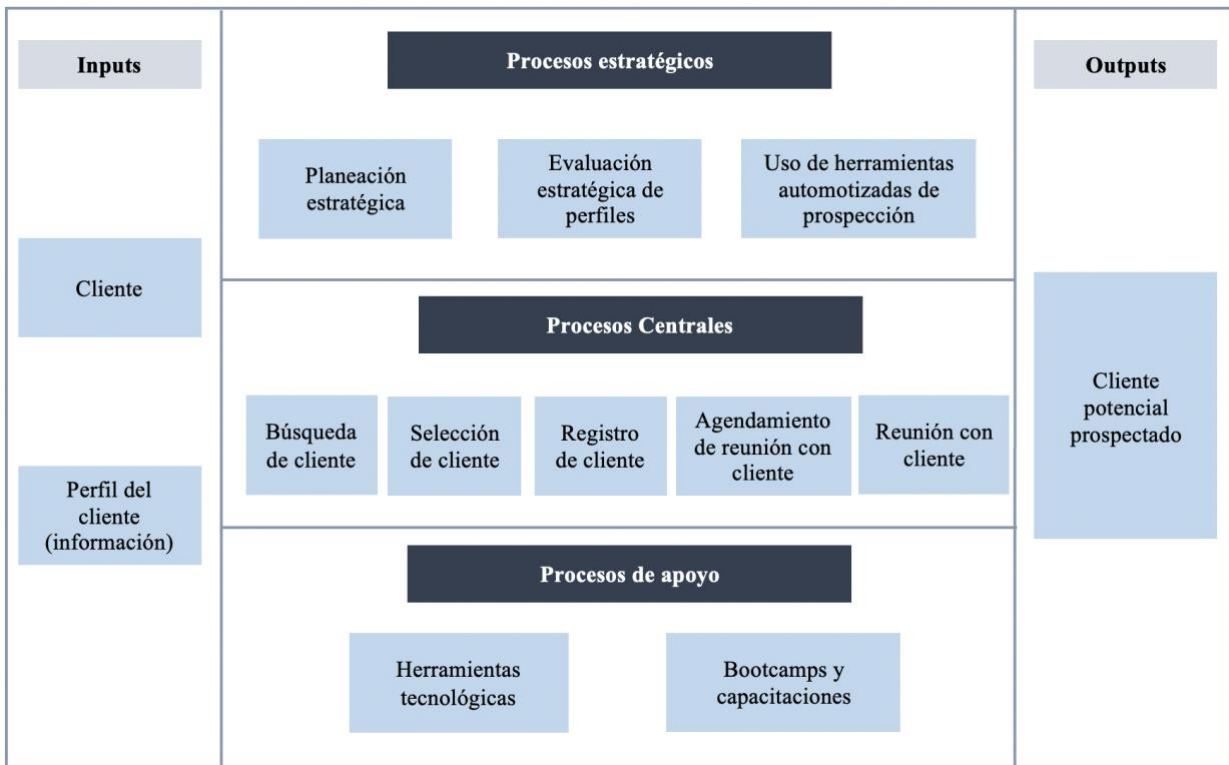
Para una mejor ejecución del proceso de prospección de clientes potenciales, es importante tener un soporte de las herramientas tecnológicas que se están utilizando (salesforce, LinkedIn Search, etc), las cuales se usan en las etapas de búsqueda y selección de clientes para tener la DEMO posteriormente. Además, se deben tener capacitaciones para los encargados de realizar la búsqueda de clientes, ya que depende de ellos el primer filtro para conseguir candidatos de calidad que estén dispuestos a adquirir los servicios. Esto es esencial principalmente para nuevos ingresos que pueda tener la compañía en el área.

11.5. Outputs

Finalmente, después de pasar por todos los procesos mencionados anteriormente, el cliente pasa a ser uno prospectado potencialmente.

En el gráfico 4, se puede visualizar el mapa de procesos de prospección de clientes potenciales.

Gráfico 4: Mapa de procesos de prospección de clientes potenciales



Elaboración propia, 2023

12. Modelo de negocio

El modelo de negocio que se presentará en este trabajo es el llamado “CANVAS”. Este es “una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que permite desarrollar, visualizar, evaluar y alterar modelos de negocios nuevos o existentes” (Siqueira, 2021). En el gráfico 5 se puede visulizar el lienzo realizado de Ontop.

12.1. Segmento de clientes

Al tener un modelo de negocio B2B, el segmento de clientes en el que se enfoca la startup Ontop son pequeñas o medianas empresas, que ofrecen productos o servicios de todo tipo. Sin embargo, el principal target de la Startup son las compañías que contratan colaboradores con la modalidad remota, que en su mayoría son empresas de tecnología, E-learning y de telecomunicaciones. El tipo de empresa, que es uno de los más importantes para Ontop, son las Startups.

12.2. Propuesta de valor

Ontop se enfoca principalmente en facilitar la contratación y gestión de los empleados en remoto de cualquier compañía a nivel internacional y, adicional, brindarles una solución financiera relacionada al pago de la remuneración que perciban cada uno de los empleados.

Además, dentro de su plataforma brinda beneficios sociales, culturales y educativos a cada uno de los miembros de las empresas que han contratado sus servicios.

12.3. Canales

Ontop tiene su propia página web y la maneja como canal directo, ya que mediante este website los clientes pueden interactuar directamente con un personal de la empresa y tienen acceso a toda la información que necesiten sobre el servicio que ofrece. Adicional a su web, tiene otros canales en los cuales las personas pueden familiarizarse más, como su propia aplicación móvil, que es exclusivamente para clientes, dónde pueden ver su wallet virtual, el salario que se les ha cargado y realizar las transacciones que considere necesarias. Además pueden ver los beneficios que ofrece la empresa al ser parte de su grupo de clientes. Esta empresa también tiene canales indirectos, como las redes sociales donde pueden encontrar información de la Startup y tienen la opción de interactuar a través de ellas: linkedln, facebook, instagram.

12.4. Relación con el cliente

La relación con los clientes que tiene Ontop es “virtual”. Al no tener oficinas físicas, la empresa se encarga de estar al pendiente de los clientes las 24 horas del día mediante su servicio de “atención al cliente” que lo encuentran en todos los canales de comunicación. Uno de los principales objetivos de la startup es darle a sus clientes el mejor servicio que puedan tener de acuerdo a sus necesidades. Por ello, se tiene una atención automatizada, donde un chat bot está al pendiente de todas las solicitudes que se puedan tener. Adicional, Ontop tiene convenios con partnerships para ofrecer beneficios directo a sus clientes (cuidado personal, salud, viajes, etc). Esto con el objetivo de fidelizar y dar un servicio más personalizado.

12.5. Fuente de ingresos

Ontop tiene tres principales fuentes de ingreso que hacen que siga operando sin ningún problema. A continuación se detalla cada uno de estas fuentes:

- **Ingresos por el servicio de selección y contratación de personal (MATCH)**

Este tipo de servicio se enfoca en la búsqueda, selección y contratación de personal según la necesidad de cada cliente que contrata el servicio. En este caso, el cliente tiene que pagar una cuota inicial por el servicio (\$450) y si la persona es contratada, se cobra el 1% mensual de comisión del sueldo que reciba.

- **Ingresos por el servicio de payroll a empleados internacionales (freelancers)**

Uno de los principales servicios de Ontop es el payroll que ofrece a las empresas que contratan talento internacional. Este tipo de servicio se encargará de realizar toda la gestión de pago de salario al personal que se encuentra en diferentes partes del mundo. Así, los clientes que

contraten este servicio deberán hacer el pago de \$29 por cada usuario que tengan registrado en la plataforma; y a quiénes la empresa se encargará de gestionar el pago de su salario.

- **Ingresos por el servicio de payroll a empleados internacionales (EOR-Planilla)**

Este tipo de servicio es similar al mencionado anteriormente. La principal diferencia es que la gestión del pago de salarios, que ofrece la startup, se hace con empleados que estén contratados en planilla con todos los beneficios de la ley, según su país de residencia. Aquí, el pago inicial es más elevado que el de los freelancers (\$105) por cada usuario que este registrado en la plataforma.

- **Ingresos por el servicio de payroll a empleados internacionales (Ontop-Sign):**

Este tipo de servicio es similar a los dos mencionados anteriormente, pero la diferencia se enfoca más que todo en el costo del servicio. En este caso, este tiene un costo variable. Es decir, depende del salario de cada persona registrada en la plataforma. Aquí, Ontop cobra a los clientes el 7% del salario de los empleados que está incluyendo dentro del grupo de empleados que requieren este servicio.

12.6. Recursos Clave

Ontop posee los recursos clave necesarios que se necesita para realizar las actividades clave y poder entregar la propuesta de valor. Es decir, lo que se necesita para que el negocio pueda funcionar. Con lo mencionado anteriormente, se analizan los siguientes:

a. Digitales

La startup ofrece a los colaboradores diferentes plataformas digitales necesarias para el correcto trabajo del día a día. Entre ellas tenemos: *zoom*, *gmail*, *workspace* y *slack*.

b. Humanos

Ontop tiene un equipo diverso y multidisciplinario de todas partes del mundo, quienes trabajan día a día para que la empresa logre llegar a todos sus objetivos. Cada miembro trabaja de manera ágil y flexible adaptándose a la metodología y dinamismo de una “startup”.

c. Intelectual

La empresa cuenta con diferentes herramientas de trabajo para las actividades que desempeña cada uno de los colaboradores. Estos *programas* ayudan a seleccionar a los clientes más potenciales, analizar que servicio les conviene y poder negociar mejor con ellos para convencerlos de “por qué” el servicio que están eligiendo es el mejor para su negocio.

12.7. Actividades Clave

- Acceso a licencias de software: Para poder tener una selección de clientes exitosa, que es el primer paso para capturar clientes potenciales, cada miembro del equipo de ventas debe manejar correctamente las plataformas que la startup le brinda. Esto con el objetivo que

gestione el proceso de selección de manera más automatizada y eficiente. Además, es importante que tengan acceso a las diferentes plataformas de comunicación interna entre colaboradores para poder gestionar de manera eficiente diferentes solicitudes con cada área involucrada.

- Acceso a cursos libres para los agentes encargados de capturar clientes potenciales: La startup ofrece licencias en plataformas de E-learning de manera gratuita para sus colaboradores, especialmente para los agentes encargados de capturar clientes potenciales, que son los que lideran el primer filtro de selección de clientes en el proceso de prospección.

- Manejo eficiente de cartera de clientes: Como parte del proceso de traer clientes potenciales, después de la selección, cada ejecutivo de ventas maneja una cartera de clientes candidatos a quienes tiene que ofrecer los servicios que más se acomoden a sus necesidades. Así, ellos son los responsables de la negociación con cada cliente para que puedan adquirir el servicio y explicarles el proceso de registro y uso de la plataforma propia de Ontop, que es donde los clientes van a tener que manejar para el seguimiento del pago de salario de sus colaboradores.

12.8. Socios Clave

Como parte de las entidades clave con las que trabaja Ontop, se tienen empresas de partnership que trabajan en conjunto para brindar diferentes beneficios a sus colaboradores, al no tener plataformas de E-learning propio o no contar con servicios de “bienestar”, tiene a sus proveedores claves que lo soportan con este tipo de servicios. Cada partner ofrece diferentes servicios según la categoría en la que se encuentra. Por ejemplo, algunas ofrecen un catálogo amplio de cursos, descuentos en restaurantes, otras descuentos en gimnasios, viajes, ropa, entre otros. Esto también aplica a los colaboradores de los clientes de ONTOP.

Por otro lado, Ontop trabaja de la mano con empresas proveedoras que ofrecen diferentes servicios tecnológicos, ya que al ser una startup 100% virtual, es necesario tener un gran soporte técnico las 24hrs del día. Al no tener personal propio de la empresa para darle soporte a los clientes, estos proveedores son los que le dan el soporte tercerizando a este personal.

Finalmente, la startup trabaja con empresas de pasarelas de pago para que los colaboradores tengan la opción de transferir su sueldo desde la plataforma de Ontop al banco con el cual trabajen o el que sea mejor para ellos sin ningún tipo de comisión; y así, poder retirar el dinero de sus cuentas o simplemente tenerlo en su entidad bancaria. Estos socios son los más importantes, ya que sin acceso a estas pasarelas, la propuesta de valor no funciona.

12.9. Estructura de costos

Los costos más significativos que maneja Ontop, en línea con la visión, misión y objetivos que tiene y centrandose en la creacion de valor, son:

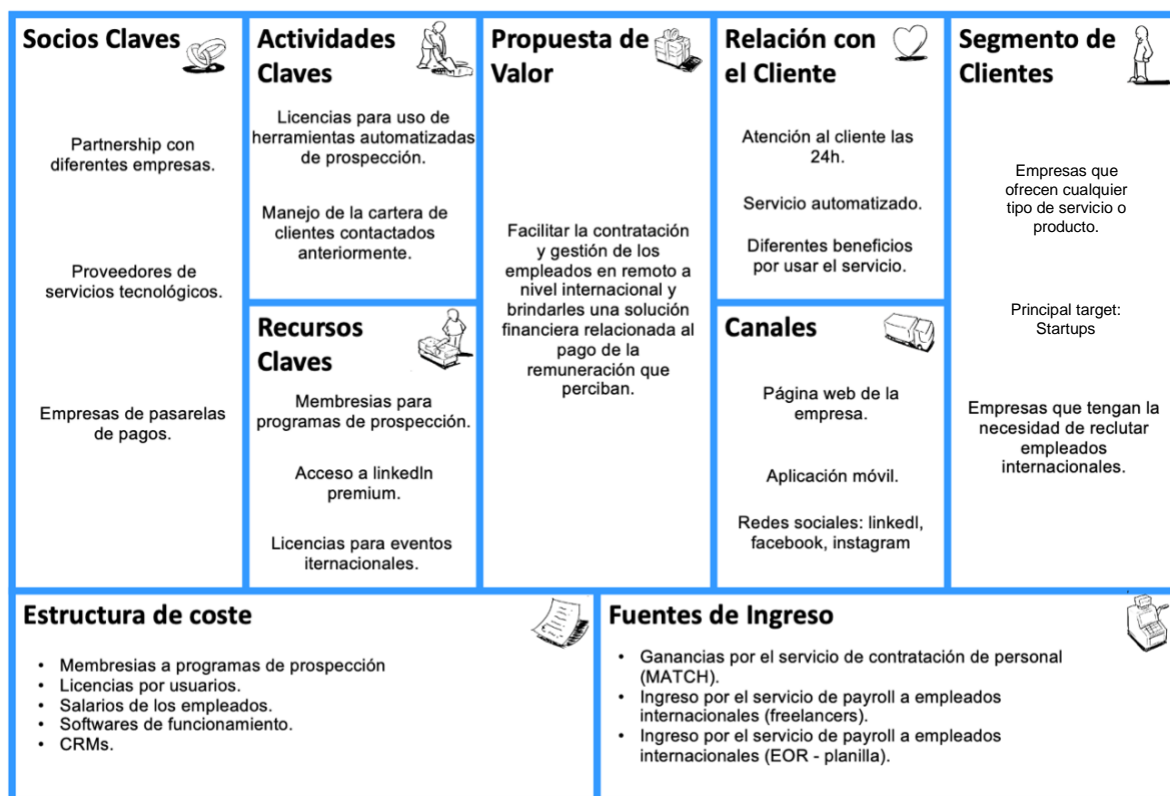
- **Costos fijos:**

Salarios de personal (sueldo fijo y comisiones), Pago de proveedores que brindan licencias de softwares, beneficios a los colaboradores (E-learning, servicios de “binestar) y la asociación con la pasarela de pagos.

- **Costos variables:**

Pago por asistencia de algún miembro a cualquier evento adicional que quieran asistir con el objetivo de buscar nuevos clientes y pago por concursos que lancen en cualquier mes del año para los colaboradores.

Gráfico 5: Modelo de negocio de ONTOP



Elaboración propia, 2023

13. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Ontop está conformada por diferentes líderes y áreas que hacen posible que la empresa funcione correctamente. Al ser una startup relativamente nueva, no se tiene definido concretamente el modelo de estructura, pero posee una organización sugerida. En la cúspide se tiene a los CEO's y Co-fundadores de la startup, seguido de los VP's de cada área, después los ejecutivos y leads; y finalmente, los agentes encargados de capturar clientes y asistentes. En este caso, Ontop presenta una estructura de tipo adhocracia; ya que, como menciona (Mintzberg, 2012), este tipo de estructura se usa en organizaciones jóvenes,

conformadas por gente joven que normalmente están en un ambiente complejo y altamente dinámico, como es el caso de las startups.

En el caso del área de ventas, donde estamos enfocando el presente proyecto, se tiene al CEO de ventas a nivel internacional, seguido de los VP's de ventas a nivel regional (Latinoamérica, Europa, Sudamérica, Norteamérica), y ellos tienen a su cargo dos o tres ejecutivos de ventas por país; y estos a su vez, tienen a cargo entre 5 y 6 agentes encargados de capturar clientes. El área de finanzas está conformado por el CEO a nivel internacional, quien tiene a cargo a los VP's de cada región, quienes a su vez tienen a jefes y analistas. El área legal, tiene a la cabeza al CEO legal internacional, seguido de los VP's regionales y debajo tienen a los jefes y abogados. El área de Marketing, conformada por el CEO del área a nivel internacional, a su vez tiene a los VP's de cada región y estos tienen a su cargo a los analistas.

En el anexo 3, se presenta el organigrama detallado de todo el equipo de Ontap que pertenecen a diferentes áreas.

CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA

1. Alcance del proceso a intervenir

El proceso principal que se debe intervenir es el de prospección de clientes, que es dónde se genera el principal problema. Dentro de este proceso, la etapa de **“búsqueda y selección de clientes”** es donde se origina el mayor problema. Este se relaciona con la evaluación por parte del equipo de ventas de los principales candidatos que puedan adquirir el servicio. Principalmente los potenciales clientes son: Startups y Mypes. Así, en esta oportunidad, el enfoque dentro del caso de estudio se encuentra en el área de ventas, dónde los empleados desempeñan funciones referidas a la prospección de clientes. En la tabla 6 se muestra el detalle de las etapas que se deben seguir para lograr una prospección de clientes eficiente; así como, los responsables y la cantidad de clientes potenciales que deben prospectar.

Tabla 6: Detalle de las etapas de prospección de clientes

Pasos	Acción	Cantidad promedio clientes (diario)	Detalle
Búsqueda de perfiles de clientes candidatos.	Búsqueda de clientes candidatos en diferentes redes sociales (Linkeln, Instagram, Facebook).	20	Los agentes encargados de capturar clientes son los encargados de la búsqueda y selección de clientes por las redes.
	Búsqueda de clientes en plataformas dadas por la empresa (linkedln search, Salesforce, linkedln).	10	Los agentes encargados de capturar clientes son los encargados de la búsqueda y selecció de clientes a través de plataformas.
	Asistencia a eventos profesionales para capturar clientes candidatos.	15	Tanto los agentes como los ejecutivos pueden asistir a estos eventos y capturar clientes candidatos.

Selección y contacto con clientes buscados o referidos.	Una vez realizada la búsqueda de clientes, se seleccionan a los clientes “potenciales” para tener un primer contacto para agendar una primera reunión. En caso sean clientes referidos, se tiene el primer contacto directamente.	30	Los agentes son encargados de seleccionar a estos clientes según los requerimientos que tiene la empresa y tener un primer contacto con los clientes prospectados para agendar una reunión.
	Segundo contacto con los clientes que fueron prospectados por cualquier canal para agendar una primera reunión.	10	Si los LGA no tienen respuesta en el primer contacto, son responsables de intentar un segundo contacto con los clientes.
Registro de clientes buscados, seleccionados y contactados.	Una vez que el agente hace la búsqueda y selecciona a los clientes con los que va a tener el contacto procede a registrarlos en Salesforce.	30	El agente es el responsable de registrar los datos de todos los clientes seleccionados y contactados.
Agendamiento para una primera reunión con clientes seleccionados.	Agendar reuniones de 15 minutos tipo DEMO con cada cliente y el ejecutivo para explicarles el servicio y la plataforma del startup.	10	Los agentes son responsables de agendar una reunión breve de 15 minutos a cada cliente para que el ejecutivo pueda realizar una DEMO de la plataforma y servicios que se ofrecen.
Seguimiento de clientes potenciales que aceptaron algún servicio.	Realizar el onboard (inducción) de la plataforma según el servicio que eligió cada cliente.	3	El ejecutivo es responsable de dar la inducción del manejo de la plataforma a los clientes que eligieron algún servicio que ofrece Ontop.

Elaboración propia, 2023

En conclusión, el ratio mínimo de clientes potenciales prospectados (3 clientes), se debe a las malas gestiones en las primeras etapas del proceso (búsqueda y selección), ya que si bien, están

consiguiendo una cantidad considerable de leads (20 clientes), no tienen el perfil que necesita la empresa.

2. Requerimientos críticos

Para poder identificar los requerimientos funcionales y no funcionales del proceso mencionado anteriormente, se usará la Técnica del Incidente Crítico, los mismos que serán priorizados mediante la Técnica de *Moscow*. Esta la usaremos con el objetivo priorizar las necesidades más importantes del proyecto y poder gestionar de mejor manera los esfuerzos y tiempos de las personas involucradas. A continuación en la tabla 7 se detalla la técnica de *Moscow*.

Tabla 7: Técnicas de Priorización para identificar requerimientos críticos

Técnica de Priorización Moscow			
Debe tener	Debería tener	Podría tener	No tendrá
Proceso de búsqueda y selección eficiente de clientes.	Detalle de requerimiento que deben saber los agentes para buscar y seleccionar clientes potenciales.	Material visual y casos éxito de las etapas de búsqueda y selección.	Búsqueda/Selección de clientes sin filtros.
Evaluación exhaustiva de los clientes buscados/seleccionados.	Filtros avanzados para la búsqueda de candidatos.	Algoritmo para la búsqueda de perfiles de clientes con el objetivo de validar la información de los clientes.	Lista de recomendaciones de clientes que no pertenecen al target.
Daily's con los ejecutivos para evaluar el nivel de calidad de los clientes buscados/seleccionados.	Acceso a las agendas de los ejecutivos para tener un espacio de recomendaciones.	Lista de industrias que más demandan los servicios que ofrece la startup.	Agendar DEMO's con todos los clientes que seleccionan los LGA's.
Clientes potenciales que adquirirán alguno de los	Acceso a un brief de los clientes para los ejecutivos.	Resumen de la industria a la que pertenecen las empresas prospectadas.	Negociaciones con clientes no interesados

servicios que ofrece la empresa.			en adquirir algún tipo de servicio.
---	--	--	-------------------------------------

Elaboración propia, 2023

Lo visto en la tabla anterior corresponde a los requerimientos en los que participa cada grupo. El primero, corresponde a los agentes y ejecutivos y el segundo, son los clientes.

Por un lado, el primer grupo que son los agentes y ejecutivos, pertenecen a la empresa y son considerados participantes internos. Para poder entender los requerimientos y realizar la evaluación correspondiente en el proceso, se realizaron entrevistas a profundidad a cada uno de los responsables, esto se dio en un espacio mediante la plataforma de zoom, donde la autora del proyecto realizó ciertas preguntas a cada uno de los participantes. Gracias a esta técnica de recopilación de información, se pudo identificar como principal requerimiento tener un proceso de búsqueda y selección eficiente y dinámico. Es decir; que se eliminen demoras y reprocesos para no tener sobrecostos. Así, tomando en cuenta este principal requerimiento, se tienen tres necesidades adicionales.

2.1. Evaluación exhaustiva de los seleccionados

Los agentes encargados de capturar clientes potenciales, que son los responsables del proceso de búsqueda de clientes, requieren ciertos filtros avanzados de búsqueda, buscadores automatizados y personalizados de información de perfiles y listas de clientes que pertenecen a industrias del target; para poder realizar una selección correcta de posibles candidatos a quienes ofrecer los servicios.

2.2. Dayli's con los ejecutivos de venta

Se requiere tener diariamente pequeñas reuniones entre los agentes y ejecutivos, que son las "Dayli's", para que los ejecutivos puedan dar un preliminar feedback de los perfiles que están seleccionando los agentes y no esperar hasta la reunión final con el candidato para recién conocerlo. Para ello, se necesita que las agendas de los ejecutivos estén disponibles y visibles para los agentes, que se tenga una lista de industrias recomendadas que son más propensas a adquirir los servicios y que los ejecutivos puedan tener una pequeña reunión de inicio con los clientes candidatos.

2.3. Clientes potenciales seleccionados

Los ejecutivos de venta necesitan que se tenga la mayor cantidad de candidatos potenciales que tengan la necesidad de adquirir algún servicio de Ontop, ya que; la mayor parte de los clientes seleccionados no tienen interés de los servicios ofrecidos. Gracias a esto, podremos tener negociaciones productivas con clientes potenciales.

Por otro lado, Los clientes candidatos seleccionados buscan pasar por un proceso mas ágil y eficiente en el que les ofrezcan el servicio que están buscando y no todos los que tiene la empresa. Así, según las entrevistas realizadas, las cuales se detallan en el anexo 4, los agentes esperan tener una lista de industrias donde puedan tener mayor oportunidad para encontrar clientes potenciales y los ejecutivos de ventas requieren tener la mayor cantidad de clientes potenciales en un rango óptimo de tiempo. Además, en el anexo 5, se pueden ver los resultados del focus group realizado a un grupo de clientes que ya adquirieron algún tipo de servicio y los datos generales que se tomaron en cuenta en dicho foro. Este último se realizó de manera virtual a un grupo seleccionado de clientes mediante la plataforma de zoom. Aquí se trato de hacer la mayor interacción posible entre los participantes, las personas que lideraron fueron la autora y el ejecutivo de cuentas.

3. Definición del problema

Dentro del macroproceso, en la sección de procesos centrales, se encuentra el de **“búsqueda y selección de clientes”** que es dónde radica principalmente el problema de la empresa y es parte de la primera etapa del proceso general de la empresa que es la prospección de clientes. Este se relaciona con la evaluación por parte del equipo de ventas, los como primer filtro, de los principales candidatos que puedan adquirir el servicio. Además, como se mencionó anteriormente, en la sección de requerimientos, este proceso no se está realizando correctamente, ya que existen demoras en las primeras etapas del proceso, según los requerimientos de la empresa. Además, la cantidad de clientes seleccionados no es la ideal ni la que se necesita por cada agente, lo que genera retrasos en la venta de los servicios.

Un estudio de la plataforma digital *Indeed*⁹ muestra que el número de ofertas de trabajo globales que mencionan el “trabajo remoto” se ha triplicado desde la pandemia, ha pasado a casi un 7,5% en setiembre de 2021 en países como Irlanda, España y Reino Unido dónde sigue incrementando esta modalidad (Silva-Porto, 2022). Sin embargo, el trabajo remoto no se da en todas las industrias con la misma intensidad, ya que; de acuerdo a un documento del la *Oficina Nacional de Investigación Económica (NBER por sus siglas en inglés)*¹⁰, el trabajo a distancia es más frecuente en empleos con más uso de ordenadores, mientras que es menor en empleos que requieren mayor interacción con clientes. Así, se resume que los sectores con mayores posibilidades de trabajar en remoto son el de tecnologías de la información y el de seguros, donde el 74% afirma tener trabajo en remoto (Gestión, 2023). Por lo mencionado

⁹ Servicio gratuito para cadidatos de todo el mundo donde pueden cargar su CV, crear alertas y postular directamente a empleos (Indeed, 2022).

¹⁰ “Es una de las organizaciones privadas sin ánimo de lucro más importantes en investigación económica de Estados Unidos, conformada por un grupo de reconocidos economistas independientes” (Portafolio, 2008).

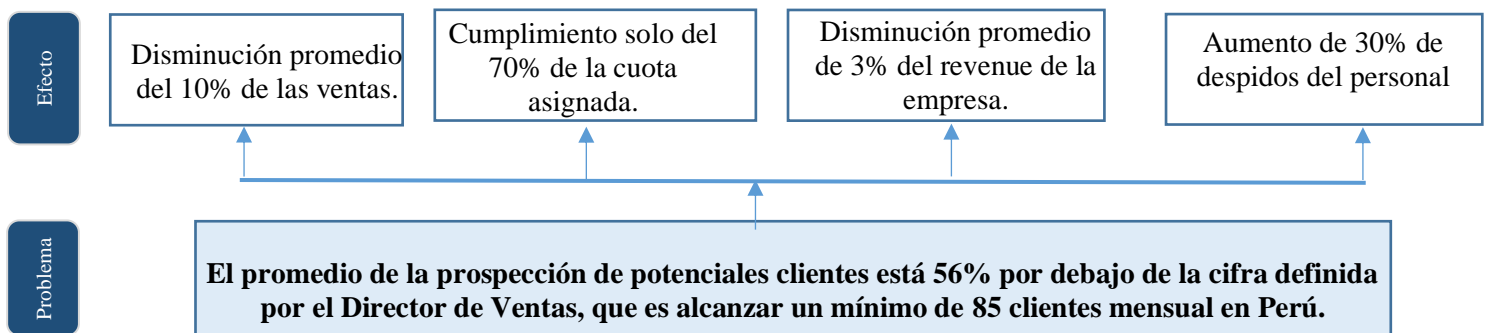
anteriormente, es importante definir a que tipo de industrias y clientes debemos prospectar para tener clientes potenciales, que es dónde radica el principal problema. Además, la búsqueda y selección de clientes no potenciales también impacta en la DEMO programada dada por los ejecutivos de cuenta, ya que es tiempo que pierden explicando y tratando de convencer al cliente de adquirir alguno de los servicios que no están interesados.

Dado que la empresa está teniendo problemas en el proceso de prospección, en las etapas de búsqueda y selección de clientes, se está dando un impacto negativo en su propuesta de valor, la cual es: “Facilitar la contratación y gestión de los empleados en remoto a nivel internacional y brindarles una solución financiera relacionada al pago de la remuneración que perciban”, presentada anteriormente en el gráfico 5. Esto está teniendo un efecto principalmente en la sección de **segmento de clientes** del modelo de negocio, ya que no se está teniendo un enfoque en empresas potenciales medianas o pequeñas que necesiten o requieran contratar los servicios que ofrece Ontop: contratar y pagar a empleados internacionales.

Finalmente, para la empresa en estudio, definimos el problema actual como: **“El promedio de la prospección de potenciales clientes esta 56% por debajo de la cifra definida por el Director de Ventas, que es alcanzar un mínimo de 85 clientes”**.

4. Árbol de efectos

Gráfico 6:Árbol de efectos



Elaboración propia, 2023

5. Análisis y cuantificación de los efectos del problema

En esta sección analizaremos los efectos del problema identificado anteriormente. Primero, existe una disminución promedio del 10% (- \$120k) de las ventas. A medida que los integrantes del equipo de ventas han ido prospectando clientes que no pertenecen al target, las ventas han

ido disminuyendo en promedio 10% los últimos 6 meses. Segundo, el cumplimiento de la cuota del equipo de ventas solo ha llegado a un máximo de 70% (\$20k). Debido a las técnicas actuales de prospección usadas por el equipo de ventas, ellos solo han llegado a cubrir su cuota en un máximo de 70% de clientes potenciales. Tercero, existe una disminución promedio de 3% (- \$10k) del revenue de la empresa. Por tener una menor cantidad de clientes potenciales, la ganancia de la empresa; es decir, el revenue, ha ido disminuyendo en los últimos seis meses un promedio de 3%. Por último, Se presenta un aumento del 30% de despidos de personal, específicamente de LGA's que estan dentro del área de ventas en todo el 2022.

5.1. Efecto 1: Disminución de ventas

Este efecto tiene relación con la prospección ineficiente que se tiene de clientes candidatos a quienes ofrecer los servicios de Ontop. Con la finalidad de calcular la disminución de las ventas en los últimos 6 meses, se ha realizado una medición de pérdida de ventas durante los 6 últimos meses (Enero- Junio 2023) para contabilizar la pérdida en cada mes. Como se puede ver en la tabla 8, según la pérdida de ventas en cada uno de los meses en mención del 2023, se realizó una comparación vs el 2022, durante los mismos meses, donde se tuvo en promedio una disminución de ventas del 10% (- \$120k) en los últimos seis meses. Teniendo un total de ventas de \$68,850 en el 2023 vs una venta total de \$76,500 en el 2022 durante los mismos meses. Asimismo, se muestra que el mayor decrecimiento de 20% (- \$3000) se da en el mes de Mayo 2023 vs Mayo 2022.

Tabla 8:Disminución de ventas promedio

Meses	Total ventas 2022	Total ventas 2023	Disminución 2022 vs 2023	Disminución promedio (%)
Enero	\$12,000	\$11,400	-\$600	-5%
Febrero	\$12,500	\$10,750	-\$1,750	-14%
Marzo	\$13,000	\$12,000	-\$1,000	-8%
Abril	\$10,000	\$9,500	-\$500	-5%
Mayo	\$15,000	\$12,000	-\$3,000	-20%
Junio	\$14,000	\$13,200	-\$800	-6%
TOTAL	\$76,500	\$68,850	-\$7,650	-10%

Elaboración propia, 2023

5.2.Efecto 2: No cumplimiento de la cuota asignada

El segundo efecto se debe a la falta de control y seguimiento por parte del equipo de ventas para poder llegar a sus objetivos del mes y, en algunos casos, por parte del directorio al colocar una cuota inalcanzable sabiendo el comportamiento que está teniendo el mercado en cada mes. Por ello, al colocar las cuotas finales, no se tiene el cumplimiento total que se debería tener, llegando solo al 70% de toda la cuota propuesta. Cabe resaltar que la ineficiente prospección de clientes potenciales y la falta de seguimiento del proceso son las principales razones por las que el equipo no llega a su cuota mensual. Este último representa un 80%, mientras que la incorrecta asignación de cuotas por parte de los líderes representa solo un 20%. Se debe tener en cuenta también el detalle de asignación de cuotas. Todo parte de una cuota a nivel región (Europa, Asia, África, Oceanía, América del Norte y América del Sur) y esto se cascadea a cada región, en el caso de América del Sur, es el 60% de la cuota total, y esta a su vez se distribuye por igual en los 6 países que la componen; aquí solo tomamos en cuenta a Perú, ya que es el país donde nos vamos a enfocar, y esta cuota por país se distribuye entre los 3 equipos que la componen. A continuación, en la tabla 9 y en la tabla 10, se muestra el detalle de asignación de cuotas y la cantidad de países/equipo en los que se distribuye.

Tabla 9: Detalle de distribución y asignación de cuotas

Detalle de distribución de cuota	Cuota en \$
Cuota total a nivel regional	\$1,105,000
Cuota por región (América del Sur)	\$663,000
Cuota por país (LATAM)	\$110,500
Cuota por equipo (Perú)	\$36,833

Elaboración propia, 2023

Tabla 10: Detalle de cantidad de regiones y países en los que se distribuye la cuota

Detalle de cantidad de regiones y países	Cantidad
Cantidad de regiones	6
Cantidad de países en America del Sur	6
Cantidad de equipos en Perú	3

Elaboración propia, 2023

5.3.Efecto 3: Disminución promedio del 3% del revenue de la empresa

Durante el año 2022 la empresa ha tenido una caída constante en el margen de ganancia mensual. Este decrecimiento se debe principalmente a dos factores: el **aumento de gastos fijos** y la **disminución de las ventas por todos los tipos de servicios**. La caída del revenue **representa en promedio 3% en el 2022** y esto viene de la mano del incremento de gastos en un 2% en promedio y la caída de ventas en un 1% durante el año 2022. En el anexo 6 se puede ver el detalle de los ingresos y gastos que presenta la startup en estudio. Asimismo, en la tabla 11 se presenta el detalle de la disminución promedio del revenue en Ontop.

Tabla 11:Detalle de la disminución promedio del revenue de la empresa

Mes	Ingresos	Gastos	Revenue	% Crecimiento	% variación ingresos	% variación gastos
Ene-22	\$119,460	\$29,600	\$89,860	-	-	-
Feb-22	\$118,265	\$30,192	\$88,073	-2%	-1%	2%
Mar-22	\$117,083	\$30,796	\$86,287	-2%	-1%	2%
Abr-22	\$115,912	\$31,412	\$84,500	-2%	-1%	2%
May-22	\$114,753	\$32,040	\$82,713	-2%	-1%	2%
Jun-22	\$113,605	\$32,681	\$80,924	-2%	-1%	2%
Jul-22	\$112,469	\$33,334	\$79,135	-2%	-1%	2%
Ago-22	\$110,220	\$34,334	\$75,885	-4%	-2%	3%
Set-22	\$108,015	\$35,364	\$72,651	-4%	-2%	3%
Oct-22	\$105,855	\$36,425	\$69,430	-4%	-2%	3%
Nov-22	\$103,738	\$37,518	\$66,220	-5%	-2%	3%
Dic-22	\$101,663	\$38,644	\$63,020	-5%	-2%	3%
Promedio	\$111,753	\$33,528	\$78,225	-3%	-1%	2%

Elaboración propia, 2023

5.4.Efecto 4: Aumento de 30% de despidos del personal

El último efecto hace referencia a los constantes despidos que se tiene dentro de la empresa, especialmente de los agentes encargados de capturar clientes (agentes encargados de capturar clientes), que son los owners del proceso de prospección. Por la disminución de ventas, que se tiene al no tener clientes potenciales, y el aumento de gastos que se ha tenido mes a mes, se ha generado regularmente despidos del personal. Ya que la startup no tiene liquidez suficiente

para poder sostener cierto número de empleados con un sueldo significativo. Hasta fines del 2022, el porcentaje de despidos asciende a 30%, donde el 90% corresponde a desvinculaciones del puesto de agentes encargados de capturar clientes (agentes encargados de capturar clientes), y el otro 10% a puestos de Account Executive. En la tabla 12 se puede ver el detalle.

Tabla 12: Histórico de la tasa de despidos

Mes	Total personal (LGA/AE)	Ceses	tasa de despido (%)
Ene-22	20	2	10%
Feb-22	20	2	10%
Mar-22	19	3	16%
Abr-22	20	4	20%
May-22	18	4	22%
Jun-22	18	4	22%
Jul-22	18	5	28%
Ago-22	20	6	30%
Set-22	17	6	35%
Oct-22	17	6	35%
Nov-22	17	9	53%
Dic-22	12	9	75%
Promedio	18	5	30%

Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

1. Startups

Una startup es una compañía de nueva creación, ya que por su modelo de negocio escalable y el uso de nuevas tecnologías, posee muchas proyecciones de crecimiento. En los últimos años este tipo de negocio ha ido ganando fuerza; por ejemplo, según Statista, las startups que pertenecen al sector fintech, en América pasaron de 5700 en 2018 a más de 10700 a fines de 2021 (Santander, 2022).

Por otro lado, es muy fácil confundir a las startups con las pymes – pequeñas y medianas empresas con límites, más que todo por el parecido que tienen en el área de recursos humanos y en el volumen del negocio (Santander, 2022). A continuación se muestran algunas de las diferencias entre una startup y una mype.

Tabla 13: Diferencias entre una Startup y una Pyme

Característica	Startup	Pyme
Juventud	Empresas emergentes que no cuentan con un posicionamiento previo.	No está definida por una jovialidad; es decir, ha tenido un posicionamiento previo.
Innovación	Basan su modelo de negocio en la innovación asociada a la tecnología, que es su principal ventaja competitiva.	Cuentan con tecnologías de última generación, pero no basan su modelo de negocio en la innovación.
Alcance	Tienen un enfoque más amplio, generalmente global.	Enfocan su negocio a mercados locales y/ nacionales.
Escalabilidad	Buscan aumentar su geografía e ingresos en corto tiempo.	Tienen visiones más tradicionales y su objetivo es conseguir una trayectoria más lineal.
Costos reducidos	No requieren un costo elevado de recursos para desarrollar sus actividades. Gracias a esto, pueden crecer más rápido. Pueden prescindir de espacios físicos.	Requieren mayores costos para desarrollar sus actividades. Especialmente oficinas dónde los empleados laboran.

Financiación	Priorizan la inversión de terceros, como los <i>business angels</i> ¹¹ , quiénes buscan una participación en el negocio.	El capital externo es reducido o inexistente, no se enfocan en las inversiones de terceros.
--------------	---	---

Fuente: (Santander, 2022)

2. Sector Fintech

La tecnología ha adquirido un papel protagonista en muchos sectores en los últimos años, principalmente en el sector Fintech. El término fintech viene de las palabras en inglés Finance and Technology y hace referencia a todas las actividades que implican el uso de la innovación y desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros. Además, desarrollan actividades fintech, tanto entidades financieras ya establecidas, como nuevas empresas (CNMV, 2021).

A continuación se muestran algunos tipos de fintech que operan en el mercado.

3. Finanzas personales

Son aquellas que ofrecen al consumidor la gestión de finanzas personales y la opción de poder comprar diferentes productos financieros. Además, dan información sobre el estado y movimientos de sus cuentas y ofrecen diferentes productos financieros de acuerdo a las necesidades del usuario (CNMV, 2021).

3.1. Financiación alternativa

Se dividen en dos tipos:

- **Prestamos rápidos online:** son aquellos que se dan a particulares y empresas, de importes pequeños, dados de forma ágil mediante plataformas (CNMV, 2021).
- **Financiación participativa:** Es aquella que pone en contacto a promotores que necesitan financiación para proyectos con diferentes inversores particulares a través de una plataforma. Esta financiación también es conocida como crowdfunding (CNMV, 2021)

3.2. Servicios de pago

Este se da mediante dispositivos móviles o electrónicos. Funcionan como una pasarela de pagos que le permite a los usuarios realizar diferentes tipos de transacciones alineados a servicios de pago (CNMV, 2021).

¹¹ un business angel es aquella persona física o jurídica que aporta financiación y/o experiencia a nuevos empresarios con el fin de obtener una ganancia futura (Sumup, 2021)

4. Sector HR Tech

HR Tech se refiere a soluciones de recursos humanos que están apalancados en tecnología, con el objetivo de optimizar los procesos de esta área funcional en las empresas. Así, este sector, ofrece soluciones que ayudan a los especialistas en recursos humanos a automatizar los procesos, trabajar de forma más eficaz y brindar una mejor experiencia a los empleados candidatos (Startupeable, 2020).

Además, las HR Tech utilizan la digitalización y automatización que les permite realizar de manera más eficiente actividades que normalmente toman mucho tiempo. Entre estas actividades tenemos:

- Adquisición de talento
- Gestión de talento
- Gestión de la compensación

Por último, los servicios de HR Tech han transformado exitosamente los departamentos de recursos humanos. Asimismo, las innovaciones tecnológicas han liberado la carga de los profesionales de recursos humanos para que se puedan concentrar en reclutar empleados con el perfil correcto, contratarlos y retenerlos (Startupeable, 2020).

5. Trabajo remoto

El trabajo remoto se define como aquel que se lleva a cabo desde cualquier ubicación, ya sea en casa u otra, que no sea la oficina principal dónde el colaborador ha sido contratado (PWC, 2021).

Por ejemplo, el trabajo remoto es una de las mejores opciones para los *nómadas digitales*¹² que trabajan mientras viajan a tiempo completo. Ahora lo que apoya e incentiva el trabajo remoto son las herramientas de colaboración como slack y zoom, ya que ellas han contribuido a cerrar cierta brecha tecnológica, permitiendo que más personas trabajen de forma remota y colaboren mientras se desplazan (Wrike, 2021).

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas del trabajo remoto.

5.1. Ventajas

Mejor equilibrio entre la vida laboral y personal

Incentivan el ahorro en los colaboradores, ya que pueden trabajar desde su casa sin tener gastos de movilidad.

Trabajar desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Más tiempo para compartir con la familia y los amigos.

¹² Un nómada digital o digital nomad es una persona que utiliza Internet para desempeñar su ocupación y/o para vender sus conocimientos a otras personas o empresas (Escuela Nómada Digital, 2023).

Mayor flexibilidad al poder organizar sus tiempos para realizar diferentes actividades y poder cumplir con sus actividades laborales (Careerist, 2023).

5.2.Desventajas

Se necesita de una gran autodisciplina para lograr cumplir con los pendientes laborales sin distracciones.

No hay separación física entre el trabajo y el ocio.

Estar en un lugar aislado sin contacto físico con los compañeros de trabajo.

Falta de oportunidades de crecimiento profesional al estar en un lugar lejos de los jefes directos u otros colaboradores, se pierde la exposición del trabajo (Careerist, 2023).

6. ¿Qué es la prospección de clientes?

La prospección es un proceso que está a cargo de los agentes encargados de capturar clientes potenciales y tienen como objetivo conseguir la mayor cantidad de leads. El proceso inicia desde la búsqueda de los clientes, según el mercado al cual se estén enfocando y las características que deberían tener según la necesidad de la compañía. Después se pasa a la selección de clientes según el criterio del agente de los perfiles que necesiten seleccionar. Posteriormente, se pasa al agendamiento de una reunión junto con el ejecutivo de cuentas para que se lleve a cabo. Todo el proceso mencionado anteriormente es la prospección de los clientes, actividad fundamental para la empresa. Si bien, todos los agentes pueden prospectar clientes. Sin embargo, estos clientes prospectados deben ser potenciales; es decir, que estén interesados y quieran adquirir cualquier servicio que ofrece la startup.

7. Tipos de herramientas de prospección

Dentro de las herramientas de prospección que se manejan en la startup tenemos dos tipos: las herramientas de prospección manuales y las automatizadas.

7.1.Herramientas de prospección manuales

Son herramientas que los agentes usan de forma manual. Al ser manuales, requieren más tiempo para buscar clientes y la cantidad que logran seleccionar es mínima. Dentro de estas herramientas se tiene la plataforma de linkedln, la plataforma de salesforce y una lista de clientes que deberán contactar por diferentes redes sociales para ofrecerles los servicios que brinda la startup.

7.2.Herramientas de prospección automatizadas

Estas herramientas son las más ideales para poder prospectar clientes y son las que deberían usar los agentes. Estas permiten prospectar una gran cantidad de clientes en poco tiempo solo indicando las características y criterios que deberían tener los perfiles que están buscando.

Dentro de estas herramientas se tiene la plataforma de waalaxy, apollo y linkedln search que son herramientas que la startup está incentivando para que los agentes puedan dominarlas y tener prospectos de calidad.

8. ¿Qué son los Daylis?

Los Daylis son reuniones diarias de máximo 30 minutos que tienen los líderes con cada uno de sus equipos. En el área de ventas, estos dayli's, lo tienen los ejecutivos de cuenta con sus agentes para tocar temas importantes y resolver pendientes que salen del día a día. Lo ideal es que estos se realicen por las mañanas para resolver todas las dudas y pendientes del día anterior, pero otra opción es tenerlas por la tarde al final de la jornada laboral. Tener este tipo de rutinas es importante para que el LGA sienta apoyo de su líder y cualquier inconveniente se pueda resolver de manera más rápida y eficiente.

9. ¿Qué son las DEMO's?

Las DEMO's son reuniones que tienen los ejecutivos de cuenta con los clientes que fueron seleccionados por los LGA's para ofrecerles y mostrarles los servicios que brinda Ontop. Se dice DEMO por la "demostración" que les hacen a los clientes de la plataforma a la que podrán acceder si contratan alguno de los servicios. Esto lo hacen en tiempo real y dentro de esta plataforma se muestran todos los servicios que se ofrece. Así, los clientes pueden ver como sería el manejo de esta herramienta para poder facilitar el pago a sus empleados con solo algunos pasos que deben seguir, los cuales se los muestra el ejecutivo de cuenta que esta liderando la reunión.

CAPÍTULO IV: MÉTODO

Es importante que a lo largo del proyecto se considere una metodología que pueda generar eficiencias a lo largo del desarrollo del proyecto. Dentro de algunos beneficios tenemos: organizar tiempos del proyecto, gestionar y minimizar riesgos del proyecto y mejorar relación entre costos y beneficios de los recursos (Gil, 2015).

A lo largo de este capítulo se detallará el paso a paso a seguir para la correcta identificación del problema y los principales requerimientos del presente trabajo.

1. Identificación del problema

Con el objetivo de recopilar una información correcta, se logró realizar entrevistas a profundidad del personal involucrado en el proceso y un focus group a un grupo de clientes que fueron parte de la prospección. Después del análisis de la información brindada, se definió el problema a través de la técnica del incidente crítico.

1.1. Técnica del incidente crítico

Esta técnica es una forma de enfocar como determinar las exigencias y necesidades que puede tener el cliente. Esta no solo es importante para desarrollar cuestionarios de satisfacción del cliente, sino que es importante para comprender los requerimientos del cliente, que es lo que queremos desarrollar a la largo del proyecto (Hayes, 2002). Se llevaron a cabo entrevistas a profundidad de todo el personal involucrado en el proceso; tanto interna, como externamente. Esto con el objetivo de identificar las características más importantes para la mejora del proceso de prospección de clientes potenciales. A continuación el detalle de estas características:

Identificar las principales funciones que realizan los encargados de la prospección y cuál es la que les genera más tiempo o la que no realizan correctamente.

Comprender el flujo actual del proceso prospección de clientes potenciales.

Entender la ejecución de funciones de cada uno de los encargados del proceso de prospección y la comunicación con sus líderes y personal de otras áreas involucradas.

Capturar los requerimientos de los participantes internos (personal involucrado del área) y externos del proceso (clientes prospectados).

Identificar el problema principal que está generando efectos negativos en el proceso de prospección de clientes potenciales.

Analizar las causas del problema para poder plantear propuestas de solución.

2. Análisis del problema

Después de haber recolectado información mediante la TIC, se realizó la diagramación del proceso actual (ASIS) mediante el modelo *BPMN (Business Process Model and Notation)*¹³, el cual permite el modelado de procesos de negocio en una presentación como un flujo de trabajo. Además, se obtuvo indicadores como inputs para poder analizar el problema identificado:

- Tiempo promedio de demora en cada paso de prospección de clientes potenciales.
- Porcentaje (%) de clientes potenciales del total de clientes prospectados al mes.
- Número de miembros del equipo de ventas que usan herramientas automatizadas para la prospección.
- Promedio de personas del equipo de ventas que usan técnicas manuales de prospección.
- Tiempo estimado que le toma a cada miembro del equipo de ventas encontrar clientes potenciales.
- Monto invertido en las herramientas tecnológicas que se les asigna a cada persona que forma parte del proceso de prospección.
- Salarios del personal involucrado en el proceso de prospección.

De acuerdo a la información dada anteriormente, se pudo identificar ineficiencias en el proceso de prospección de clientes potenciales. Después, se procedió a priorizar los datos recopilados mediante el *análisis de MoSCoW*¹⁴. Esta herramienta ayuda a definir las prioridades de un proyecto que se deberá realizar en un tiempo determinado (Kuhn, 2009). Esta definición la logra mediante la clasificación de requerimientos en 4 tipos:

- **Debe tener:** Requerimientos principales y no negociables.
- **Debería tener:** Requerimientos importantes, pero no críticos.
- **Podría tener:** Requerimientos útiles que solo se usarán si se tienen recursos no utilizados.
- **No tendrá:** Requerimientos que no se toman en cuenta ahora, pero sí en un futuro.

Con el objetivo de tener un mayor detalle sobre el problema, se desarrolló el *árbol de problemas*¹⁵ con la identificación de las posibles causas y efectos del problema.

¹³ Notación gráfica que permite describir lógicamente el paso a paso de un proceso de negocio (¿Qué es BPMN y para qué sirve?, 2021).

¹⁴ La técnica de priorización MoSCoW ayuda a las personas asignar un nivel de importancia a cada requerimiento con el objetivo de facilitar la toma de decisiones sobre qué se debe trabajar primero y qué puede posponerse (Gestión Ágil, SBOK 4, 2023).

¹⁵ Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema (Hernández-Hernández y Garnica-Gonzalez, 2015)

3. Propuesta de solución

Después de identificar y analizar el problema identificado, se propondrán alternativas de solución. Se utilizarán diferentes diagramas que ayudarán a proponer acciones para el logro de objetivos. Primero, se desarrollará el *árbol de objetivos*¹⁶ y después el árbol de acciones. Posteriormente, se realizará el diagrama del proceso ideal de prospección de clientes potenciales (TOBE) mediante el modelo BPMN.

4. Evaluación económica

Se realizará una validación de la viabilidad del proyecto, evaluando los aspectos económicos y financieros. Este análisis es de alta importancia porque gracias a los indicadores que participan se definirá si el proyecto es realmente viable o no. Así, se utilizarán los siguientes: la VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno), y los de riesgo: VAR (Valor en riesgo) y CVAR (Valor en riesgo condicional). Asimismo, se recopilarán los siguientes datos, referidos a los costos en los que incurre la empresa y se utilizará la técnica de simulación Montecarlo mediante @risk para identificar posibles riesgos.

Monto invertido (S/) en herramientas automatizadas asignadas a cada miembro de ventas.

Monto promedio (S/) de disminución de ventas en los últimos meses.

Porcentaje promedio (%) de participación de mercado perdido en los últimos meses.

¹⁶ El árbol de objetivos permite determinar las acciones necesarias para resolver un problema de la problemática representada en un árbol de problemas (Dueñas, 2024).

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. Propuesta de solución

El proceso se detalla en el anexo 7, en el cual se toma en cuenta cada parte del proceso del presente trabajo.

1.1. Fortalezas del proceso

El objetivo del proceso es prospectar a clientes potenciales. Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que el proceso es eficaz, ya que los encargados del proceso han logrado prospectar a ese tipo de clientes. Según el anexo 8, se ha llegado a prospectar en promedio 100 clientes durante el 2022, considerando solo los clientes potenciales dentro de este grupo.

1.2. Debilidades del proceso

Primero, a lo largo del proceso se generan demoras por la falta de información hacia el agente (responsable de la prospección de clientes) de los mercados potenciales a los que se debería dirigir. Se necesita del refuerzo y comunicación de los ejecutivos de cuenta para que puedan comunicarles en que realmente deben enfocarse y, así, no usar más tiempo de lo necesario buscando en mercados que no son el target para lo que realmente ofrece la empresa.

Segundo, hay una falta de comunicación entre las personas involucradas en el proceso. Los agentes requieren del constante soporte de los ejecutivos para recibir feedbacks, tener claridad del trabajo que tienen que realizar y comunicar oportunidades que pueden estar viendo. Sin embargo; esto no se ve reflejado en la rutina que tienen como equipo, ya que los ejecutivos solo tienen una reunión semanal con los agentes de quince minutos, cuando este espacio debería ser de manera diaria y de treinta minutos para poder solucionar todas las incidencias que se pueden estar dando de manera conjunta.

Tercero, el 40% de clientes prospectados no cumplen con los requerimientos que deben tener los clientes potenciales que exige la empresa para ofrecer sus diferentes servicios. Muchos de ellos pertenecen a otros tipos de industria que no forman parte del target de los servicios que ofrece la startup. En el anexo 9 se muestran las ocupaciones teletrabajables más demandadas en el 2023.

2. Descripción resumida de los aspectos tecnológicos

Durante todo el proceso, se hace uso de las diferentes herramientas tecnológicas que brinda la empresa. Para el caso de la comunicación interna entre áreas, se hace uso de la plataforma *slack*, que funciona como un medio de comunicación directa entre las personas de diferentes áreas y el correo electrónico, que también funciona como una herramienta de comunicación directa, pero más formal. Por otro lado, para el caso de la prospección de clientes, se hacen uso de otros medios digitales como: *linkedln search*, la página principal de *linkedln*, eventos

digitales, salesforce y la base de clientes sugerida que proporciona la startup. Adicional, para realizar las DEMO se utiliza la plataforma de videoconferencia *zoom*.

2.1.Fortalezas de los aspectos tecnológicos:

El medio principal para la búsqueda y prospección de clientes es la plataforma digital de *linkedin* y, una de sus funcionalidades, *linkedin search*. Estas herramientas se han convertido de gran interés para los encargados de realizar este proceso, ya que tienen a la mano la información de cada cliente que van encontrando, y cuentan con una herramienta especial para poder realizar las búsquedas correspondientes.

Adicional, otras plataformas digitales como *zoom* y *slack* se consideran herramientas importantes e indispensables para el objetivo de la empresa; ya que, gracias a ellas, se pueden llevar a cabo las DEMOS con los clientes, y la comunicación interna en la empresa. Según Tom Szauer, director de tecnología, la plataforma de *zoom*, que ahora tiene implementada las empresas, ayudan a que los empleados puedan programar sus propias reuniones y que ya no necesiten un tercero para poder realizarlo. Por otro lado, la herramienta de comunicación interna, *slack*, facilita el acceso a la comunicación entre colegas, mediante mensajes inmediatos sin importar en que lugar está cada uno (Slack help center, 2024).

2.2.Debilidades de los aspectos tecnológicos:

El uso constante de los correos electrónicos entre personal de la misma empresa, de las mismas áreas o diferentes, es un poco desordenado; y en ocasiones, se suelen perder algunos mensajes importantes que deberían llegar en el momento indicado.

3. Descripción de los aspectos organizacionales

Como se puede ver en el anexo 10, el área de ventas tiene una estructura funcional. Esta área es liderada por el VP de LATAM (región a la que pertenece Perú) que cuenta con 18 reportes directos, que son los Account Executives, tres por cada país. Estos a su vez, cuentan con 3 agentes encargados de capturar clientes (agentes encargados de capturar clientes) a su cargo. Así, en el caso de Perú, dentro de su estructura se tienen 3 AE y 9 LGA's.

3.1.Fortalezas de los aspectos organizacionales:

Tener una estructura funcional es positivo para la empresa, ya que se tiene una jerarquía más clara y cada miembro del equipo sabe a quién dirigirse para que lo puedan ayudar a solucionar problemas, independientemente del país al que pertenezcan.

3.2. Debilidades de los aspectos organizacionales

Debido a la forma jerárquica por la cual se construye la estructura organizacional, se limita a los participantes de poder tener una conversación fluída con algún líder que esté muy por

encima, como el VP de ventas, y con sus colegas de otros países. Esto dificulta a que se puedan intercambiar oportunidades que se estén dando en otros territorios y que cada miembro pueda recibir algún tipo de feedback o recomendación de parte de algún partner o líder.

4. Árbol de causas

De acuerdo al análisis realizado del proceso, los aspectos tecnológicos y los organizacionales; y tomando como base el problema que es: el promedio de la prospección de **potenciales** clientes está 56% por debajo de la cifra definida por el Director de Ventas, que es alcanzar un mínimo de 85 clientes mensual en Perú, se muestra en el gráfico 7 las causas detalladas a continuación:

4.1. Causa 1: El 40% de los clientes prospectados son diferentes al target

En la primera causa que tenemos, se prospectan al mes en promedio 150 clientes, de los cuales el 40% de estos no pertenecen a la industria que requiere la empresa para ofrecer sus servicios. Así, solo se tienen 90 clientes que pertenecer al target correcto de la empresa, como se puede observar en la tabla 14.

Tabla 14: Clientes prospectados que pertenecer al target

Número de clientes prospectados que corresponden al target de la empresa	
Descripción	Dato
Clientes prospectados al mes	150
% de clientes prospectados diferente al target	40%
Clientes diferentes al target prospectados al mes	60
Resultados	
Clientes prospectados del target correcto (según necesidad)	90

Elaboración propia, 2023

Algunos de los clientes prospectados no pertenecen al target correcto requerido por la empresa, ya que los encargados de realizar el proceso de búsqueda y selección no filtran de manera correcta las industrias a las cuales pertenecen los clientes. Actualmente, los agentes solo cuentan con técnicas manuales de prospección que no les da la suficiente información para poder realizar la búsqueda, por la ejecución errónea que realizan de los filtros, e incurrir en un mayor tiempo; por lo tanto, incluyen dentro de su prospección a clientes de industrias que no le van a generar valor a la empresa. Según el ministerio de trabajo del Perú, las tres industrias que son más relevantes en el teletrabajo son: Servicios (82,5%), Comercio (9%) y manufactura (5,3%), como se puede ver en el anexo 11.

4.2. Causa 2: Hay un exceso de 12 horas mensual en el uso de técnicas manuales de búsqueda de clientes

Muchos empleados del equipo siguen priorizando formas manuales para la búsqueda y selección de clientes que genera una demora más de lo esperado. Es decir, la búsqueda de cada perfil por linkedln u otra red y envío de mensaje a cada uno, sin priorizar el envío masivo a perfiles seleccionados (más automatizado). Esto genera una demora de 4 horas adicionales semanales en este procedimiento, 12 horas mensual. Es decir, de 35 horas que deberían usar en estas etapas de búsqueda y selección de clientes, utilizan 39 horas en total de manera semanal, y de manera mensual usan 117 horas en vez de 105 horas. Asimismo, esto se genera por una subcausa que es, la diferencia de 4 horas menos que tienen en la capacitación de las técnicas automatizadas que deberían priorizar. O sea, el equipo recibe solo 4 horas de capacitación para usar técnicas de búsqueda y selección de clientes automatizadas, durante la semana de ingreso, cuando deberían tener 8 horas.

4.3.Causa 3: Existe un exceso de 4.5 horas mensual en el registro de clientes

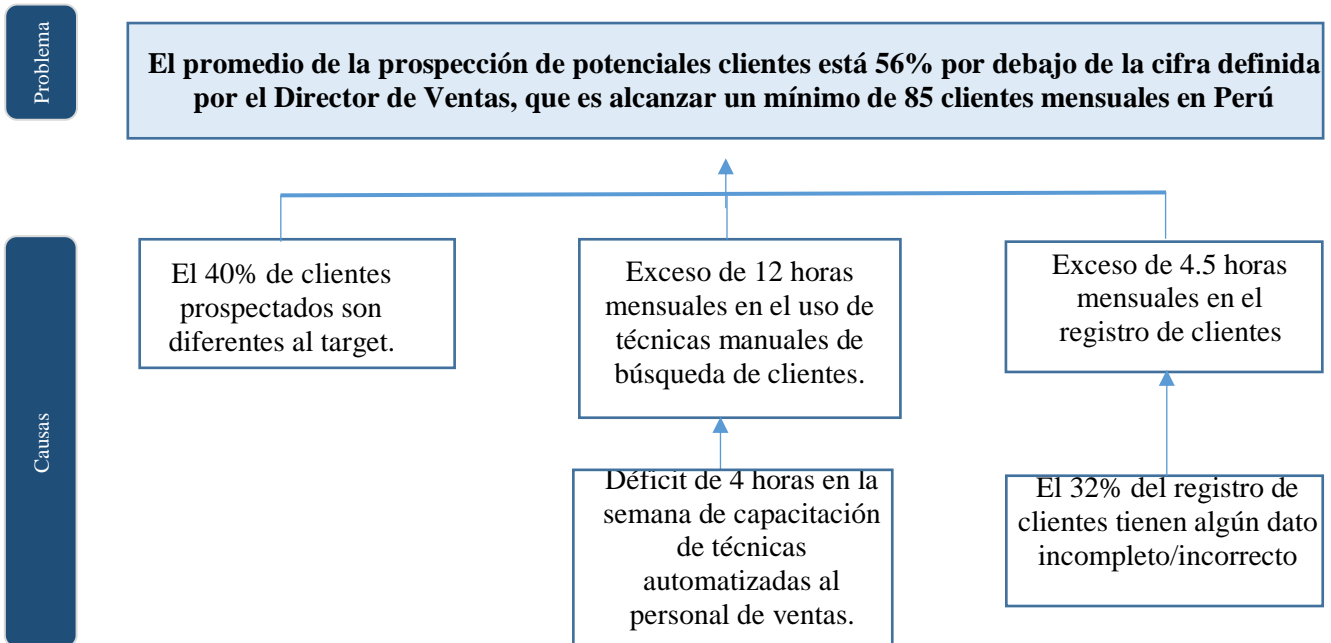
Algunos integrantes de ventas toman más tiempo del que se requiere para el registro de los clientes prospectados en la plataforma porque algunos de los agentes lo hacen de manera manual y no automatizada. Es decir, el tiempo ideal para el registro de clientes es de 0.5 horas, pero se toman 2 horas para realizarlo, teniendo una diferencia de 1.5 horas de exceso semanal y 4.5 horas mensual. Esto significa que semanalmente cada LGA debería emplear 150 minutos para el correcto registro de todos los clientes prospectados. Sin embargo, utilizan 10 horas semanal para concluir con el registro y 30 horas mensual, lo que genera una demora de 7.5 horas semanal y 22.5 mensual en poder registrar correctamente a los clientes. Esto se da porque al hacerlo manualmente, se incurre en errores humanos que al final terminan retrasando el todo el registro de los clientes de clientes diarios. Así, como se puede ver en la tabla 15, los clientes registrados al mes ascienden a 150, de estos el 32% son registrados con algún dato incompleto o incorrecto; y con estos los clientes registrados incorrectamente ascienden a 48 y los que se registran correctamente son solo 102 clientes. En la tabla 15 se puede detalla el cálculo de la cantidad de clientes registrados incorrectamente.

Tabla 15: Clientes registrados que tienen algún dato incompleto/incorrecto

Número de clientes registrados sin algún dato incompleto/incorrecto	
Descripción	Dato
Clientes registrados al mes	150
% de clientes registrados con algún dato incompleto/incorrecto	32%
Clientes registrados incorrectamente	48
Resultados	
Clientes registrados en la base correctamente	102

Elaboración propia, 2023

Grafico 7: Árbol de causas

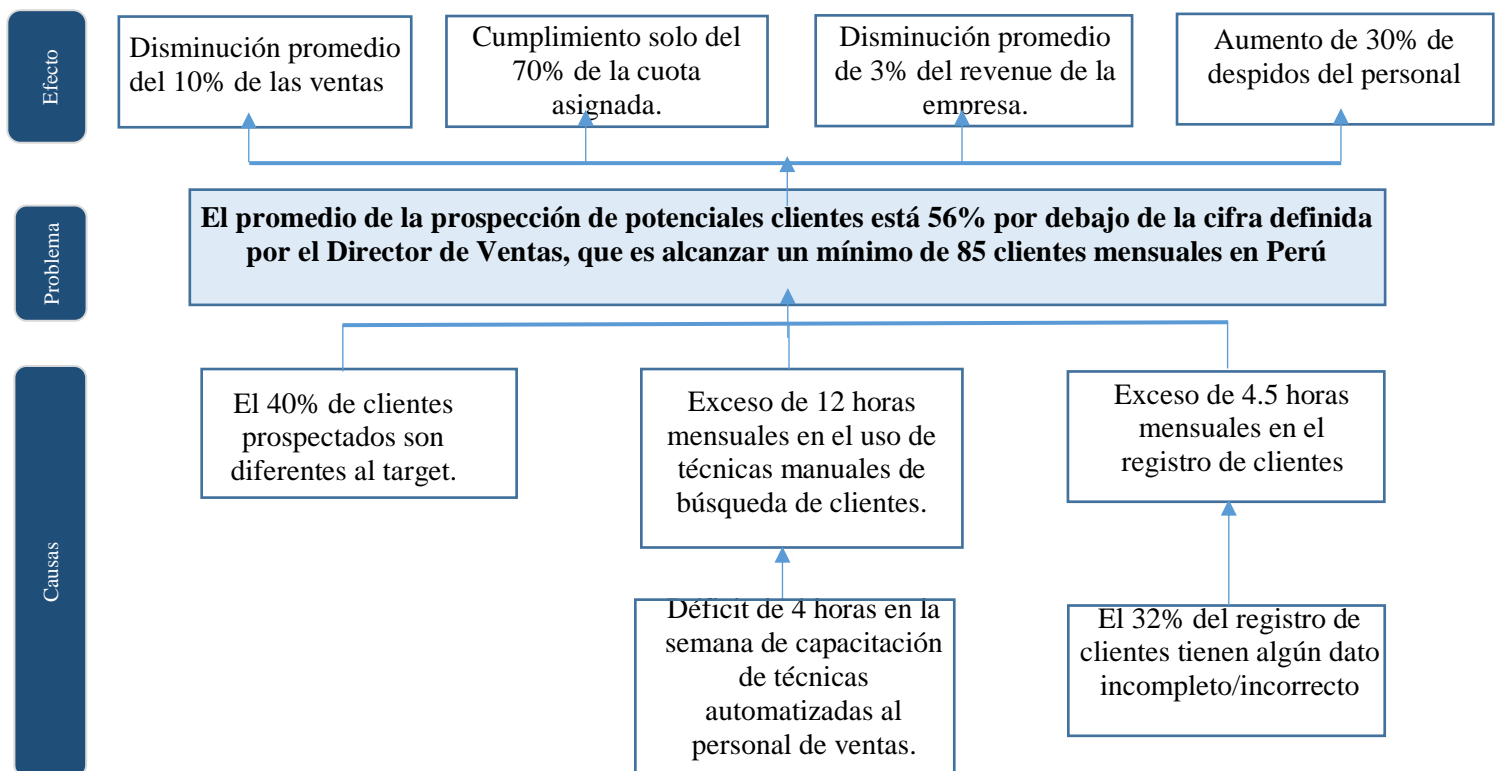


Elaboración propia, 2023

5. Árbol de problemas

Se construyó el árbol de problemas con el objetivo de identificar una problemática central en base a causas y efectos que se detallaron anteriormente. Así, con este análisis se pretende tener una propuesta de solución para el problema central. En el gráfico 8 se muestra la construcción del árbol de problemas.

Gráfico 8: Árbol de problemas



Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1. Árbol de objetivos

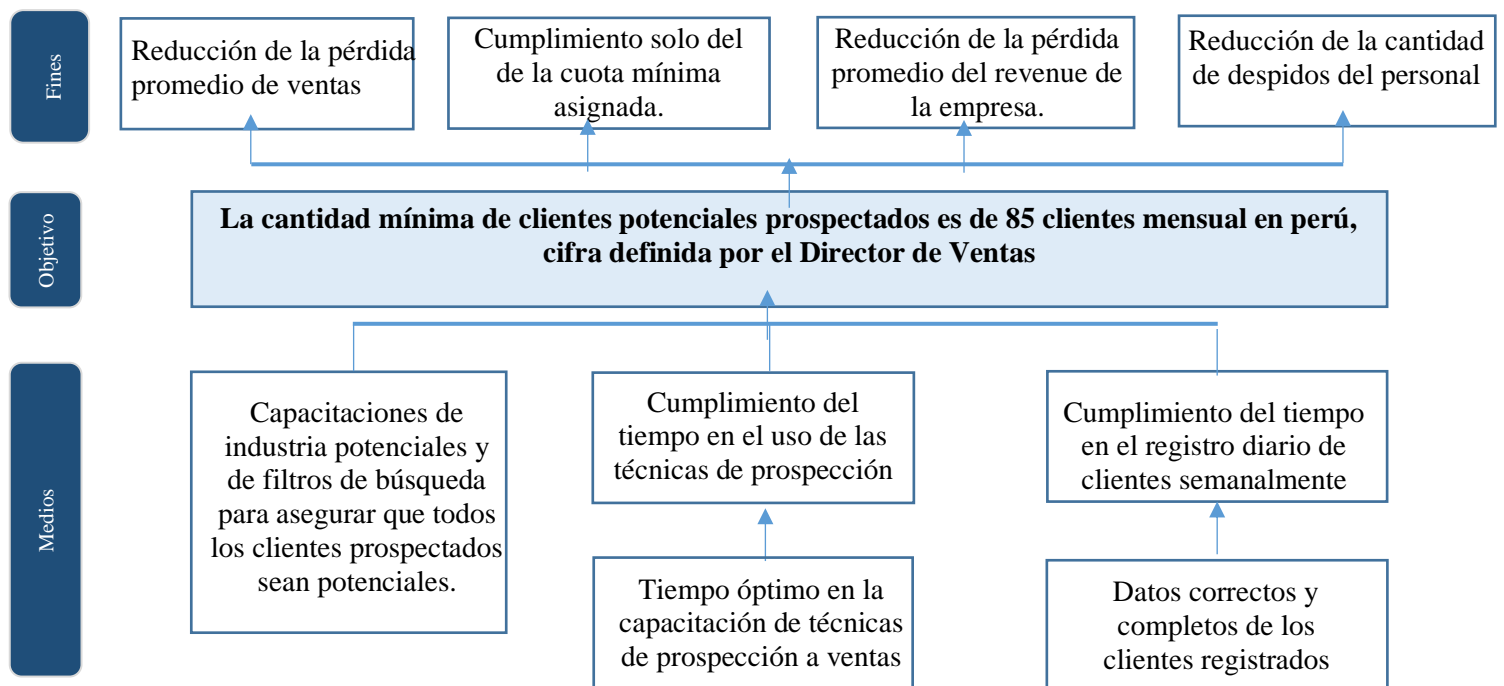
Se construye el árbol de objetivos, que se detalla en el gráfico 9 para poder realizar un plan de solución para el problema central mencionado anteriormente en el árbol de problemas. En base a las causas que se mencionaron en el árbol de problemas, se construyen los medios para poder alcanzar el objetivo propuestos, y a partir de los efectos hallados, se determinan los fines de la solución. Así, se identificó que el objetivo de la empresa es lograr que la cantidad de clientes potenciales prospectados sea como mínimo 85 clientes mensual en Perú, cifra definida por el Director de Ventas.

El primer medio para poder lograr el objetivo mencionado anteriormente, es que todos los clientes prospectados por parte de los agente deben pertenecer al target correcto que pide la empresa. Es decir, donde hay mayor oportunidad de encontrar clientes potenciales. Para poder lograr esto, primero se dará a los agentes una pequeña capacitación de los tipos de industria que se tiene en el mercado, después, se les dará una base potencial de diferentes empresas que pertenecen a ciertas industrias, los requerimientos que tiene Ontop para calificar a un cliente prospectado como potencial y la correcta ejecución de filtros en la búsqueda. Asimismo, se reforzará la metodología de trabajo con cada uno de ellos. El segundo medio trata del cumplimiento del tiempo en el uso de técnicas de prospección. Debido a que muchos de los agentes hacían uso de las técnicas manuales de prospección, se tomaban mucho tiempo en realizar búsquedas y prospecciones de calidad, con un exceso de 4 horas. Así, para recuperar el tiempo perdido se capacitará desde el día 1 de ingreso las técnicas automatizadas de prospección que pueden usar. Esto lo hará un mentor seleccionado que cumplirá responsablemente con el tiempo asignado en este tipo de capacitación para que no tenga un exceso de 4 horas, como se tenía anteriormente, y los agentes estén bien entrenados en menos tiempo. Por último, el cuarto medio se basa en cumplir con el tiempo que se le da a los agentes para que registren a todos sus clientes en la base maestra de la empresa. Ellos tienen un tiempo de 30 minutos para poder realizar el registro. Sin embargo; se tiene un exceso de 90 minutos en este proceso. Esto a su vez se da por el registro de los datos incompletos e incorrectos a los clientes seleccionados. Con el registro de manera automatizada se cerrará esta brecha, ya que los agentes estarán entrenados y preparados para manejar este proceso usando el tiempo que se debería.

Por otro lado, están los fines que se lograrán una vez se cumpla el objetivo. En primer lugar, se reducirá la pérdida promedio de ventas que se tiene por la mala prospección de clientes. En segundo lugar, se cumplirá con la cuota mínima de clientes potenciales prospectados que se le

dará a cada agente. En tercer lugar, se reducirá la pérdida promedio de revenue de la empresa que está impactada por la mala prospección de clientes potenciales. Finalmente, se reducirá la cantidad de despidos del personal que se tiene mensual.

Gráfico 9: Árbol de objetivos



Elaboración propia, 2023

2. Árbol de acciones

Con ayuda del árbol de acciones, que se muestra en el gráfico 10, podremos determinar las acciones que se necesiten para lograr que los medios ayuden a alcanzar el objetivo planteado. Así, de acuerdo al árbol de objetivos, mostrado anteriormente, se han definido cuatro acciones a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores que participan directamente del proceso en mención, con el objetivo de evaluar su opinión respecto al problema estudiado. Además, se realizó un focus group con algunos clientes para que nos comenten su experiencia con todo el proceso y poder identificar oportunidades que nos ayuden a mejorar. Todos estos resultados se encuentran en el anexo 4 y 5, tanto las respuestas de las entrevistas, como los comentarios del focus group. A continuación, se detallan las acciones consideradas:

Primero, la identificación correcta de las industrias potenciales para la prospección y los requerimientos a considerar. Esto quiere decir que tanto los jefes inmediatos, como el grupo de coaches designado deberán tener un espacio con los agentes para explicarles y mostrarles

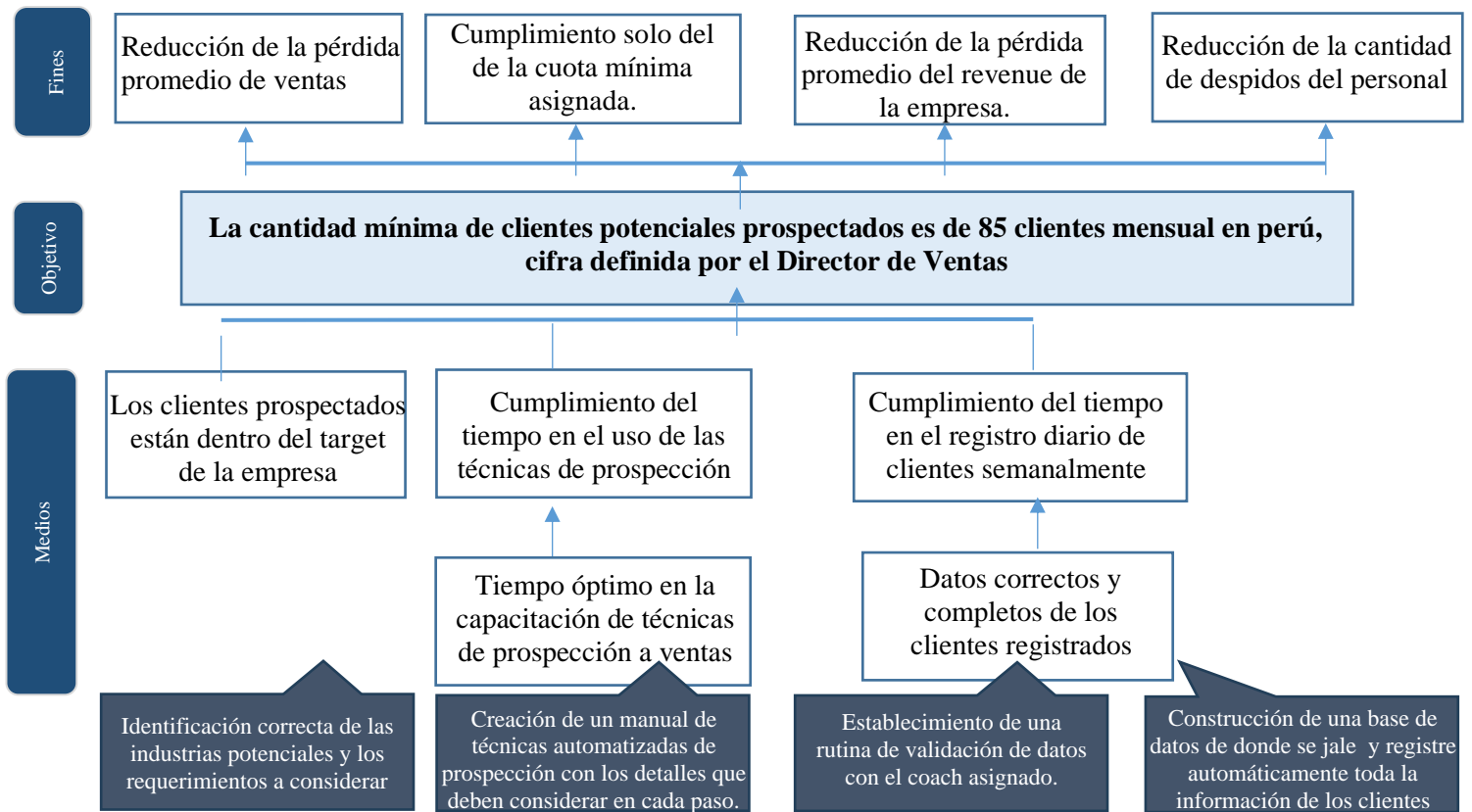
cuales son las industrias donde pueden encontrar más oportunidad para captar clientes potenciales. Darán una explicación a detalle y mencionarán los filtros más importantes que deberán considerar al momento de realizar la búsqueda de estas empresas.

Segundo, se creará un manual de técnicas automatizadas de búsqueda y selección de clientes con los detalles que deben considerar en cada paso. Como se mencionó anteriormente muchos de los agentes siguen usando técnicas manuales de búsqueda, que no está mal, pero lo ideal es usar las automatizadas. Muchos no utilizan estas últimas por la falta de conocimiento y falta de capacitación por parte de su jefe directo o algún compañero de trabajo. Por tanto, se decidió crear un manual que los ayudará a tener claro el uso de este tipo de técnicas y se designará una persona experta para que les de una primera capacitación; y después, ellos puedan seguir reforzándolo con el manual mencionado anteriormente para que no se incurra en un exceso de tiempo durante la capacitación.

Tercero, establecer una rutina de validación de datos con el coach asignado. Muchas veces los agentes ingresan datos incorrectos o incompletos de clientes porque lo hacen de manera manual y no tienen tiempo de revisar lo que se ha ingresado. Por ello, se ha decidido asignarles un coach que los acompañará dos veces a la semana para realizar el proceso con ellos y validar juntos que no se esté cayendo en el mismo error que estaban teniendo muchos de ellos. Esto será parte de una rutina que será construída por el jefe directo y el coach que ha sido asignado.

Cuarto, construir una base de datos maestra de donde se jale y se registre automáticamente toda la información de los clientes seleccionados. Primero se tendrá que armar una base dónde se registrará toda la información necesaria del cliente, esta será armada por el jefe directo, para que los agentes puedan migrar todos los datos a esa base y posteriormente, se pueda migrar toda esta información ya registrada en una base maestra, al sistema propio de la empresa, que es una digital donde se pueden ver todos los clientes prospectados a nivel mundial, como también las personas que los registraron. Esto ayudará a que se logre registrar a los clientes en el tiempo correcto y de una forma más ordenada.

Gráfico 10:Árbol de acciones



Elaboración propia, 2023

2.1. Componentes de la solución que engloben las acciones

Para poder lograr el objetivo propuesto en el árbol de objetivos, la solución planteada se basa en acciones mencionadas anteriormente. Todos estos cambios y modificaciones, se muestran en el anexo 12 y se detallan a continuación:

Como primer paso, se levantó la información del proceso de prospección de clientes potenciales, donde luego se diagramó la situación actual (Proceso ASIS) de como se ha venido realizando, en base a esta herramienta, se identificó el problema principal y sus causas. Así, se logró encontrar oportunidades para poder mejorar el proceso.

Por lo tanto, se propuso una mejora del proceso mediante una nueva estrategia de rutina de prospección de clientes potenciales, reforzando la correcta identificación de industrias donde se deben enfocar los participantes del proceso, y los requerimientos y filtros que deben tener en cuenta. Después, reforzar la creación de un manual de técnicas automatizadas de búsqueda para que los responsables del proceso puedan guiarse y tener más claro el uso de esas técnicas, lo que se reforzará con las capacitaciones que tendrán con los coach designados. Luego, se

tendrá una rutina establecida de validación de datos de clientes que van siendo registrados. Esto junto con el apoyo del coach asignado. Finalmente, La construcción de una base de datos maestra de donde pueda migrar y registrar la información de los clientes de manera automática. Todos estos componentes de solución, vendrán acompañados de herramientas tecnológicas que ayudarán a hacer más sencillo y rápido las propuestas que se tienen. Para el caso de prospección de clientes, tendremos una nueva herramienta automatizada llamada *Apollo*¹⁷ y *waalaxy*¹⁸, se potenciará *sales force*¹⁹ y se tendrá una mejor capacitación de *linkedln search*.

A continuación, se presenta el detalle de cada componente de la solución:

a. Identificación correcta de las industrias potenciales y los requerimientos a considerar.

Para este caso, se planteará la correcta identificación de industrias potenciales que los agentes deberán tener claro durante el proceso de búsqueda y selección de clientes. Para ello, dentro de la inducción, en el caso de nuevos ingresantes, se reforzará como un tema independiente los mercados/ industrias potenciales de prospección donde se deben enfocar más; y para el caso de los agentes antiguos, se tendrá una capacitación de refuerzo del punto mencionado anteriormente, esto lo llevará a cabo un coach seleccionado.

Partiendo de la búsqueda de clientes potenciales para poder tener una prospección de calidad, se debe tener claro a qué industrias se deben enfocar todas las herramientas que se usen para ello. Según el VP de Ventas, en el último año se ha tenido 40% de clientes prospectados diferentes al target que la empresa requiere para poder ofrecer sus servicios. Esto ha tenido un impacto negativo en la empresa y, como se mencionó anteriormente, es clave que los agentes tengan claro en qué tipo de clientes está la oportunidad para que la empresa pueda ofrecer sus servicios, y por tanto, en que tipo de industrias deben enfocarse.

Por lo tanto, como parte de la propuesta de solución es adicionar dentro de la inducción de los nuevos agentes una sección denominada: “Industrias potentes e importantes para la prospección”, donde se tendrá un listado de empresas, en la cual, algunos de los colaboradores de Ontop, ya sean de Perú u otros países, han encontrado grandes oportunidades para poder atacar con todos los servicios que ofrece la startup. Lo mismo tendremos para los agentes que ya forman parte de la empresa, pero se les separará un espacio, según su disponibilidad y la del

¹⁷ Apollo.io es una herramienta de prospección, donde se puede encontrar todo lo que abarca el envío de correos electrónicos, el teléfono y la prospección en LinkedIn. La solución ofrece varias integraciones que facilitan su uso (Lavergne, 2023).

¹⁸ Waalaxy es una herramienta potencial que permite automatizar tu prospección en LinkedIn, por correo electrónico o ¡incluso en Twitter! (Van Hissenhoven, 2023).

¹⁹ Salesforce es una empresa que ofrece software basado en la nube para ayudar a otras organizaciones a encontrar a más clientes potenciales, mejorar sus negociaciones y ventas y sorprender a los usuarios finales con un servicio excelente (Salesforce, 2023).

coach responsable de la capacitación, que será contratado de manera externa. Ontop detectó la oportunidad en estas industrias después de algunos meses en el mercado y desarrollaron una base de datos inicial y de referencia. Sin embargo la idea es que los agentes por su cuenta descubran nuevas industrias con oportunidad. En el gráfico 11 se puede ver el contenido que se tendrá en la sección “Industrias potentes e importantes para la prospección” durante la capacitación de los LGA.

Gráfico 11: Contenido de la sección Industrias potentes e importantes para la prospección de clientes



Fuente: (Chanty, 2022)

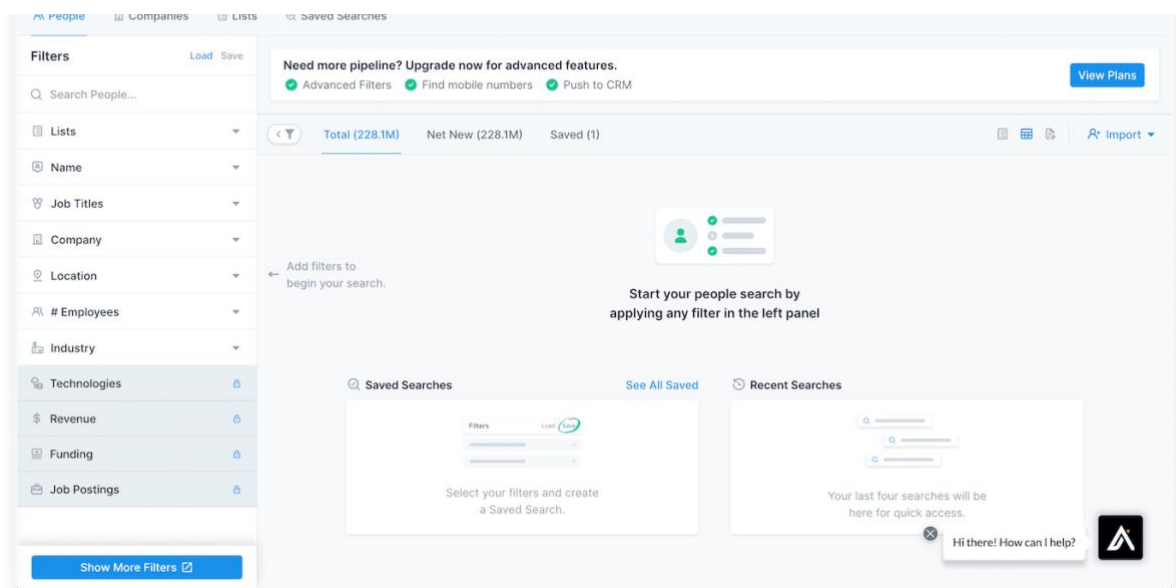
Adicional de las industrias pareto que se mostraron en el gráfico 11, se tocarán 4 puntos más en esta sección, los cuales son:

- Listado de empresas que pertenecen a cada tipo de industria.
- Palabras claves que se deben considerar en la búsqueda y prospección de las industrias correctas.
- Ejemplos prácticos de tipos de búsquedas y palabras o frases claves usadas.
- Casos para que los agente lo puedan intentar de manera real.

Todo lo mencionado anteriormente, ayudará al agente a poder identificar mejor el target de industrias al que debería estar enfocado y va a poder mejorar su búsqueda de calidad.

Asimismo, dentro de este proceso se propondrá el uso de una herramienta de búsqueda automatizada que tendrán que usar los agentes como primera opción, *Apollo.io*. Esta herramienta es una de las más importantes para la startup porque permite realizar búsquedas masivas y, si se colocan los filtros de forma correcta, de calidad obteniendo clientes potenciales de acuerdo a las industrias seleccionadas. Esta herramienta lo utilizan en su mayoría los agentes para hacer búsquedas masivas y automatizadas cuando tienen las palabras claves que podrían usar en la búsqueda. Así, como se puede ver en el gráfico 12, Apollo tiene una interfaz amigable donde solo se tiene que tener claro el tipo de filtro que se está usando y los campos en los que realmente se necesitan realizar los filtros. Toda esta información también estará dentro de la sección de capacitación que mencionamos anteriormente para los agentes.

Gráfico 12: Interfaz de la herramienta de búsqueda de Apollo



Fuente: (SALESDORADO, 2023)

b. Creación de un manual de técnicas automatizadas de prospección incluyendo los detalles que se deben considerar en cada paso

Luego que los agentes hayan tenido su capacitación de los tipos de industrias que existen en el mercado y las consideraciones que deben tener; y de la nueva herramienta de búsqueda y selección, lo que sigue es que sepan de todas las técnicas automatizadas de prospección que deben usar y los detalles que deben considerar en cada una de ellas. Así, dentro de las técnicas de búsqueda que consideramos están: Apollo, que se mencionó anteriormente, linkedIn search y waalaxy. Para cada una de ellas se tendrá una explicación clara y completa que se tendrá dentro del manual, posterior a la capacitación que se tenga de cada una de ellas con el coach asignado. Si bien, las tres herramientas tienen la misma función principal, que es la búsqueda y selección de clientes potenciales, cada una de ellas tiene un uso diferente que deben tener claro los agentes al momento que las usen. A continuación, se detalla cada una de las herramientas:

- **LinkedIn search**

Esta funcionalidad premium que tiene linkedIn permite no solo encontrar al target profesional o directivo que es de interés, sino permite analizar cada uno de los niveles de relación que se tiene dentro de la red de contactos, que cargos tiene cada persona, a qué empresas pertenecen, a que industrias pertenecen, entre otros. Es una herramienta útil para los agentes cuando conocen muy bien la interfaz de linkedin y saben que filtros utilizar. En el gráfico 13 se puede observar como se ve la interfaz de búsqueda de linkedin search y algunos de los filtros que se usan para este.

Gráfico 13: Interfaz de la herramienta de búsqueda linkedIn Search



Fuente: (Pinazo, 2021)

Como se mencionó anteriormente, la herramienta linkedIn search es muy potente para poder tener clientes de calidad.

- **Waalaxy**

Esta herramienta tiene muchos beneficios para poder realizar búsquedas de calidad en el mercado correcto. Aquí el valor agregado para que el agente la use son las campañas de envío de mensajes que puede programar y mandar según el rango de tiempo que elija. Los perfiles que se seleccionan según los filtros seleccionados van cambiando para cada envío para evitar que se puedan repetir. Dentro de las funcionalidades que ofrece, se tienen las siguientes:

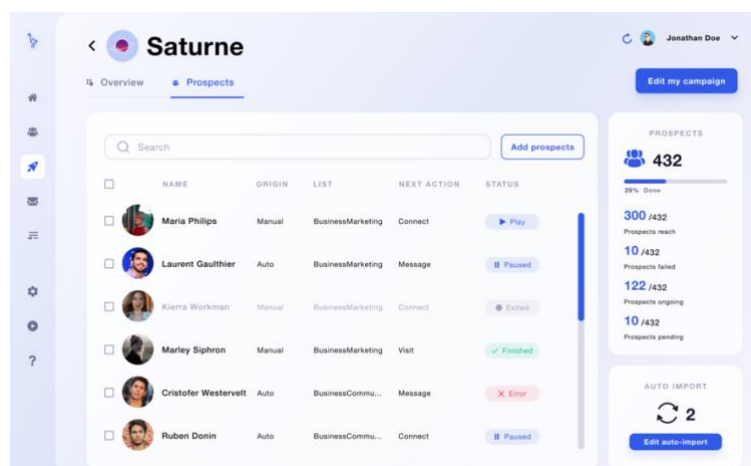
Enviar campañas de automatización multicanal con mensajes personalizados para captar nuevos clientes potenciales a través de LinkedIn y correo electrónico.

Exportar contactos de una lista hecha de LinkedIn

Enviar clientes seleccionados a las herramientas de almacenamiento (CRM) en este caso Salesforce mediante una interconectividad.

En el gráfico 14 se puede observar como se muestra la interfaz de búsqueda de waalaxy y algunos de los filtros que se usan para este.

Gráfico 14: Interfaz de la herramienta de búsqueda Waalaxy



Fuente: (Waalaxy, 2021).

Así, la herramienta waalaxy es clave para el equipo de ventas, especialmente para los agentes, ya que ellos constantemente están prospectando potenciales clientes y generando más contactos en su embudo de conversión.

Finalmente, en el anexo 13 se puede ver el modelo de manual propuesto que se les dará a los agentes y los temas de capacitación que darán los coaches.

c. Establecimiento de una rutina de validación de datos con el coach asignado

Después de la explicación a detalle de las industrias potenciales a las que deben dirigirse los agentes para realizar búsquedas de calidad, lo siguiente es que ellos ingresen y registren

correcta y completamente todos los datos de los clientes. Este proceso, al hacerlo de manera manual, cae en errores por parte de los responsables porque tienen que registrar muchos clientes a diario, lo cual, por error humano, muchas veces se hace de manera incorrecta o incompleta. Así, gracias a las técnicas automatizadas, mencionadas anteriormente, que se usarán ahora, todos los datos de los clientes también migrarán directamente a la base de registro por una funcionalidad adicional que tienen. Sin embargo, según algunos usuarios que ya lo han usado, a veces se pueden tener datos incorrectos o se puede cruzar la información. Por ello, se tiene que ser muy cuidadoso cuando se proceda a registrar la información. Como parte de mejora de este proceso, los coaches asignados anteriormente en la capacitación, también acompañarán y monitorearán a los agentes con el registro de los datos correctos del cliente. Ellos armarán un manual de registro de datos, con los pasos claves que se deberán tomar en cuenta y tendrán un tracking semanal con cada uno de ellos por 1 mes para asegurar que se esté cumpliendo el proceso correctamente. En el anexo 14 se podrá ver el contenido del manual que se tendrá y los requerimientos claves que deberán aplicar los agentes para tener un correcto registro.

d. Construcción de una base de datos maestra desde donde se pueda extraer toda la información de los clientes

Muchas veces los agentes no tienen una plataforma o base de almacenamiento interna donde incluir a todos los clientes que van seleccionando para proceder a registrarlos semanalmente en la base maestra de salesforce. La forma de registro de estos clientes es de manera manual y, los agentes, para no perder tanto tiempo realizando el registro de cada uno, copian en un excel el URL²⁰ del perfil de los clientes que van seleccionando, para posteriormente volver a buscarlos y registrarlos en la base principal de salesforce. Este proceso les quita mucho tiempo, ya que tienen que volver a buscar a los clientes que ya habían buscado y prospectado para poder registrarlos.

Por ello, la propuesta para este punto es construir una base maestra en excel a nivel país, donde los agentes ya tendrán todos los campos necesarios a donde migrará la información necesaria desde las plataformas que se estén haciendo de búsqueda. Así, ellos van a poder tener un consolidado y una relación de clientes que ya han sido prospectados para que no se vuelvan a tocar y no se tenga problemas de duplicidad. Este archivo será realizado por un experto en programación, donde hará uso de una macro que se encargará de recolectar los datos y colocarlos en los campos correctos. La tarea del agente será solo colocar el URL del perfil del contacto y el programa hará su trabajo; y con ayuda del ejecutivo de cuentas, se validarán los

²⁰ Una URL (por las siglas en inglés de Uniform Resource Locators) es la dirección web de un recurso de Internet, como una página web, por ejemplo (SemrushBlog, 2023).

campos que se deberán considerar dentro de la macro para que el encargado pueda considerarlos al momento que construir la base.

Finalmente, después de tener la base construída, los agentes podrán exportar esa base de excel a la base maestra de salesforce y registrar a todos sus clientes con los datos completos y correctos, ya que los campos que se tendrá en el excel, serán los mismos que se encuentran en salesforce. En consecuencia, se tendrá una reducción de tiempo en el proceso de registro de clientes y esto ayudará a que tengan más horas para seguir buscando y prospeccionando clientes potenciales. En el gráfico 15 se muestra un modelo de la base que se construirá en el excel mediante una marco. Asimismo, en el anexo 15 se puede ver los campos necesarios para el registro de datos de clientes en salesforce.

Gráfico 15: Modelo de la base maestra de excel para registro de clientes

Número	Nombre de empresa	Nombre de persona contactada	Industria	Número de trabajadores	Celular	Correo electrónico	País
1	Platzi	Manuela Valdez	Educación digital	20	956329086	manuela@gmail.com	Colombia
2	Rappi	Miguel Hernandez	Delivery	100	946349053	Miguel@gmail.com	Colombia

Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

1. Costos y gastos diferenciales del proyecto

Los recursos utilizados se consumirán desde el momento cero; es decir, formarán parte de la inversión inicial.

En primer lugar, se tendrá la contratación de dos personas expertas en técnicas de prospección y en herramientas de automatización en excel. Según las características del perfil que deben tener estas personas para el cargo, que se muestra en el anexo 16, se seleccionó a los dos candidatos que apoyarán a los agentes con las capacitaciones de técnicas de búsqueda y selección de clientes y en la automatización de bases en excel. Ellos, serán responsables de realizar los entrenamientos de calidad al equipo de los agentes. El costo de cada candidato será de \$1200, que en este caso serán dos, dando un total de \$2400 y se tomará en cuenta el pago por los primeros 5 meses de trabajo que asciende a \$12,000.

Adicional, las nuevas personas necesitarán acceso a programas que cada usuario de la empresa tiene como *Notion*²¹, *Calendly*²², *zoom* y *slack*; las dos primeras para que puedan organizarse y colgar el material necesario que sea accesible a todos los usuarios que lo requieran y los dos últimos para mantenerse en contacto con el personal interno de la empresa. Además, en el caso de zoom y slack, al ser herramientas de uso constante para reuniones y comunicación interna, se tendrá un costo que asciende a \$49.98 mensual.

En segundo lugar, se deberá incluir el costo de los dominios de las nuevas herramientas de prospección que se le dará a cada LGA, que son Apollo y Waalaxy. En este caso son nueve LGA dentro del equipo de Perú, cada uno de ellos tendrá un usuario para acceder a cada plataforma. Primero, se tiene que la suscripción a Apollo asciende a \$19.8 mensual por usuario, que en este caso son nueve y en total sería \$2,138.40 por la suscripción anual. Después, en el caso de Waalaxy, la suscripción por usuario es de \$56, al ser nueve los que tendrán el acceso, el costo total es \$6,048 por la suscripción anual. En el anexo 17, se puede ver el detalle de los costos de los dos programas por cada usuario. En tercer lugar, se adiciona los costos de acceso a las plataformas de búsqueda a los coaches (2) que mencionamos anteriormente. Dentro de ellas tenemos: Apollo.io con un costo de \$19.8 mensual por usuario, Waalaxy con un costo de \$56 por usuario y una extensión de salesforce como usuario nuevo que tiene un costo adicional de \$5 por usuario. Siendo dos expertos que tendremos dentro del proyecto, el costo total asciende a \$1,939.20. Finalmente, se agrega el costo por el dominio de excel que tendrá cada

²¹ Notion es una herramienta multiuso en línea que combina funciones de gestión de proyectos, bases de datos y notas en una sola plataforma (Armetrics, 2022).

²² Calendly es una plataforma de automatización de programación de reuniones y ofrece funciones de seguridad avanzadas (Calendly, 2024).

coach para poder trabajar las macros requeridas, este costo asciende a \$15; y siendo dos personas, el total sería \$30. En el anexo 18 se visualiza el detalle de la inversión total del proyecto, la cual es \$22,205.58. Además, dentro de los costos adicionales que tenemos está, primero, el costo relacionado con el pago de las personas contratadas para capacitar a los agentes que asciende a \$2400 mensual, que por siete meses el costo total es \$16,800. Segundo, el costo por adquirir herramientas de zoom y slack para las respectivas reuniones y comunicaciones internas de los coaches con el equipo. Este costo asciende a \$599.76 anual. Finalmente, los dos coaches tendrán un dominio en excel para que puedan encargarse de la creación de macros que tendrá un costo de \$180 anual. En el anexo 19 se detalla el resumen de los costos del proyecto durante el primer año, los cuales ascienden a \$17,759.76.

2. Beneficios del proyecto

El presente proyecto considera dos tipos de beneficios: monetarios y no monetarios. A continuación se muestra el detalle:

2.1. Beneficios monetarios

Los beneficios del proyecto se traducen en los ahorros que tendrá la empresa debido a la reducción de tiempo que se generará en la prospección de cliente potenciales. Como lo vimos en el capítulo II del presente proyecto, lo que se busca es eliminar o reducir los efectos mencionados anteriormente, como la disminución constante de las ventas y también del revenue de la empresa, el no logro de la cuota designada por el VP de ventas y la cantidad de despidos de personal.

El primer beneficio se logrará por incremento en las ventas al tener una mayor cantidad de clientes potenciales prospectados y; por ende, del revenue de la empresa, que se da por la errónea selección de clientes potenciales.

El segundo ahorro se da por la disminución o eliminación del no logro de la cuota asignada por el VP de ventas. Según lo conversado con el VP, la empresa pone las cuotas según las ventas que necesita en el mes para poder cubrir los gastos en los que está incurriendo la empresa y poder tener un beneficio monetario en tema de margen. Por lo tanto, al llegar al número que se necesita, se tendrá un mejor margen de ganancia y se podrán cubrir los costos que se estén dando durante el mes. Así, al tener una gran cantidad de clientes potenciales; que finalmente, lleguen a adquirir cualquier servicio que ofrece la startup, se tendrá una mejora en el aspecto monetario de la empresa.

El último ahorro se da al reducir la cantidad de despidos de personal. Al tener menos despidos, se logra tener personas con un knowhow de la empresa, con expectativas de crecimiento y con el compromiso hacia su lugar de trabajo. Por ello, es importante que se dé esta reducción de

despidos, ya que el traer a alguien nuevo es; finalmente, un costo para la empresa; y al tener esta mejora en el proceso más eficiente, los trabajadores están más preparados y no se llega a tener tanta cantidad de despidos por “rendimiento”.

A continuación, se muestra el detalle del cálculo del primer ahorro:

El 56% de clientes no cumplen con el perfil de clientes potenciales mencionado anteriormente. Por tanto, el ahorro se verá en este grupo de clientes que se dejan de seleccionar por no cumplir los requerimientos de candidatos potenciales para la compañía. Cabe resaltar que para el cálculo de cuatro ahorros mencionados, se ha considerado escenarios de incertidumbre. Adicional, se eligió una tasa de crecimiento de clientes potenciales prospectados (entre 1% y 3%).

En el anexo 20, se muestra el detalle de los cálculos de los ahorros generados por el proyecto.

2.2. Beneficios no monetarios

Los beneficios no monetarios del proyecto son de tipo cuantitativos y cualitativos, como se menciona a continuación.

2.2.1. Beneficios cuantitativos

Son los beneficios que hacen referencia a los beneficios monetarios. Uno de los beneficios mencionados anteriormente, hace referencia a la disminución de ventas, que impacta financieramente a la empresa. Por tanto, este primer beneficio se refiere a la reducción de clientes no potenciales que prospectan los agentes

Según lo mencionado anteriormente, el 56% de clientes no cumplen con el perfil de clientes potenciales. Como lo mencionó el VP de ventas, se debe llegar al menos a 85 clientes potenciales prospectados. Sin embargo, hoy en día sólo se tienen aproximadamente 35 clientes que cuentan con estos requerimientos. Por tanto, la eliminación de la reducción de ventas se verá reflejado en ese 56% de clientes potenciales que logremos prospectar.

El segundo y tercer beneficio, hace referencia a la asignación objetiva de la cuota, según el territorio y el contexto y a la cantidad de despidos que se dan. Al imponer una cuota no realista, sin haber evaluado la situación actual del territorio o el contexto en el que está, muchos de los LGA's no logran llegar al objetivo propuesto, teniendo estos despidos por rendimiento. Por lo tanto, al lograr llegar a la cuota propuesta y reducir el número de despidos de personal teniendo sólo un 5% del total en despidos cada tres meses, se espera que se reduzcan los sobrecostos que se dan al contratar personal nuevo.

2.2.2. Beneficios cualitativos

Los beneficios cualitativos que se tendrán al lograr un proceso de prospección eficiente y ordenado son los siguientes:

- **Satisfacción del personal de prospección**

Incremento de la satisfacción del personal interno, lo que aumenta la motivación y productividad en el trabajo. Al tener los procesos más claros y llegar a la cuota propuesta, los colaboradores se sentirán más felices y cómodos con sus tareas diarias.

- **Satisfacción de los líderes**

Incremento de satisfacción de los líderes de los agentes al tener clientes potenciales con quienes puedan negociar la adquisición de los diferentes servicios que ofrece la empresa.

- **Mayor disposición de tiempo**

Al tener los procesos más ordenados, claros y manejables, gracias a las capacitaciones de los coaches, los agentes tendrán una mayor disposición de tiempo que los ayudará a poder gestionar de mejor manera sus pendientes diarios y podrán tener tiempo libre para poder realizar actividades personales.

- **Mejor organización y comunicación interna**

Se tendrá una mayor interacción entre todos los equipos del área de ventas, también un ambiente más integrado donde se podrán comunicar libremente con LGA's o AE's. Esto se dará gracias a las herramientas de comunicación que se potenciarán como: slack y zoom. Adicional, la herramienta Notion, ayudará a los equipos a organizarse mejor y tener reuniones más fluidas, ya que la función de esta herramienta es ayudar a organizar y mantener en orden todos los pendientes y documentos que se tengan.

En resumen, si se logra el objetivo propuesto del proyecto, se podrá prospectar a clientes potenciales, mediante un proceso más eficiente, ordenado y manejable para los agentes y todas las personas involucradas en el proceso.

3. Período y tasa de descuento del proyecto

Para realizar el análisis financiero del proyecto hemos considerado un período de cinco años, el cual es el tiempo proyectado para tener resultados positivos en el proceso de prospección de clientes potenciales y, también, donde no habrá más cambios drásticos.

Además, para poder seguir con el análisis, es importante el cálculo de la tasa de descuento; al ser una startup con inversión extranjera, la tasa debe ser el costo de equity, la cual es definida por el inversionista del proyecto, en este caso Ontop, que debe ser la mínima que se necesite para ganar con el proyecto. Además, esta tiene que ser mayor a la tasa que se cotiza en el mercado en productos financieros. Por tanto, para el cálculo se tomó en cuenta el modelo CAPM²³ que incluye los siguientes KPIS:

²³ Es el modelo de valoración de activos financieros que se usa para calcular la rentabilidad que un inversor exige al realizar una inversión en función del riesgo que está asumiendo (García, 2019).

Retorno de activo libre de riesgo (Ri): se usa para el rendimiento de bonos del tesoro de USA, que en este caso es 4%.

Beta de mercado (β): El valor es dependiendo del sector al cual se está enfocando el proyecto, en este caso estamos en un sector financiero donde la beta que le corresponde es de 0.32.

Retorno de mercado (Rm): Tomando cuenta que estamos usando el Ri de bonos de USA, el retorno de mercado también tiene que ser extranjero, que en este caso es 9.8%, ya que estamos tomando de base el mercado extranjero.

Tomando en cuenta los factores mencionados anteriormente, se obtiene una tasa de descuento de 5.9%. Dicho cálculo se muestra en el anexo 21.

4. Flujo de caja

El flujo de caja se desarrollará tomando en cuenta la inversión inicial, los costos y los beneficios monetarios mencionados anteriormente. Este se muestra a continuación en la tabla 16.

Tabla 16: Flujo de caja

Tasa de descuento		5.90%				
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$119,460.00	\$121,849.20	\$124,286.18	\$126,771.91	\$129,307.35
Inv. Inicial	-\$22,205.58	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Costos		-\$17,759.76				
Flujo de caja	-\$22,205.58	\$101,700.24	\$121,849.20	\$124,286.18	\$126,771.91	\$129,307.35
Valores presentes		\$96,034.22	\$108,650.26	\$104,648.97	\$100,795.05	\$97,083.05
Valor presente	\$29,652.58					
VAN	\$531.08					
TIR	23%					
ID (Índice de Deseabilidad)	1.34					
Período de recuperación (Payback Period)	0.58					
Período de recuperación (años)	3.74					

Elaboración propia en base a los datos obtenidos de ontop

En el año 1 se consideraron todos los ingresos de los servicios que ofrece ONTOP, dando como resultado la suma de \$119,460. Posteriormente se estimo un incremento de las ventas en un 20% anual por el aumento de clientes potenciales prospectados. Todos los datos están dados en un horizonte de tiempo anual.

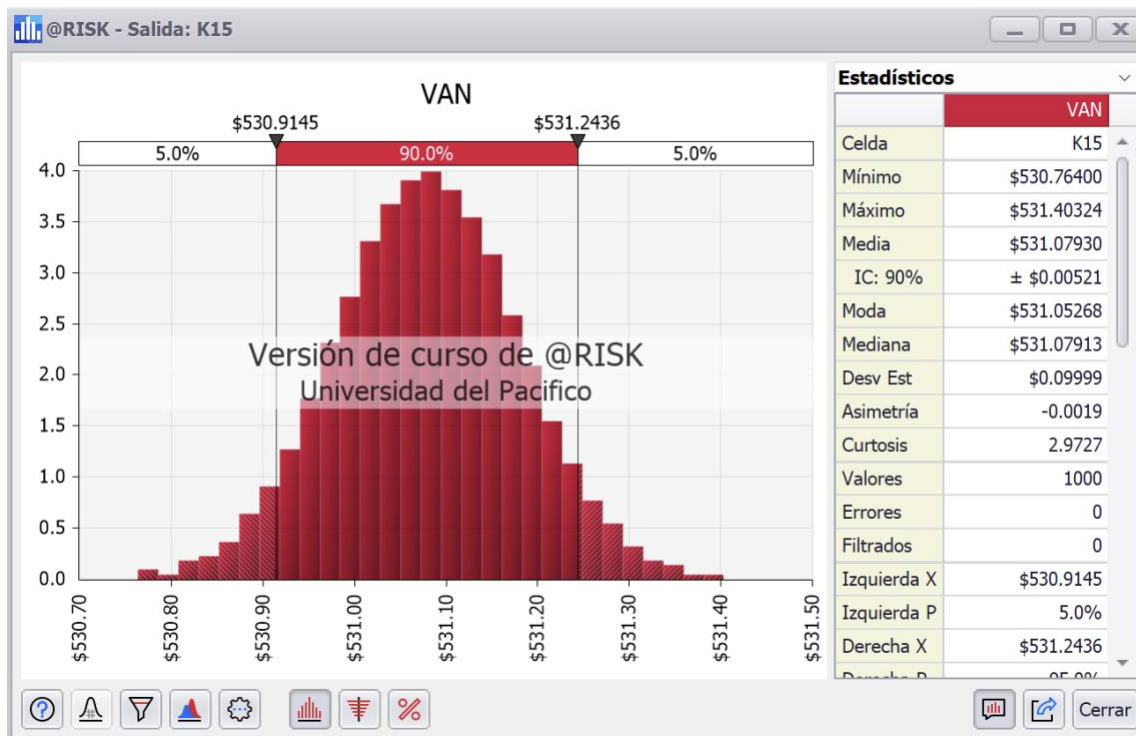
5. Interpretación de resultados VAN, TIR

Una vez revisado los datos de flujo de caja, se procedió a realizar simulación de los resultados obtenidos mediante la herramienta @Risk.

En el gráfico 16, se puede ver que el VAN promedio del proyecto es \$531.08 con una desviación estándar de \$0.099. Por otro lado, en el gráfico 17, se muestra una TIR promedio de 23% con una desviación estándar de 0.99%.

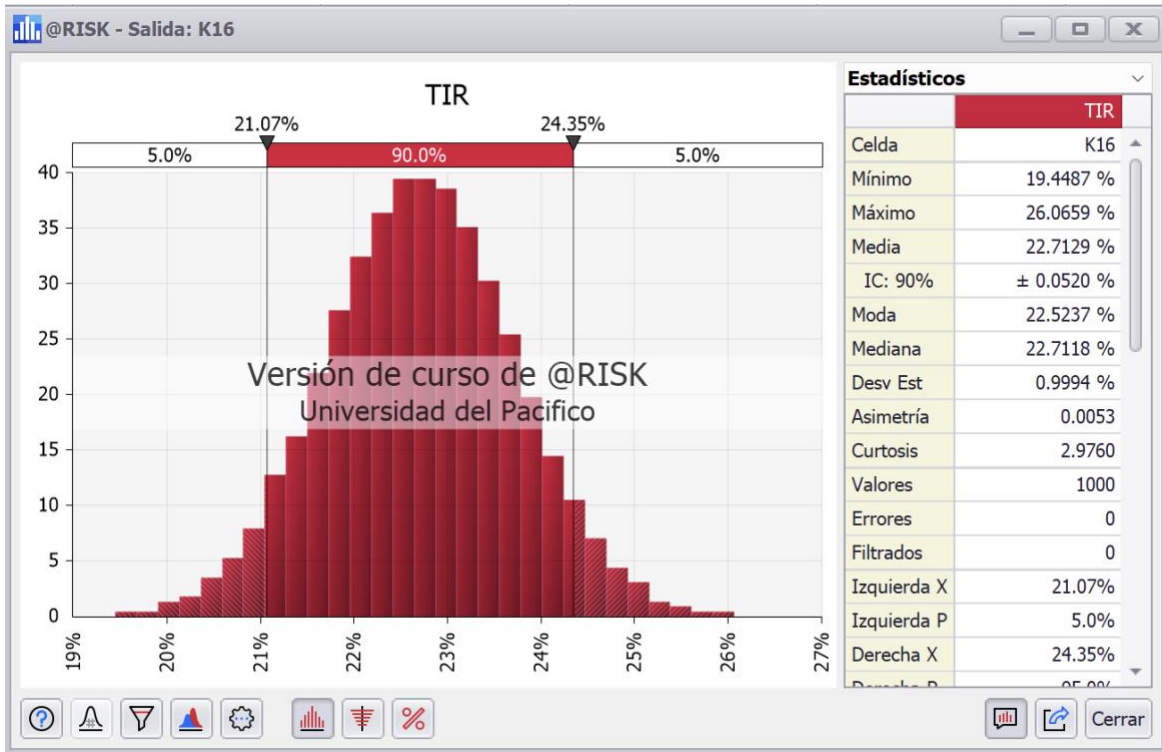
El proyecto sí debe ser ejecutado ya que el VAN promedio es mayor a cero y la TIR promedio es mayor a la tasa de descuento del proyecto. Adicional, los valores máximos y mínimos del VAN son [530.76 ; 531.40] , y para el caso de la TIR son [19.44% ; 26.06%].

Gráfico 16: Resultados del VAN con simulación RISK



Reporte generado por @Risk y Excel

Gráfico 17: Resultados de la TIR con simulación RISK

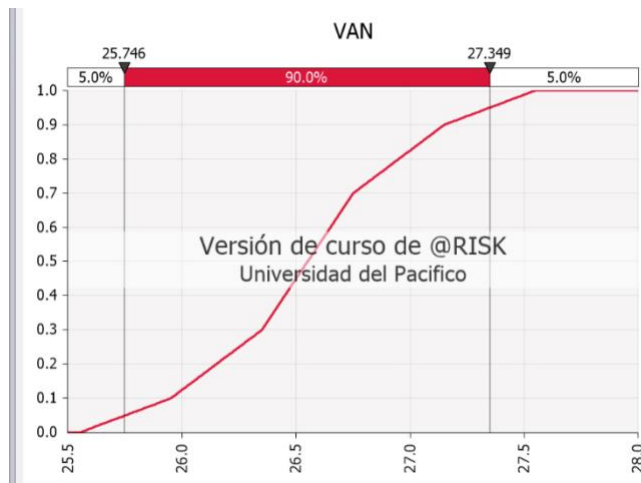


Reporte generado por @Risk y Excel

6. Análisis de riesgos

En esta sección, se consideró el VAN del proyecto. El riesgo usado es de 5% por ser el más común. Así, la mínima ganancia para ese 5% de riesgo es \$25.55.

Gráfico 18: Resultados de la TIR con simulación RISK



Reporte generado por @Risk

CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO

El plan de implementación se desarrolla con el objetivo de lograr todas las acciones mencionadas en el capítulo VI, y así, poder determinar el alcance del proyecto, determinar el presupuesto, definir entregables, construir un cronograma estructurado, definir riesgos del proyecto y realizar un plan enfocado en la gestión del cambio organizacional.

1. Acta de constitución

El proyecto se inicia con la definición del Acta de Constitución, la cual según la Guía del PMBOK (2021), es un documento emitido por el iniciador del proyecto que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Para este caso, será el VP de Ventas quién liderará este rol. El documento en mención se muestra en el anexo 22.

2. Alcance del proyecto

Después, se procede a definir el alcance del proyecto, que es la suma de los productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto, según la guía del PMBOK (2021). Aquí se brindan los detalles de las actividades que se van a realizar y las que no. Adicional, se incluyen los entregables que se deberán ejecutar en el proceso de implementación. En el anexo 23 se visualiza el documento en mención.

3. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Luego, cuando se termina el alcance del proyecto, se muestra la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), el cual se refiere a una descomposición jerárquica del alcance total del proyecto para cumplir con los objetivos y crear entregables requeridos, según la guía del PMBOK (2021). Esto se realiza con la finalidad de tener mayor visibilidad de los componentes del proyecto. En el anexo 24 se visualiza el documento.

4. Cronograma

Posterior a la definición y detalle de las fases del proyecto, se establecen las actividades indispensables para que se pueda cumplir con el objetivo principal del proyecto. Estas deben ser ejecutadas ordenadamente y con plazos de tiempo específicos. Dicho cronograma se encuentra en el anexo 25.

5. Presupuesto del proyecto

El presupuesto asignado para el proyecto es de \$800,000 los cuales provienen de los financiamientos que recibe la startup de diferentes fondos de inversión. Además, se debe

asignar un margen de error de 5% por encima o debajo del presupuesto, que pueda responder a cualquier incidencia que pueda surgir durante la implementación y ejecución de este.

6. Análisis de riesgos (análisis cualitativo, priorización y planes de respuesta)

Para el análisis de riesgos se utilizó la herramienta de matriz de riesgos, que es, según Team Asana (2022), una herramienta de análisis de riesgos que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante la planificación del proyecto. Así, se definieron cinco riesgos, tomando en consideración una escala del 1 al 5. Según la evaluación, para cada riesgo se debe establecer acciones que ayuden a mitigarlos. En el anexo 26 se puede ver la matriz de priorización de los cinco riesgos y el plan de acción para cada uno.

7. Plan estratégico de gestión de cambio organizacional

7.1. Crear sentido de urgencia

Uno de los primeros pasos para motivar a la audiencia a acatar un cambio es evidenciando que, el estado donde se encuentra actualmente, no es el óptimo. Si bien es cierto, al momento de realizar la prospección se han encontrado clientes potenciales, el proceso para realizarlo no es eficiente, ya que se prospecciona una cantidad mínima de lo que se requiere. Actualmente, el sentido de urgencia viene por el área de ventas, ya que es el área protagonista de todo el proceso de prospección y es donde se ven las oportunidades.

El proceso de prospección actual tiende a tener deficiencias en la búsqueda de los clientes potenciales porque no se dispone de: capacitaciones oportunas de prospección a los LGA's, falta de validación en el ingreso de datos de clientes e información clara del mercado atractivo para la prospección. Tomando en cuenta el último punto mencionado, según Infobae (2022), las industrias que más incentivan el trabajo remoto son las de tecnología, las de investigación, las de marketing digital y las de telecomunicaciones.

El presente proyecto, que se propone a realizar, es con el objetivo de aumentar la cantidad de clientes potenciales prospectados. Según lo mencionado en capítulos anteriores, la propuesta se enfocará en reestructurar la parte inicial del proceso de prospección. Se invertirán los correctos recursos (capacitaciones) desde el inicio del proceso para reducir o eliminar las actividades que demoran más tiempo, como la prospección manual de clientes potenciales y el ingreso de datos de los clientes.

Finalmente, el proyecto inicia con un carácter de urgencia alto, ya que las pérdidas que se están generando por el problema indicado anteriormente, son considerables y han ido aumentando a lo largo del tiempo. Esto se debe a la ineficiente prospección de clientes potenciales.

7.2. Formar una coalición rectora

Después de crear el sentido de urgencia, se deberá convocar al comité que estará a cargo del proyecto de cambio, para este caso el área responsable será el de ventas, conformado por el VP de Ventas y como soporte tendrá a los Account Executive de Perú, ya que ellos pueden aportar a:

- Alentar a cada uno de los involucrados a sacar adelante el proyecto.
- Incentivar a crear una sinergia y colaboración con otras áreas.
- Brindar mayor confianza entre los miembros del equipo
- Identificar oportunidades de mejora durante la implementación del proyecto.

7.3. Crear una visión para el cambio

Después, se debe crear una visión o propósito convincente y claro para generar el cambio y se pueda transmitir una imagen del estado futuro.

La visión para el cambio propuesto es: “Tener un proceso de prospección eficaz y rápido que entregue a la mayor cantidad de clientes potenciales y que brinde la máxima rentabilidad a la empresa”. La visión mencionada anteriormente es efectiva, ya que es factible, comunicable, adaptable y estructurada.

7.4. Comunicar la visión

Luego que se definió la visión para el cambio, se debe comunicar a todos los involucrados del proceso. Es decir; tanto el comité del proyecto como los Head's deben tener dentro de su discurso la visión del estado futuro del proyecto y qué es lo que se desea lograr. Así, el deber del comité del proyecto es absolver cualquier duda o pregunta que surja respecto a la visión. Esta última será comunicada de forma sencilla a través del correo electrónico y slack, ya que ambos son los canales más usados por los equipos.

7.5. Eliminar los obstáculos y empoderar a otros para actuar sobre la visión

Durante la implementación del proyecto, el comité deberá tener una actitud positiva y proactiva para identificar que dificultades pueden surgir, con el objetivo de tener un plan de acción viable. Es posible que dos de los desafíos principales sean la resistencia al cambio y el incorrecto uso de las herramientas. Por esa razón, el comité es el responsable de hablar con cada uno de los involucrados para poder conocer sus inquietudes y dudas que puedan tener respecto al proyecto. Así, estos conversatorios se pueden dar mediante zoom, ya que la empresa opera dentro de la modalidad remota.

7.6. Planear y crear triunfos a corto plazo

A medida que se vayan resolviendo los diferentes desafíos e inquietudes, durante la realización del proyecto se deberán trazar objetivos viables y sólidos que poco a poco se vayan cumpliendo, para que el equipo pueda estar motivado y, por tanto, puedan tener un mejor desempeño. Para esto, es importante que el comité tenga *feedbacks* constantes para reconocer los logros que están obteniendo los miembros del proyecto. Aquí, se reconocerá públicamente a los líderes que están contribuyendo al cambio e incentivará a que, los que aún siguen resistiéndose, sigan avanzando en sus actividades para obtener un gran desempeño.

7.7. Consolidar las mejoras y construir sobre el cambio

El comité será el responsable de consolidar todos los resultados que se vayan obteniendo durante la fase de implementación del proyecto. Esto lo realizarán mediante métricas en las que se evidencien los cambios realizados. Después de mostrar los resultados cuantificables, será más fácil para el comité generar mayor confianza y veracidad en la empresa, y así, poder planear nuevos proyectos en pro de la mejora del proceso de reclutamiento y otros procesos relacionados con el área de ventas.

7.8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Por último, se debe considerar tener un plan de sostenibilidad del proyecto. Por ello, es importante comunicar los resultados no solo a las áreas involucradas en el proceso de ventas, si no a todas las áreas de la empresa, con el objetivo que puedan adoptar las buenas prácticas de este proyecto hacia sus procesos.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, se identificó que el promedio de la prospección de potenciales clientes está 56% por debajo de la cifra definida por el Director de Ventas, que es alcanzar un mínimo de 85 clientes mensuales en Perú.

Se identificó que el proceso de prospección de clientes es ineficiente por la priorización de técnicas manuales de búsqueda y el desconocimiento del target correcto en el cual se deben enfocar los agentes.

A partir de los hallazgos del problema y de las entrevistas y focus group que se tuvo con todos los involucrados del proceso, se definió lo siguiente:

La principal necesidad es prospectar más clientes potenciales para evitar pérdidas de dinero y tiempo de los involucrados (equipo de AE). Con esto, se pudo identificar las principales causas del problema como la gran cantidad de clientes prospectados diferentes al target, el exceso de tiempo en la prospección manual de clientes, el registro incompleto/ incorrecto de clientes y el exceso de tiempo en el registro de clientes.

Se propone rediseñar el proceso de prospección de clientes potenciales con mejoras en la búsqueda y selección de clientes potenciales que sean los que estén dentro del perfil objetivo de la empresa.

Para el cumplimiento del objetivo, se propone ejecutar el nuevo proceso incluyendo las mejoras más relevantes mencionadas anteriormente. Esto se dará mediante las capacitaciones de los coaching a los LGA, la creación de las nuevas bases de datos automatizadas y el uso de nuevas herramientas de prospección automatizadas.

Para tener una buena ejecución se propone tener feedbacks constantes con los AE para que puedan dar su opinión y las oportunidades que van encontrando en el nuevo proceso. Esto con la finalidad que puedan evaluar el impacto del nuevo proceso.

En resumen, este proyecto muestra resultados positivos y una efectividad positiva para resolver el principal problema definido anteriormente, cuyo objetivo es prospectar más clientes potenciales. Con la implementación de este proyecto, se tendrán clientes que cumplan con el target que requiere la empresa que hará que se tengan más clientes potenciales y se tendrá un impacto positivo en el margen de la empresa.

RECOMENDACIONES

Primero, se necesitará el compromiso de todos los involucrados que participarán dentro del proyecto, para poder asegurar la correcta ejecución. Todos estarán enfocados en traer la mayor cantidad de clientes potenciales, realizando todos los procesos de manera correcta y asegurando la mejora constante de las actividades del proyecto.

Asimismo, para tener un proyecto “óptimo”, las personas involucradas deberán desarrollar más sus habilidades de soft skills entre los equipos con una comunicación constante, la autonomía y la reciprocidad. Asimismo, se tendrán feedbacks constantes para evaluar como va el proyecto y tener un seguimiento constante del desarrollo del mismo.

A continuación, se muestran algunas recomendaciones que se pueden considerar:

Una vez que se tengan a los clientes prospectados, sería bueno seguir evaluándolo y encontrando nuevas necesidades para poder ofrecerles otros productos adicionales a los que ya adquirieron.

Tener cuotas de clientes prospectados por AE para que también puedan mostrar de ejemplo el perfil que se necesita de los clientes prospectados para los LGA y que ellos sigan las recomendaciones de los mismos y que les cueste menos poder encontrar ese tipo de perfiles, y así lograr incrementar el número de clientes potenciales prospectados.

Si bien ahora el proyecto contiene procesos más eficientes y rápidos, con el tiempo este debe ser más eficiente y productivo. O sea, se puede dar que en un futuro logremos tener unas proyecciones más finas con diferentes herramientas de proyección, como algoritmos de clientes potenciales prospectados según el perfil de cada uno y la industria a la que pertenece. Por ello, es importante seguir profundizando en el manejo de data y ver nuevas opciones de automatización para lograr mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Institute, P. M. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del PMBOK y el estándar para la dirección de proyectos*. Pennsylvania: Independent Publisher Group.

STANDBY. (2021). *¿Qué significa rrhh?* Obtenido de Standby.es: <https://standby.es/rrhh/#:~:text=Definici%C3%B3n,y%20todas%20las%20%C3%A1reas%20relacionadas>.

Porter, M. (2015). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

HRZONE. (2024). *HR Zone Ltd 2024*. Obtenido de What is Work-life Balance?: <https://hrzone.com/glossary/what-is-work-life-balance/>

OntopTeam. (2023). *getontop*. Obtenido de Compañías Globales - Hablando del Talento en un Contexto Digital: <https://www.getontop.com/blog/companias-globales-hablando-del-talento-en-un-contexto-digital>

Butty, J. (2021). *Platzi*. Obtenido de ONTOP - Plataforma para contratación y pago de talento remoto en YC W21: <https://platzi.com/blog/ontop-plataforma-contratacion-talento-remoto-en-yc/>

Jimenez, R. (2021). *Invertia*. Obtenido de OnTop, la startup latina en la intersección de los recursos humanos y las ‘fintech’: https://www.elespanol.com/invertia/disruptores-innovadores/america-tech/colombia/20211022/ontop-startup-latina-interseccion-recursos-humanos-fintech/621188821_0.html

Andrade, S. (2018). Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje. En H. Mintzberg, *LA ESTRUCTURACION DE LAS ORGANIZACIONES* (pág. 22). Free Press.

Silva, M. (2022). *Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Obtenido de BID: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/>

redacciongestion. (2023). *Trabajo a distancia: ¿Cuáles los sectores y países con más demanda laboral?* Obtenido de Gestion: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajo-a-distancia-cuales-los-sectores-y-paises-con-mas-demanda-laboral-reino-unido-estados-unidos-canada-australia-nueva-zelanda-noticia/?ref=gesrhttps://support.indeed.com/hc/es-419/articles/115002786323--Q>

GestionAgil, S. (2023). *Priorizando con eficacia: Una introducción a la técnica MoSCoW en Scrum*. Obtenido de DHARMA CONSULTING: <https://dharmacon.net/2023/09/28/priorizando-con-eficacia-una-introduccion-a-la-tecnica->

Asana, T. (2024). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos)*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

Gestion, R. (2018). *¿Cómo va la tercerización en Perú?* Obtenido de Gestion: <https://gestion.pe/economia/tercerizacion-peru-232431-noticia/?ref=gesr>

Rodriguez, P. (2021). *Las grandes tecnológicas cada vez contratan más en remoto (con alguna sonada excepción): Amazon, Salesforce y Oracle, las que más teletrabajadores buscan*. Obtenido de Xataka: <https://www.xataka.com/pro/grandes-tecnologicas-cada-vez-contratan-remoto-alguna-sonada-excepcion-amazon-salesforce-oracle-que-teletrabajadores-buscan>

Herrera, D. (2022). *Estudio: Industria fintech dobla su tamaño en América Latina y Caribe en tres años*. Obtenido de BID: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-industria-fintech-dobla-su-tamano-en-america-latina-y-caribe-en-tres-anos>

Investing. (2024). *Estados Unidos - Bonos del Estado*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds>

services, D. (2024). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de Pagesstern: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Santander. (2022). *¿Qué es una “startup”?* Obtenido de Santander.com: <https://www.santander.com/es/stories/que-es-una-startup>

Sumup. (2024). *Business angel - ¿Qué es un business angel?* Obtenido de Sumup.com: <https://www.sumup.com/es-es/facturas/glosario/business-angel/>

CNMV. (2023). *¿Qué es fintech?* Obtenido de cnmv.com: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf

Startupeable. (2024). *HR Tech*. Obtenido de Startupeable.com: <https://startupeable.com/glosario/hr-tech/>

Garrido, L. (2021). *Encuesta de Trabajo Remoto, PwC Interaméricas 2021*. Obtenido de PWC: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/trabajo-remoto.html#:~:text=El%20trabajo%20remoto%20se%20define,el%20colaborador%20ha%20osido%20contratado.>

Shevaniuk, K. (2023). *CINCO VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO*. Obtenido de Careerist: <https://www.careerist.com/es-insights/cinco-ventajas-y-desventajas-del-trabajo-remoto>

Wrike. (2024). *¿Qué es el trabajo remoto o teletrabajo?* Obtenido de wrrike.com: <https://www.wrike.com/es/remote-work-guide/que-es-teletrabajo/>

EndLive. (2024). *Nómada digital: qué es, tipos y cómo convertirte en uno*. Obtenido de EN: <https://escuelanomadadigital.com/nomada-digital/>

empleo, M. d. (2023). *Estadísticas laborales de la modalidad de teletrabajo-trabajo remoto en el sector privado formal, 2022*. Obtenido de cdn: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5569021/4952787-36_infografia_estadisticas_laborales_teletrabajo.pdf?v=1702936788

Empleo, M. d. (2023). *Demanda ocupacional de la modalidad de teletrabajo- trabajo remoto, 2023*. Obtenido de cdn: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5569010/4952776-32_infografia_demanda_ocupacional_teletrabajo.pdf?v=1702936714

Naumoska, M. (2022). *Top 7 de industrias que permiten trabajar desde casa*. Obtenido de chanty: <https://www.chanty.com/blog/es/industrias-que-permiten-trabajar-desde-casa/>

Pinazo, D. (2021). *¿CÓMO HACER BÚSQUEDAS AVANZADAS EN LINKEDIN?* Obtenido de Persuadiendo: <https://www.persuadiendo.com/como-hacer-busquedas-avanzadas-en-linkedin>

Camila. (2024). *Usa filtros con Waalaxy*. Obtenido de Waalaxy: <https://blog.waalaxy.com/es/usa-filtros-con-waalaxy/>

Pol, T. (2023). *¿Qué Es una URL?* Obtenido de SemrushBlog: <https://es.semrush.com/blog/que-es-una-url/>

IONOS. (SETIEMBRE de 2023). *STARTUP GUIDE IONOS*. Obtenido de Análisis PESTEL: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>

CERTUS. (ABRIL de 2020). *¿Qué es una cadena de valor y para qué sirve?* Obtenido de <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/>

Hayes, B. E. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Importancia de la gestión de recursos humanos*. (s.f.). Obtenido de Servicenow: <https://www.servicenow.es/products/hr-service-delivery/que-es-la-gestion-de-recursos-humanos.html>

Bueno, C. (2021). Colombia en America Latina. *ColombiaTech Report 2021*, 6-50. Obtenido de Distrito: file:///Users/claudita848hotmail.com/Downloads/VF_Distrito-Colombia-Report-2021.pdf

Maestre, J. (11 de Marzo de 2022). *Qué es fintech y por qué es el futuro de las finanzas*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-fintech-finanzas/>

Fernandez, H. (2019). *¿Qué es una startup?* Obtenido de Economía TIC: <https://economytic.com/que-es-una-startup/>

¿Qué es BPMN y para qué sirve? (7 de Mayo de 2021). Obtenido de NEXTECH: <https://nextech.pe/que-es-bpmn-y-para-que-sirve/>

Kuhn, J. (04 de Noviembre de 2009).

Decrypting the MoSCoW Analysis. *DityTM Weekly Newsletter.*
<http://www.itsmsolutions.com/newsletters/DITYvol5iss44.pdf>.

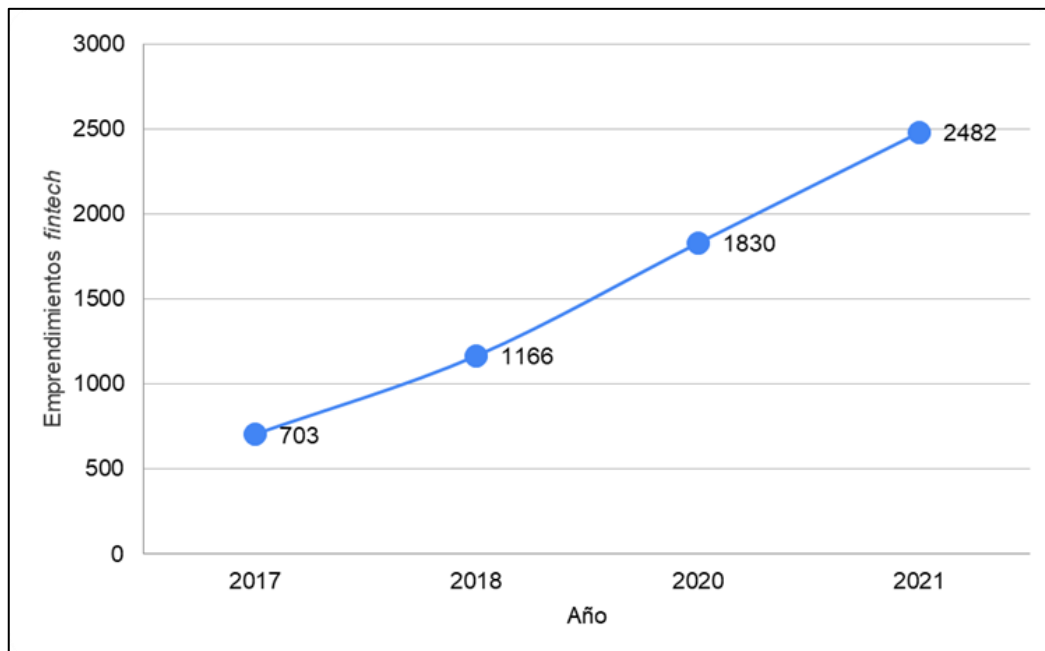
ANEXOS

Anexo 1: Servicios más tercerizados por las empresas peruanas



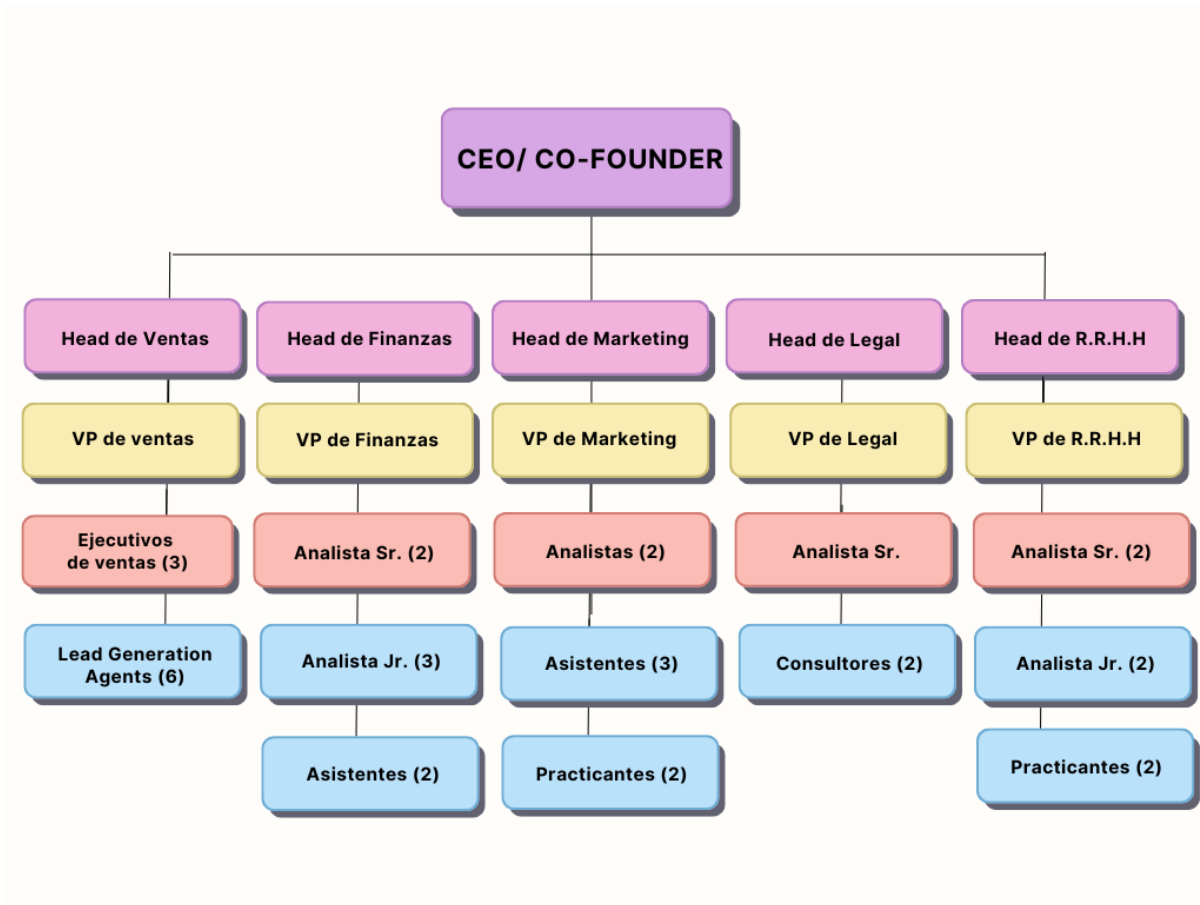
Fuente: (Gestión, 2018)

Anexo 2: Crecimiento de las Fintech en América Latina y el Caribe (2017-2021)



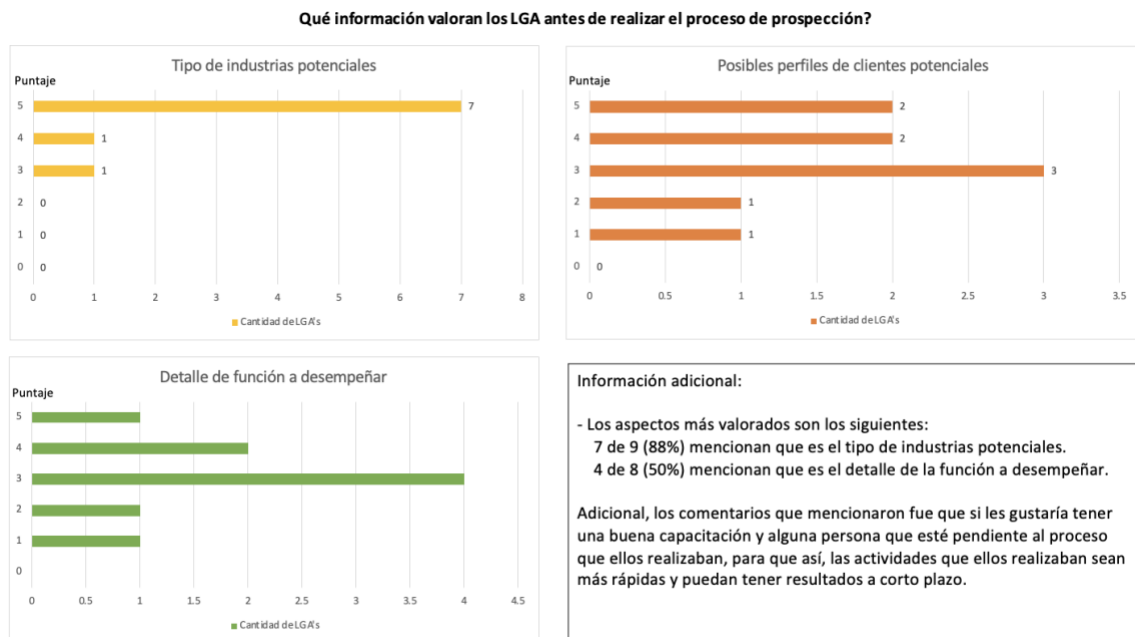
Fuente: (Gestión, 2018)

Anexo 3: Estructura organizacional de Ontop



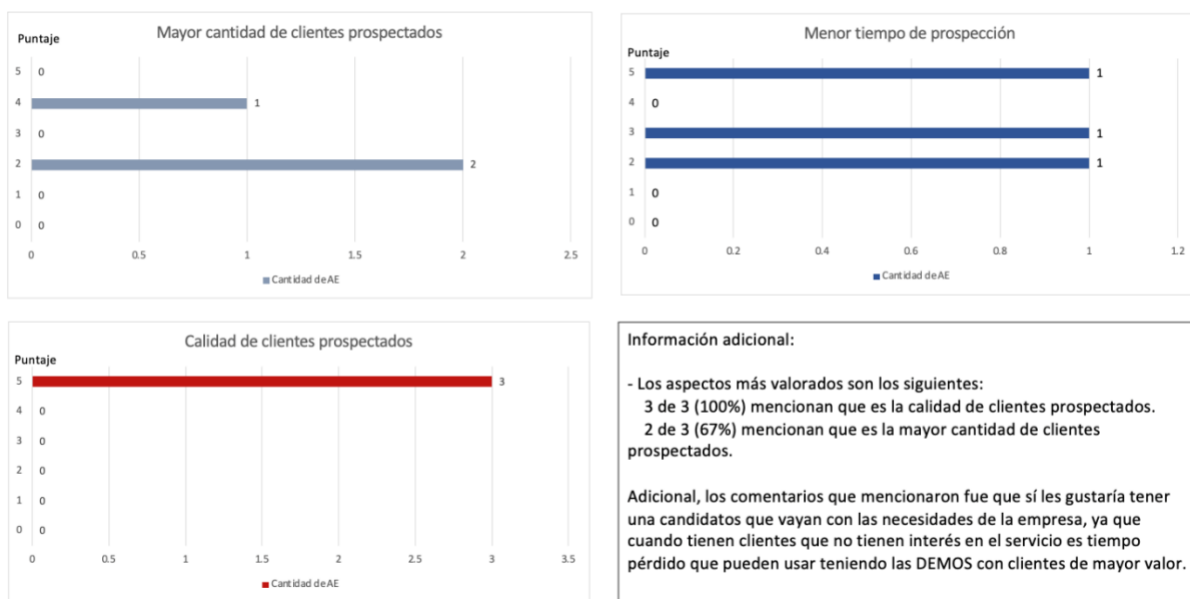
Elaboración propia, 2023

Anexo 4: Entrevistas a agentes y ejecutivos sobre su experiencia en el proceso de prospección de clientes



Fuente: Respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los LGA's.

Qué valoran los AE de los clientes prospectados?



Fuente: Respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los AE's.

Anexo 5: Datos generales y resultados de focus group a clientes que han adquirido algún servicio de Ontop

Datos generales del Focus Group	
Número de participantes:	10 personas (clientes que han adquirido alguno de los servicios)
Cargos de los participantes:	Gerentes y Jefes
Edad promedio de los participantes:	38 años
Número de preguntas:	07
Tipo de preguntas:	Abiertas
Número de encuestadores:	1 (Claudia Gonzalez)

Preguntas	Respuestas
1. Cómo fue tu experiencia durante el proceso de prospección (desde que te contactaron hasta que tuviste la reunión)?	La mayoría de participantes mencionó que tuvo una buena experiencia durante el proceso de prospección, ya que ni bien les llegó el primer mensaje, sintieron interés por los servicios porque se enfocaban en lo que realmente necesitaban.
2. Qué podrías mejorar del proceso?	Sólo 2 personas mencionaron que podrían mejorar el tipo de mensaje que enviaban los LGA al momento de contactarlos, siendo más personalizados según el tipo de cliente al que están prospectando.
3. Qué es lo que más valoraste del proceso?	La mayoría de participantes valoró el nivel de servicio que le ofrecieron durante todo el proceso, la preocupación porque se dé la reunión a tiempo, la flexibilidad para poder reagendar en caso no pudieran conectarse y el nivel de explicación que tenía el AE al contarles sobre todos los servicios.
4. Cómo te pareció el primer contacto que tuviste por parte del LGA?	Sólo 1 persona mencionó que no le pareció tan bueno el contacto con el LGA, ya que no le llegaba a explicar lo que realmente necesitaba saber, sino todo lo que le comentaba era de manera general.
5. Qué es lo que más valorarías de la reunión con el LGA?	Todos los participantes mencionaron que lo que más valoraron de la reunión con el AE fue la presentación y explicación de la plataforma en tiempo real (DEMO), ya que con eso pudieron ver realmente como funcionaba todo y lo tenían mucho más claro.
6. Qué te pareció la participación de la persona de customer experience?	La mayoría mencionó que es bueno que se haya tenido la participación de la persona de customer experience, ya que les daba mayor claridad de los pasos posteriores a la adquisición del servicios y también porque les comentó a detalle todos los beneficios que tendrían.
7. Recomendarías el servicio a otras empresas?	Todos los participantes respondieron que sí recomendarían los servicios que ofrece Ontop a otras empresas.

Elaboración propia, 2023

Anexo 6: Detalle de ingresos y gastos de Ontop

Ingresos:

Tipo de servicio ofrecido por Ontop	Descripción del pago	Promedio de clientes que adquieren el servicio mensual	Cantidad de usuarios finales que tienen el servicio	Total
Ventas por International Payroll (servicio de pago y centralización de nómina internacional)	\$29	30	240	\$6,960
Ventas por Ontop match (servicio de búsqueda de perfiles ilimitados)	\$450	20	200	\$9,000
Contratación internacional (Modelo Ontop Sign)	\$105	15	120	\$12,600
Contratación internacional (Modelo Ontop EOR)	\$500	20	180	\$90,000
Suscripciones con Partners	\$150	6	6	\$900

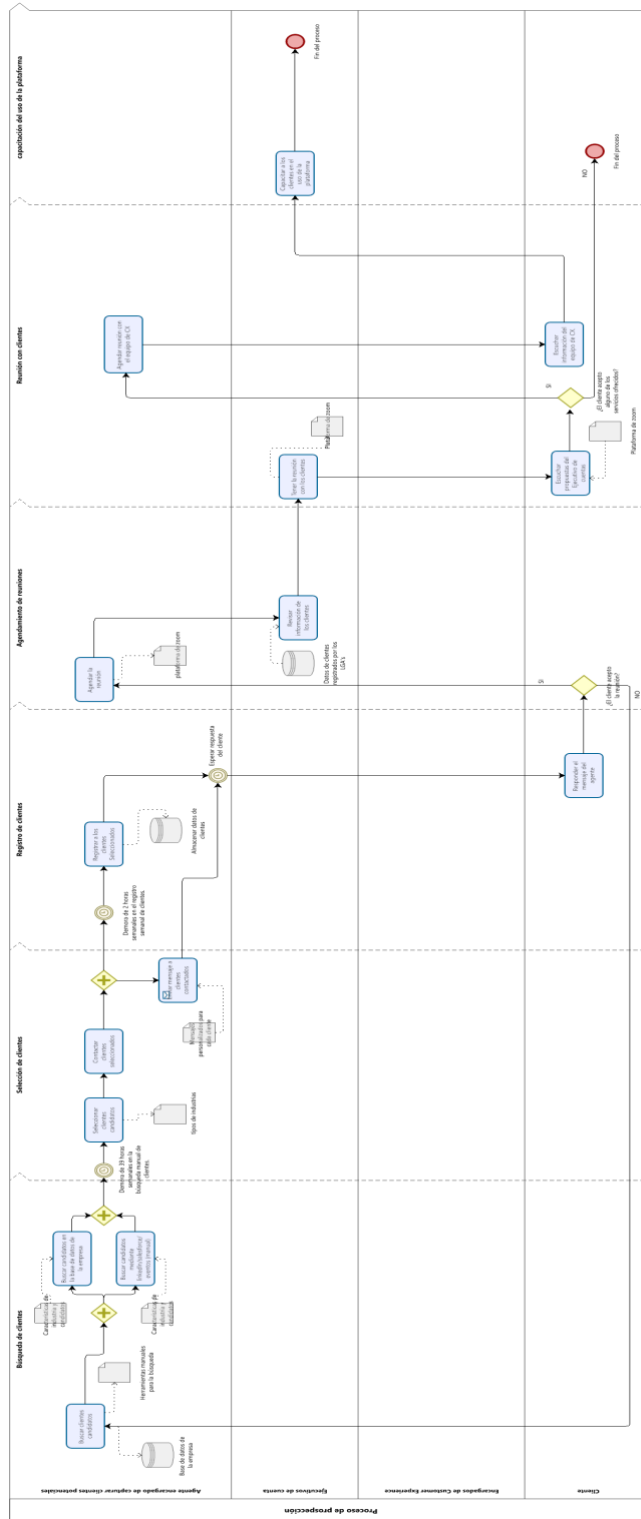
Elaboración propia, 2023

Gastos:

Concepto	Tipo de Costo	Valorización (S/.)
Pago de personal	Fijo	\$18,300
Sistemas de información	Fijo	\$5,000
Membresías	Fijo	\$4,500
Beneficios para trabajadores	Variable	\$1,000
Contratos con Partners	Fijo	\$800

Elaboración propia, 2023

Anexo 7: Detalle del proceso de prospeccion AS-IS



Elaboración propia, 2023

Anexo 8: Promedio mensual de clientes potenciales prospectados

Mes	Cientes prospectados	Cientes potenciales prospectados (60%)
Ene-22	150	90
Feb-22	150	90
Mar-22	150	90
Abr-22	180	108
May-22	190	114
Jun-22	150	90
Jul-22	180	108
Ago-22	150	90
Set-22	190	114
Oct-22	180	108
Nov-22	180	108
Dic-22	150	90
Promedio	167	100

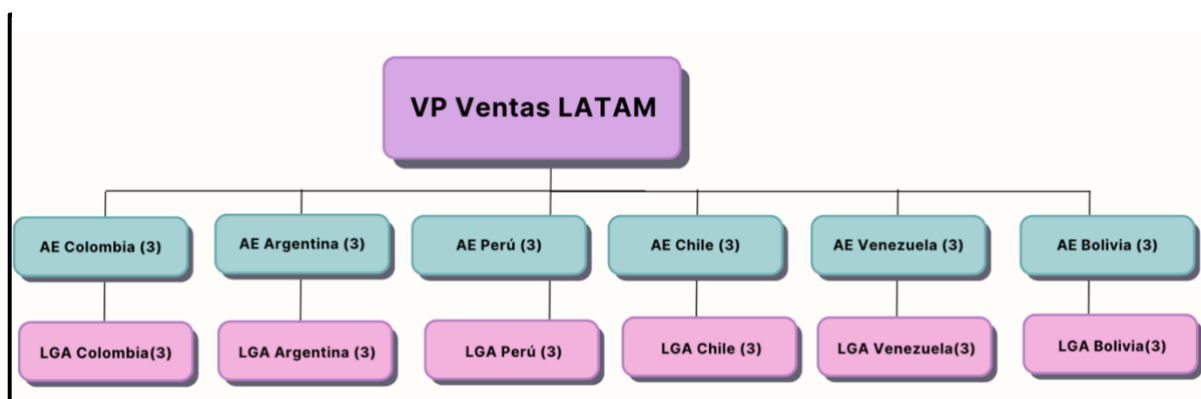
Elaboración propia, 2023

Anexo 9: Ocupaciones teletrabajables mas demandadas 2023



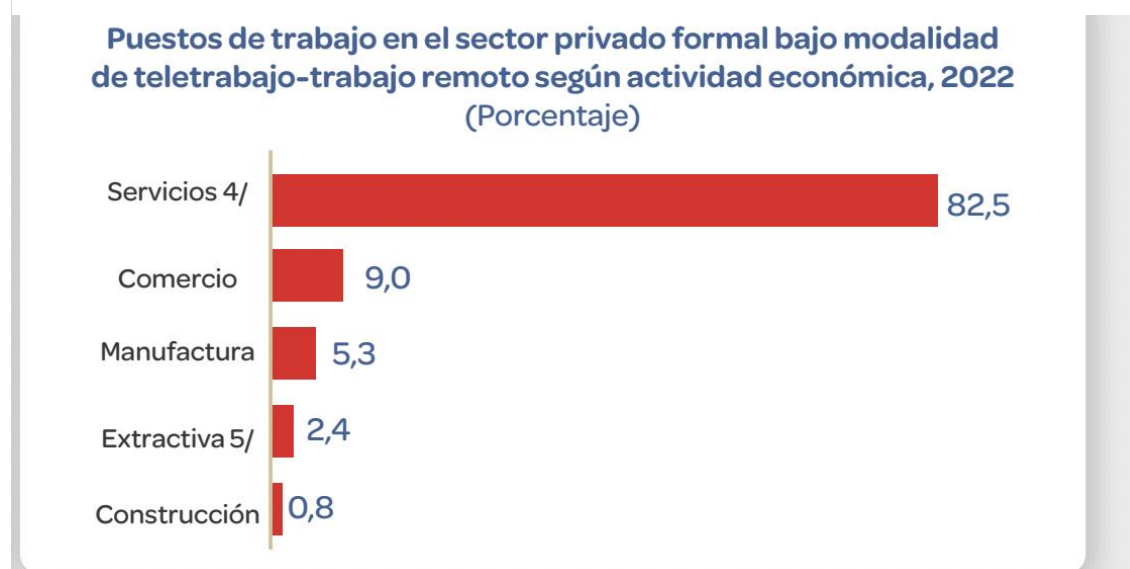
Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2023)

Anexo 10: Estructura organizacional del area de ventas Peru




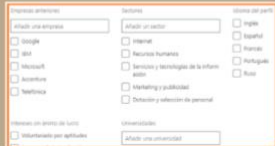
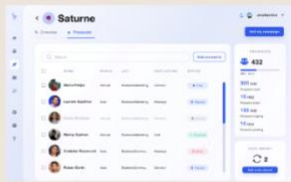
Elaboración propia, 2023

Anexo 11: Industrias que más demandan el trabajo remoto en Peru



Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, 2022)

Anexo 13: Modelo del manual propuesto de las técnicas automatizadas de búsqueda de clientes

1. Apollo	2. LinkedIn Search	3. Waalaxy
 <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscador inteligente de clientes. • diferentes filtros de búsqueda: cargo, tipo de empresa, tipo de industria, etc. • Interfaz amigable y entendible. 	<p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscador inteligente de clientes. • Importación de una lista de contactos de linkedIn. • Diferentes filtros de búsqueda. • Interfaz amigable y entendible. 	 <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscador inteligente de clientes. • Envío de campañas de automatización multicanal. • Exportación de contactos de una lista hecha en linkedIn.

Elaboración propia, 2023

Anexo 14: Manual de registro de clientes y datos claves

Pasos a seguir en el registro de clientes



1. Validar los campos de registro en el excel.
2. Identificar los campos de registro en las plataformas de prospección automatizadas.
3. Exportar los datos al excel propuesto para el registro correcto.
4. Validar en el excel que los datos estén completos.
5. Guardar la información en el mismo excel que están usando.

Datos claves para el correcto registro de clientes

1. Identificar y seleccionar los campos correctos en las plataformas.
2. Validar que los campos del excel coincidan con los que se van a importar de las plataformas.
3. revisar siempre la información exportada.



Elaboración propia, 2023

Anexo 15: Campos necesarios para el registro de datos de clientes en salesforce

Campo	Definición
Número	Correlativo de la lista de clientes que se van agregando.
Nombre de empresa	Nombre de la empresa a la que se está prospectando.
Nombre de persona contactada	Nombre de la persona a quién se está contactando y con quién se está llevando todo el proceso.
Industria	Tipo de industria a la que pertenece la empresa prospectada.
Número de trabajadores	Cantidad de trabajadores que tiene la empresa prospectada.
Celular	Número de celular de la persona contactada y prospectada.
Correo electrónico	Correo electrónico de la persona contactada y prospectada.
País	País al que pertenece la empresa prospectada.

Elaboración propia, 2023

Anexo 16: Criterios de selección de los coaches profesionales

Coach candidato	Experiencia en técnicas automatizadas de prospección	Experiencia en el manejo de excel a nivel avanzado: macros	Experiencia en actividades de coaching profesional
Coach 1	SI	NO	SI
Coach 2	SI	SI	SI
Coach 3	NO	SI	SI
Coach 4	SI	SI	SI

Elaboración propia, 2023

Anexo 17: Detalle del costo mensual de las nuevas herramientas de búsqueda automatizadas

Herramienta	Cantidad de LGA's	Costo mensual (\$)	Total mensual
Apollo	9	\$20	\$178.20
Wallaxy	9	\$56	\$504.00
Total	9	\$76	\$682

Elaboración propia, 2023

Anexo 18:Detalle de la inversión inicial del proyecto

INVERSION INICIAL			
Descripcion	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Mensual (5meses)
Sueldo mensual de coaches profesionales	2	\$1,200.00	\$12,000.00
SUB - TOTAL			\$12,000.00
Herramientas internas	Cantidad usuarios	Monto anual(\$)	Total Mensual
Herramienta zoom (videollamadas - reuniones) / mes	2	\$12.49	\$24.98
Herramienta Slack (comunicación interna) / mes	2	\$12.50	\$25.00
Subtotal			\$49.98
Nuevas herramientas de prospeccion automatizadas	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Herramienta automatizada: Apollo / año	9	\$19.80	\$2,138.40
Herramienta automatizada: Waalaxy / año	9	\$56.00	\$6,048.00
Subtotal			\$8,186.40
Dominio de herramientas prospeccion automatizadas para coaches	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Herramienta automatizada: Apollo / año	2	\$19.80	\$475.20
Herramienta automatizada: Waalaxy / año	2	\$56.00	\$1,344.00
Extensión herramienta: Salesforce / año	2	\$5.00	\$120.00
Subtotal			\$1,939.20
Doiminio en la herramienta excel	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Dominio para la creación de macros en excel	2	\$15.00	\$30.00
Subtotal			\$30.00
TOTAL			\$22,205.58

Elaboración propia, 2023

Anexo 19:Detalle del costo del proyecto

COSTO DEL PROYECTO			
Descripcion	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Sueldo mensual de coaches profesionales	2	\$1,200.00	\$16,800.00
SUB - TOTAL			\$16,800.00
Herramientas internas	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Herramienta zoom (videollamadas - reuniones)	2	\$12.49	\$299.76
Herramienta Slack (comunicación interna)	2	\$12.50	\$300.00
Subtotal			\$599.76
Doiminio en la herramienta excel	Cantidad usuarios	Monto mensual(\$)	Total Anual
Dominio para la creación de macros en excel	2	\$15.00	\$360.00
Subtotal			\$360.00
TOTAL			\$17,759.76

Elaboración propia, 2023

Anexo 20:Detalle de los beneficios monetarios del proyecto

Efectos	Ahorro (\$)				
	Ahorro (1)	Ahorro (2)	Ahorro (3)	Ahorro (4)	Ahorro (5)
Efecto1 - clientes que cumplen con el perfil de potenciales (aumento ventas)	3,360.56	5,017.04	6,673.52	7,336.11	9,986.48
Efecto2 - clientes que cumplen con el perfil de potenciales (aumento revenue)	672.11	1,003.41	1,334.70	1,467.22	1,997.30
Efecto3 - asignacion y cumplimiento de una cuota realista	739.50	739.50	739.50	739.50	739.50
Efecto4 - Despidos del personal	2,160.00	2,160.00	2,880.00	2,880.00	3,600.00
Total	6,932.17	8,919.95	11,627.72	12,422.83	16,323.28

Elaboración propia, 2023

Anexo 21:Cálculo de la tasa de descuento

COK	Valor
Retorno de activo libre de riesgo (Ri)	4.0%
Beta de mercado (β)	0.32
Retorno de mercado (Rm)	9.8%
Tasa de descuento $[(Ri + \beta * (Rm - Ri)]$	5.9%

Elaboración propia, 2023

Acta de Constitución del Proyecto

Nombre del Proyecto:

Propuesta de mejora del proceso de prospección de potenciales clientes en una startup del sector Fintech y HR Tech.

Patrocinador del

Proyecto: ONTOP **Fecha:** 01/01/2023

Gerente de

Proyecto: VP de Ventas **Cliente del Proyecto:** Personal de la empresa

Propósito del Proyecto o Justificación:

El propósito del proyecto es definir una propuesta para aumentar el número de clientes potenciales prospectados por los LGA's, garantizando un proceso más eficiente y rentable. Actualmente, se tiene en promedio 35 clientes potenciales menos prospectados, lo cual lo hace menos eficiente y rentable.

Descripción del Proyecto:

Primero, se debe elaborar la implementación del proceso de prospección "To Be", considerando las mejoras sobre la base del levantamiento de información y el análisis de la situación actual.

Segundo, es importante definir una nueva estrategia de prospección de clientes potenciales, enfocado en la definición, ejecución e implementación del levantamiento del target objetivo, el perfil correcto de los clientes y el registro correcto, a través de herramientas que permitan tener una búsqueda y registro de candidatos óptimos.

Tercero, de acuerdo a las nuevas herramientas implementadas y el proceso "To Be" se buscará adaptar los cambios en el proceso de prospección de clientes enfocados en el target correcto, según la necesidad de la empresa.

continúa...

...continúa

Requerimientos de Alto Nivel:

Incentivar una mayor comunicación entre áreas involucradas, especialmente entre los agentes y los ejecutivos de cuenta.

Asegurar la capacitación de los agentes en la selección de industrias claves donde pueden capturar oportunidades de clientes potenciales.

Asegurar el uso constante de herramientas automatizadas para la búsqueda de clientes por parte de los agentes.

Riesgos de Alto Nivel:

Exceder del presupuesto asignado.

Retrasos en el cronograma del proyecto.

Superar el periodo de retorno del proyecto.

Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa.

Objetivos del Proyecto	Criterio de Éxito	Persona que aprueba
-------------------------------	--------------------------	----------------------------

Alcance:

Los clientes prospectados están dentro del target de la empresa.	Clientes prospectados dentro del target de industrias sugeridas por la empresa.	VP de Ventas
Cumplimiento del tiempo en el uso de las técnicas de búsqueda de clientes.	Culminación de búsqueda de clientes en el tiempo correcto.	Ejecutivo de cuentas
Cumplimiento del tiempo en el registro diario de clientes semanalmente.	Culminación de registro de clientes en el tiempo correcto.	Ejecutivo de cuentas.

Tiempo:

El proyecto debe ser implementado en Marzo del 2023.	Culminación del proyecto en la fecha indicada.	VP de Ventas
--	--	--------------

...continúa

Costo:

El proyecto debe realizarse dentro del presupuesto asignado.	El presupuesto estimado es de \$800,000 con una variación de +/- 5%	VP de Ventas
--	---	--------------

Resumen de Hitos	Fecha Límite
Solicitud de presupuesto	01 de noviembre
Entrega del presupuesto	Quincena de febrero
Contratación de los coaches que participarán en la capacitación del personal.	Fines de febrero
Comunicación de los nuevos cambios hacia las personas involucradas.	Primera semana de marzo
Activación de accesos y cuentas de las herramientas necesarias.	Primera semana de marzo
Creación de un Notion compartido para que se pueda visualizar toda la información y cambios.	Primera semana de marzo
Armar los manuales de las herramientas de prospección.	Segunda semana de marzo
Armar el manual de pasos para la prospección y registro de clientes.	Segunda semana de marzo
Amar el excel automatizado para el registro de clientes.	Segunda semana de marzo
Primera sesión de coaching de prospección de clientes.	Tercera semana de marzo
Segunda sesión de coaching de prospección de clientes.	Primera semana de abril
Difusión del nuevo proceso a partes involucradas	Segunda semana de abril
Adaptación del sistema a los requerimientos del usuario.	Tercera semana de abril
Espacio de feedback del nuevo proceso.	Primera semana de mayo

continúa...

...continúa

Presupuesto estimado:	
\$800,000 (con una variación de +/- 5%)	
Interesado (s)	Rol
Ontop	Patrocinador del proyecto – Ontop es el que patrocinará el proyecto y se hará cargo del presupuesto.
VP de Ventas	Gerente del proyecto – el VP de Ventas será el encargado de maximizar el proyecto mediante las decisiones que tome según los hitos a implementar. Además, es el encargado de comunicar e involucrar a los participantes del proceso sobre los cambios que se estén dando.
Analista de Ventas	Asistente del proyecto – Analista de ventas será el encargado del seguimiento y cumplimiento de todas las actividades según el cronograma de implementación.
Área de ventas <ul style="list-style-type: none">• Lead Generation Agents• Account Executives	Cliente del proyecto – Área de ventas (LGA y AE), son los involucrados en el proceso y lo que tendrán un papel clave en el desarrollo e implementación del proyecto.
Nivel de Autoridad del Gerente del Proyecto:	
El gerente del proyecto está autorizado para tomar todas las decisiones correspondientes a los recursos, ya sea, humano, monetarios, físicos y virtuales asignados. Si se da el caso de requerir un adicional, estos se podrán adquirir respetando el presupuesto designado para el proyecto, si se excede el presupuesto, se podrá adquirir previa autorización del patrocinador.	

continúa...

... continúa

Decisiones del *Staffing*:

El proyecto se llevará a cabo con personal de la empresa y personal externo. Que serán las personas que han estado involucradas en el proceso de prospección desde el inicio y los coaching seleccionados para que sean parte del proceso. Luego se deberá escoger correctamente el contenido y el momento preciso de las capacitaciones para poder recibir feedback sobre todos los cambios implementados y combatiendo la resistencia de las variaciones realizadas. Las personas que sean seleccionadas deberán velar por la mejora del proceso.

Gestión y Variación del Presupuesto

Se buscará completar el proyecto dentro del presupuesto asignado. En caso no se dé, se tolerará una desviación máxima de 5%.

Decisiones Técnicas:

- Crear una cuenta de Notion y Calendly a los nuevos coaches del proyecto y darles acceso a todas las herramientas que necesiten.
- Dar acceso a las nuevas herramientas implementadas a todos los involucrados de la prospección de clientes.
- Definir las ventas y beneficios de usar las nuevas herramientas automatizadas de prospección.

Resolución de Conflictos:

El proceso de la resolución de conflictos entre todos los involucrados se basará en la conversación de buena fe. Cada uno de los participantes deberá exponer sus puntos de vista y habrá un tercero imparcial que será un miembro del directorio. Adicional, se organizará un comité integrado por el VP de ventas, las áreas de ventas y de tecnología.

continúa...

...continúa
Aprobaciones:

_____	_____
Firma del Gerente del Proyecto	Firma del Patrocinador
Nombre del Gerente del Proyecto	Nombre del Patrocinador
_____	_____
Fecha	Fecha

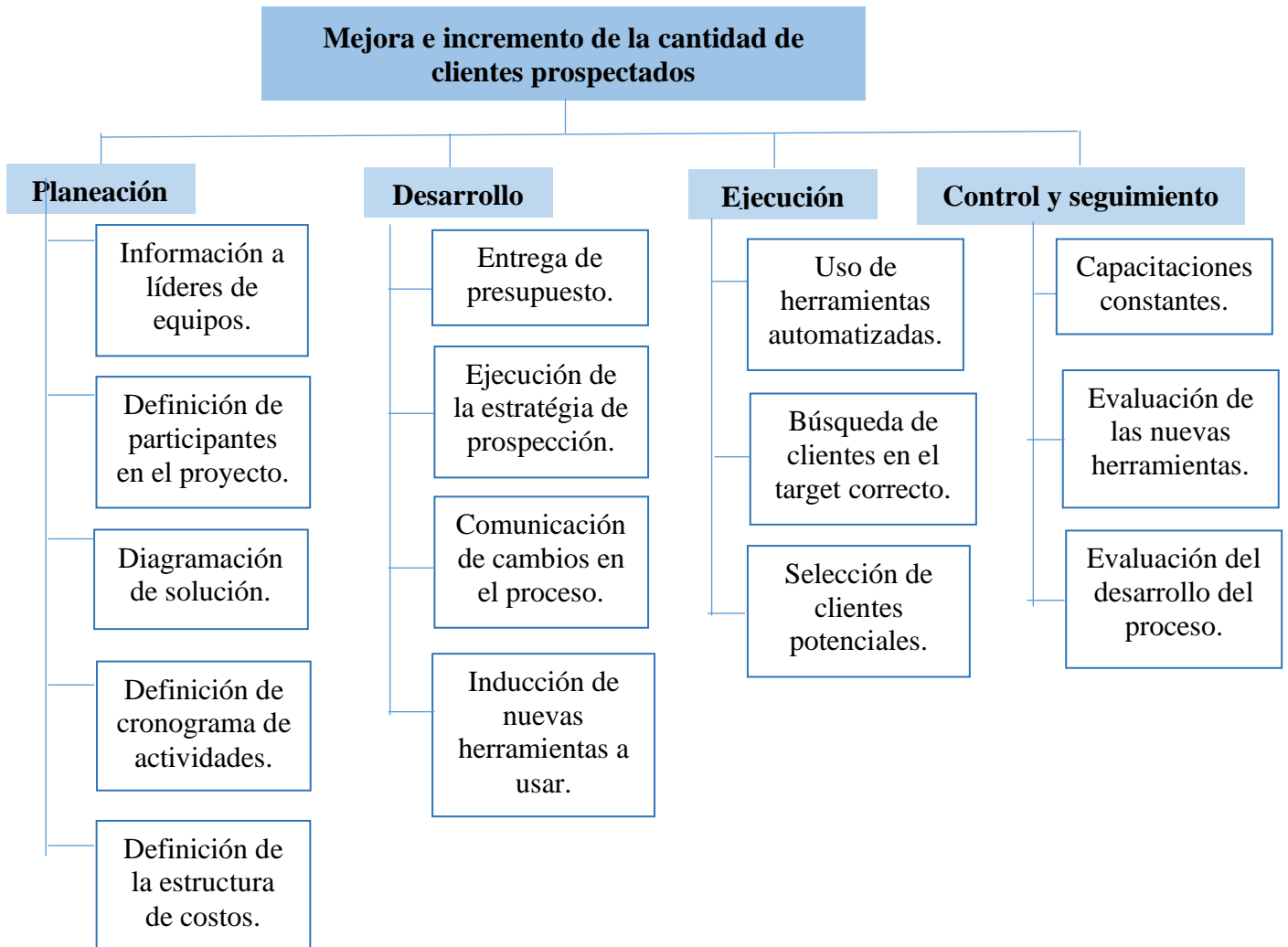
Elaboración propia, 2023

Anexo 23: Declaración de Alcance del Proyecto

Nombre del Proyecto:	Propuesta de mejora del proceso de prospección de potenciales clientes en una startup del sector Fintech y HR Tech.
Preparado por:	Claudia Gonzalez Herrera
Fecha:	15/11/23
Justificación del proyecto	El propósito del proyecto es definir una propuesta para aumentar el número de clientes potenciales prospectados por los LGA's, garantizando un proceso más eficiente y rentable. Actualmente, se tiene en promedio 35 clientes potenciales menos prospectados, lo cual lo hace menos eficiente y rentable.
Descripción del producto	Primero, se debe elaborar la implementación del proceso de prospección "To Be", considerando las mejoras sobre la base del levantamiento de información y el análisis de la situación actual. Segundo, es importante definir una nueva estrategia de prospección de clientes potenciales, enfocado en la definición, ejecución e implementación del levantamiento del target objetivo, el perfil correcto de los clientes y el registro correcto, a través de herramientas que permitan tener una búsqueda y registro de candidatos óptimos. Tercero, de acuerdo a las nuevas herramientas implementadas y el proceso "To Be" se buscará adaptar los cambios en el proceso de prospección de clientes enfocados en el target correcto, según la necesidad de la empresa.
Entregables del proyecto	Los principales entregables del proyecto son: 1. Diagramación del proceso de prospección de clientes "To Be" con las mejoras vs el proceso actual en términos del flujo de actividades y datos. 2. Definición y propuesta de la nueva estrategia de prospección de clientes potenciales y el flujo de actividades del proceso. 3. Definición y ejecución de las nuevas herramientas a usar en el proceso. 4. Definición y propuesta de las personas asignadas al proyecto con sus roles y responsabilidades.
Alcance	Diagramación del proceso "To Be". Comunicación del proceso "To Be". Implementación del proceso "To Be". Definición de una nueva estrategia de prospección de clientes potenciales. Implementación de la estrategia de prospección de clientes potenciales. Capacitación a los involucrados.
Fuera de Alcance	Variaciones del precio futuro de las nuevas herramientas implementadas. Actualización de las nuevas herramientas implementadas. Futuras modificaciones del proceso de prospección de clientes en otros frentes o prioridades. Ausencia de algunos roles importantes en la implementación y ejecución del proyecto.
Supuestos del proyecto	Se asume el el personal de las áreas involucradas cuentan con el know-how necesario para realizar sus funciones. Se asume que las personas participantes del proyecto estarán hasta el final. Se asume que todos los involucrados en el proceso de prospección buscan mejorar y ser más eficientes por que estarán comprometidos con los cambios y propuestas de mejora. Se asume que el personal de Ontop cuenta con la experiencia necesaria para manejar las nuevas herramientas implementadas.
Restricciones del proyecto	1. Tiempo: Se deberá terminar la implementación para Marzo del 2024. 2. Personas: Se deberá cumplir con el proyecto con 11 persnas internas y 2 personas externas en el equipo. 3. Dinero: Se deberá cumplir con el proyecto dentro del presupuesto.
Organización inicial del proyecto	El equipo involucrado en el proyecto estará compuesto por las siguientes personas: Patrocinador del proyecto: Ontop es el que patrocinará el proyecto y se hará cargo del presupuesto. Gerente del proyecto: el VP de Ventas será el encargado de maximizar el proyecto mediante las decisiones que tome según los hitos a implementar. Asistente del proyecto: el analista de ventas será el encargado del seguimiento y cumplimiento de todas las actividades según el cronograma de implementación.
Objetivos del costo (cuantificado)	Llevar a cabo el proyecto utilizando como máximo 5% más del presupuesto asignado de \$800,000.
Objetivos del cronograma (fechas de inicio y fin)	Alcanzar a implementar los cambios antes de Marzo, porque el presupuesto se tendrá aprobado fines del año anterior y a partir de Marzo del 2023 se empezará con el proyecto de implementación.
Requerimientos de gestión de la configuración del proyecto	Se conformará un comité de Gestión de Cambios encargado de analizar y aprobar cualquier cambio que sea necesario durante la implementación del proyecto. Este será conformado por: El VP de Ventas y de tecnología. Además, el proceso para obtener la aprobación consta de los siguientes pasos: 1. Presentar el formato de solicitud de cambios al Comité de Gestión de Cambios. 2. Revisión de la solicitud por el Comité de Gestión de Cambios. 3. Sustentación de la necesidad de Cambios. 4. Aprobación o rechazo del cambio en cuestión. 5. En caso de aprobación, se procede a la implementación del cambio.

Elaboración propia, 2023

Anexo 24: Estructura de desglose de trabajo (EDT)



Elaboración propia, 2023

Anexo 25: Cronograma del proyecto

Fase	Actividad	Mes 1	Mes 2				Mes 3				Mes 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planificación	Definición del equipo de trabajo	■												
	Definición de metas y tiempos		■											
	Elaboración de acta de constitución		■											
	Definición de cronograma del proyecto		■											
Desarrollo	Revisión de información del AS-IS			■										
	Identificación de propuestas de mejora			■										
	Comunicación de cambios en el proceso			■										
	Capacitación de nuevas herramientas de búsqueda a usar			■										
Ejecución	Ejecución de la nueva estrategia de prospección (proceso TO-BE)				■									
	Uso de nuevas herramientas automatizadas para la búsqueda de clientes				■									
	Priorización del target correcto en la búsqueda de clientes				■									
	Feedback fase I					■								
	Ajuste de errores					■								
	Uso de nuevas herramientas automatizadas y priorización de target correcto en la búsqueda					■								
	Ajuste de errores						■							
	Selección de clientes potenciales							■						
Control y seguimiento	Capacitación constante de herramientas automatizadas y del target correcto								■					
	Últimos ajustes de validación									■				
	Evaluación de nuevas herramientas y métodos implementados										■			
	Cierre del proyecto											■		

Elaboración propia, 2023

Anexo 26: Identificación de riesgos y Plan de contingencia

Riesgo	Prob	Impacto	Prob* Impacto	prioridad	Estrategia	Acciones
No tener el budget suficiente para el desarrollo del proyecto	3	4	12	2	Mitigar	Tener una proyección del presupuesto que se va destinando al desarrollo del proyecto.
No cumplir con el plazo estimado para el cierre del proyecto	3	3	9	1	Mitigar	Controlar el cumplimiento de plazos establecidos a través del cronograma. Se contara con algunos días de holgura en el cronograma.
El incremento de clientes potenciales prospectados no se dé	2	4	8	3	Mitigar	Realizar seguimiento continuo a los líderes de este proceso (LGA) asegurando la evolución en el tipo de cliente prospectado.
Resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa	2	5	10	4	Mitigar	Realizar un workshop enfocado en charlas sobre el cambio organizacional, trabajo colaborativo y aspecto tecnico del proyecto.

Elaboración propia, 2023