

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA VIRTUAL
MAESTRÍA EN MERCADEO GLOBAL

**IMPACTO DE LOS WEBINARS EN LA EDUCACIÓN Y EN LA ADOPCIÓN DE UNA
PLATAFORMA DIGITAL DE INBOUND MARKETING EN MACONDO Y COMALA**

AUTORA
WENDY TARAZONA CHILITO

DIRECTOR
MARIO ÁLVAREZ

BOGOTA D.C., 3 DE MAYO DE 2019

A Dios, por permitirme estudiar la Maestría y poder realizar la investigación que hace parte de este trabajo de grado. Es el fruto del conocimiento, sabiduría, paciencia y entendimiento que él me dio.

Agradezco a los profesores de la Maestría de Mercadeo Global de la Universidad EAN que me ayudaron en el camino del aprendizaje desde diferentes áreas y temáticas. Gracias a sus enseñanzas, pude poner en práctica lo aprendido, estudiado e investigado.

Agradezco especialmente a mi tutor de tesis, profesor Mario Álvarez quien, con su paciencia, experiencia y conocimiento, me ayudó a guiar el proceso investigativo y me orientó, desde postulados teóricos y prácticos, a aportar a la Misión y Visión de la Universidad EAN.

A mis padres, hermana, familiares y amigos que estuvieron presentes durante mi proceso de formación, motivándome. A cada uno de ellos, los considero el motor que me impulsó a continuar y a avanzar hasta culminar una meta profesional más.

¡Sin su apoyo no hubiese sido posible este logro!

RESUMEN

El trabajo de grado busca analizar y evidenciar los impactos que pueden generar los seminarios web o *webinars* y si estos propenden por incrementar la retención de clientes y, al mismo tiempo, aumentar las prácticas de apropiación y adopción de la plataforma digital de *inbound marketing* de *Brigadeiro Station* para clientes de Cómala y Macondo.

En este sentido, se pretende analizar cómo los seminarios web, como herramienta de mercadeo digital, permitirían incrementar la relación entre la marca y el cliente basados en la metodología *inbound marketing*. Ya que, desde el uso de la metodología, se busca atraer, convertir, relacionar y analizar las campañas y estrategias para los clientes *inbound* de la plataforma de *Brigadeiro Station BS*. Uno de los resultados será generar una mayor difusión y conocimiento de la metodología y, al mismo tiempo, una mejor adopción de la plataforma que ofrece BS. Por consiguiente, los clientes podrán dominar las principales funcionalidades de la plataforma digital que son: Generar *leads* o contactos recurrentes, tener una mayor relación con la base de contactos generada, establecer automatización de procesos, incrementar el número de estrategias digitales como un nuevo canal de adquisición de clientes para las empresas actuales. Otro resultado esperado será la disminución de cancelaciones de afiliaciones a la plataforma durante el periodo de adopción de la metodología. De acuerdo al análisis inicial, el mayor número de cancelaciones de afiliación se da entre el tercer y sexto mes de uso de la plataforma.

Con el fin de cumplir con el objetivo, se recopiló información tanto primaria como secundaria, al tener como base la metodología de caso. Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente por la empresa, es decir, por *Brigadeiro Station*, desde la realización de seminarios web a los clientes *inbound* de Macondo y Cómala durante los meses de marzo, mayo, junio, julio y diciembre de 2018. El desarrollo de los seminarios web contó con la participación de clientes de éxito de *Brigadeiro Station*. Clientes de éxito que, al usar la plataforma digital de *inbound marketing*, tuvieron un crecimiento del número de clientes igual o superior al 50% y un impacto porcentual positivo en la retención de clientes entre marzo a junio de 2018, periodo en el cual se desarrollaron los seminarios web.

Palabras Clave: seminario web, internet, plataforma digital, adopción, educación, retención, metodología *inbound marketing*, mercadeo digital.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	14
1. JUSTIFICACIÓN	14
2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	18
2.1. Objetivo General.....	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
CAPÍTULO 2.....	19
3. MARCO DE REFERENCIA	19
3.1. Mercadeo Digital	20
3.2 Modelo de Mercadeo Relacional	29
3.3. Metodología Inbound Marketing.....	43
4. MARCO INSTITUCIONAL	47
4.1 Brigadeiro Station	47
4.2 Relación Brigadeiro Station con la Metodología <i>Inbound Marketing</i>	48
4.3 Relación de la Adopción del Cliente con Brigadeiro Station	50
4.4 Modelo de Brigadeiro Station Santa Mónica de los Venados para la Atención al Cliente	52
4.5 Contextualización de Cancelaciones y Modelo de Atención de Santa Mónica de los	
Venados, Macondo y Comala.....	54
4.5.1. Concepto y Denominación.....	54
4.5.2 Contexto actual Santa Mónica de los Venados.....	56
4.5.3 Atención al Cliente Cuentas del Proyecto de Clientes sin Consultor en Brigadeiro	
Station Santa Mónica de los Venados.....	66
4.5.4 Situación Actual Macondo y Comala	73
4.5.4.1 Atención al cliente en Brigadeiro Station en Macondo y Comala.....	78
CAPÍTULO 3.....	82
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	82
5.1. Tipo de Investigación.....	82
CAPÍTULO 4.....	85
6. DESARROLLO DEL TRABAJO	85
6.1 Modelo de Casos.....	86

6.2 Webinars	88
6.2.1 Concepto de Webinar.....	89
6.2.2 Relación entre Webinars y la Educación y Adopción	92
6.3 Referencia de Webinars Generados para la Educación y Adopción de los Clientes BS en Santa Mónica de los Venados	93
6.4 Descripción y Análisis de la Experiencia de Organización, Desarrollo y Evaluación de los Cinco Webinars Realizados	100
6.4.1 Los Objetivos y Organización de los Webinars.....	101
6.4.2 Selección y Gestión de los Recursos Tecnológicos	103
6.4.3 Casos de Éxito de la Empresa en 2018	106
6.4.4 Webinars de la Empresa en 2018.....	110
6.4.5 Valoración de los Webinars como Estrategia de Formación	123
6.4.6 Valoración de la Organización Previa	125
6.5 Resultados Finales Adopción de los Clientes en Macondo y Comala de Brigadeiro Station	128
6.6 Resultados Finales Cancelación de los Clientes en Macondo y Comala de Brigadeiro Station	132
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....	140
REFERENCIAS.....	144
ANEXOS	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de marketing relacional	30
Tabla 2. Producto: Uso y desempeño	64
Tabla 3. Dashboard Brigadeiro Station 2019.....	74
Tabla 4. Planificación, Evento y Seguimiento de un Webinar	90
Tabla 5. Fases y tareas en la planificación y puesta en práctica de un webinar	99
Tabla 6. Planeación y organización de webinars 2018	117
Tabla 7. Tablas comparativas de cancelaciones, 2017 - 2018	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Características de las audiencias	27
Figura 2. Modelo para comprender el marketing relacional.....	40
Figura 3. Proceso de Decisión Modelo de Engel, Kollat & Blackwell.....	45
Figura 4. Etapas de la Adopción Completa en Brigadeiro Station	51
Figura 5. Comparativo Evolución Logo Cancelaciones, Nuevos clientes y Ventas.....	57
Figura 6. Metodología y Estructura	57
Figura 7. Evolución Cohorte Net Revenue Cancelaciones y Logo Cancelaciones	58
Figura 8. Perfil Clientes y Cohorte de Retención Logo – Inbound	59
Figura 9. Cancelación de Clientes Inbound Activados al Mes	60
Figura 10. Servicios de Clientes Inbound No Activados.....	61
Figura 11. Cancelación de los clientes Inbound en periodo de Golive al mes	61
Figura 12. Ejecución de Reunión de Golive	62
Figura 13. Cancelación mensual de clientes Inbound en las Reuniones Estratégicas Trimestrales	62
Figura 14. Cobertura Inbound sobre el Nivel del Servicio	63
Figura 15. Cancelaciones Mensuales de los clientes que han participado al menos en un evento de Brigadeiro Station	64
<i>Figura 16. Cancelaciones mensuales de los clientes que han completado una certificación de cursos online con Brigadeiro Station</i>	<i>65</i>
Figura 17. Adopción Clientes Contacto bajo con el cliente, Santa Mónica de los Venados	67
Figura 18. Salud de las cuentas Contacto bajo con el cliente	68
Figura 19. Solución BC Puntos de contacto	72
Figura 20. Cancelaciones por país	75
Figura 21. Cancelaciones por Motivos	76
Figura 22. Base de clientes internacionales por país y etapas de éxito.....	78
Figura 23. Etapas del proceso de investigación	84
Figura 24. Planificación, Evento y Seguimiento de un Webinar.....	97
Figura 25. Planeación y realización casos de éxito y webinars 2018	103
Figura 26. Landing Page de inscripción webinar.....	106
Figura 27. Primer webinar para clientes, 2018	113

Figura 28. Segundo webinar para clientes, 2018	113
Figura 29. Tercer webinar para clientes, 2018.....	114
Figura 30. Cuarto webinar para clientes, 2018	115
Figura 31. Quinto webinar para clientes, 2018	116
Figura 32. Pregunta encuesta: ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro segundo webinar?.....	122
Figura 33. Pregunta encuesta: ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro tercer webinar?.....	122
Figura 34. Pregunta encuesta ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro cuarto webinar?.....	123
Figura 35. ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro quinto webinar?.....	123
Figura 36. Reporte Adopción Clientes Internacionales, 2018	129
Figura 37. Reporte Adopción Clientes Internacionales, 2017	130
Figura 38. Reporte adopción Clientes Macondo y Comala, 2018	131
Figura 39. Dashboard BS Adopción Clientes Internacionales, 2018.....	131
Figura 40. Perfil de cancelaciones en Macondo y Comala, 2018.....	133
Figura 41. Elaboración Propia tomado de Reporte Cancelaciones, Brigadeiro Station (2018)..	133
Figura 42. Motivos de cancelación clientes, 2017	134
Figura 43. Motivos de cancelación clientes, 2018.....	135

INTRODUCCIÓN

El trabajo pretende analizar y validar el impacto de los seminarios web en la educación y adopción de clientes de *Brigadeiro Station* en el mercado de Macondo y Cómala. El impacto se midió desde la programación de *webinars* sobre temas de *inbound marketing*. Se buscaba educar y generar mayor adopción de la plataforma por parte de los clientes de *Brigadeiro Station BS* en español y, así, mejorar la tasa de retención de los mismos. A partir de ello, se analizaron los resultados y se consolidaron una serie de hallazgos que buscan fortalecer la implementación de *webinars* como parte del proceso de educación y adopción de clientes en la región latinoamericana por parte de BS.

En los últimos dos años, *Brigadeiro Station* ha venido presentando un acelerado crecimiento de clientes en los mercados latinoamericanos, especialmente en Macondo y Cómala, donde se han puesto oficinas en cada país desde finales de 2017, con el propósito de posicionar a *Brigadeiro Station* como la plataforma de automatización de mercadeo líder en América Latina. Esta estrategia hace parte del plan de expansión e incremento de clientes fuera del mercado de Santa Mónica de los Venados. Entre otras razones, debido al alto incremento de cancelaciones de los clientes de Santa Mónica de los Venados durante los primeros seis meses de afiliación. Este periodo es conocido como el periodo de adopción, en donde el cliente adopta e incorpora las tres principales funcionalidades de la plataforma antes mencionadas, es decir, generar *leads* o contactos recurrentes, relacionarse con la base generada desde correos electrónicos de mercadeo y activar un flujo de automatizaciones de procesos en sus actividades diarias como parte de su estrategia digital.

El principal problema que enfrenta BS es la alta cancelación de afiliación de clientes en Macondo y Cómala, entre otras razones, por la baja educación y adopción de la plataforma de mercadeo digital, especialmente la relacionada con *inbound marketing*. Por lo tanto, se desea evaluar las soluciones que se han puesto en marcha en Santa Mónica de los Venados con su proyecto de “office hours”. De esta forma y de acuerdo con la cultura de Macondo y Cómala, se diseñaron 5 *webinars* en los que se usaron casos de éxito de clientes de mercados latinoamericanos, con el fin de identificar y analizar los niveles de impacto en la educación y adopción de clientes y, a su vez, en la disminución del número de cancelaciones de afiliaciones a la plataforma digital de *inbound marketing* de *Brigadeiro Station*.

Se resalta que, dentro del periodo de adopción de los clientes de Macondo y Cómala, se tuvo una tasa de adopción menor al 20% en 2017, lo cual generó, como consecuencia, un alto número de cancelaciones del servicio antes de cumplir el proceso de adopción (entre el tercer hasta el sexto mes de afiliación) en los países objetivo. Por esta razón, *Brigadeiro Station* pretende, con su estrategia, incrementar el número de adopción para los clientes en casi un 60% en 2019. La empresa busca enfocarse en el proyecto de internacionalización principalmente con sus clientes de Macondo y Cómala y así validar y analizar el comportamiento del cliente con ciertas acciones, herramientas o estrategias que incrementen su adopción.

Se ha optado, dentro de su proyecto de “office hours”, por realizar seminarios web o webinars. Los seminarios web los define (Marco-Serrano, 2014) como una de las modalidades de formación en línea u *online* que surge en los últimos años. La modalidad *online* promueve la combinación “web” y “seminar” o seminario; es decir, es un término usado para describir un seminario en la web (Perreault, Cannon, & McCarthy, 2013). Debido a la cultura de los clientes de los países objetivo, por su alto impacto formativo y, además, por ser una modalidad de formación virtual, los *webinars* hacen parte del grupo de herramientas de uso en el mercadeo relacional, tal como lo describe (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991). Uno de los fines de llevar a cabo *webinars* es atraer, mantener y mejorar las relaciones que se establecen entre los clientes y la marca y, de esta manera, facilitar la fidelización de clientes. Es así como (Gronroos, 1994) menciona que, por un lado, los *webinars* se definen como una herramienta que permite formar y relacionarse con el cliente y que, por el otro, el mercadeo relacional representa la síntesis de las relaciones y la conformación de redes e interacciones.

Brigadeiro Station, al tener en cuenta lo anterior, busca fortalecer la presencia de su marca en el mercado y el diseño y uso de estrategias apropiadas de mercadeo para los clientes *inbound* de la plataforma. El trabajo de investigación realizado arroja que los seminarios web podrían realizarse en Macondo y Cómala y podrían incrementar el número de afiliaciones desde el uso de estrategias de educación dirigidas a sus agencias aliadas sobre mercadeo digital y sobre el uso estratégico de la plataforma digital de *inbound marketing* de *Brigadeiro Station*. Sin embargo, actualmente, no existen seminarios web para educar y hacer uso de la plataforma. Una estrategia basada en la educación permitiría, por el contrario, integrar pequeñas y medianas empresas que desean aprender de la metodología y sobre el uso estratégico de plataformas de mercadeo digital

para incorporarlas dentro de su estrategia digital. Esto les permitiría convertirse en expertos en *inbound marketing* en su negocio, como uno de sus objetivos a mediano plazo.

El modelo de *webinars* es un modelo replicado de Santa Mónica de los Venados que se viene usando desde 2013 y en donde *Brigadeiro Station* diseñó seminarios web para sus clientes y prospectos. Esto ayudó a generar un acercamiento mayor de la marca con su mercado, pero, sobre todo, a educar al cliente con la metodología y a usar las principales funcionalidades de la plataforma. Esta estrategia de seminarios web hace parte de la definición de mercadeo relacional, como lo menciona (Gronroos, 1994) y es considerada como una estrategia transversal en la organización sin tener que ser parte de una actividad propia del área de mercadeo. El mercadeo relacional, por su parte, incluye procesos claves como comunicación, interacción y valor.

En el caso de *Brigadeiro Station*, debe mantener la fidelización y retención de sus clientes a través de estos procesos. Pero estas mismas acciones dentro de la empresa se fueron olvidando con el tiempo cuando *Brigadeiro Station* comenzó a generar más de 12 mil clientes en su base de datos. Lo que hizo que se perdieran este tipo de contacto, al enfocarse principalmente en la atracción de nuevos clientes. La realización de *webinars* se replicó para la formación de agencias aliadas en Macondo y Cómala a finales de 2016, donde su objetivo era entrenar a sus aliados en estrategias de mercadeo digital. Andrade (2014) define el mercadeo digital como un modelo que permite a cualquier empresa mejorar la relación con sus clientes y ver de qué forma interactúan con la marca de forma *online*. En cuanto a la metodología *inbound marketing*, que es usada por *Brigadeiro Station (BS)*, Castelló Martínez (2013, pág. 1) la entiende como “todas aquellas técnicas y acciones comunicativas que pretenden llegar al consumidor de una manera no intrusiva en la red, descartando acciones que molesten al usuario y provocan la interrupción no deseada de su actividad”. Pero esta acción, como se mencionó anteriormente, sólo fue realizada para agencias aliadas de BS. Por lo que hace que los seminarios web sean considerados como una gran oportunidad para replicar con un enfoque educativo, hacia el incremento de la adopción de la plataforma y el aumento del número de retenciones de clientes *inbound* en mercados latinoamericanos.

El trabajo de grado se centra en exponer el impacto de los seminarios web dentro de la educación y adopción de clientes de *Brigadeiro Station* en Macondo y Cómala. Se explica así su alcance y cómo puede apoyar en la generación de relaciones más cercanas entre la empresa y los objetivos que pretenden alcanzar sus clientes. Por lo tanto, se pretende validar y establecer un

canal de comunicación más abierto y educativo, que genere conocimiento y uso de una herramienta que, a su vez, consolide una comunidad de clientes más madura y con mayor adopción de la misma herramienta. Uno de los resultados fue la elaboración de un plan de trabajo que permita ayudar a BS en la adopción y educación y, de esta forma, posicionarse como la empresa líder en la automatización del mercadeo en América Latina.

A manera de hipótesis se plantea que, *al realizar webinars mensuales, desde el uso de casos de éxito de clientes, se tendrá un impacto positivo en la educación y adopción del cliente de Brigadeiro Station en Macondo y Cómala*. Al tener en cuenta que estos países serán los principales mercados latinoamericanos de interés para BS entre 2018 y 2019, con el fin de escalar el número de clientes para posicionarse como la empresa líder de automatización de mercadeo en América Latina. Por lo tanto, *Brigadeiro Station* va a continuar incrementando sus esfuerzos económicos y productivos para tener un acercamiento cada vez mayor en mercados latinoamericanos y alcanzar sus objetivos estratégicos, al adaptarse a las necesidades de cada mercado y a las posibilidades económicas de sus clientes. Por ello, entre las principales estrategias está el educar al mercado e incrementar la adopción de su metodología y herramienta tecnológica.

Así pues, el presente trabajo es una investigación de tipo de estudio de modelo de caso que se enfoca en el análisis de seminarios web como recurso formativo y empresarial. Se parte de la verificación de la hipótesis propuesta, la cual está enfocada en validar el impacto de los *webinars*, dirigidos a la educación y adopción de clientes en Macondo y Cómala, con el fin de formar sus clientes, promover el uso y adopción de plataformas digitales y, como consecuencia, disminuir la cancelación de afiliaciones. Se parte de la recolección y análisis de datos históricos, teóricos, perspectivas, opiniones, significados y resultados de *webinars* anteriores, implementados dentro de BS para el mercado de Santa Mónica de los Venados. Por lo que, en primera instancia, se hace una aproximación teórica relacionada con educación y adopción en el sector tecnológico, para luego hacer un recorrido histórico de los *webinars*; enseguida, se contextualiza sobre el estado actual de cancelaciones de clientes en BS, así como los principales desafíos y estrategias que han sido diseñadas e implementadas para los clientes de Santa Mónica de los Venados. Finalmente, se presenta un análisis de los resultados obtenidos de la investigación y comprobación de la hipótesis del impacto de los *webinars* en la adopción y

educación de los clientes de Macondo y Cómala, al exponer casos concretos y proponer hallazgos y recomendaciones.

Por último, la realización de la presente investigación se encuentra enmarcada en dar respuesta al problema que enfrenta BS que es la alta cancelación de clientes en Macondo y Cómala debido, principalmente, a la baja educación, conocimiento y adopción de la plataforma digital *inbound marketing* por parte de los clientes de BS.

CAPÍTULO 1

1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, las empresas se enfrentan diariamente a un difícil reto: generar valor para sus clientes en un mercado en constantes cambios y ante consumidores cada vez más exigentes. Por lo tanto, para que una empresa se posicione como líder en su sector es necesario la identificación de tendencias del mercado y así lograr definir un modelo de negocio que tenga como pilar la educación o enseñanza como la primera referencia en el proceso de decisión de compra y, en consecuencia, la retención. De acuerdo con (Druker, 1973), uno de los principales motivos que generan que el cliente realice la compra de un servicio es debido a que ve la enseñanza como primera referencia en su proceso de decisión de compra y es, por lo tanto, el mismo factor que hace percibir, por parte del cliente, un valor agregado en el servicio contratado y, en consecuencia, se puede fidelizar el cliente.

Lo antes mencionado, se conoce como mercadeo relacional. De acuerdo con Küster (2002) es en donde el valor, la satisfacción, lealtad y retención del cliente poseen, como principal objetivo, establecer relaciones duraderas y mutuamente satisfactorias con los clientes. Sólo al alcanzar un equilibrio en el mercado, se podrá tener un equilibrio de mercadeo. Este se encuentra compuesto por tres fuerzas: competencia, colaboración y regulación, en donde la fuerza de relación más importante que se busca es la colaboración (Sarmiento, 2015). De acuerdo con Betty Tayupanda Osorio (2016), se vive en una economía donde uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas es hacer sentir bien al cliente a través de estrategias de mercadeo y un plan de mercadeo relacional que debería integrar como objetivo tres palabras clave: calidad, servicio y valor.

Es por esto que la propuesta de este trabajo está fundamentada en validar y analizar el impacto de los *webinars* como herramienta de mercadeo digital, bajo el modelo de mercadeo relacional, en la educación y adopción de los clientes de plataformas digitales en mercados latinoamericanos y así generar un impacto en la disminución de la cancelación de afiliaciones. En el caso de *Brigadeiro Station*, se espera analizar cómo los *webinars* incrementan la educación y adopción de su plataforma y de la metodología *inbound marketing*, en la cual se basa su estrategia de negocio y, como resultado, disminuir la tasa de cancelación actual presentada en

Macondo y Cómala que es mayor al 3%. Actualmente, BS no se ha posicionado como la mejor solución de automatización de mercadeo y no ha implementado acciones para el incremento de la adopción y educación de sus clientes *inbound* en los países objetivo que son Macondo y Cómala y, de esta manera, escalar dichos resultados de crecimiento a otras regiones si se llegase a consolidar como actividad estratégica de la empresa.

Lo anterior, tiene como consecuencia la falta de información y conocimiento del segmento de mercado al cual la empresa quiere expandirse. Por lo que BS no cuenta con un perfil de cliente internacional definido dentro de la estrategia de la organización, así como tampoco metas, ni indicadores o nuevas herramientas digitales ni convencionales que permitan evaluar de manera previsible y escalable datos importantes e históricos dentro de los sistemas de información de la empresa. Y de esta forma, establecer un patrón de factores que determinen la generación de valor y retención de clientes internacionales que hagan uso de los servicios de mercadeo digital de *Brigadeiro Station*.

Por otra parte, la investigación ayudará a confrontar datos de clientes internacionales en Macondo, Cómala y Santa Mónica de los Venados y relacionados con la importancia e influencia que tienen las herramientas digitales y convencionales como las interacciones “one to many” (entrenamientos, *webinars*), redes sociales, reuniones y/o eventos. Considerados como parte importante para evaluar la generación de valor de los clientes internacionales actuales que usan las herramientas que ofrece *Brigadeiro Station* y su impacto en la retención de clientes. La investigación es viable, pues se dispone de los recursos y acceso a la información necesaria dentro de la organización para generar evaluaciones y análisis de información; además, se podría analizar también el histórico del proyecto de expansión y disminuir así el número de cancelaciones por mes. La investigación inició a comienzos de 2018, al realizar pruebas o *test* con la cartera de clientes internacionales a través de una nueva herramienta llamada “one to many”, como son los *webinars*. El objetivo era identificar y analizar las posibles nuevas formas de relacionarse con la base de clientes y, de esta forma, identificar los cambios para cada país el objetivo y la percepción de valor que se generaba para cada cliente e identificar los posibles niveles de influencia en el crecimiento de la educación, adopción y disminución de la cancelación de los clientes *inbound* en mercados latinoamericanos.

El trabajo investigativo permitió comprender los distintos momentos del cliente desde que llega a la empresa hasta la siguiente etapa de adopción de la plataforma digital que pasa por

hacer parte de la estrategia de formación y educación desde el uso de la metodología *inbound marketing* que maneja para educar a los clientes. El uso de la metodología aportó al incremento de la adopción. Para el caso de Macondo, alcanzó un incremento del 50% de la base de clientes y pasó de estar tener entre 0 y 20 puntos de adopción a entre 50 y 60 puntos. Lo que hizo que se mantuviera un 20% de la base con una adopción completa, tal y como se muestra en los resultados del mes de febrero de BS (Brigadeiro Station, Customer Base Industry 02/2019 Gainsight, 2019). Ahora bien, en Cómala, el 16% de la base estaba en un rango entre 60 y 70 puntos de adopción y ahora más del 50% de la base está en una adopción completa. Antes de esta estrategia, los resultados de adopción de la base de Cómala estaban menos del 30% en una adopción completa. Al comparar la adopción con otros países que no son objetivo de la empresa, el 30% está en un rango de adopción entre 0 y 10 puntos o en el menor de los rangos.

La generación y validación del impacto de los seminarios web en el aumento de la adopción, educación y reducción de la cancelación de clientes, permite entender las dinámicas de la industria, donde los principales objetivos que una empresa digital debe medir es la retención y fidelización de sus clientes. Es decir, la adopción que se está teniendo con la plataforma y los puntos de contacto para generar una relación mucho más cercana con el cliente.

Estos objetivos son medidos con métricas como:

- *Full Adoption*. De acuerdo con Pannell y Vanclay (2011), la adopción total es un proceso gradual donde se incrementa la intensidad de uso de una nueva tecnología. Al ser un proceso continuo y complejo con múltiples dimensiones, el indicador debería ser considerado como métrica de desarrollo y crecimiento de la empresa.
- *Churn Rate*. Es considerado por Villar Vásquez (2017) como uno de los indicadores de fidelización de clientes donde el porcentaje de cancelaciones o *churn rate* es la tasa de cancelación de clientes, al ser una métrica que mide el número de clientes que han dejado de estar con una empresa dentro de un largo periodo de tiempo.
- *Net Revenue Churn*. Es el porcentaje de abandono de clientes que se obtiene por el número de empresas o personas que dejan de ser clientes (Villar Vásquez, 2017).
- Cobertura de la base de clientes. Son los puntos de contacto que tiene la empresa con sus clientes. Los puntos deben ser medidos con NPS, que es una medida que permite saber la lealtad hacia una marca (Villar Vásquez, 2017) o calificación del servicio esperado por el

cliente al observar si la expectativa del cliente es superada por la empresa y el servicio prestado.

- Coste de adquisición de cliente (CAC). Que es el costo total de la campaña sobre nuevos clientes adquiridos en el mismo periodo de tiempo. Para ello, es necesario que la empresa posea datos históricos o de periodos pasados y así identificar el tipo de campañas que son rentables y cuáles no en la adquisición de nuevos clientes.
- *Lifetime Value* (LTV). Se considera como el valor neto de ingresos que genera un cliente durante el tiempo que está activo en la organización. Es el estimado de tiempo que el cliente va a estar con la organización. Actualmente, en *Brigadeiro Station*, los clientes tienen en promedio 3 a 6 meses como LTV. Para calcularlo, de acuerdo con Villar Vázquez (2017), es igual al valor medio de compra multiplicado por la frecuencia compra y la duración de la relación empresarial.

Por otro lado, la investigación permitió observar el objetivo principal de cualquier empresa en la industria digital donde el mantener los números rentables para la organización en las inversiones es una de las métricas importantes de analizar, con el fin de cumplir con los objetivos del negocio. El cual está relacionado con obtener un retorno de inversión mucho más alto y así ofrecer un servicio de acuerdo con las necesidades de los clientes. En la empresa de estudio, por ejemplo, el retorno de la inversión se genera al sexto mes del cliente estar vinculado con la plataforma. Por tal motivo, el proceso de adopción es un punto clave que las empresas digitales y de tecnología deben comenzar a tener en cuenta para generar momentos de verdad.

Tal y como lo menciona Grönroos (1990), los momentos de verdad son esos breves instantes en que se produce contacto entre los clientes y la organización y se incorporan, al mismo tiempo, dentro de su operación, como en este caso, desde el uso de plataformas o herramientas digitales para el incremento de la productividad de los mismos clientes. Es así como los modelos de fidelización y retención tradicionales deben integrarse con el uso de estrategias “one to many”, desde el uso de herramientas digitales y nuevas métricas que soporten los objetivos de las empresas del sector de la industria digital y tecnológica. De esta forma, se proponen nuevas formas con el fin de incrementar la educación, adopción y disminución de la cancelación de clientes con los nuevos conceptos y metodologías que soportan las plataformas digitales enfocadas en los mercados latinoamericanos.

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.1. Objetivo General

Analizar y validar el impacto de los seminarios web en la educación y adopción de la plataforma digital *inbound marketing* de *Brigadeiro Station* para clientes de Cómala y Macondo.

2.2. Objetivos Específicos

1. Evidenciar el proceso de creación de un seminario web, efectivo para la educación y adopción de una plataforma digital.
2. Analizar el nivel de educación y adopción de la plataforma digital por parte de los clientes de *Brigadeiro Station* en Macondo y Cómala.
3. Validar el impacto que tienen los seminarios web para clientes de Macondo y Cómala, al tener como indicador el número de afiliaciones a la plataforma canceladas.

CAPÍTULO 2

3. MARCO DE REFERENCIA

Las siguientes teorías caracterizan los elementos teóricos principales de este trabajo de grado. Los postulados tienen como finalidad analizar el impacto de los seminarios web en la educación y adopción de la plataforma digital de *Brigadeiro Station* por parte de los clientes de Macondo y Cómala y, a su vez, demostrar la tasa de permanencia de afiliaciones a la plataforma por parte de los mismos clientes. El abordaje teórico se enfoca desde lo general a lo particular y aborda tres momentos conceptuales: mercadeo digital, mercadeo relacional e *inbound marketing*.

El mercadeo digital, de acuerdo con CIS (2014), es el abordaje de las tecnologías y las plataformas digitales. Los *webinars*, por su lado, ayudan a la solución del problema planteado: la alta cancelación de clientes en Macondo y Cómala, debido a la baja educación y adopción de la plataforma y, como se mostrará en el desarrollo del trabajo, los *webinars* educan a los clientes al tener como referencia modelos que se despliegan del mercadeo digital. Los modelos son: el modelo de mercadeo relacional que permite atraer y mantener las relaciones generadas con el cliente y, a su vez, consolidar relaciones comerciales a largo plazo y en donde se relaciona el software con la comunicación con los clientes, su educación y adopción del proceso. Y, como segundo modelo, se encuentra la metodología *inbound*, la cual se basa en la plataforma de BS con el fin de generar éxito en sus clientes. El modelo consiste en mezclar distintas técnicas y herramientas de mercadeo con el objetivo de generar confianza en el cliente durante el proceso de compra y toma decisión. De esta manera, las empresas dejan de actuar de forma intrusiva y, por el contrario, se da, de forma estratégicamente planeada, una solución a las necesidades que el cliente siente que debe satisfacer. Por último, el tercer modelo es el basado en los casos. El modelo tiene como objetivo que quien participe pueda, frente a un problema, buscar soluciones de manera propositiva y aportar así conocimiento y experiencia a los participantes, ya que la estructura de los *webinars* para Macondo y Cómala, permitió contar con conferencistas expertos, identificados como casos de éxito tanto por su conocimiento, como por el uso de la plataforma y demás herramientas diseñadas por BS.

3.1. Mercadeo Digital

De acuerdo con Flórez (2012), el mercado ha venido cambiando rápidamente y “lo digital lo está cambiando todo” (citado por Andrade (2016, pág. 61)). No solamente en la tecnología, sino también los cambios en el comportamiento de los consumidores, pues cada vez se encuentran más motivados por el uso de las nuevas tecnologías dentro de su proceso de compra (Andrade D. , 2016).

Aunque este término de mercadeo digital se viene usando desde el siglo pasado, es decir, en los noventa, es en la primera década del siglo XXI cuando tomó forma y se le conoce hoy como la forma eficaz de crear una relación con el consumidor que posee profundidad y relevancia, de acuerdo con Sainz de Vicuña (2018). Desde 2012 a 2013, se ha mostrado un crecimiento del mercadeo digital, estimando en 4.5 billones de anuncios *online* anuales. El gasto en medios digitales se incrementó en un 48%, de acuerdo con Sainz de Vicuña (2018). Por otro lado, el mercadeo digital es referido también como mercadeo en línea o *marketing* en internet. Según el CIS (2014), este modelo recoge el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en internet con el fin de comunicar o vender cualquier tipo de información, producto o servicio, e influencia en la manera de competir, de entender los negocios y de la manera como se percibe el mundo globalizado y la sociedad, en general (citado por Vicuña, (2018, pág. 56).

Tal como lo afirma Vicuña (2018), al ser el mercadeo digital una disciplina joven, aún no se ha obtenido un planteamiento universal en cuanto a su alcance. Por lo que el autor señala que el mercadeo digital es responsable por gestionar cuatro medios *online*:

1. Los medios que se controlan y gestionan que se conocen como propios u “owned media”, los cuales son:
 - Página web, celular, E-commerce, SEO, audiovisual, publishing, exterior, radio, blogs, fan page, entre otros.
 - Redes sociales o *social media* (WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Instagram, twitter, YouTube, Google plus, Pinterest, etc.).
 - Mercadeo de contenidos desde distintas modalidades: De atracción o *inbound marketing*, contenidos de marca o *branded content*, publicidad nativa o *native advertising* y periodismo de marca (*brand journalism*). Los más conocidos y populares son los *e-books*, *webinars*, *white papers*, *newsletters*, blogs, videos y los podcasts.

- *Real time marketing* que son mensajes que se apoyan en el comportamiento de las personas en tiempo real, entre los que se encuentran el *storytelling o storydoing*, los cuales generan una experiencia de la marca con el cliente.
 - *Data business intelligence* y e-CRM útiles para la escucha *online*
 - Internet de las cosas, CRM y experiencia en tiendas recomendables que son actividades que hacen parte de la fase final de compra.
2. Los medios ganados o “earned media”, los cuales abarcan:
- Redes sociales usadas (*social media marketing*) e influenciadores o *influencers* que hablan de la empresa en su blog o redes sociales
 - *Real time marketing*
 - *Buzz marketing* que es escuchar lo que dicen de la marca en redes sociales y se actúa al tener como punto de referencia dicha referencia o valoración de marca.
 - *Performance marketing* o mercadeo de resultados, tales como costo por *clic* de *Google adwords*, *e-mail marketing*, *SEM*, *inbound marketing*, los cuales usan historias y contenidos dirigidos a atraer público y el *growth marketing*.
3. Los medios pagados:
- Anuncios en medios audiovisuales como *social tv*, *social ads*, radio *online* y video *online*.
 - *Display* como *banners* o medios editoriales, tales como prensa y revistas
 - *Real time marketing*
 - *Branded content*
 - Mercadeo experiencial
 - Mercadeo de afiliación
 - *E-mail marketing*
 - SEM
 - Medios externos o *digital stage* como *bluetooth*, código QR, realidad aumentada, *social login*, sensores de movimiento, o identificadores de geo localización
4. Por último, los medios compartidos o *shared media* que se articula con cualquiera de los recursos antes mencionados.

Por lo tanto y de acuerdo con el autor (Sainz de Vicuña Ancín, 2018), al definir el alcance del mercadeo digital, la mayoría de los autores coinciden en que contempla la comunicación *online*

en todas sus formas. Ahora bien, de acuerdo con Adisar Consulting (2014), en la actualidad, cualquier organización debe utilizar una estrategia digital para gestionar su mercadeo. Por lo tanto, cualquier negocio, tanto los que poseen cualquier Tecnología de la Información y Comunicación TIC, como los negocios tradicionales, pueden aprovechar las oportunidades digitales (citado en Andrade, (2016, pág. 34). Las empresas, al poseer una estrategia digital, permite tener una dirección y pasos medibles sobre el uso de medios y técnicas para obtener una visión de los objetivos de la empresa (Andrade D. , 2016). Además, una de las razones mencionadas por Ideas y Proyectos de consultoría (2012), el uso de la estrategia digital permite transformar los datos generados en inteligencia de mercado, tanto para clientes como para la competencia y dicha información es útil y necesaria para poder competir en el mercado (citado en Andrade, (2016, pág. 63).

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2018), cualquier empresa puede mejorar la relación con sus clientes y ver de qué forma interactúan con la marca. Esto se debe a que cada día el cliente posee un mayor conocimiento del uso de medios digitales y del mercado de las TIC que está creciendo aceleradamente. Es importante para ello que las empresas se enfoquen no solamente en tener un producto *online* o digital sino saberlo vender y así aprovechar los valores del mercadeo digital para beneficio de la empresa e incrementar la relación del cliente con su marca.

De acuerdo con Moschini (2012), las redes sociales como *Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+, e Instagram* son algunas de las plataformas que las empresas identifican como necesarias para el desarrollo de estrategias de mercadeo eficientes y novedosas y les permite incrementar su visibilidad, mejorar su imagen pública y optimizar su relación con los consumidores. Además, propone un desafío para las empresas que radica en conocer y utilizar plataformas *web*, las cuales se han convertido en un factor importante para competir en el mundo actual del mercadeo *online*. Como la autora argumenta (Moschini, 2012), el mercado es dinámico y no solo se necesita conocer las herramientas y plataformas *online*, pues lo más importante es entender la lógica de los nuevos procesos de interacción del mercado.

El internet entonces no solo se ha transformado en una herramienta esencial para comunicarse, entretenerse e informarse, sino también se ha convertido en un elemento clave en la toma de decisiones a la hora de definir consumos. En el libro ZMOT “ganando el momento cero de la verdad de Google” (Lecinski, 2011), menciona que el 84% de los usuarios utiliza el internet para informarse en el momento de tomar una decisión de compra. Es así como Moschini (2012)

argumenta que las empresas que descuiden su presencia en la *web* están perdiendo una herramienta imprescindible para su posicionamiento en el mercado y también está descuidando el contacto con sus clientes potenciales en cualquier momento y en cualquier lugar, sobre todo en el momento de la decisión de compra. Antes de comenzar cualquier estrategia en medios sociales, es necesario desarrollar un plan de contenidos que posea consistencia de largo plazo, que contemple distintas clases de contenido que sean distribuidos en la semana y que combine novedades comerciales, promociones y concursos de la marca, además de incluir, en gran parte de la estrategia, contenidos de valor para el cliente potencial.

Para poder evaluar correctamente si la estrategia está siendo efectiva, es necesario tener parámetros de seguimiento basados en los objetivos de la empresa, que vayan desde la atracción de visitas al sitio *web* o contenidos, conversión en *lead* o contacto interesado en la base de la empresa, relacionarse con la base generada o base de clientes y analizar sus campañas de manera periódica, con el fin de entender si es necesario realizar nuevas acciones o replicar acciones positivas de la campaña actual para el próximo. Es así como Selman (2017) justifica que el mercadeo digital se está convirtiendo en un nuevo método para hacer negocios a nivel global sin tener la necesidad de realizar un trabajo convencional. Selman (2017) también define el mercadeo digital como el conjunto de estrategias de mercadeo que suceden en la *web* y que buscan algún tipo de conversión por parte del usuario. Por lo tanto, el mercadeo digital consiste en las estrategias de mercadeo que se realizan en el internet para que un usuario del sitio concrete su visita y tome acción sobre la cual se ha planeado y no solo esté presente en la *web*, sino en la telefonía digital, televisión digital y consolas de videojuegos.

Para Selman (2017), el mercadeo digital se caracteriza por la personalización y el carácter masivo. Por lo tanto, los sistemas digitales generan un perfil de cliente potencial más específico, no solamente desde la perspectiva socioeconómica, sino también demográfico, como, por ejemplo: las preferencias, gustos, intereses, búsquedas y compras. Es por eso que dichas estrategias generan un mayor volumen de conversión en el mundo *online* que el mercado tradicional, puesto que la información que se obtiene de los usuarios es más detallada. Selman (2017) menciona que el mercadeo tradicional posee las 4P y que el mercadeo digital, por su lado, se enfoca en las 4F, que son:

1. Flujo. Consiste en la dinámica que un sitio *web* propone al visitante, donde el usuario debe sentirse atraído por la interactividad que genera el sitio *web* e ir de un lugar a otro de acuerdo a lo planeado.
2. Funcionalidad. Significa que la navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario. De esta forma, se previene el abandono de la página y se aumenta la atención al usuario.
3. *Feedback*. Conocido también como retroalimentación y que debe tener la página *web* para tener interactividad con el visitante y así construir a una relación de confianza entre el cliente potencial y la marca. Las redes sociales son una excelente oportunidad para este ejercicio.
4. Fidelización. Luego de establecer una relación de confianza con el usuario o cliente potencial, la fidelización significa lograr que esa relación se extienda a largo plazo. Esto se puede generar con la generación de contenidos atractivos para el usuario.

De acuerdo con Selman (2017), algunas de las estrategias de mercadeo digital son: anuncios pagos; los *banners* o anuncios de texto en sitios *web* o *blog* de terceros, con el objetivo de llevar tráfico al sitio *web*; mercadeo por correo electrónico, que es el envío de mensajes específicos a seguidores que han brindado voluntariamente su dirección de *e-mail* en el sitio *web* de la empresa; y el mercadeo en redes sociales, que consiste en el envío de mensajes en redes sociales, como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *LinkedIn*, entre otros, con el objetivo de conseguir clientes para un producto o servicio. Otro ejemplo, es el mercadeo de afiliado que tiene el objetivo de promocionar productos y servicios de empresas donde estas empresas pagan por cada visitante o cliente enviado a su página *web*. El *video marketing* que es la publicación de videos en redes como YouTube o Vimeo, con el objetivo de promocionar productos o servicios.

Algunas de las ventajas del mercadeo digital, según afirma Selman (2017), es la posibilidad de medir de forma precisa y continua el resultado de las campañas de publicidad, entrar en contacto directo con los clientes potenciales o usuarios, desarrollar continuas adaptaciones y modificaciones de las campañas, según los comportamientos del público objetivo, así como analizar con mayor precisión al público objetivo desde el acceso a medios de comunicación y de publicidad. En pocas palabras, el mercadeo digital, según el autor, es la estrategia de mercado que está detrás de cualquier acción que se realiza *online*.

Ahora bien, existen cinco conceptos que cualquier emprendedor debe saber para incorporar una estrategia digital en su negocio (Fleming & Alberdi, 2000):

1. Ciberespacio. Se entiende como el universo del internet, donde se pueden cruzar fronteras con facilidad y sus usuarios poseen una cultura propia e idioma seguido del término.
2. Web. Es el núcleo de cualquier campaña en la internet que se convierte en el canal para encontrar distintos tipos de contenidos interesantes, interactivos y de valor para el usuario. Permite posicionar la marca de cualquier empresa en la mente del consumidor.
3. Base de datos. Al tener la web como canal de captación de datos y permitir relacionarse de forma más personal con la marca, esta información puede ser alimentada mediante bases de datos conectadas detrás de la página, lo que permite elaborar estrategias de marketing directo, tanto dentro como fuera del internet.
4. Flujo. Término del inglés *flow*, que tiene como fin sumergir al usuario en la marca y que se olvide de las demás desde la generación de experiencias interactivas y de valor.
5. Comunidad. Se genera desde que la página *web* de la empresa, además de presentar información al usuario, invita a los visitantes y clientes a ser partícipes y a formar parte de una comunidad de usuarios que comparten intereses similares.

De acuerdo con Paul (Fleming & Alberdi, 2000), se logra identificar algunas de las diferencias entre la publicidad tradicional y la publicidad que se hace desde el internet, donde se puede argumentar que el punto clave estaría en la distinción que surge entre una estrategia *push* y *pull*. El *push* consiste en empujar el mensaje hacia el consumidor y se le considera la base de la publicidad tradicional que se refleja en los comerciales de televisión, publicidad de revistas o en cada folleto que se envía. El usuario, en la mayoría de las veces, no tiene la opción de decidir si quiere o no recibir un mensaje comercial y es allí donde la marca que anuncia transmite su mensaje hacia sus posibles clientes.

Contrario a lo que sucede en la publicidad mediada por internet, puesto que dicho medio necesita que el anunciante use una estrategia *pull*, considerada como la estrategia de atraer al consumidor hacia un mensaje, es decir, que una marca no puede solamente crear una página web y esperar alcanzar a su público objetivo. Por esta razón, es importante usar el poder de este nuevo medio para crear el *pull* necesario.

Otra de las diferencias mencionadas por Paul (Fleming & Alberdi, 2000), es la oportunidad de ofrecer la multimedia en publicidad desde el internet, pues en publicidad

tradicional no se puede mezclar medios. Sin embargo, gracias a la naturaleza multimedial, la publicidad en internet permite tener todo lo que se necesita: video, audio, animación, texto, distribución inmediata de muestras, entre otros. Es decir, el usuario tiene todo a su disposición, lo que permite crear un lugar dinámico donde las marcas dan la posibilidad de experimentar su producto.

Además de permitir a las empresas combinar tareas, tales como la investigación de mercado, donde en tiempo real un anuncio en internet puede ayudar a las marcas a obtener comentarios e información de valor de sus clientes y prospectos, mediante encuestas integradas. Las marcas, por lo tanto, se encuentran más cerca de sus clientes. Esto último, permite dar cabida a la bidireccionalidad, donde se permite un intercambio de ideas y comentarios a un costo menor y aprovechamiento de recursos como el correo electrónico y el uso de encuestas más especializada en la web.

Es así como existen las 4Ps del *marketing* (plaza, producto, precio y promoción) propuesto por Jerome E. McCarthy (1960). Por otro lado, también están las 4Fs para aprovechar el poder de la publicidad en internet, que son: Flujo, Funcionalidad, Retroalimentación o *Feedback* y Fidelización.

De acuerdo con Kutchera, García y Fernández (2014, pág. 47), “los públicos que se conforman mediante la información generada por un medio poseen unas características que permiten a las empresas poder estudiarlos y obtener un trabajo más realista para generar contenidos que sean de valor para su persona”. A continuación, se expone las características de las audiencias (Figura 1).

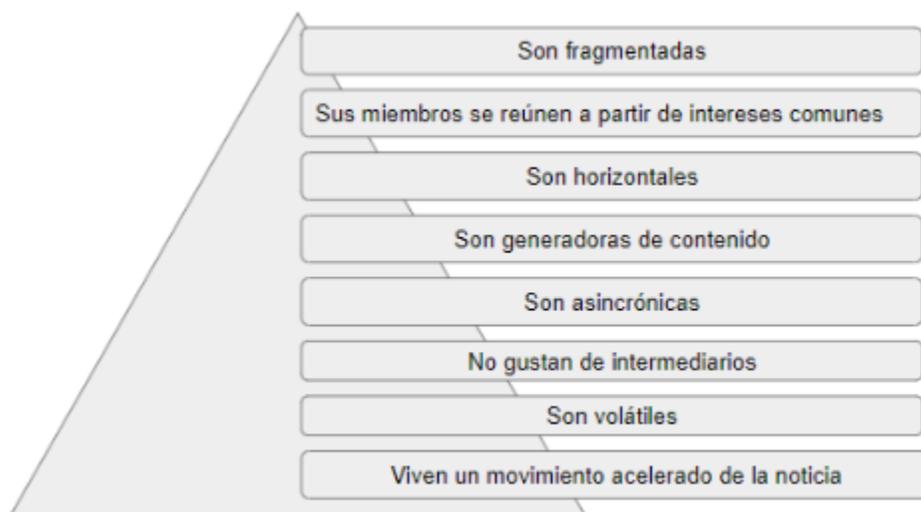


Figura 1. Características de las audiencias
 Fuente: (Kutchera, García, & Fernández, 2014, pág. 19).

A continuación, se explica cada una de las 8 características (figura 1):

1) *Son fragmentadas*. Las audiencias actualmente son fragmentadas debido a que no poseen la estructura tradicional de los medios de comunicación. En otras palabras, los medios dejaron de ser masivos, pues en el pasado se enviaba un único mensaje genérico sin tener en cuenta las diferencias culturales o proceso de compra en la que se encontraba cada persona del mercado objetivo.

2) *Tienen intereses comunes*. Al generar un contenido, se cumple con el objetivo de atraer la audiencia, así como entender y escuchar las necesidades del mercado donde el contenido es el imán y permite integrar personas o empresas de acuerdo a sus necesidades, intereses, lo que se convierte en un tema base que permite integrar comunidades y el contenido cobra importancia vital para el proceso de decisión de compra del producto o servicio.

3) *Son horizontales*. Se puede percibir cuando los usuarios comparten sus experiencias, intereses, conocimiento o sensaciones con el medio, pero también con los demás integrantes de la comunidad. Los usuarios entonces desempeñan el papel de medio de comunicación, lo que permite, a su vez, establecer audiencias y redes de usuarios integrados por temas específicos y con la capacidad de relacionarse y actuar en un tiempo determinado.

4) *Generan contenidos*. En la actualidad, los medios de comunicación, mercadeo y publicidad han comprendido que los usuarios son quien poseen el control sobre los contenidos, tanto para generarlos como para leerlos cuando quieran. Es así como la estructura de la

comunicación tradicional ha dejado de existir con tanta fuerza, pues ahora el receptor se ha convertido en emisor, es decir, que la audiencia tiene la posibilidad de generar contenidos, mediante herramientas disponibles en la red, donde el contenido es lo que une a estos grupos de interés o clientes potenciales.

5) *Son asincrónicos*. Cada individuo busca contenidos distintos en momentos diferentes. Esto permite encontrar dichos contenidos cuando y donde quiera, ya que dicha información se encontrará archivada en el internet y se puede encontrar cuando el usuario la desee sin tener que esperar o buscarla cuando la televisión, radio o periódico la presente. Esto permite abrir un nuevo paradigma de que todos los medios de comunicación son masivos y que existe la posibilidad de personalizar la información en cada etapa del proceso de decisión de compra por la que pasa cada persona.

6) *No les gustan los intermediarios*. Al cambiar la búsqueda de contenido e información, permite que el usuario posea el control de localizar información, de opinar o generar nuevos contenidos y, por lo tanto, el usuario no desea contar con un tercero que le ayude a decir qué contenido es importante y para qué.

7) *Son volátiles*. Las audiencias tienen la facilidad de cambiar de medios y, con los avances tecnológicos, se pasa del uso del *click* al *scroll down*, puesto que antes se debía presionar teclas para pasar de una imagen a otra y ahora. Ahora, la nueva lectura de un usuario prefiere correr el cursor hacia abajo para buscar contenidos, lo que sustituye la medición de una página de vistas al visitante único y tiempo de uso. Es así como la volatilidad de la audiencia y el rebote en un sitio *web* son puntos importantes para las marcas, donde el principal objetivo es el de aumentar la lealtad de la audiencia desde la generación de contenidos que agreguen valor y generen un mayor tiempo de uso dentro de un sitio informativo.

8) *Viven un movimiento acelerado de la noticia*. Con el internet, las empresas tienen la opción de transmitir información y datos en tiempo real, lo que permite ofrecerle al usuario noticias e información de último minuto. Por ello, la velocidad de la información comenzó a ser valorada, ya que el medio que comparta primero dicha información de valor, tendrá mayor cobertura y audiencia. Esto ayuda a las empresas a poder escuchar en tiempo real lo que sus públicos objetivos desean, necesitan o están interesados en consumir.

Se puede afirmar que el mercadeo digital puede ser desarrollado por cualquier empresa que desee competir en el mercado actual y que busque posicionarse en el internet como la mejor

en su industria. Lo que obliga a evaluar distintas estrategias y herramientas *online* que le ayuden, a las empresas, a incrementar el volumen de la demanda de sus productos o servicios. Ello le permite lograr, a su vez, una relación a largo plazo, tanto con los actuales clientes, como con los nuevos y generar, asimismo, un nuevo canal de adquisición de clientes de manera escalonada. Es por ello que cualquier empresa debería comenzar a desarrollar sus canales digitales con el fin de generar demanda, relacionarse con la base de clientes potenciales que posee y automatizar procesos para dar mejores resultados desde el uso del internet.

3.2 Modelo de Mercadeo Relacional

Para comprender mejor lo que una empresa desea hacer para liderar el mercado actual, fortalecer las relaciones con sus clientes y mejorar la adopción y la educación de sus clientes, se debe tener claro la definición del modelo de Mercadeo de Relaciones o también conocido como *Marketing Relacional*, el cual ha estado desde finales del siglo XX en debate y ha dado campo a varias definiciones. Se resalta que, en el momento de traducir el concepto como “Relationship Marketing”, no puede manejarse como una sola definición. Por lo tanto, debe entenderse como una “Filosofía Sombrilla”, de acuerdo con Egan (2011, pág. 32). El término fue utilizado por primera vez por Leona BS Berry en 1983 (Berry L. L., Relationship Marketing of services Growing interest. Emerging, 2001) (Grönroos, 2004), pero sus orígenes no son producto de estas últimas décadas. Todo lo contrario, sus orígenes se encuentran antes del desarrollo industrial, tal como lo afirma Sheth & Parvatiyar (1995).

Berry (2002, pág. 61) afirma que se puede definir el mercadeo de relaciones como “la forma de atraer, mantener y mejorar las relaciones que se entablan con el cliente”. Además, el autor en su documento reiteró la importancia de consolidar las relaciones con el cliente a largo plazo y las relaciones con otros mercados existentes, ya que tanto la venta o adquisición de clientes como el servicio a largo plazo debe ser igual de importante en una organización. Con lo anterior, se puede sostener que el mercadeo relacional se basa en la generación y mantenimiento de relaciones de gana-gana, no solamente al considerar a los clientes, sino también a los demás grupos de interés o *stakeholders* de la organización (Castro, 2014).

Durante el transcurso de los años, varios autores han generado sus propias definiciones de mercadeo relacional que, a continuación, se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Definiciones de marketing relacional

Berry (1983, p. 25)	Marketing relacional es atraer, mantener y – en multiservicio- mejorar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985, p.165)	Marketing relacional es un marketing para ganar, construir y mantener relaciones fuertes y duraderas con clientes industriales.
Grönroos (1994, p.335)	El marketing es establecer, mantener y mejorar... relaciones con los clientes y otros socios, con una ganancia, de tal manera que los objetivos de las partes involucradas se cumplen. Esto es alcanzado a través de intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas.
Ballantyne (1994, p.3)	Un marco disciplinario emergente para la creación, desarrollo y sostenimiento de la evolución en las relaciones de intercambio para proveer vínculos continuos y estables en la cadena de suministro.
Morgan and Hunt (1994, p.22)	El marketing relacional se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.
Gummesson (1994, p.3)	El marketing relacional es un marketing basado en la interacción dentro de las redes de relaciones
Harker (1999, p. 16)	Una organización comprometida a crear proactivamente, desarrollar y mantener intercambios comprometidos, interactivos y rentables con clientes seleccionados (socios) con el paso del tiempo, está comprometida con el marketing relacional.

Fuente: Castro (2014, p. 12).

Al considerar el propósito del siguiente trabajo, el modelo de mercadeo relacional es una de las teorías que argumenta la importancia de diseñar estrategias, usar tecnologías y metodologías para generar relaciones más cercanas entre una empresa y sus clientes, consolidar una mayor fidelización, adopción y retención de los mismos clientes con la marca. Y como (Lecinski, 2011) argumentó, las reglas del juego en el mercadeo han cambiado, pues existe una nueva etapa en la toma de decisiones que se está repitiendo varias veces al día desde cualquier clase de teléfonos móviles, computadores portátiles y cualquier otro dispositivo con conexión a internet. En esta etapa, el consumidor o cliente potencial tiene internet y acceso a la información donde los consumidores toman decisiones que deciden el éxito o el fracaso de las empresas en cualquier parte del mundo. Esto es llamado por Lecinski como el momento cero de la verdad o ZMOT (*Zero Moment of Truth*) (2011).

Al tener en cuenta lo anterior, se describen las principales características del *Marketing de Relaciones* que se consideran en el marco de esta investigación con el fin de aplicarlas dentro del modelo y así obtener una mayor fidelización y adopción de la plataforma digital por parte de los clientes de BS. Las características fueron definidas por Grönroos (1994) (1997), así:

- Representan la síntesis de las “relaciones, redes e interacciones” (1994, pág. 32).
- Aportan valor para las partes involucradas, crean interacción entre clientes, proveedores, empleados, competidores y otros actores. Del mismo modo, los proveedores y clientes son coproductores de contenidos, pues crean valor para los demás.
- Dentro de la relación, los que participan son iguales y las diferentes partes tienen una responsabilidad. Por lo tanto, es necesario estar activos y desarrollar relaciones a largo plazo.
- Se debe conocer las relaciones posibles existentes de una organización para poder desarrollar cualquier tipo de estrategia.
- El mercadeo de relaciones es una síntesis del *marketing mix* e integra la gestión del mercadeo tradicional, mercadeo de servicios, la red del *marketing* industrial, la teoría de las organizaciones y otras observaciones profesionales.
- Esta vertiente del mercadeo de relaciones no solo incide en el área de mercadeo, sino que se manifiesta como una organización imaginaria; es decir, encontrarse virtual o en la red.
- El mercadeo de relaciones retiene a los clientes y desarrolla la duración de dichas relaciones. Esto es traducido en una mayor rentabilidad y estabilidad para la organización.
- Con el fin de generar un equilibrio dentro del mercado debe existir colaboración entre los competidores, reguladores e instituciones, de tal forma que se permita el mercadeo de relaciones y se genere así una simbiosis entre estas tres fuentes que contribuyen a tener una mejor economía de mercado.
- El mercadeo de relaciones es la base para un *marketing* más realista y que se encuentra presente en la educación del mercadeo. En la práctica, se puede ver presente en los negocios que principalmente se llevan a cabo desde las relaciones y se puede aplicar a cualquier contexto u organización, sin dejar de lado el análisis de la cartera de relaciones y de cada situación.

Al considerar el mercadeo relacional como una estrategia transversal en la organización sin tener que ser parte de una actividad propia del área de mercadeo, Grönroos (2004) presenta un enfoque tanto para empresas de servicios como de productos. El consumo es como tal un proceso, no una salida y el proceso de producción hace parte del consumo. Por lo tanto, esta

perspectiva afirma que dentro del *marketing* relacional existen los siguientes procesos claves: comunicación, interacción y valor.

Por ello y de acuerdo con Sin (2002), la comunicación promueve la confianza en la resolución de problemas y la alineación de expectativas, pues es “definida como el intercambiar y compartir de manera formal e informal información valiosa y oportuna entre compradores y vendedores” (Sin & al, 2002, pág. 660). Por esta razón, es importante establecer estrategias de comunicación que articulen los elementos que sean necesarios, contemplen una segmentación de clientes, al tener en consideración distintos factores que los caractericen, tales como su comportamiento, estado en el proceso de fidelización y preferencias y que incluyan los tipos de canales de comunicación preferidos por los clientes mismos. Con ello, se busca enfocar mejor los recursos y los esfuerzos de manera más efectiva (Thomas & Sullivan, 2005). Lo anterior, está relacionado con la generación de una estrategia de contenidos que ofrezca valor para los usuarios y clientes potenciales de las marcas, con el fin de atraer su atención e impactar dentro del proceso de decisión de compra por la que está pasando el cliente. Tal y como lo refiere Lecinski (2011), el proceso de compra ha cambiado también donde se incorpora el momento zero de la verdad o ZMOT y se basa en tres pasos: estímulo, compra y experiencia.

Para hablar de interacción, es importante mencionar que dentro del mercadeo relacional el aspecto más importante es el proceso de decisión. Esto implica alinear los recursos para obtener un buen resultado dentro de los procesos de generación de valor. De esta forma, donde que antes era tan sólo un mensaje, ahora es una interacción, puesto que los compradores ahora comparten información que han obtenido sobre los productos a su manera y bajo su propio ritmo. De acuerdo con Lecinski (2011), esta alineación de recursos y manejo de procesos relacionados con el cliente se conocen como administración de la relación con el cliente o CRM. Por su lado, Plouffe et al (2004) proponen que el concepto de CRM se debe acordar en el interior de la empresa junto con la participación de los grupos de interés involucrados. Al tener en cuenta lo anterior, se puede afirmar que un CRM puede ser “una capacidad organizacional distintiva, significativa y potencial” Day (1994, pág. 38) tomado de (Castro, 2014, pág. 327).

Por último, en cuanto al proceso de creación de valor bajo el enfoque del consumidor, se puede redefinir, de acuerdo, con Priem (2007, pág. 220) que “*los consumidores son árbitros del valor*”. Con lo anterior, se puede argumentar que el valor es transferido y parcialmente creado junto con los consumidores, donde finalmente el valor percibido surge de los procesos surtidos

por el mismo consumidor (Grönroos, 2004). De acuerdo con Vargo et al. (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008), el cliente es co-creador de valor porque es él quien debe aprender a usar, mantener, reparar y adaptar el producto a sus necesidades y situación de uso. Por lo tanto, se puede decir, como lo sostiene Priem (2007, pág. 223), “la creación de valor implica una innovación que establezca o incremente la valoración de los beneficios percibidos en un consumo”. En pocas palabras, el valor de un producto se encuentra determinado por cada consumidor y su experiencia se da en el momento del consumo del producto.

Al completar lo anterior, bajo la perspectiva de la lógica de los servicios dominantes, Vargo et. al. (2008) afirma que la interacción entre los clientes y la organización es un punto fundamental en la creación de valor. Por lo tanto, tanto la participación de la organización como del cliente es igual de importante, pues los lleva a una creación de una propuesta de valor ganadora que, al final, es traducida en co-creación de valor (Castro, 2014). Es por esto que los dispositivos móviles se han convertido en las máquinas de los momentos de verdad mencionada por Lecinski (2011) donde, a medida que aumenta el uso de estos dispositivos, los tres momentos de verdad empiezan a converger. Es así como los consumidores no solamente buscarán información en internet sobre vivienda y servicios de atención médica, sino también sobre bolígrafos o shampoo.

Por otro lado, es importante añadir que, en la actualidad, lo que los clientes perciben como valor añadido ya se convirtió en algo esperado e indispensable en la toma de decisiones en el momento de la compra. Es decir, que aquellos atributos adicionales al producto, conocidos como producto ampliado, se han convertido en atributos básicos esperados y exigidos por el cliente o producto esperado (Cobo Quesada & González Ruíz, 2007). Por eso, la fidelización de los clientes es uno de los pilares del mercadeo de relaciones más importante hoy en día, puesto que posibilita gestionar relaciones con los clientes. Con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes a largo plazo, al ser este un medio para obtener la lealtad y diferenciarse por tener una ventaja competitiva en el mercado (Vásquez & Trespalacios, 1998). Es así como la fidelización sólo podrá ser alcanzada cuando la satisfacción del cliente es generada y sus expectativas son equilibradas a lo largo del tiempo (Cobo Quesada & González Ruíz, 2007). Adicionalmente, la fidelización de los clientes se encuentra estrechamente relacionada con las ideas de calidad, servicio y generación de valor que se han resaltado como

pilares para generar una mejor relación con los clientes de una organización (Osorio Mass & et-al, 2016).

Además, se puede decir que el mercadeo de relaciones, de acuerdo con Pinto (1997), genera un diálogo continuo y es una excelente forma para que las empresas puedan tener para mejorar las relaciones con los clientes, al identificar mejor las necesidades. Como afirma Evans (2002), para poder centrarse en el cliente es importante dirigirse hacia un mercadeo personalizado que ayude a saber qué, cuándo y cómo los clientes lo necesitan, así como los precios que están dispuestos a pagar y, en consecuencia, los clientes se podrán sentir como el centro de la organización. Tal como lo menciona Pitta (1998), el *marketing* de relaciones crea lealtad en el cliente y, a su vez, barreras para la competencia, ya que es una gran estrategia empresarial para quienes buscan identificar y mantener a los clientes de mayor valor; por lo tanto, un servicio personalizado necesita identificar, diferenciar e interactuar con cada cliente.

En consecuencia, se evidencian dos enfoques del mercadeo de relaciones. Por un lado, relación compromiso-confianza y, por otro lado, el poder de la recompensa. Para Gundlach y Murphy (1993), en su modelo, consideran que en una relación de intercambio existen dos dimensiones: la legal y la ética (que incluye confianza, igualdad, responsabilidad y compromiso), al ser acompañada por una tercera conocida como beneficios mutuos que se obtienen como consecuencia de la relación. También, se tiene un modelo sobre el enfoque del intercambio relacional, al ser la teoría del compromiso-confianza que lleva a la productividad y eficacia de las relaciones. Es allí donde Morgan y Hunt (1994), en su modelo KMV (*Key Mediating Variables*), consideran como elementos precursores el compromiso y la confianza e incluyen, en primer plano, los costos, beneficios de la relación y los valores compartidos. Y, en un segundo plano, mencionan la comunicación, el comportamiento y los valores compartidos.

También, existen formas para medir el valor del cliente en el tiempo (VCT) y poder medir el potencial de un negocio asociado con un cliente en el tiempo (*Customer Lifetime Value*). De acuerdo con Bardakci y Whitelock (2003), lo definen como los beneficios esperados en el futuro, al descontar los costos de las transacciones de un cliente actualizados al presente, según una tasa de retorno que señala el valor que aporta cada cliente para tratarlo de manera diferenciada. Uno de los modelos que propone Califa (2004) en la construcción de valor al cliente permite conocer el valor. El autor percibe cuatro factores relacionados entre sí que son: Necesidades, beneficios obtenidos por el cliente, nivel de relación y trato. Califa (2004) también

afirma que, otra forma para que el cliente obtenga valor al reducir costos, no es solo desde la disminución de los precios, sino que también desde la reducción de los temores y dudas que posee el cliente en el momento de comprar, al ayudarlo, escucharlo y ofrecerle un valor agregado sin emplear tácticas de alta presión (Horovitz, 1998).

Articulado a lo anterior, tal y como lo señala Wang (2004) en (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015, pág. 323)), el valor emocional, social y el funcional tienen un efecto directo y positivo sobre el comportamiento del cliente donde la lealtad de marca y la satisfacción se encuentran establecidas dentro de un marco en el CRM; mientras que el “sacrificio percibido” tiene un efecto directo, pero negativo sobre el comportamiento del cliente, la lealtad de marca y la satisfacción del cliente permanecen.

Según Kotler (2000), la clave para retener clientes es la satisfacción, pues un cliente satisfecho permanece leal por mucho más tiempo. Además, de que hablan favorablemente de la empresa, ponen menos interés en la competencia, son menos sensibles al precio, ofrecen ideas para mejorar la empresa y cuesta menos servirles que un cliente nuevo. Para Bardakci y Whitelock (2003), los programas de retención se fundamentan en cuatro aspectos: adquirir nuevos clientes es más caro que mantener los existentes, el cliente satisfecho volverá a comprar, clientes satisfechos transmitirán su satisfacción a otros tres, o lo opuesto: clientes no satisfechos se lo dirán a nueve (Whiteley & Hessian, 1996). De esta forma, Reichheld y Sasser (1990) muestran que un aumento en cinco puntos en el porcentaje de clientes retenidos lleva a un incremento entre el 40% y 50% en las ventas. Por otro lado, un decrecimiento en el abandono del 5% reduce los beneficios entre un 25% y un 100%.

Para Weinstein (2002), en su modelo de retención/valor para el cliente, relaciona la satisfacción, lealtad y desarrollo del negocio. Opina que al dar un mayor valor al cliente desde una mezcla de calidad, servicio y precios (QSP), imagen, innovación e intangibles, se logrará exceder sus expectativas, así como lograr un mayor grado de lealtad y un incremento en la rentabilidad del negocio y de retención del cliente. Para Venetis (2004), el compromiso de relación lo define como una intención de continuar en la relación de los negocios entre socios.

El compromiso es aquella variable real que marca una relación a largo plazo con el cliente, donde se distinguen dos tipos de compromisos. Primero, el afectivo o deseo de continuar la relación porque es agradable y el especulativo o de cálculo, como una extensión de mantener la relación mediante beneficios o disminución de costos. Ambos compromisos (especulativo y

afectivo) permiten continuar la relación. Por lo tanto, el cliente necesita intercambiar información con el proveedor para que pueda funcionar adecuadamente y debe invertir recursos para ello. Los vínculos entre ambas partes influirán en el compromiso de la relación especulativa y afectiva donde la confianza es necesaria para la relación y una creencia firme de que la otra parte desarrollará acciones positivas (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

De acuerdo con Barilari (2013), los procesos de decisiones han cambiado, ya que los consumidores necesitan tener información antes de decidir una compra y, así mismo, pueden compartir su satisfacción o falta de la misma de diversas formas: los consumidores saben cuánto valen y esperan ser recompensados y están dispuestos a buscar una nueva fuente de proveedor si la actual no cumple con sus expectativas. A continuación, Barilari (2013) menciona 6 acciones prácticas que ayudan a las empresas del sector tecnológico a retener a sus clientes:

1. Crear una visita única de los clientes mediante la integración de datos. Se deben unificar los datos de los clientes desde distintos sistemas y bases de datos para poder desarrollar perfiles de clientes, generar unidades individuales y agregados que permitan influenciar una compra y, al poseer datos históricos y personales según la unidad, se puede avanzar a generar excelentes experiencias del cliente con la empresa.
2. Implementar *analytics* para lograr mayor visión de los clientes. Se pueden implementar sistemas de “data-mining”, análisis de datos y optimización de tecnología, mediante un sistema analítico de auto aprendizaje que se ajuste continuamente a la medida que los clientes aceptan y niegan ofertas. Lo que permite generar un *feedback* relevante por parte de los clientes y también comprender cuáles características poseen mayor aceptación por el cliente y ajustar las ofertas para lograr mejores interacciones en el futuro.
3. Cada interacción es valiosa. Cualquier interacción con el cliente, bien sea por la *web*, *call center*, red social, teléfono, etc., es una oportunidad que tiene la organización para fortalecer el vínculo emocional y crear confianza en los clientes.
4. Ofrecer servicio consistente por canales múltiples. “Los diálogos han sido lo más exitosos para construir lealtad y, con los nuevos procesos y tecnologías, las organizaciones pueden conseguir dialogar consistentemente desde diversos canales que sean valiosos para ambas partes” (Barilari, 2013, pág. 4).
5. Lograr diálogos continuos con los clientes. “Al mantener una conversación fluida con sus clientes, se puede conocer mejor sus deseos y necesidades y así lograr conseguir mayores

posibilidades de proponer productos y servicios que cumplan con sus expectativas” (Barilari, 2013, pág. 4).

6. Cerrar el círculo. Al usar los anteriores canales para coordinar ofertas de mercadeo, bien sea *inbound* o *outbound*, permite lograr una estrategia de crecimiento enfocada en el cliente, y así mantener un diálogo continuo por múltiples canales y optimizar el valor de ambos lados con relaciones que duran para toda la vida.

La investigación sobre *Customer Experience Trends* que llevó a cabo las empresas Octadesk y MindMiners (2018), desde el punto de vista de consumidores y empresas de Santa Mónica de los Venados, identificó que, en la fidelización y retención de clientes, se observa que el consumidor es cada vez más exigente y, con el incremento de competidores, posee entonces varias opciones para elegir si no está satisfecho con el servicio actual. Por lo tanto, es indispensable para las empresas de hoy invertir en iniciativas de fidelización y retención de sus clientes. Según las investigaciones para el mercado de Santa Mónica de los Venados, conquistar un cliente nuevo cuesta en promedio cinco veces más que venderle a un cliente antiguo. Por esta razón, la fidelización es una práctica importante, tanto para mejorar la experiencia de los clientes como también para reducir los costos y aumentar los ingresos de las empresas.

Con el fin de generar prácticas eficientes de fidelizaciones, las organizaciones necesitan invertir en conocer mejor a sus clientes, segmentarlos y desarrollar iniciativas específicas para cada una de los segmentos, pues el 43% de los consumidores sintieron que las empresas han intentado retenerlos, pero no fueron convincentes en el abordaje y solo un 17% confirmaron que las empresas se preocuparon por los motivos y realizaron buenas ofertas. Un 23% no sintieron que recibieran ofertas o beneficios de su interés y un 13% afirmaron no recibir ningún tipo de iniciativa por parte de las empresas en retenerlos o fidelizarlos (Octadesk & MindMiners, 2018). Esto trae como consecuencia que más del 72% de las empresas encuestadas no recogen datos para optimizar el proceso de compra por el que pasa el cliente y 76% de ellos no son capaces de identificar los cuellos de botella dentro de sus procesos que impactan la experiencia del cliente.

Una de las formas para retener y fidelizar clientes es invertir en la personalización. Esto puede hacerse desde la obtención de datos sobre los clientes que serán usados de manera estratégica en mercadeo, ventas y atención al cliente. Si las empresas invierten en fidelizar a sus clientes, esto ayuda a atraer nuevos clientes desde la referencia voz a voz, aumenta, como consecuencia, los ingresos y garantizan un mayor tiempo de vida del cliente y evita las

cancelaciones de su servicio. De acuerdo al estudio realizado por IBM en el que compara el mercado internacional, apenas el 19% de las marcas ofrecen una mayor personalización de experiencia *online* que el mínimo esperado (Computerworld, 2017).

Por lo anterior, se puede afirmar que las empresas actualmente deberían preocuparse por invertir en la personalización y medir la satisfacción de los clientes con el *feedback*. Además de abrir un camino para mejorar sus productos y servicios, las organizaciones pueden avanzar para disminuir la brecha que existe sobre las percepciones entre los clientes y las empresas, al entregar un servicio personalizado. De acuerdo con KPMG (2018), tan solo el 48% de las empresas identifican las necesidades de los clientes al contar con sistemas de *analytics*.

De acuerdo con Córdoba López (2009), en la actualidad la naturaleza de las relaciones han venido cambiando pasando de un marketing transaccional, en donde los interés individuales de las partes primaban sobre los beneficios conjuntos para pasar a un marketing relacional, en el cual se centra en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersos. Al orientar las relaciones a largo plazo, se convierten en un paso importante para lograr una ventaja competitiva, ya que una de las fuentes de mayor rentabilidad en cualquier empresa es la lealtad de sus clientes convirtiéndose en el mayor y más valioso activo de las organizaciones.

Uno de los motivos para que las empresas se enfocarán en marketing relacional se base en que, según Iglesias (2003), el marketing transaccional perdió su fuerza al mostrar ineficiencias en dar respuestas a las necesidades del sector servicios y de los negocios, tener una alta orientación enfocada más en el producto y no en los consumidores. De acuerdo con Gronroos (1994), el marketing de relaciones se concentra en identificar y establecer, mantener y desarrollar y en ocasiones concluir, relaciones con los consumidores y otros agentes, donde existe un beneficio, en donde todos los objetivos de todas las partes interesadas alcancen mediante un intercambio mutuo y cumplimiento de las promesas (Córdoba López, 2009).

A lo largo de la vida, el interés de retener a los clientes y gestionar sus relaciones con las empresas para mejorar su rentabilidad se ha venido estudiando en distintos enfoques pues dichos intercambios colaborativos, de acuerdo con Córdoba (2009), precisan de información muy cercana, interacción social, procesos de conexión y compromisos mutuos que están basados en beneficios esperados a largo plazo. Y es allí donde surgen los conceptos de “marketing relacional” y “orientación al mercado”, en los que se resalta la necesidad de que toda la

organización mantenga una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta las necesidades de sus consumidores y se valoren así las relaciones estables en los mercados (Cobo Quesada & González Ruíz, 2007).

Es por eso que el marketing relacional se despliega hacia un nuevo concepto de análisis en donde se necesita la integración de nuevas variables que son determinantes en una estrategia comercial. De esta manera, Morgan y Hunt (1994) proponen un modelo donde se comprende el marketing relacional, enfocado en comprender la diferenciación entre los intercambios transaccionales y el intercambio relacional y sugieren diez formas de intercambios distintos alrededor de la organización, a saber:

1. Relación de intercambio que se produce entre empresas y sus proveedores de bienes.
2. Intercambios relacionales entre fabricantes y proveedores de servicios.
3. Alianzas entre una empresa y organizaciones sin ánimo de lucro.
4. Relaciones entre la empresa y el gobierno local o nacional.
5. Intercambios relacionales entre la empresa y sus clientes finales.
6. Intercambios a largo plazo entre la empresa y sus clientes finales.
7. Intercambios relacionales entre la empresa y sus clientes intermedios canales de distribución.
8. Intercambios con los departamentos funcionales de la empresa.
9. Intercambios entre la empresa y sus empleados.
10. Intercambios relacionales de la empresa involucrando a unidades de negocio.

Se entiende entonces que las relaciones con los clientes deben valorarse como un vínculo que une comprador-vendedor, fabricante-distribuidor, y donde es importante obtener información precisa y adecuada, con el fin de mantener una comunicación continua e interactiva que fortalezca las relaciones, así como consolide y establezca relaciones a largo plazo.

Como Küster (2002) argumenta que en un intercambio relacional existe mayor comunicación entre el comprador y vendedor. Esta comunicación, por otro lado, es traducida en una mayor cooperación entre los socios del intercambio, lo que permite a la empresa tener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Córdoba López, 2009).

Por lo anterior, se puede decir que el marketing relacional puede ser tomado dentro de las empresas como una ventaja competitiva enfocada en mantener las relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes, la cual permite intercambios en términos de valor añadido y acciones

de colaboración. Ello sustituye el intercambio por relación a largo plazo, al ser este último uno de los ejes centrales del marketing.

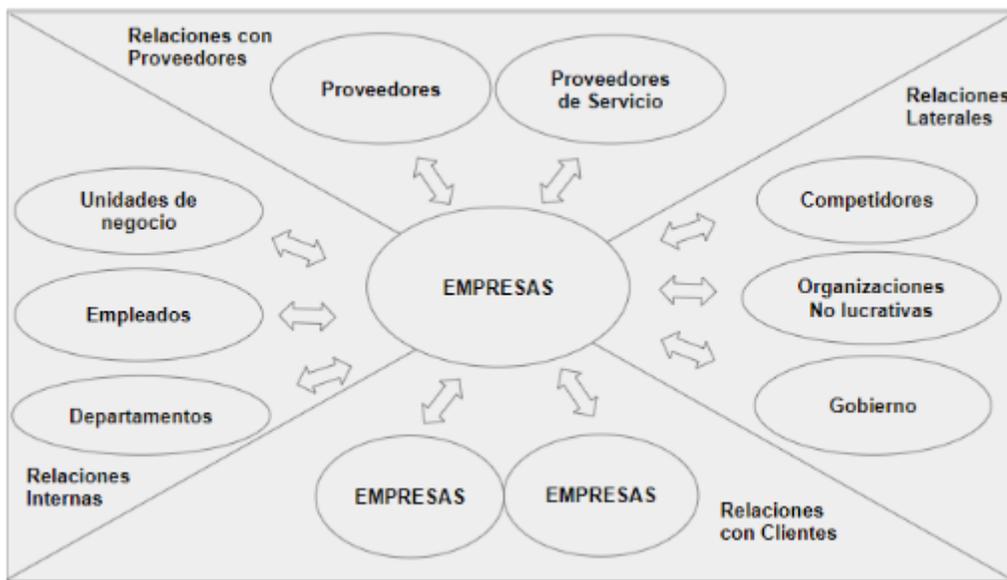


Figura 2. Modelo para comprender el marketing relacional
Fuente. (Morgan & Hunt, 1994) en (Córdoba López, 2009, pág. 13).

De acuerdo con Chica Mesa (2005), el marketing relacional debe tener en cuenta los siguientes conceptos para lograr sus objetivos: Tener en cuenta el ambiente de mercado como un factor que influye en el cambio de los intereses, gustos, necesidades, preferencias y acciones del cliente; apoyo tecnológico; y un proceso de comunicación adecuado, efectividad y eficiencia. El marketing relacional o CRM tiene el objetivo de cambiar el concepto de relaciones, lo que permite dar una visión integrada de los clientes potenciales y actuales desde el uso de herramientas de análisis y desarrollo de acciones más personalizadas e inteligentes, la gestión de las relaciones con los clientes de manera única e independiente de cualquier canal de contacto, y el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

Con lo anterior, se puede decir que al analizar más de cerca y comprender las acciones, temores, preferencias, necesidades y comportamiento de los clientes sin aislarlo de su ambiente, desde una visión integrada de los clientes, se podría brindar contenidos y agregar valor en cada una de las etapas de compra del producto o servicio. Uno de los aliados estratégicos del marketing relacional es la tecnología y, dependiendo de la manera en la que se maneje dentro de la organización, permitirá cambiar el enfoque de servicio de los años 90 a las dinámicas del

mercado actuales. Y, de esta manera, se determinará el éxito o fracaso de la empresa, al tener en cuenta cómo se estructuren y se administren dichas relaciones.

De acuerdo a lo anterior, el marketing relacional se enfoca en cultivar relaciones a largo plazo con los agentes con los que se relaciona la empresa, es decir, que la empresa no debe solamente enfocar sus planes de marketing en sus clientes potenciales, sino que debe también considerar los demás mercados con los que interactúa como son: proveedores, trabajadores, administraciones, entre otros. Por ende, el marketing relacional posee dos consecuencias estratégicas para las empresas. Una de ellas, es la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación donde se toma como centro la fidelización de los clientes y, la segunda, es la consideración en sus estrategias de marketing de los distintos actores con los que actúa la empresa, considerados estos como “mercados ampliados” (Cobo Quesada & González Ruíz, 2007).

Algunas de las métricas que las empresas deben tener en cuenta es la cuota de cliente y el valor de vida del cliente, ya que permiten a la empresa ver la importancia del valor real de un único cliente. Uno de los resultados será la jerarquización de la importancia de los clientes para la empresa. Dicha jerarquización toma como referencia para su gestión el principio de Pareto o del 80/20, donde el 20% de los clientes generan el 80% de las ventas (Kock, 1998, pág. 15).

Con dicho principio de Pareto, las empresas podrían dividir, de manera más eficiente, los recursos comerciales de la empresa y poder determinar un nivel de servicio o atención de acuerdo a su categoría de cliente desde el uso de una clasificación ABC. Es así como los clientes A serían los más rentables para la organización, los clientes B podrían proveer una rentabilidad media para la empresa y los clientes C serían los de una rentabilidad baja.

A partir de los principios del marketing relacional sobre fidelización de clientes, se mencionan los siguientes (Alet Vilagínés, 2000):

- Una empresa para ser competitiva debe adaptarse a las necesidades del cliente, de manera que consiga hacerlo parte de la organización con distintas estrategias, como el diseño de un nuevo producto, procesos de entrega, nivel de servicio.
- El enfoque principal del marketing relacional es la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa. Por lo que es importante que las empresas tengan en cuenta no solamente el volumen de ventas, sino también usar la tasa de retención, costo de

adquisición de nuevos clientes, margen por cliente, el costo promedio de vida de un cliente y, por supuesto, su valor para la empresa.

- La estrategia de la empresa debe centrarse en la creación de valor para el cliente, al mantener una visión sinérgica de la empresa con el cliente.

Y para que la empresa lleve a cabo estos principios necesita seguir algunas fases descritas por Alet (2000), que son:

- Identificar y cualificar a los clientes, tanto actuales como potenciales, y mantener actualizada su base de datos para almacenar la información importante que le permita entender mejor las necesidades de los clientes
- Adaptar los programas de marketing, productos y servicios para adecuarlos a las necesidades específicas.
- Integrar el plan de comunicación, enfocado hacia el consumidor individual para lograr establecer una comunicación efectiva y personalizada.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su vida con la organización y mejorar así su posicionamiento y valor para la empresa.

Es así como se puede ver la importancia del marketing relacional en las empresas, pero no solamente con el cliente o “mercado de clientes”, sino que también con los denominados “mercados ampliados”, donde se encuentran no solo los clientes sino también los proveedores, trabajadores (clientes internos) y el mercado laboral, mercado de referencias (quienes son embajadores de la marca), mercado de influyentes (gobierno, instituciones financieras y reguladoras) (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

Con el fin de aprovechar mejor los recursos en las empresas, el tema de colaboración también está muy ligado al marketing relacional, puesto que la competencia sigue siendo un punto importante, pero, al mismo tiempo en la actualidad, se estudian las relaciones de cooperación entre las empresas con el objetivo de poder complementarse, unir esfuerzos y generar valor.

Es así como el mercadeo relacional o de relaciones se encuentra enmarcado dentro del *marketing* digital, pues, como anteriormente se ha mencionado, el proceso de decisión de compra ha cambiado, al incorporar una nueva etapa introductoria y clave para el crecimiento de cualquier empresa. Esta etapa es conocida como el momento cero de la verdad, en el cual el estímulo, la compra y la experiencia se configuran como factores determinantes para fidelizar y

relacionarse con un cliente potencial. Por lo tanto, el mercadeo relacional debe contar con plataformas digitales, tales como CRM, herramientas digitales, como los *webinars*, entre otras, así como plataformas de mercadeo digital y ventas que permitan llegar al cliente en cada una de las etapas de compra y, de esta forma, poder enamorarlo y agregar valor, al convertir su experiencia con la marca en única e irremplazable y diferenciándose de las otras marcas en el mercado.

3.3. Metodología Inbound Marketing

La metodología *inbound marketing*, de acuerdo con Castelló Martínez (2013), se entiende como “todas aquellas técnicas y acciones comunicativas que pretenden llegar al consumidor de una manera no intrusiva en la Red, descartando acciones que molesten al usuario y Provocan la interrupción no deseada de su actividad” (citado en (Aguado, 2015, pág. 108). Además, Halligan y Shan (2009) señalaron que “dentro de los pilares del Inbound Marketing la estrategia de contenidos es parte fundamental” (citado en (Aguado, 2015, pág. 108). Es importante también saber, como afirma Sanagustín (2013), que “el Inbound marketing es una metodología que mezcla diversas técnicas de marketing más allá del marketing de contenidos con el objetivo de generar confianza” (citado en (Aguado, 2015, pág. 108). Entre los que se tiene, por ejemplo, el *marketing* de permiso, donde se solicita al cliente su autorización explícita (Godin, 1999). Como describe Barroso Castro y Martín Armario (1999), “el marketing relacional tiene como objetivo generar una relación estable en el tiempo donde ambas partes puedan obtener valor por mantener la misma” (citado en (Aguado, 2015, pág. 108)) o el mercadeo de influencia que Guadalupe (2015) describe como un término que fue usado desde los 60 por Daniel Edelman, fundador de la multinacional de Relaciones Públicas Edelman, para referirse al poder que ejercían los famosos en los consumidores.

Al tener en cuenta los postulados de Guadalupe (2015), es importante en el momento de enfocar las acciones y estrategias comunicativas tener en cuenta los cinco pilares de *inbound marketing*, que son: atracción de tráfico o visitas al sitio *web* o blog, conversión a *leads* o clientes potenciales, relacionarse con la base actual generada, cierre y *deleite* o analizar. Al tener en cuenta que el objetivo de *inbound marketing* no es únicamente orientado a conseguir clientes finales, sino que también retenerlos o mantenerlos satisfechos y cuidar los actuales clientes. Como se señala en el informe State of Inbound Marketing (Hubspot, 2013), “seis de cada diez

empresas de marketing de todo el mundo han incorporado el Inbound Marketing en sus estrategias digitales” (citado en (Aguado, 2015, pág. 108)).

Tal y como afirma Wilcok (2011) “el concepto de Inbound marketing propone llamar el interés del consumidor mediante la generación de contenido de calidad manejando una correcta optimización, divulgación y promoción del mismo, generando la confianza y posicionamiento como líder en la industria, incrementando así el tráfico calificado hacia nuestros activos” (Citado en, Mondragon A. Fuertes, D. Montoya R. 2016:3). Así como lo menciona Wilcock (2011), uno de los sinónimos del inbound marketing es el marketing de atracción, el cual significa motivar a los consumidores a buscar interacciones por medio de los contenidos de valor a diferencia del “marketing de empuje”, donde se necesita la promoción comercial para acercar al producto y a los consumidores mediante los diferentes canales. Esto puede verse en el estudio que fue desarrollado por Drell (2011) llamado *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing*, el cual demostró que “el 44% de los emails directos nunca son abiertos y que el 86% de los consumidores no atienden los comerciales de televisión, el 84% de las personas entre 25 y 34 años abandonan un sitio web debido a un anuncio no relevante o intrusivo” (citado en (Mondragón, Fuertes, & Montoya, 2016, pág. 3).

Según Mondragón A. Fuertes, D. Montoya R. (2016), el mercadeo de contenidos proporciona ofertas de contenido de calidad para los consumidores, los invita a participar y a experimentar sus soluciones. Bajo un concepto de mercadeo experiencial, se puede obtener mayores niveles de aceptación y de éxito traducidas en mayor tráfico o visitas al sitio *web* o blog. Es así como en la actualidad las marcas exitosas son aquellas que generan interacción entre sus usuarios. Tal y como lo describe Ureña, Agudo e Hidalgo (2011)(2011), la utilización de la red como canal de información no siempre significa que la transacción económica deba hacerse vía *online*, pero lo que ha venido cambiando es que el consumidor alterna entre los canales presenciales y telemáticos a lo largo de su proceso de compra de un producto o servicio desde la fase de prospección y búsqueda de información hasta la decisión de compra final. Esto se debe a que “el comportamiento del consumidor para la toma de decisiones de compra es cada vez más informado, sofisticado y complejo” (2011, pág. 628).

Existen varios modelos del procesos de compra, pero aquel que está bastante alineado con la metodología *inbound* y *Brigadeiro Station* es el Modelo de Engel, Kollat y Blackwell (1968), que señalan los principales elementos: “Reconocimiento de la motivación o necesidad, búsqueda

de la información, evaluación de alternativas, compra y resultados” (citado en (Manzouli, 2005, pág. 11). Este modelo, como lo describe Manzouli (2005), ha sido un modelo que ha sufrido revisiones y ha venido siendo perfeccionado por Minrad y se ha reconocido como una de las representaciones más importantes del comportamiento del consumidor y una forma de comprender el proceso de decisión de manera esquemática. Las principales variables señaladas por Manzouli (Manzouli, 2005) se describen en la figura 3, así:

- *Inputs*. Es el conjunto de estímulos que recibe el consumidor.
- Proceso de información. Consta de cinco etapas: explosión de información, atención, comprensión, aceptación y retención en la memoria.
- Proceso de decisión. Comienza con el reconocimiento del problema donde el consumidor busca información interna y externa. Continúa luego con la siguiente etapa que es la evaluación de las alternativas, donde se forman o cambian creencias sobre el producto o servicio y, por último, la intención de compra.
- Variables que influyen el proceso de decisión. Se encuentran agrupados en dos tipos de variables: influencias ambientales (cultura, clase social, influencias personales, familia y algunas determinantes de la situación) y las diferencias individuales (recursos del consumidor, motivación, experiencia, actitudes, personalidad, estilo de vida y características demográficas).

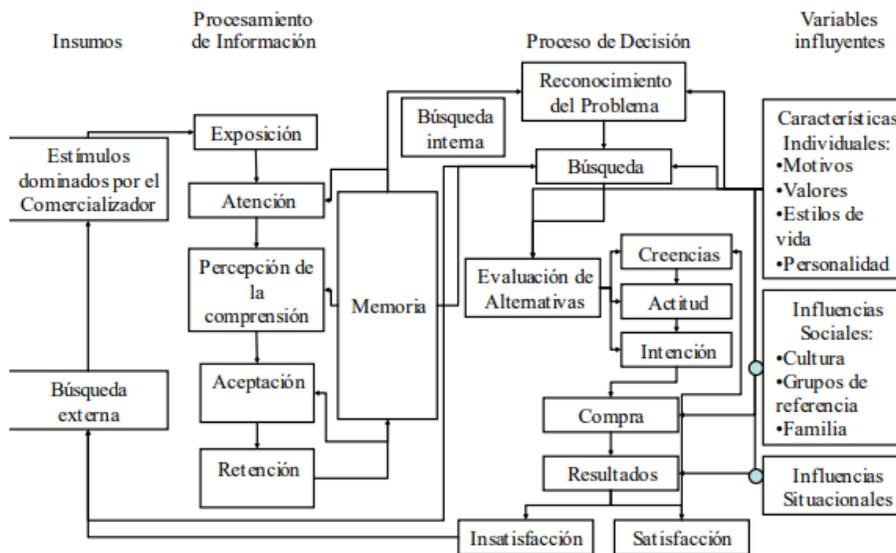


Figura 3. Proceso de Decisión Modelo de Engel, Kollat & Blackwell
 Fuente: (Engel, Kollat, & Blackwell, 1968), tomado de (Manzouli, 2005, pág. 12)

Se puede decir entonces que el mercadeo digital es aquella fuente de generación de relaciones estrechas con el cliente mediante el uso de herramientas y plataformas tecnológicas que acercan cada vez más a la marca con las necesidades del cliente y que están presentes en cada uno de los momentos de decisión de compra por las que cada cliente potencial debe pasar para tomar una decisión frente a un producto o servicio que solucione sus problemas o satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, el *marketing* digital permite llegar a un alcance mayor de generación de demanda y fidelización de clientes y se apoya en el mercadeo de relaciones desde el uso de plataformas digitales y herramientas que atraigan y motiven al usuario a interactuar desde el primer momento con la marca. Ofrece, además, contenidos de valor, lo educa y se relaciona con él desde metodologías menos invasivas y más receptivas, como es el caso de la metodología del *inbound marketing*.

La metodología se basa en la generación de contenido de valor para el usuario en cada una de las etapas, interactúa desde un comienzo con la marca y espera cuando el cliente se encuentre listo para tomar la mejor decisión que será por aquel producto que entendió sus necesidades y le ofreció contenidos de interés. Es por esto que el siguiente trabajo se estructura en estas tres teorías que tienen una relación estrecha con la generación de seminarios *web* como plataformas digitales para la retención y fidelización del cliente desde la entrega de valor en cada una de las etapas de decisión de compra y así evitar que lleguen a cancelar el servicio. La metodología *inbound marketing* se basa en la educación de la plataforma de *marketing* digital y ventas para acelerar el crecimiento de demanda del negocio de los clientes. Este modelo fue elaborado por Brigadeiro Station y le ha permitido adquirir más de doce mil clientes y ser referencia en el mercado de Santa Mónica de los Venados en el sector de mercadeo digital.

4. MARCO INSTITUCIONAL

4.1 Brigadeiro Station

Brigadeiro Station (BS) es una empresa que nació en Santa Mónica de los Venados en 2011, con el objetivo de ayudar a las empresas a entender y aprovechar los beneficios del mercadeo digital y así conseguir resultados reales y permanentes para sus clientes. Esto lo realiza BS a través de una plataforma de mercadeo y ventas que, basados en la metodología *inbound marketing*, apoya la definición y ejecución de estrategias digitales que funcionen (Brigadeiro Station, Customer Base Industry 02/2019 Gainsight, 2019). BS está conformada por Jorge Amado, Luiz Santos, Thiago Souza y Joao Cabelos, emprendedores *Endeavor*. De acuerdo con Endeavor (2016), BS recibió, en 2016, una inversión de US \$19.2 millones, liderado por el fondo *TPG Growth*. Sin embargo, su historia empieza cuando Jorge Amado, recién egresado de la Facultad de Ingeniería, fundó su primer negocio llamado Móvilset, una empresa de desarrollo de soluciones móviles. Al ingresar al ámbito digital, Jorge Amado descubrió el movimiento de las *Lean Start Ups*. Lo que le ayudó a fundar *Brigadeiro Station*, al considerarlo como un negocio escalable. Por otro lado, Luz, Thiago y Joao, emprendedores que desempeñaban varias actividades tecnológicas dentro de Movilset, hicieron parte de la *startup* de Jorge.

En su momento, Jorge decidió cambiar el rumbo y aventurarse hacia nuevos sectores y escogió a los cuatro emprendedores para que lo acompañaran en esta nueva iniciativa empresarial. Los cuatro encantados de ser parte de este nuevo emprendimiento se unieron junto a Jorge y, a pesar de que en un comienzo fue difícil y desafiante para el grupo, no dejaron de creer e invirtieron sus esfuerzos con el fin de darle forma a este negocio que actualmente posee más de 12.000 clientes, 1.500 agencias aliadas que están creciendo, 8.000 asistentes al evento anual de mercadeo y ventas, llamado *BSummit*, y más de 6.000 participantes en los eventos masivos en diferentes ciudades llamado *BS on the road* que tienen lugar en las principales capitales de Santa Mónica de los Venados. Esto hizo que la empresa, a finales de 2016, quisiera comenzar con el proyecto de expansión de clientes internacionales que, para efectos del trabajo de grado, se estudiará únicamente la base de clientes directos o del canal *inbound*, donde actualmente la empresa posee 71 clientes en Macondo y 53 clientes en Cómala. Al ser considerados estos lugares como el centro principal de crecimiento internacional para 2019 (Brigadeiro Station, 2019).

En resumen, *Brigadeiro Station* es una plataforma de mercadeo y ventas que atrae visitas al sitio *web* o blog, los convierte en *leads* o clientes potenciales, relacionarlos con la base generada de contactos y analiza las campañas de *marketing* digital. Lo que permite integrar distintas soluciones digitales que ayudan durante el proceso de decisión de compra del consumidor *online*, basados en la metodología *inbound marketing* o mercadeo de contenidos (Brigadeiro Station, Customer Base Industry 02/2019 Gainsight, 2019).

BS ofrece a los emprendedores de pequeñas, medianas y grandes empresas dos tipos de planes de afiliación a la plataforma de acuerdo a las necesidades de los clientes. Ofrecen el Plan Básico y el Plan Pro. La principal diferencia entre ambos planes es la automatización y acciones manuales que deben realizar, así como el proceso de atención para clientes de Santa Mónica de los Venados. En el caso de los clientes internacionales, cualquiera de las dos plataformas, ofrece un servicio de un consultor de *marketing* digital con reuniones trimestrales y un proceso de implementación en los dos primeros meses de afiliación a la plataforma, mientras que en Santa Mónica de los Venados este consultor de éxito ofrece reuniones trimestrales para clientes con cuentas Pro, igual o mayores a una base de 5 mil contactos. La atención para clientes con Plan Básico, por otro lado, es vía *chat* o email. Los precios se encuentran disponibles tanto para el Plan Básico como para el Plan Pro en aproximadamente entre \$139 USD y \$269 USD, respectivamente (Brigadeiro Station, 2019).

4.2 Relación Brigadeiro Station con la Metodología *Inbound Marketing*

Brigadeiro Station se basa en generar más tráfico, *leads*, ventas y relaciones para las empresas desde el uso de la metodología de *inbound marketing*, también conocido como mercadeo de atracción. La metodología consiste en atraer voluntariamente consumidores al sitio *web* o blog de las empresas basándose en la relación del consumidor en lugar de publicidades e interrupciones (Brigadeiro Station, 2017). Por lo tanto, *inbound marketing* tiene lugar cuando el cliente busca a la empresa y no al contrario, es decir, cuando se realizan acciones con el objetivo de atraer al cliente potencial hacia el blog o sitio *web* y, a partir de esta atracción, se realiza un trabajo de relación con el cliente, la cual se desarrollada desde el diseño de contenidos personalizados. Esto contenidos ayudan a educar al cliente potencial sobre el segmento de la empresa, al posicionarla como referencia sobre determinado asunto del mercado y poder influir en la decisión de compra futura (Brigadeiro Station, 2017).

De acuerdo con el equipo de mercadeo de BS (2017), en su contenido de *inbound marketing*, explican que cada una de las etapas del *inbound marketing* necesita de acciones y herramientas eficaces para llegar al resultado esperado dentro de su estrategia digital. Es así como ponen de ejemplo las acciones hechas por ellos mismos, donde *Brigadeiro Station* ofrece funcionalidades dentro de su plataforma que le permite, al emprendedor de una pequeña, mediana, gran empresa o agencias de marketing y publicidad, poder entregar resultados y un retorno de inversión ROI visible dentro de sus estrategias *online*. A continuación, se presentarán las etapas del *inbound marketing* y las funcionalidades que dentro de BS ayudan a las empresas en su estrategia digital:

- Atraer visitas. Dentro de esta etapa, *Brigadeiro Station* ofrece funcionalidades para publicar desde la herramienta en las diferentes redes sociales sin tener que entrar en cada una de ellas. Estas redes sociales son: *Facebook*, *LinkedIn* y *Twitter*; además posee herramientas de posicionamiento SEO y palabras clave para optimizar los contenidos y página *web* o blog al estar la empresa en los primeros lugares de búsquedas en el internet. Permite, además, realizar campañas pagas en *Facebook* desde el uso de la opción de *re marketing*, al enviar la campaña de *Facebook* a la base de contactos que genera BS.
- Convertir al visitante en contacto o *lead*. Para poder avanzar en el proceso de compra, es importante que el visitante pueda dejar sus datos y convertirse en un contacto o cliente potencial para el negocio. Es allí donde BS ofrece soluciones como la creación de páginas de aterrizaje (*landing pages*), páginas latinoamericanas, *pop-ups* y formularios que permitan capturar la información del visitante y darle, a cambio, una oferta de valor, ya sea relacionado con contenido, diagnóstico, promoción, entre otras.
- Relacionar. Una vez la empresa posee la información de los clientes potenciales y se sabe que no todos están listos para realizar la compra, la idea es, a través de estrategias de relación, continuar con cada una de las etapas del proceso de compra hasta que la persona se encuentre lista para recibir un abordaje por parte de la organización. Para generar dicha relación, existen herramientas que *Brigadeiro Station* ofrece, tales como: campañas de *e-mail*, ya sea con envío de contenidos relacionados, *e-mails* promocionales, boletín de noticias que permita identificar y segmentar los clientes potenciales, de acuerdo a la información que se tenga de los mismos clientes. Además, existe la estrategia de automatización de estos procesos e incremento de los *leads* o contactos.

- Vender. El objetivo principal de generar e incrementar los *leads* o la base de contactos de la empresa es producir demanda y poder generar oportunidades de negocio. Existe dentro de *Brigadeiro Station* la funcionalidad de *Lead Scoring*, la cual cumple con el papel de calificar mejor los contactos generados desde el perfil y el interés que el cliente potencial posee para poder comprender qué clientes potenciales están listos para ser abordados por el equipo comercial. Además, posee la opción de integrar las propias herramientas de ventas que usa cada una de las empresas como CRM (*Customer Relationship Management*), que es un software que permite organizar, medir y guardar el histórico de las negociaciones hechas por el vendedor.
- Analizar. Dentro de las anteriores etapas, se debe analizar cada uno de los resultados generados y comprobar el retorno de las inversiones realizadas. Para eso, *Brigadeiro Station* ofrece funcionalidades integradas con analíticas de Google y de otras fuentes de internet y así consolidar el número mensual, semanal y diario de visitas que está generando el sitio web, conversiones a *leads* o prospectos, oportunidades de negocio y ventas que permitan a la empresa monitorear el desempeño de cada componente del mercadeo digital que lleva a cabo.

4.3 Relación de la Adopción del Cliente con Brigadeiro Station

De acuerdo con el reporte de Métricas de Adopción M4 realizado por el equipo de Customer Success de Brigadeiro Station (2018), se evidencia que las acciones realizadas en la fase de adopción, que es hasta el sexto mes de afiliación a la plataforma, son importantes y cruciales para la retención de los clientes a largo plazo. Por tal motivo, uno de los principales objetivos de 2019 es que el 80% de los clientes logren cumplir la adopción en el tiempo esperado de 6 meses para los clientes de Santa Mónica de los Venados. En el caso de los clientes internacionales, se busca un incremento del 60% de adopción. Actualmente, esta fase de adopción, como lo menciona el equipo de Customer Success de Brigadeiro Station (2018), es medida con el cumplimiento de las etapas de éxito de la metodología. Conceptualmente, la primera fase de la metodología es la prueba de canal y es, en aquella fase, donde el cliente debe realizar las siguientes tres acciones:

1. Generación de *leads* recurrentes, por lo menos 50 nuevos contactos en dos meses consecutivos.

2. Generar una relación con los contactos o *leads* generados, el cual se analiza si el cliente envió *emails* en dos meses consecutivos dentro del periodo de adopción.
3. Activar un flujo de automatización. Es analizado cuando el cliente tuvo por lo menos un contacto o *lead*, pasando por el flujo de automatización durante el periodo de 6 meses de vida del cliente en la plataforma.

El equipo de Customer Success de Brigadeiro Station (2018), en su proyecto de adopción completa *scorecards*, es decir, comenzó a medir las acciones de la fase de adopción, al usar herramientas de CRM que permite dar una valoración para estas acciones dentro del proceso de adopción del cliente y son conocidas como *scorecards*. En marzo de 2018, el equipo de *Customer Success* y producto de BS generaron en su CRM una medición oficial de los clientes que llevaban 6 meses con la plataforma y generaron reportes enfocados en la adopción para los futuros clientes. Las métricas son las siguientes (figura 4):

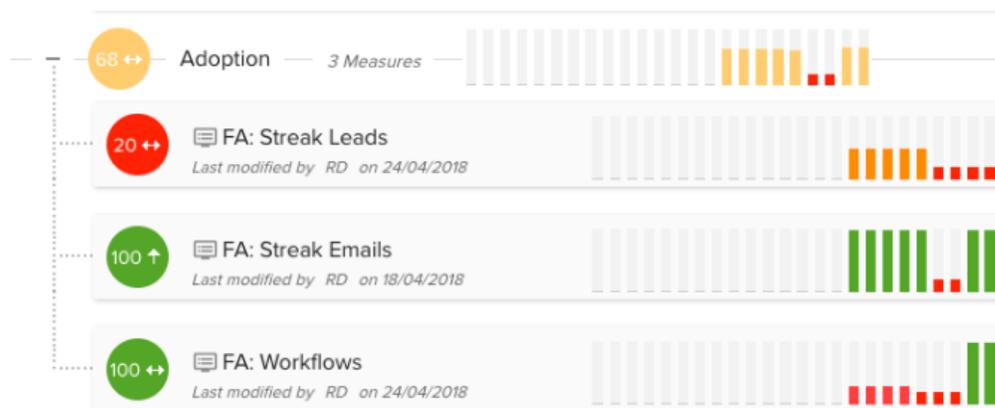


Figura 4. Etapas de la Adopción Completa en Brigadeiro Station
Fuente: Equipo de CS de Brigadeiro Station (2018, pág. párr.5).

- *Full Adoption (FA) leads*, representa el criterio de generación de *leads* consecutivos en la fase de adopción.
- *FA emails*, evidencia el acompañamiento del criterio de envío de *e-mails* consecutivos en la fase de adopción.
- FA flujos de automatización, representa el criterio de activación de un flujo de automatizaciones antes de la fase final de adopción.
- FA 6m, muestra el cumplimiento de los 3 criterios anteriormente explicados.

La actualización de dichas métricas dentro del CRM se da cada mes, lo que permite a los *Customer Success Managers* entender lo que está sucediendo con las cuentas que ya finalizaron su fase de adopción e, a su vez, identificar los próximos pasos para continuar con su educación y

retención. Además del puntaje, se puede visualizar el comentario que dará más detalles de la situación actual del cliente. Los clientes de Santa Mónica de los Venados, en 2017, tenían una adopción del 45.7% y, en 2018, bajó a 45%, es decir, disminuyó 0.7 puntos porcentuales frente al año anterior, de acuerdo con el Business Case de Full Adoption del Equipo de CS de *Brigadeiro Station* (2018).

4.4 Modelo de Brigadeiro Station Santa Mónica de los Venados para la Atención al Cliente

Actualmente, el modelo de Santa Mónica de los Venados de atención al cliente comienza con un proceso de implementación que cumple con el principal objetivo de entregar al cliente los primeros resultados de éxito con la plataforma, bien sea al generar 50 *leads* o contactos en su base y 3 oportunidades o una campaña de *email marketing* exitosa. Este proceso de implementación puede durar hasta el segundo mes de uso de la plataforma, en donde el cliente *inbound* tendrá 4 reuniones semanales de 30 minutos cada una y con las agencias aliadas, 6 reuniones de 30 minutos. Se espera que, al terminar esta implementación, el cliente *inbound* o agencia aliada pueda usar la plataforma y poner en práctica la estrategia digital que es asesorada por un consultor asignado. Dentro del modelo de implementación en Santa Mónica de los Venados, se tuvo un alto número de *feedbacks* por parte de los clientes *inbound*. Los comentarios en la etapa de implementación fueron muy cortos para aplicar lo aprendido en las reuniones y, sobre todo, replicarlo en los meses siguientes sin un acompañamiento más cercano.

Por tal motivo, desde 2018, se generó una implementación con más horas de asesoría para algunos clientes claves de la organización *inbound* en Santa Mónica de los Venados. Los resultados en la implementación de esta nueva estrategia están aún en revisión, específicamente lo relacionado a las cancelaciones y al costo de hora por asesoría adicional. La implementación fue desarrollada por el equipo de CS en BS (2018).

Después de que el cliente pasa la etapa de implementación, en su tercer mes de uso de la plataforma, es contactado por un consultor de éxito, que es el responsable de retener al cliente y asegurarse de la adopción del mismo, al cumplir con el papel de soporte o aliado estratégico para que continúe avanzando dentro de su estrategia digital y convierta en indispensable el uso de *Brigadeiro Station* dentro de sus estrategias *online*. Durante la primera reunión, conocida como *GoLive*, el consultor de éxito se presenta y alinea expectativas con el cliente o agencia para continuar avanzando. En ese momento, se le explica los siguientes pasos de la estrategia. Luego,

se tienen reuniones trimestrales donde se reúne el consultor de éxito de BS y el cliente o agencia para revisar si la empresa está obteniendo los resultados esperados o si necesita de un acompañamiento adicional. Estos contactos con el cliente son una métrica importante dentro del área de atención al cliente, pues se tiene un seguimiento dentro del CRM de las etapas, avances y temas hablados dentro de estas reuniones. Esta métrica es conocida como cobertura de la base de clientes y es revisada mensualmente para generar entrenamientos, de ser necesario.

En esta etapa, los clientes de Santa Mónica de los Venados demostraron que no podían continuar con su estrategia digital de reuniones cada tres meses y, por ello, se abrió un proyecto desde finales de 2017 por el equipo de CS en *Brigadeiro Station* (2017) y así poder también medir los entrenamientos que se hacen a los clientes de forma trimestral y contabilizarlos como puntos de contacto. Al tener en cuenta que, anteriormente solo contaban las reuniones estratégicas trimestrales y si el cliente necesitaba un entrenamiento de un tema específico, por ejemplo, sobre la funcionalidad de la plataforma o de su estrategia digital, no se medía igual que una RTE (Reunión Trimestral Estratégica).

Otra de las reuniones importantes para mantener la retención de clientes es la reunión que se tiene dos meses antes de la renovación de la cuenta del cliente o agencia. Esta reunión es trimestral y se realiza con anticipación para hablar con el cliente sobre dicha renovación de su cuenta. De esta forma, se conoce si el cliente está interesado en continuar con el servicio o si desea realizar un aumento de la base de contactos (*upsell*) o incluso si el cliente desea pasar a usar una cuenta Brigadeiro Station Pro (*upgrade*).

Al mismo tiempo que se desarrollaba la estrategia en Santa Mónica de los Venados, en 2016, comenzó la expansión de la empresa en el mercado latinoamericano, al ver la necesidad de una plataforma de mercadeo digital y ventas que le permitiera a las pequeñas, medianas y grandes empresas tener una visión general de su estrategia digital, así como monitorear, analizar y generar distintas campañas digitales en un solo lugar, a un precio asequible, con una atención personalizada y en su idioma natal que es el español. Fue entonces cuando la empresa comenzó el proyecto de expansión al replicar el modelo de atención de los clientes de Santa Mónica de los Venados y se enfocó en el mercado de Macondo y Cómala. Es decir, los clientes nuevos en sus primeros dos meses tendrían atención en español con un consultor de implementación de treinta minutos de reunión durante cuatro semanas y luego pasarían a ser atendidos por un consultor de éxito, con reuniones cada tres meses. Pero esta estrategia no generó el resultado esperado en

metas para los mercados latinoamericanos. Lo que causó altas tasas de cancelación no solo en el mercado latinoamericano, sino en Santa Mónica de los Venados, donde *Brigadeiro Station* se dio cuenta que las reuniones estratégicas trimestrales eran importantes. Se resalta que este no fue el único recurso para la retención de clientes, también identificó como estratégico la educación sobre las ventajas y usos de la plataforma.

4.5 Contextualización de Cancelaciones y Modelo de Atención de Santa Mónica de los Venados, Macondo y Cómala

En 2016, *Brigadeiro Station* mejoró su tasa de retención de clientes al tener solo una tasa de cancelaciones histórica del 2.2%, donde parte de la solución fue generar contratos no por 6 meses, sino por un año. Lo que aumentó la retención de clientes que entre los 3 a 6 meses antes deseaban cancelar. Para 2017, BS no logró los resultados esperados con el modelo de reuniones trimestrales estratégicas de hablar con los clientes y mejorar así su retención. Entre otras razones, debido a que tuvo una alta tasa de cancelaciones, pues los clientes que venían con contratos de 2016 por un año cancelaron en 2017. Esto significaba que los clientes necesitaran otras herramientas y estrategias de contacto *one to many* para incrementar su retención. Ahora bien, antes de comentar cómo está la situación de cancelaciones en Santa Mónica de los Venados, Macondo y Cómala en *Brigadeiro Station*, es importante entender qué significa cancelaciones, su métrica *Net Revenue Churn* y por qué es importante analizarla para el actual trabajo.

4.5.1. Concepto y Denominación

Se entiende por cancelaciones, de acuerdo con Cambridge Advanced Learner's Dictionary (2013, pág. 56), “el número de clientes que deciden dejar de usar el servicio, calculado en función del total de número de clientes en un determinado periodo de tiempo” (citado en (Andrade F. M., 2014, pág. 36). Principalmente en mercadeo, esta métrica es analizada para referirse a la pérdida de clientes externos. Se ha observado, de acuerdo con Andrade (2014), que el término cancelaciones es usado de manera genérica con un significado similar en inglés, francés y portugués que en castellano. La palabra hace referencia a la situación de cambio de clientes o pérdida de clientes, entendida como deserción o abandono. Por tal motivo, *churn* se traduciría como abandono y *churn rate* como tasa de abandono.

Es así como Andrade (2014), se refiere a que cancelación o *churn* puede ser originado en distintos segmentos y puede ser más fácil de identificar en algunos clientes y en otros casos, no, puesto que la cancelación o *churn* del servicio de un producto o servicio que, en este caso es Brigadeiro Station, puede estar relacionado con varios tipos de situaciones y es por esto que posee distintas propuestas de clasificación. En este caso, se tomará la clasificación que menciona Berry y Linoff (2000) que se puede clasificar el abandono como voluntario e involuntario, dependiendo de la decisión del consumidor o de la empresa (citado en (Andrade F. M., 2014, pág. 37). Es por eso que cuando se habla de abandono o cancelaciones es más sencillo analizar los clientes que abandonan los servicios en que es necesario cancelar la suscripción o identificar los clientes que no la utilizan. Por ello, es más fácil prever, de acuerdo con Andrade (2014), qué tipo de clientes pueden ser más propensos a abandonar el uso de la plataforma.

Dentro de *Brigadeiro Station*, la métrica de cancelaciones es muy importante, pues permite a la empresa medir mensualmente los clientes nuevos que se generan y cuántos de ellos permanecen mínimo hasta el sexto mes de uso con la plataforma. El punto de equilibrio se logra pasado el sexto mes de uso. De no cumplir esta métrica, la organización pierde esfuerzos en *marketing* y venta y, por consiguiente, los clientes presentan un bajo desempeño. Tal como Bateson y Hoffman (1997) afirman: “la gestión de cancelaciones se incluye en las políticas de retención, convirtiéndose en un objetivo de la organización para comunicar a sus empleados la importancia de los beneficios resultantes de la prevención de la cancelación, considerar barreras de cambio, preparando a los empleados en recolectar información y saber cómo usarla para establecer programas de incentivo y recompensa” (citado en (Andrade F. M., 2014, pág. 40). En *Brigadeiro Station*, este incentivo es el aumento de las comisiones por conseguir la disminución de las cancelaciones mensuales, respecto de la meta o incremento en la retención de los clientes de la base.

La métrica de cancelaciones es importante, tal y como Lovelock y Wright (1999) lo describe: “como parte fundamental de la lealtad y de la retención y por tal motivo es necesario gestionarla” (citado en (Andrade F. M., 2014, pág. 40). Dichos autores, es decir, Lovelock y Wright (1999), comentan sobre la existencia de la “rueda de la lealtad”, la cual está enmarcada en los siguientes medios y acciones que son eficaces para gestionar esta métrica: tener un personal de contacto comprometido, un equipo directivo implicado y un sistema adecuado de CRM (citado en (Andrade F. M., 2014, pág. 41).

En *Brigadeiro Station*, el personal de contacto comprometido son los consultores de implementación y de éxito, que tienen contacto directo con el cliente de la plataforma y hace el acercamiento con los directivos de la operación para aprender rápido y transferir las estrategias más idóneas. En cuanto al sistema de CRM que se usa en *Brigadeiro Station*, permite monitorear la salud de cada una de las cuentas de los clientes, así como registrar, analizar y controlar los objetivos de adopción, retención y puntos de contacto con cada cliente, lo que permite anticipar riesgos.

4.5.2 Contexto actual Santa Mónica de los Venados

En el Q2 y Q3 de 2017, la tasa de cancelación fue de máximo 4.7%, de acuerdo al *State of Churn 2.0* (Brigadeiro Station, 2017). Al comparar el porcentaje con las mejores empresas SaaS (*Software As A Service*) en el mundo, es un resultado bastante alto y crítico. Por lo tanto, esta investigación que pretende examinar el problema, deja aún más claro que la empresa necesita mejorar la metodología y generar una estrategia basada en la experiencia de BS durante estos años con su cartera de clientes y corregir ese *Net Revenue Churn* durante los próximos 18 meses.

Dicho incremento de la tasa de cancelaciones de 4.7% en 2017, se justifica en el estudio en el Q3 debido al incremento de las cancelaciones esperadas y cambio en la rutina de la organización. Con este cambio, algunas cancelaciones que se encontraban en un proceso antiguo o anterior fueron pospuestas para el siguiente mes. Ya, en octubre, la tasa de cancelaciones disminuyó a 3.5%. En noviembre y diciembre, se presentaron tasas de 3.1% y 3.5%, respectivamente.

Estos resultados no se habían podido ver antes porque desde el Q2-2016 incrementaron significativamente las nuevas ventas, lo que causó una base grande de renovaciones en 2017, además del alto volumen de pagos anticipados anuales de contrato. El análisis permitió comenzar un periodo de renovaciones donde la tasa de cancelaciones incrementó también. Esta tasa de cancelaciones se relaciona con los pagos anticipados y la retención a largo plazo de los clientes (figura 5).

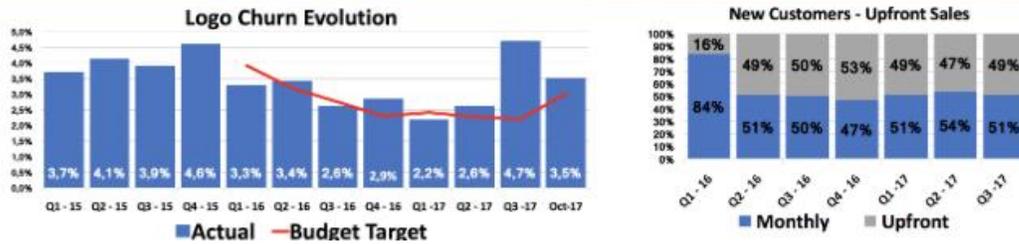


Figura 5. Comparativo Evolución Logo Cancelaciones, Nuevos clientes y Ventas
Fuente: BSTeam (Brigadeiro Station, 2017, pág. 34).

El *State of Churn 2.0* (Brigadeiro Station, 2017) fue elaborado por áreas *Cross* donde se analizaron más de 200 hipótesis sobre las posibles causas de cancelaciones, las cuales fueron resumidas en 5 macro hipótesis que son mostradas en la siguiente imagen. Estas hipótesis fueron organizadas en 3 diferentes grupos y fueron probadas con una base de datos de más de 400 variables importadas de los sistemas internos de *Brigadeiro Station*. Este estudio está enfocado principalmente en los clientes que firmaron con *Brigadeiro Station* entre enero y agosto de 2016 (> 3000 clientes), lo cual garantizó realizar un análisis por un periodo de 14 meses que permitió analizar el ciclo de vida del cliente y vías de control de los distintos ciclos o forma de pagos. Además, en la primera etapa del estudio, se analizaron e identificaron los diferentes tipos de perfil de clientes de *Brigadeiro Station* donde se midieron diferentes variables que fueron probadas en cada uno de los perfiles de clientes (figura 6).

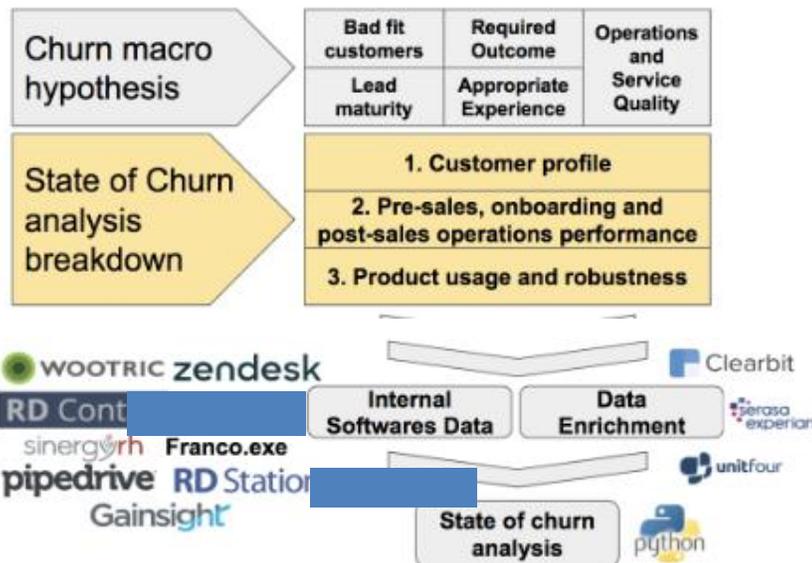


Figura 6. Metodología y Estructura
Fuente: (Brigadeiro Station, 2017, pág. 36).

Es importante mencionar que el estudio presenta la tasa de cancelaciones mensual únicamente hasta el mes 14 de los periodos relacionados, la cual se justifica por dos razones: Primero, las cancelaciones de *Brigadeiro Station* están principalmente concentradas en los primeros 14 meses. Luego de este periodo, la tasa de cancelaciones es mucho mejor. El MRR (*Monthly Recurring Revenue*), por ejemplo, es negativo en el mes catorce. Y el segundo argumento es que en el mismo mes desaparece la discrepancia de los distintos ciclos de pagos. Desde entonces, BS ha visto una disminución de cancelaciones de los 3 mejores perfiles de clientes (A, B y C) que es de aproximadamente del 1.9% (figura 7).

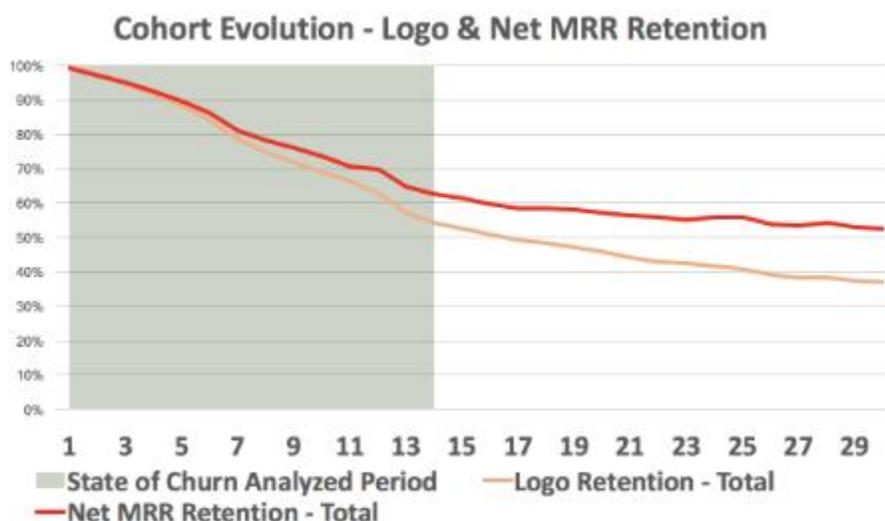


Figura 7. Evolución Cohorte Net Revenue Cancelaciones y Logo Cancelaciones
Fuente: (Brigadeiro Station, 2017, pág. 37).

Lo primero que se encontró con dicho estudio fue identificar las 3 principales variables que permiten definir el perfil del cliente de *Brigadeiro Station* que son: el número de visitas mensuales al sitio *web* del cliente antes de firmar con BS, el número de empleados y los ingresos anuales.

Las tres variables cuando fueron probadas, mostraron ser una influencia bastante alta de las demás y están ligadas directamente con la madurez digital (visitas en el sitio *web*) y el tamaño de la empresa (número de empleados e ingresos). Basados en un estudio previo, como se presenta en el siguiente cuadro, los resultados de grupos de clientes se dieron en cuatro diferentes perfiles A (fuerte), B, C y D. En cada uno se ve claramente que tiene un menor desempeño el

segmento D, lo cual es consistente con la baja retención al analizar el efecto de la totalidad de variables analizadas.

Por otro lado, el perfil A, B y C combinados presentan una tasa mucho más saludable, es decir, del 75% en los cortes del mes catorce, lo cual indica un ajuste del filtro de *leads* calificados que puede verse en las métricas de cancelaciones para los nuevos cortes. Es decir, sacar el perfil D y continuar solamente trabajando con los actuales y nuevos clientes A, B y C. Sin embargo, la tasa de adopción de la herramienta de estos clientes aún continúa baja y es menor al 30% (figura 8).

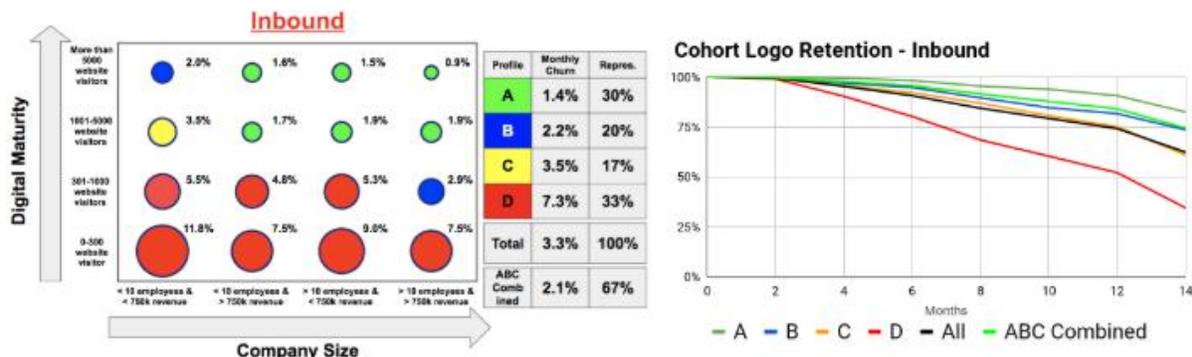


Figura 8. Perfil Clientes y Cohorte de Retención Logo – Inbound
Fuente: (Brigadeiro Station, 2017, pág. 38).

Una de las correlaciones sobre la retención de clientes que se menciona en el *State of Churn 2.0* del equipo de CS de *Brigadeiro Station* (2017), es la activación de la cuenta durante el proceso de implementación, donde el cliente aprende a usar la herramienta con un consultor de implementación durante máximo los dos primeros meses de afiliación con la empresa. La activación del cliente es medida por conseguir el primer resultado de éxito que es su primera campaña de generación de *leads* (50 + nuevos *leads*) o de su primera campaña de *email marketing* (Min. 15% de apertura y 2.5% de *clic*). Aunque el 40% de los clientes provienen del programa de aliados, llamado *partners*, estas cuentas no se han activado en los últimos 20 meses y este factor no tuvo ninguna mejoría desde 2017. De manera adicional, más del 20% de estas agencias aliadas o *partners* en los últimos 20 meses, se han aliado con *Brigadeiro Station* sin ninguna capacitación o entrenamiento previo de implementación de la plataforma, lo que ha generado fallas en el proceso de SLA (*Service Level Agreement*) o acuerdos de nivel de servicio.

En el Programa *Inbound* de *Brigadeiro Station*, los clientes durante los dos primeros meses de compra pagan por una implementación o proceso de implementación. El programa que más se vende se llama *Generación de Leads* (GLV), el cual tiene como principal objetivo lograr

la primera campaña de generación de sus primeros *leads* o contactos con mínimo 50+ nuevos contactos o su primera campaña de *email marketing* exitosa con buenas tasas de apertura y *clic*, 15%+ y 2.5%+, respectivamente. Este programa de implementación es comprado por el 50% de los nuevos clientes, sin embargo, tiene una baja activación o cumplimiento de los objetivos, calculada en un 80%. Esto hace que se concentre la mayoría de los clientes en el perfil D, probablemente por ser el paquete de implementación más económico. Si se eliminara el perfil D, la métrica de activación aumentaría a un 95%, al tener en cuenta solo los clientes con perfil A, B y C, BS Team (figura 9) (Brigadeiro Station, 2017).

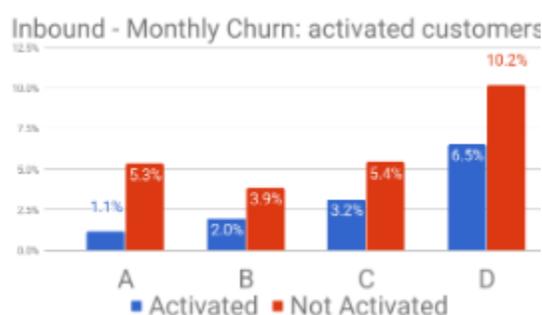


Figura 9. Cancelación de Clientes Inbound Activados al Mes
Fuente: BS Team (2017, pág. 40).

De acuerdo con el estudio por BS Team (2017), se analizó que uno de los principales determinantes de retención en los clientes es la activación de la cuenta durante el proceso de implementación (máximo los dos primeros meses de vida en la plataforma), pues es allí donde el cliente comienza a ver sus primeros resultados con la plataforma. Pero la implementación GLV demostró tener baja correlación con la retención de los clientes, al comparar otros paquetes de implementación que la empresa ofrece. Además, en 2017, fue reestructurado el programa para ser realizado en un periodo más corto, pasó de 5.0 horas a 2.5 horas dedicadas por implementador ISM (*Implementation Success Manager*). Aunque la tasa de activación mejoró, la tasa de cancelaciones incrementó, probablemente por el bajo contacto o interacción con el cliente. Lo que se identificó como problemático en las cuentas que hacen parte del proyecto de clientes sin consultor de éxito. Esta fue una iniciativa que comenzó a realizarse en 2017. Por otro lado, estas cuentas son aquellas que pagan un valor menor de US \$132 por mes, donde no cuenta con un implementador en su proceso con la plataforma (figura 10).

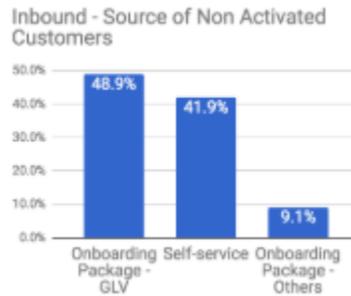


Figura 10. Servicios de Clientes Inbound No Activados
Fuente: BS Team (2017, pág. 40).

Luego de pasar los dos meses de implementación y donde el principal objetivo de los implementadores o ISM (*Implementation Success Manager*) es el de generar el primer resultado del cliente con la plataforma (generar 50+ contactos o una campaña de *email* exitosa), el siguiente paso es recibir una atención por un Consultor de éxito CSM (*Customer Success Manager*). El CSM debe tener su primera reunión estratégica dentro los catorce días de ser presentado por ISM. Esta reunión es conocida como *GoLive* que se encuentra en el estudio de *State of Churn* por BS Team (2017), y su fin es generar retención de clientes. Como se ve en la siguiente figura (figura 11), los clientes de cualquier perfil, sea A, B, C o D, tienen en promedio el doble de cancelaciones si el cliente no realizó su primera reunión estratégica de *GoLive* con su CSM.

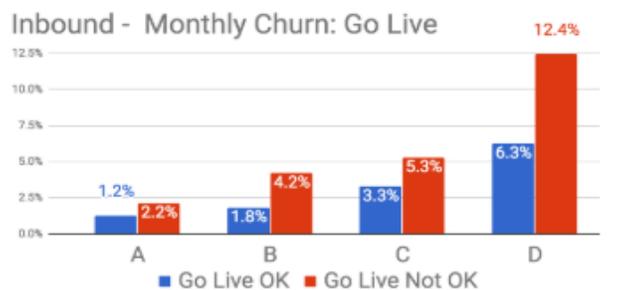


Figura 11. Cancelación de los clientes Inbound en periodo de *GoLive* al mes
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 42).

Además, en el estudio de *State of Churn* del equipo de Brigadeiro Station (2017), se ve que, en 2016, la cobertura o ejecución de estas reuniones de *GoLive* llegó a un 90%-95%, lo que significa un porcentaje de cobertura estable. Pero en 2017, esta cifra decreció casi en un 70% de los clientes cubiertos con esta primera reunión. Ello muestra una oportunidad grande la empresa por mejorar la relación con los clientes y así ayudarlos con la plataforma en sus primeros meses de éxito (figura 12).



Figura 12. Ejecución de Reunión de Golive
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 42).

Luego de que el cliente tiene este primer contacto o reunión estratégica con su Consultor de éxito o CSM, el consultor debe mantener reuniones periódicas estratégicas conocidas como *Business Review Meeting* (QBR) con cada uno de los clientes de su base, al menos una vez cada tres meses. Se evidencia, en la siguiente figura (figura 13), que este contacto con los clientes es uno de los mayores factores que impacta positivamente en la retención de los clientes para cualquier perfil, sea A.B.C o D.

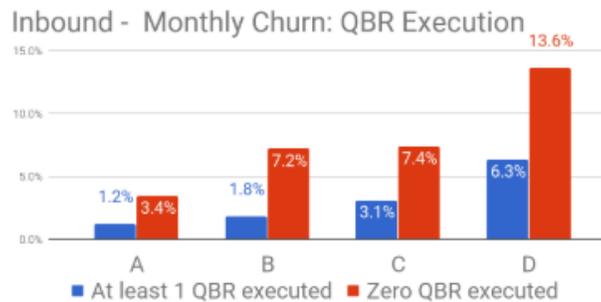


Figura 13. Cancelación mensual de clientes Inbound en las Reuniones Estratégicas Trimestrales
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 43).

Ya para 2017, en Santa Mónica de los Venados existió un incremento de cobertura de reuniones estratégicas trimestrales (QBR) para el segmento de cuentas con contacto medio y alto con el cliente (empresas que invirtieron en la plataforma un valor mayor a US \$132) y a mitad de año, en julio. El nivel de servicio para los clientes con un ARPU (*Average Revenue Per User*) menor de US \$132 por mes, no tendría el beneficio de obtener un consultor de éxito, ni las reuniones trimestrales estratégicas, lo cual tuvo un efecto negativo en la tasa de retención de los clientes; sin embargo, la tasa de cobertura, entre 2016 y 2017, se mantuvo estable (figura 14).



Figura 14. Cobertura Inbound sobre el Nivel del Servicio
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 43).

Otro de los factores determinantes para la retención de clientes en BS en Santa Mónica de los Venados, además de las reuniones trimestrales estratégicas, fue la consecución exitosa de las etapas de éxito o *success milestones*, al ser un evento significativo que ocurrió durante el desarrollo del proyecto de investigación. Estas etapas de éxito, por lo general, están constituidas por cuatro etapas que prueban el canal de *marketing* digital de manera exitosa. Lo que se traduce en que el cliente adopta completamente las principales funcionalidades de BS. A continuación, se presenta las cuatro etapas de éxito para los clientes de la plataforma:

Etapas de éxito 1: Generación de *leads*

Etapas de éxito 2: Campañas de *e-mail marketing* de relación

Etapas de éxito 3: Planeación de contenido y publicación recurrente

Etapas de éxito 4: Primeras ventas

Se logró tener reuniones estratégicas (QBRs) dentro de cada una de las etapas de éxito, relativamente estables en los cortes hasta 2016. Al tener en cuenta los resultados obtenidos, se planeó la mejora de procesos, producto y contenido de las reuniones para 2017 y 2018. Este fue uno de los puntos tácticos que *Brigadeiro Station* implementó.

Al tener en cuenta lo anterior, en cuanto al producto, se puede evidenciar en la siguiente tabla, el uso de las principales funcionalidades de BS y su impacto en la retención de clientes en dos momentos distintos: Adopción (2 primeros meses implementación) y *Stickiness* (primeros seis meses, luego de la implementación), donde se refleja que en el periodo de implementación *landing pages* o páginas de aterrizaje y la importación de base de contactos son las funcionalidades más usadas. Sin embargo, la creación de flujos de automatización presenta una

alta correlación con retención. De esta manera, para que los clientes de BS logran un flujo de automatización se necesita tener conocimiento y usar las funcionalidades básicas, como generación de *leads* y generación de *e-mail marketing*, pero en la actualidad alrededor del 20% de los nuevos clientes de Brigadeiro Station no completan las configuraciones básicas del software, lo cual afecta significativamente la retención de los clientes. Ahora bien, cuando el cliente se encuentra en pos implementación, el uso de las funcionalidades decrece en promedio un 30%, lo cual es una fuerte señal de una futura cancelación donde las funcionalidades de email y medios sociales cae en un 50% (tabla 2) (Brigadeiro Station, 2017).

Tabla 2. Producto: Uso y desempeño

Category	Feature / Item	Usage - Onboarding - %				Usage - Post-onboarding - %				Post onboarding vs Onboarding usage	
		2016 avg	2017 avg	Var	Retention Correlation	2016 avg	2017 avg	Var	Retention Correlation	Var 2016	Var 2017
Configs	Integrated IN	44%	57%	30%	Existent - Mid	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Integrated OUT	30%	21%	-30%	Existent - Low	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Invited Users	40%	50%	25%	Existent - Low	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Finalized Configs	79%	82%	4%	Existent - High	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Lead Gen	Social	41%	47%	15%	Existent - Low	22%	25%	14%	Existent - Mid	-46%	-47%
	Landing Page	69%	74%	7%	Not found	65%	68%	5%	Existent - High	-6%	-8%
	Good Landing Page	29%	32%	10%	Existent - Mid	24%	21%	-13%	Existent - High	-17%	-34%
Relationship	List Imports	71%	70%	-1%	Existent - High	47%	48%	2%	Existent - High	-34%	-31%
	Email	65%	64%	-2%	Existent - High	35%	35%	0%	Existent - Very High	-46%	-45%
	Good Email	29%	32%	10%	Existent - Mid	14%	16%	14%	Existent - Very High	-52%	-50%
	Workflow	40%	54%	35%	Existent - Very High	30%	39%	30%	Existent - Very High	-25%	-28%
Success	At Least 50 Leads	67%	71%	6%	Existent - Very High	57%	61%	7%	Existent - Very High	-15%	-14%
	At Least 3 Opps	34%	42%	24%	Existent - High	30%	33%	10%	Existent - High	-12%	-21%
	At Least 1 Sale	20%	21%	5%	Existent - High	19%	18%	-5%	Existent - High	-5%	-14%
General	Breadth	3,1	3,6	1,7%	Existent - Mid	2,1	2,4	1,2%	Existent - Very High	-3,2%	-3,4%

Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 44).

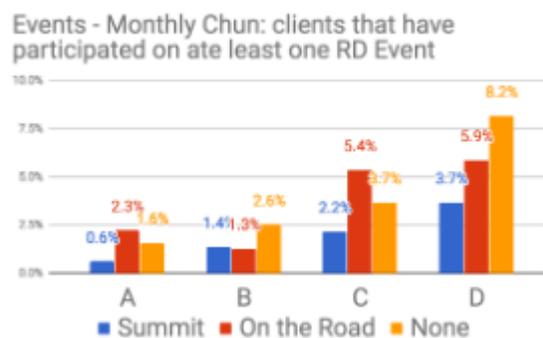


Figura 15. Cancelaciones Mensuales de los clientes que han participado al menos en un evento de Brigadeiro Station
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 44).

Otros de los puntos que fueron analizados dentro del estudio de *State of Churn 2.0* del equipo de Brigadeiro Station (2017), fue que los clientes que han tomado algún curso o participado en eventos, especialmente *BSummit* (uno de los mayores eventos de Santa Mónica de

los Venados, relacionados con *marketing* digital) (figura 15) tienen una retención mayor. Por ejemplo, los clientes perfil D que tienen una certificación, la tasa de cancelación disminuye alrededor del 2.5%. Lo anterior, indica que, el invertir altamente en educación y darle una mayor priorización a los clientes y aliados *partners* en los eventos de BS, ayuda a su retención (figura 16).



Figura 16. Cancelaciones mensuales de los clientes que han completado una certificación de cursos online con Brigadeiro Station

Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 45).

Se puede concluir del estudio de *Brigadeiro Station de State of Churn* (2017) que los contactos con el cliente, sea implementación, *GoLive*, QBRs, entre otros, tienen una alta relación con la retención de clientes. Actualmente, *Brigadeiro Station* no tiene un producto que ofrezca esta autonomía para que los clientes no dependan del tiempo de un consultor, ya que el modelo presenta pocos puntos de contacto. Además, la prueba de canal, que es durante el proceso de adopción, necesita que el cliente tenga resultados esperados en cada una de las etapas de éxito, pues esto permite tener una tasa de no cancelación saludable en la base de clientes. Además, la empresa pudo identificar que debe mejorar en temas operativos en diferentes áreas funcionales de la empresa. También, se evidencia que cualquier problema con el software, en cuanto a producto, robustez, servicio y soporte al cliente, impacta directamente la experiencia de los usuarios estratégicos y potenciales. Por último, el tema de la educación de los clientes con eventos o cursos deja una relación clara con la retención de la plataforma, pero, para el perfil D, es en la única variable donde disminuye sus cancelaciones. Esto demuestra que el perfil D necesita de mayor educación para adoptar plataformas digitales.

4.5.3 Atención al Cliente Cuentas del Proyecto de Clientes sin Consultor en Brigadeiro Station Santa Mónica de los Venados

Uno de los proyectos de atención del cliente que generó un resultado positivo fue la implementación de webinars para clientes de *Brigadeiro Station* en Santa Mónica de los Venados, llamado “office hours” desde 2017, con el propósito de ayudar aquellos clientes que pagan un valor menor o NMRR (*Net Monthly Recurring Revenue*) a US \$132 y que no tienen el beneficio de contar con la ayuda de un consultor de éxito después de su proceso de implementación. Los temas que se abordan en los *webinars* “office hours” tienen que ver con la herramienta y se enmarcan dentro de la figura de encuentros de *networking* con otros clientes que también se encuentran aprendiendo sobre cómo aplicar estrategias de *marketing* digital con el uso de plataformas de mercadeo digital de *Brigadeiro Station*. Los *webinars* son organizados por un consultor de éxito de la empresa con el objetivo de educar, de manera *one to many* y a un menor costo, y así ayudar a cumplir los objetivos de éxito del cliente con la plataforma.

A continuación, se puede ver el incremento de uso de la plataforma y su relación con la disminución de cancelaciones de clientes, los cuales presentaban la tasa más alta de cancelaciones para la empresa en 2017. Este estudio no tuvo una directa relación con la adopción de la plataforma, pero sí midió el incremento en el uso de la plataforma de los clientes, al recibir un contacto de un experto de manera masiva y *online*.

5.5.3.1 Proyecto para Clientes sin Consultor de Éxito

Se reiteran las causas del problema que enfrenta actualmente BS y que se relaciona con la baja retención de clientes y la baja adopción de uso de la plataforma que ofrece BS, especialmente para las cuentas que tienen un bajo contacto con el cliente, es decir, las cuentas que invierten por el servicio un valor menor a US \$132. Lo anterior, debido a la baja interacción directa con los clientes, baja adopción de la herramienta y la baja motivación por continuar con el uso de la plataforma. Lo que resulta en un mayor número de cancelaciones (figura 17).

Número de Contacto con clientes, Septiembre de 2016 a Agosto de 2017

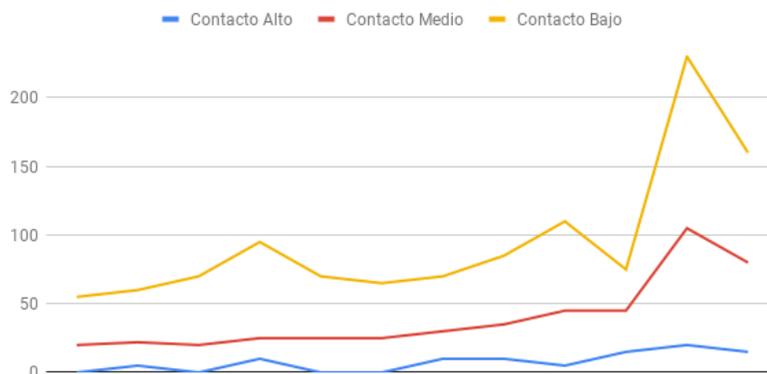


Figura 17. Adopción Clientes Contacto bajo con el cliente, Santa Mónica de los Venados
Fuente: Proyecto para clientes de contacto bajo Inbound, Brigadeiro Station (2017, pág. 46).

Los dos principales motivos de cancelación son la falta de adopción de la herramienta (*Lack of adoption*) y expectativas no cumplidas (*Expectation not met*). En las llamadas de rescate de estos clientes, se obtuvo las siguientes objeciones: El no cumplimiento de las expectativas dadas en la venta del uso de la plataforma y los alcances de uso y de resultados, ausencia de una atención por parte del consultor o soporte y, por otro lado, la falta de resultados, lo que causó un bajo uso, o incluso el no uso de la herramienta dentro de sus actividades diarias relacionadas con mercadeo digital.

En noviembre de 2017, Francisco Roth, líder del proyecto de clientes sin consultor, manifestó que más del 40.33% de los clientes (es decir, 1087 empresas) estaban con una puntuación saludable baja (*health score*) de 20/100; es decir, que dichas empresas realizaron entre 0 a 40 acciones de *clicks* en *Brigadeiro Station* durante los últimos 15 días. Además, el 20% de la base total de proyecto para clientes sin consultor de éxito (542 de 2.695 empresas) no realizaron ninguna acción en BS en los últimos 15 días, lo que correspondió a un grupo de alto riesgo de cancelación del servicio (figura 18).

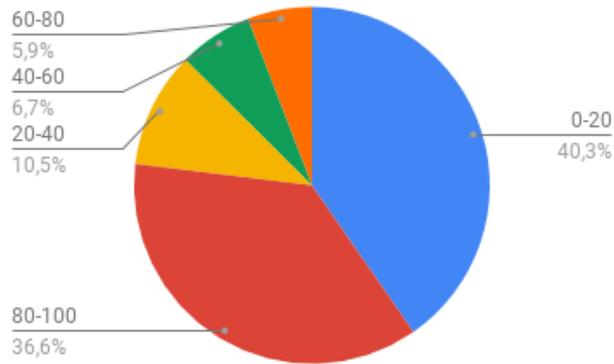


Figura 18. Salud de las cuentas Contacto bajo con el cliente
 Fuente: Proyecto Contacto bajo con el cliente, Brigadeiro Station (2017, pág. 46).

De acuerdo con el estudio del proyecto de clientes sin consultor, la tasa saludable por periodo de tiempo en agosto de 2017, realizado por el equipo de CS Ops y el estudio de State of Basic del área de Producto, mostró que los clientes sin consultor de éxito comenzaron a dejar de usar *Brigadeiro Station* en menos de 60 días, luego de haber iniciado su ciclo de vida con la plataforma. Al analizar el proceso de los clientes sin consultor de éxito queda más clara la ausencia de puntos de contacto y puntos de interacción durante la fase de adopción, lo que afecta los KPI (*Key Performance Indicator*) de crecimiento al tener pocas iniciativas proactivas para mantener al cliente comprometido con BS. Además, la encuesta que se realizó a los clientes sin consultor de éxito entre julio y septiembre de 2017 mostraron que el 22.45% respondieron la encuesta de NPS (*Net Promoter Score*) del producto son detractores de *Brigadeiro Station*. Lo que representa un porcentaje bastante considerable dentro del área de CS de la empresa.

Por tal motivo, se plantea como objetivo principal, crear una estructura que permita mejorar la experiencia del cliente sin consultor de éxito con *Brigadeiro Station* que busque solucionar las siguientes premisas:

- Mejorar la satisfacción del cliente con modelo sin consultor de éxito.
- Aumento de las interacciones con clientes (*chat, tickets, emails, reuniones*).
- Estimular la adopción de las principales funcionalidades de la herramienta para su retención.
- Reducir la proporción de clientes que cancelan y mantener un porcentaje de retención dentro de una tasa saludable de uso bajo (menor o igual a 20), luego de terminar la implementación.
- Disminuir los riesgos de cancelaciones.

De acuerdo con lo anterior, se revisaron ciertas hipótesis que fueron observadas en el siguiente trimestre y se diseñó la solución BC Puntos de contacto en octubre de 2017, al tener en cuenta las siguientes premisas:

- En promedio, más del 94% de los clientes que solicitan atención a soporte o al área financiera, calificaron la interacción como positiva y se mostraron satisfechos con la atención recibida. Se pudo analizar que, entre más satisfechos con la atención recibida, menor la probabilidad de hacer cancelaciones.
- Al incentivar a los clientes a usar los canales de atención como *chats*, *tickets* y financiero, provoca un aumento de satisfacción y mejoría en la retención de dichos clientes, pues de 111 pedidos de cancelación, 50 de ellos, es decir el 45%, eran clientes que no habían solicitado atención previa antes.
- De acuerdo con Breno Hurtado (Product Manager), quien compartió los indicadores de riesgo de producto, mencionó que al saber los niveles de servicio (NPS) y el uso del software por parte del cliente, la empresa sabría si el cliente era exitoso. Por “cliente exitoso” se entiende como el resultado mínimo esperado en el uso de funcionalidades básicas de la plataforma. Y al cuestionarse cuáles de las funcionalidades generaban mayor valor y tenían directa relación con cancelaciones, Breno Hurtado indicó que la generación mínima de 50 *leads* era lo que permitía el éxito del cliente.
- Se puede ver en el estudio de validación de hipótesis para la creación de puntos de contacto con los clientes sin consultor de éxito *inbound* que el 63% de los clientes activos se encontraban fuera del periodo de implementación, lo que generó menos de 50 *leads* en los últimos 30 días. De ellos, el 16% se encontraba comprometido, es decir, usaba la herramienta entre un 60-100, sin embargo, no consiguió la cantidad mínima de *leads* esperados.

Con lo anterior, se evidencia la clara necesidad de educar al público objetivo para la generación de *leads* y evitar el riesgo de cancelaciones futuras. Por lo tanto, es necesario tener cuidado con dicha educación para comprender las necesidades de cada sector, mercado, cliente y llegar al objetivo que desean alcanzar que, al final, son ventas con una estrategia digital, pero que no saben cómo llegar ahí.

- Por otro lado, se validó la hipótesis de clientes sin consultor de éxito que pasa por flujos de *emails* “one to many” y que tiene una tasa de adopción mayor.

- Otra de las hipótesis que fue validada fue que el momento ideal para generar puntos de contacto es durante los primeros meses del cliente con *Brigadeiro Station*, ya que el cliente está teniendo el primer contacto con la empresa y aún no ha generado acciones de hábito relacionadas con el *marketing* digital.
- Por otro lado, se detectó que, en la disminución de uso de la herramienta, se identificó una disminución en la métrica de salud del cliente. Al ser un indicador de que el cliente no está usando la herramienta y que su expectativa no se está satisfaciendo, sobretodo en la generación de resultados y en la percepción de valor. Por lo tanto, es importante estar presente en estos momentos para disminuir posibles problemas y riesgos en un futuro cercano.
- Los principales desafíos que el cliente puede sentir, según Hurtado (*Product Manager*), quien está a cargo de analizar el comportamiento del cliente en BS, sostuvo que los clientes no lograron resolver desafíos conceptuales sobre cómo definir el objetivo con *Brigadeiro Station*, cómo medir ese objetivo y dividir ese objetivo en metas alcanzables en el corto plazo, por ejemplo.

De acuerdo con Hurtado, solo el 30% de la base de BS sabe cómo analizar los resultados generados, es decir, los clientes más avanzados. Con el fin de incrementar ese porcentaje, el equipo de producto trabajó en iniciativas como *BSInsights* (planes pre diseñados de éxito dentro de la plataforma), lo que simplificó la operatividad de la plataforma y hacer del acercamiento con el cliente una estrategia de negocio. Como se evidencia actualmente en el modelo de atención, entendido para clientes sin consultor de éxito ($MRR < US\$132$), los clientes no obtuvieron contactos proactivos por medio de BS para la atención de dudas estratégicas. El mayor número de contactos que lograron fue por medio del uso del *email*. Varios de los clientes reconocieron que la falta de atención proactiva fue uno de los motivos de insatisfacción con el modelo.

De acuerdo con *State of Churn*, el contacto humano aumentó la correlación y mejoró la retención de clientes. Es así que los “office hours” tendieron a mitigar la ausencia de una relación humana y posibilitaron un contacto en tiempo real con clientes de manera escalonada.

Además, Rafael Orsi, consultor de éxito en BS, investigación dentro de *Brigadeiro Station*, expuso que una de las soluciones a este problema era la implementación de “office hours”, los cuales estaban dirigidos a grupo de clientes que participaban de manera simultánea y que recibían atención de uno de los consultores de éxito del equipo del proyecto para clientes sin

consultor. Los temas abordados con el consultor eran temática libre, pero actualmente se trabaja en tres temas principales que se enfocan en el embudo de ventas: Generación de *leads*, relacionarse con los *leads* y vender para *leads*. Respecto a los *webinars*, el modelo es distinto en su propuesta, pues mientras un “office hour” tiene el objetivo de despejar dudas comunes de clientes diferentes en tiempo real, por otro lado, el *webinar* tiene un enfoque más educativo, más fuerte, con una temática más definida y clara para los asistentes.

Algunos aprendizajes del “office hours” son: los clientes comparten sus problemas, el sentimiento de recibir orientación en vivo fue recibido como un alto índice de satisfacción, se disminuyó la percepción de que el *inbound marketing* es difícil y complejo. Uno de los efectos fue que la disminución de cancelaciones fue menor, a pesar de que los alcances de un *webinars* son menores y su enfoque, restrictivo. Frente a los próximos pasos, el proyecto de BS tiene como objetivo de aumentar el volumen de “office hours”, al estudiar las temáticas específicas y posiblemente dividir por segmento y hacer participantes de la planeación a otros consultores del equipo para variar y representar nuevas dinámicas. Sumado a lo anterior, *Brigadeiro Station* se planteó, en octubre de 2017, los siguientes objetivos y plan de éxito, con el fin de disminuir la cancelación del servicio y aumentar la adopción, luego de que el cliente pase por el proceso de implementación diseñado para las cuentas sin consultor de éxito (figura 19):

1. El primer paso al terminar la implementación es confirmar el objetivo de la reunión y envío de la agenda para los próximos encuentros vía email. Se le explica al cliente el alcance de la reunión. El día de la reunión, vía *Inapp* (mensajes internos dentro de la plataforma), se envía un recordatorio de la reunión y, como tercera acción, se envía un *email* con el resumen de la reunión o resultados, pasos a seguir y agenda para la próxima “office hour”.
2. Si se percibe que el cliente posee una salud de la cuenta entre 40-20, lo cual representa un riesgo bajo, se realizan las siguientes iniciativas: enviar vía email una muestra preocupación y saber si todo se encuentra bien o si necesita alguna ayuda para continuar con la ejecución de sus acciones. Se le invita, además, a acceder a *Brigadeiro Station*. Una segunda acción es un recordatorio del “office hour” vía *Inapp* el día de la reunión, en el que se le reitera que se encuentran en línea y que se espera su asistencia.
3. Si se ve que el cliente se encuentra en alto riesgo, es decir, posee una salud de la cuenta entre 20 a 0, se realizan las siguientes iniciativas: enviar vía *email* un mensaje

comentándole que sus resultados están cayendo y que se deben realizar nuevas acciones para mejorar sus resultados. Si no se obtiene una mejora, se envía un segundo *email* en el que se le comenta la situación y se le presenta la posibilidad de enviar un *ticket*. Se le invita también a ingresar a BS. Si no se obtiene respuesta de los dos primeros emails, se envía un tercer email en el que se le evidencia que tiene una última oportunidad para avanzar con la estrategia digital.

4. Por último, si el cliente se encuentra con una salud de la cuenta en 0, se abrirá un CTA (*Call To Action*) o llamado a la acción al equipo de rescate, quienes son consultores que se enfocan en retención de clientes para clientes sin consultor de éxito. Ellos son los que evalúan si vale la pena rescatarlo y entrar en contacto con el cliente o definitivamente descartarlo.

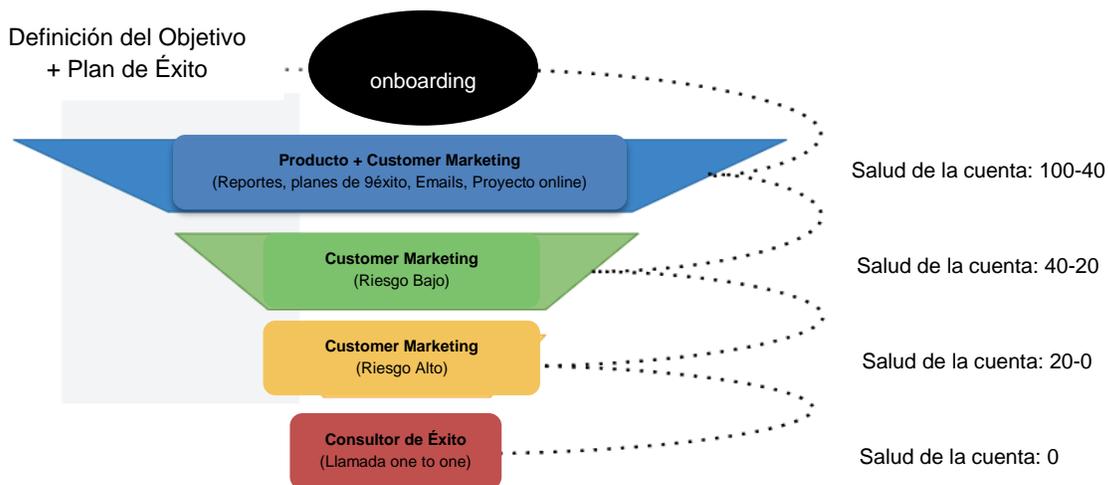


Figura 19. Solución BC Puntos de contacto
Fuente: Brigadeiro Station Team (2017, pág. 48).

Es importante decir que dentro del presente trabajo de investigación no se usó “office hours” como herramienta digital para la educación, adopción de la plataforma ni reducción de la cancelación del servicio en los clientes de mercados latinoamericanos, debido a que el “office hour” tiene un concepto más operativo y menos enfocado a incrementar la educación de la metodología *inbound marketing* y del uso de plataformas digitales. Este tipo de temas están siendo valorados dentro de las reuniones trimestrales estratégicas de cada cliente con su consultor de éxito y lo que necesitan los clientes de *Brigadeiro Station* internacionales es tener otro espacio o puntos de contacto donde se aborde más sobre las estrategias planteadas con su consultor de éxito dentro de la plataforma. Lo que le ayudaría a entender y adquirir un mayor

conocimiento sobre el mercadeo digital, *inbound marketing*, y estrategias para incrementar la relación con sus clientes.

Lo que les permitirá, a largo plazo, adquirir clientes más fidelizados y con mayor retorno de inversión para cada empresa. Una de las principales diferencias de los “office hours” versus los *webinars*, de acuerdo con King, K. y Cox, T. (2011), es que los “office hours” son un espacio para despejar dudas de los participantes con un experto o instructor de manera “one on one”, ideal para pequeños grupos. Los seminarios web se constituyen en una oportunidad para incrementar el alcance y participación de los clientes, al entender la herramienta digital como una forma de comunicarse *one to many* con los clientes de mercados latinoamericanos actuales en la empresa. Se enfocan también en educar y responder dudas más estratégicas. Por lo tanto, se puede decir que la mejor manera de impactar los mercados latinoamericanos para educar e incrementar la adopción y disminuir la cancelación de clientes en las plataformas digitales son los *webinar*.

4.5.4 Situación Actual Macondo y Cómala

Luego de analizar las cancelaciones y estrategia de *Brigadeiro Station* en Santa Mónica de los Venados, se evidenció que al replicar el mismo modelo de reuniones estratégicas trimestrales para los países de Macondo y Cómala no se generó una mejora en los resultados de retención de clientes, ni incremento en la adopción de la plataforma. A comienzos de 2019, Santa Mónica de los Venados tenía una tasa de adopción del 36% y en Macondo y Cómala, tenía una tasa menor, es decir, del 20%. Por lo tanto, BS ha decidido analizar de manera más cercana y diferente el comportamiento cultural de los clientes en Macondo y Cómala. Se generaron, durante los tres primeros meses que pasaron con el consultor de éxito, reuniones mensuales y no trimestrales con el propósito de estar más cerca de los clientes y ayudarlos en la educación y adopción de la plataforma. Actualmente, el resultado esperado es llegar a una adopción del 60% de la base de clientes de Macondo y Cómala y disminuir así drásticamente el número de cancelaciones y pasar de 4% al 1.5% al final de 2019 (tabla 3).

Tabla 3. Dashboard Brigadeiro Station 2019

Métricas	Internacional	Base	ene.-19	feb.19	mar.19	abr.19	may.19	jun.19	jul.19	ago.19	sept.19	oct.19	nov.19	dic.19
Net Revenue Churn Macondo + Comala	Presupuesto	2.3%	2.3%	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	1.9%	1.9%	1.8%	1.7%	1.6%	1.5%	1.5%
	Actual		3.5%											
	PptoxActual		52.2%											
Adopción Completa Macondo + Comala (Inb+Par)	Presupuesto	35%	42%	43%	45%	47%	48%	50%	53%	55%	57%	59%	60%	60%
	Actual		20%											
	PptoxActual		-52.4%											
LTV/CAC ratio internacional	Presupuesto	1.0	2.0	2,3	2,1	2,5	2,7	3,1	3,3	3,3	3,5	3,9	4,6	4,8
	Actual		2.1											
	PptoxActual		5.0%											
NPS Internacional	Presupuesto	62	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
	Actual		58											
	PptoxActual		7.4%											

Fuente: Elaboración Propia tomado de International Brigadeiro Station Review (2019).

Actualmente, la base de Macondo está conformada por 72 clientes *inbound* o 29% de la base de Macondo, 65 agencias aliadas y 106 reventas o clientes de las agencias aliadas para un total de 243 clientes. El enfoque del trabajo está en los 72 clientes *inbound*, donde los principales sectores líderes en el mercado son *e-commerce* y *software* con el 15.3%; seguido por el sector de la educación y servicios generales, con un 9.7%, respectivamente. Más del 66% de la base de Macondo se encuentra en Bogotá y un 15%, en Antioquia. Para la base de Cómala, conformada por 53 clientes *inbound*, corresponde al 40.7% de la base y 57 reventas o clientes de agencias aliadas o el 43.8%. El proyecto se enfoca, por otro lado, en los 53 clientes *inbound*, donde los principales sectores líderes en el mercado, son, de acuerdo al estudio generado por el equipo internacional de Brigadeiro Station (2019), el 35% está conformado por *e-commerce* (con un 14%), educación (con un 11%) y *software & Cloud* (con 10%). El otro 35% de la base está representado por los sectores de ingeniería e industria (con 8.1%), servicios generales, inmobiliarias y consultorías con un (7.4%).

El principal objetivo para 2019, tanto para Macondo como para Cómala, es educar en escala, mejorar el número de ventas o cierre de oportunidades enviadas por marketing y, por supuesto, incrementar el número de clientes superior al 60% o más de adopción con la plataforma para tener así, como consecuencia, una disminución en la tasa de abandono o *churn rate*.

De acuerdo con el informe del equipo de CS internacional de *Brigadeiro Station* (2019), la tasa de cancelaciones estuvo liderada por el sector *e-commerce* con un 33.3% de cancelaciones, seguido de un 12.1% tanto para el sector de *software & Cloud* como para el sector de consultorías y entrenamientos en Macondo en 2018. Por otro lado, en 2019, el equipo

internacional de *Brigadeiro Station* busca mejorar la adopción y disminución de la cancelación de las industrias de e-commerce, salud- estética y servicios, en general, así como también mejorar en el sector de turismo, hardware, ingeniería y financiero-jurídico.

En cuanto a las cancelaciones en Cómala, en 2018, los sectores que más presentan tasa de cancelación son: software & cloud (17.4%), salud y estética (13%) y venta minorista (13%). Actualmente, el equipo de expansión de *Brigadeiro Station* quiere enfocarse en estrategias que mejoren la adopción y retención de clientes en áreas de consultoría, inmobiliarias e ingeniería – industria, pero principalmente mejorar la tasa de cancelación de las tres principales industrias que están generando la mayor tasa de cancelación en Cómala y que pertenecen al sector minorista, salud-estética y software. Se enfatiza que, a partir de un reciente estudio desarrollado por el equipo de *Brigadeiro Station* (2019), se puede analizar que los clientes del sector de software y educación son los que se encuentran con un perfil ideal de calificación por la compra de la plataforma de *Brigadeiro Station* y generan menos tasa de cancelación por la madurez que poseen en el uso de plataformas tecnológicas dentro de sus estrategias de mercadeo y ventas (figura 20).

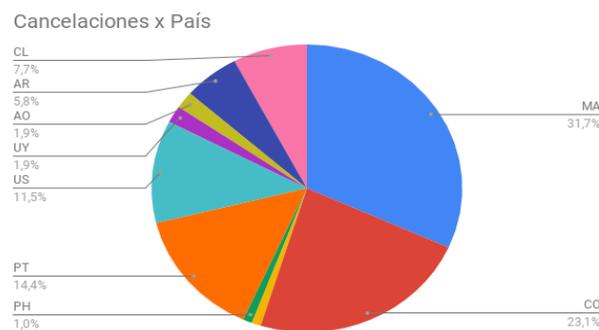


Figura 20. Cancelaciones por país
Fuente: *Brigadeiro Station CS Expansion Team* (2018, pág. 5).

De acuerdo con el estudio de *State of CS*, elaborado por el equipo de CS de *Brigadeiro Station* (2018), para marzo de 2018, se tenían 181 reventas, es decir, clientes que han comprado *Brigadeiro Station* por los 95 *partners* o agencias de mercadeo y publicidad aliadas y 141 clientes finales del programa *inbound*. Al analizar la situación de cancelaciones, se ha generado 110 cancelaciones desde enero de 2017 hasta marzo de 2018, según el informe generado por el mismo equipo de CS (2018), donde los países con mayor número de cancelaciones son: Macondo (33 cancelaciones), Cómala (24 cancelaciones), Portugal (15 cancelaciones), Estados Unidos (12 cancelaciones) y Chile (8 cancelaciones). Las principales razones de cancelación son

lack of adoption o falta de adopción de la plataforma (19 cancelaciones), cancelación del *partner* o agencia aliada (18 cancelaciones) y expectativa no cumplida (13 cancelaciones) (figura 21).

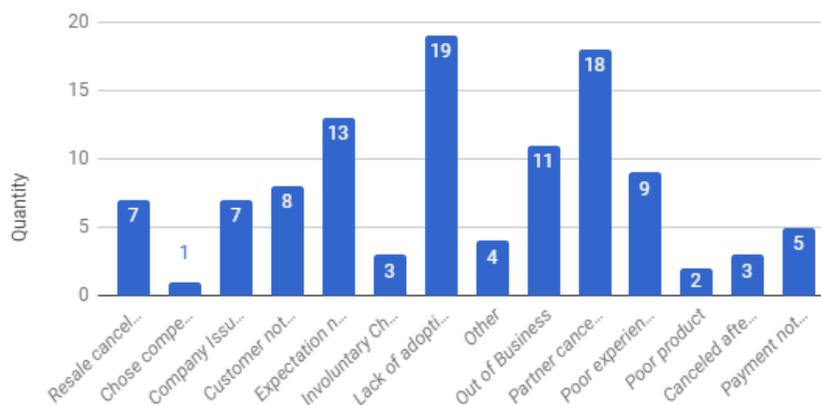


Figura 21. Cancelaciones por Motivos
Fuente: Brigadeiro Station CS Expansion Team (2018, pág. 7).

En 2018, las acciones urgentes en las que BS se enfocó para mejorar este escenario fueron: Generar un organigrama del área de CS expansión, tener un “Playbook” o manual de trabajo, donde se encontraran las definiciones del trabajo de los consultores de éxito o CS y los entregables o metas que deberían lograr. Este manual de trabajo se entregaba cuando el empleado iba a comenzar el proceso de implementación o capacitación con la empresa para comprender mejor su papel. También, se tenía como prioridad la elaboración de entrenamientos, capacitaciones y materiales educativos para las agencias aliadas o *partners* y para cliente final; así como la mejoría del flujo financiero de los pagos que son manuales y no automáticos; tener la plataforma completamente en español e inglés y personalizar las funcionalidades del software; reuniones mensuales *inbound* para agencias con el cliente final y, de esta forma, mejorar la experiencia que el cliente estaba teniendo con la empresa.

En cuanto a las acciones a largo plazo, según el estudio realizado por el equipo de CS expansión (2018), el objetivo es enfocarse en automatizaciones para clientes *one to many*, realizar automatizaciones de procesos internos del área de CS para presentar ante clientes nuevos o agencias aliadas y enfocar el programa de *partners* o agencias aliadas en la búsqueda de puntos claves y estratégicos desde el área de atención al cliente, mercadeo y realización de eventos para fortalecer las agencias de mercadeo y publicidad aliadas de BS.

La mayor insatisfacción dentro del proceso de implementación en los dos primeros meses de uso de la plataforma, según los clientes internacionales, era el corto tiempo de capacitación para aprender a usar la plataforma, establecer estrategias digitales y obtener el primer resultado

de 50 *leads* o contactos nuevos en su base. Esta capacitación tenía un espacio programado de dos horas y media. De forma adicional, en la calificación del servicio (NPS), los clientes comentaron que, luego de este proceso de cuatro reuniones de treinta minutos, se sentían perdidos y sin saber cómo avanzar, pues las reuniones con el consultor de éxito eran cada tres meses, lo cual los desmotivaba y no generaban un hábito de uso de la plataforma dentro de sus acciones diarias de mercadeo digital.

Por lo tanto, BS intentó mejorar esta situación con el objetivo principal de incrementar la retención de clientes. Se generaron entonces nuevas implementaciones donde los entrenamientos ahora eran acompañados de videos e imágenes visuales para hacer el paso a paso en el proceso de implementación. Aunque para el programa de *partners* la implementación tenía un número mayor de reuniones, la mayoría de las agencias no aplicaban ni replicaban las acciones implementadas para su primer cliente en las demás re-ventas que iban adquiriendo para su negocio, lo que afectó el resultado y la percepción de la herramienta al cliente final (figura 22).

Además, dentro del reporte de julio de 2018 que realizó el equipo internacional de CS (2018), se encontró que las cancelaciones del programa *inbound* provenían de clientes que, en promedio, llevaban siete meses con BS. El 75% de estas cuentas tenían un perfil D y el 37.5% de estos clientes, ya habían pedido al menos una vez antes la cancelación del servicio. El 25% de estas solicitudes provenían de Macondo y el otro 25%, de Cómala, considerados los principales países foco. La mayoría de estos clientes no lograron avanzar dentro de las etapas de éxito, donde el 62.5% estaba en la primera etapa de éxito del proyecto, que es generación de *leads*. Ya para el programa de aliados o *partners*, en promedio, llevaban 8 meses con BS, el 72.7% hacían parte de la primera reventa o cliente de las agencias, el 72% de estos clientes que cancelaron tenía un perfil D y las agencias aliadas eran las responsables de estos clientes que habían estado en la plataforma durante 12 meses. Los principales países de cancelación identificados fueron: Macondo con 45%, seguido de Argentina, 36%, Cómala, 9%. Se resalta que más del 45% de estos clientes se encontraban también en la primera etapa de éxito del proyecto que es generación de *leads*.

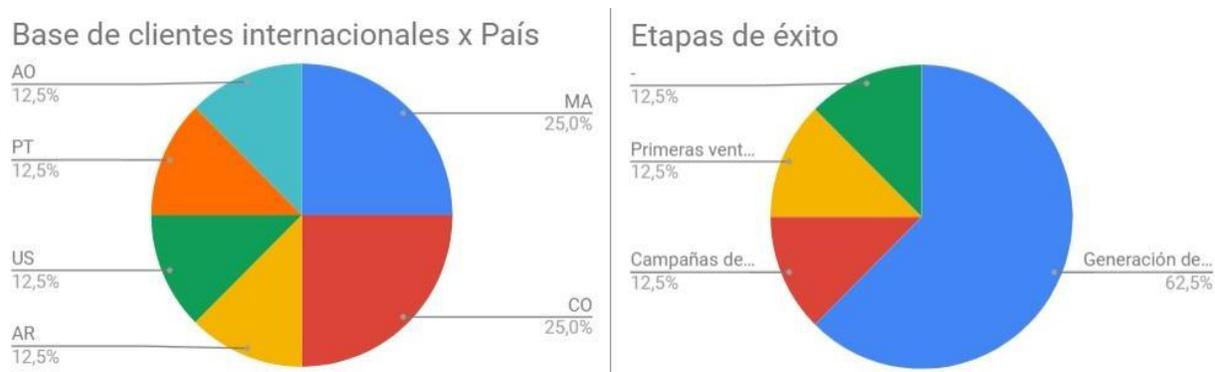


Figura 22. Base de clientes internacionales por país y etapas de éxito
Fuente: CS Expansion Team (2018, pág. 7).

Algunos de los comentarios y sugerencias de los clientes dentro de la calificación del servicio en su proceso de implementación o primeros dos meses con la plataforma fue que la implementación era muy apresurada y querían que fuera dentro de un periodo de tiempo más largo, pues muchas veces se finalizaba la implementación sin haber acabado el proyecto o logrado los primeros resultados con la plataforma. La última actividad, que es la implementación, por lo general, era más rápida que las anteriores, lo cual hacía que los clientes no alcanzaran a replicar o procesar la información recibida en la implementación de sus campañas.

4.5.4.1 Atención al cliente en Brigadeiro Station en Macondo y Cómala

Después del alto número de cancelaciones que se han dado desde 2017, sumado a las bajas tasas de adopción de la plataforma, tanto en Santa Mónica de los Venados como en Macondo y Cómala desde 2018, el equipo de CS internacional de Brigadeiro Station (2018) implementó nuevas etapas, al tener en cuenta el tiempo de ingreso del cliente, el pago de la implementación y la renovación con la plataforma, lo que generó un *playbook* o instructivo de trabajo para los consultores internacionales. Además, en la actualidad, sólo se puede realizar contratos por un año, lo que ayuda a dar un mayor tiempo de trabajo. Por lo general, los clientes estaban cancelando entre el tercer al sexto mes de uso de la plataforma, debido a la falta de adopción o conocimiento de la herramienta o de estrategias digitales. Frente a los clientes de Macondo y Cómala, cuentan con el acompañamiento que se les ofrece BS sobre el su uso de la herramienta, aun así, les cuesta incorporar en su operación diaria estas plataformas y nuevas tecnologías dentro del propio proceso de mercadeo y ventas.

Como se describió antes, el proceso de atención al cliente ha sido modificado de la siguiente forma: se analizaron los resultados para ayudar en la educación y adopción del servicio durante el proceso de implementación, en el cual se estaban haciendo más de 4 reuniones programadas, cada una de treinta minutos. También, se incluyeron algunos entrenamientos para ayudar al cliente a lograr los primeros objetivos de generación de *leads* y que el cliente comprendiera la metodología y replicara lo había aprendido durante los dos primeros meses. Se acompañó con casos de éxito de clientes del mismo sector o similares o que tenían el mismo problema con contenidos escritos en el *blog*, por ejemplo. Además, se reconoce que el discurso utilizado por los consultores de implementación ha venido cambiando e incorporando las principales funcionalidades en la adopción y apropiación de contenidos, lo que ha permitido que los clientes fácilmente puedan retomar el proyecto con su consultor de éxito al terminar dicha etapa.

Durante esta primera etapa de implementación, el principal problema era que los clientes se sentían olvidados después de realizar la compra, pues el proceso de retención no era constante y los clientes de Macondo y Cómala no sentían proximidad con la marca, al tener en cuenta que la mayoría de las operaciones de BS se encontraban en Santa Mónica de los Venados. Lo que hace que no se dieran encuentros presenciales o que la generación de acciones estratégicas de acercamiento presencial con la marca en el mercado de Macondo y Cómala fuera muy baja o nula. Esto hacía que los clientes percibieran falta de claridad de la empresa en la problemática que tenían los clientes, que la mayoría de contenidos compartidos fueran enviados masivamente a la totalidad de la base de datos, sin existir personalización alguna. Es por ello que la mayoría de los clientes percibían un mayor valor en su interacción con el consultor, al ser este su único y principal contacto directo con la marca.

Después de que los clientes pasaban la etapa de implementación, es decir, entre el tercer y sexto mes, tenían reuniones mensuales con el propósito de educarse y lograr así adoptar el uso de la plataforma en un 100%. De esta forma, las reuniones, luego de pasar la segunda etapa hasta el sexto mes de uso, el consultor de éxito programaba reuniones trimestrales para visualizar y ayudar al cliente a definir metas relacionadas con su estrategia digital a mediano y largo plazo de forma más consistente y productiva. Estas reuniones fueron acompañadas de un soporte vía email cuando lo necesitaban los clientes. Ya para el proceso de renovación, se realizó una

reunión dos meses antes de la fecha de terminación del contrato para mostrarle al cliente los resultados generados y se hacía la negociación para continuar con el servicio por un año más.

Se resalta que algunas de las actuales acciones están enfocadas principalmente en la adquisición de clientes nuevos. Desde el área de mercadeo, tal y como sucede en Santa Mónica de los Venados, solamente se tiene, además de las reuniones estratégicas de los consultores de éxito, un *webinar* mensual de revisión estratégica y educación para las agencias aliadas para hablar sobre cómo potencializar los resultados para sus clientes finales. Pero no existen *webinars* o contenidos enfocados en incrementar la adopción y educación del cliente *inbound* que, por lo general, es el dueño o coordinador de mercadeo de una pequeña empresa que tiene entre 2 a 10 trabajadores y que tiene como primera experiencia aplicar una estrategia digital para su negocio. Este cliente tiene únicamente las reuniones estratégicas y materiales enviados por el área de mercadeo de BS, lo que hace que se sienta solo en este proceso de adopción y uso de la plataforma.

Este mismo modelo de atención al cliente en Santa Mónica de los Venados se replica dentro de Macondo y Cómala, lo que hace que se presente una situación actual casi similar frente a la baja retención de clientes y adopción que Santa Mónica de los Venados antes caracterizada. Pues, en Santa Mónica de los Venados, la adopción se encuentra en un 36%, mientras que en Macondo y Cómala está en un 20%, lo cual demuestra que, al replicar el modelo de Santa Mónica de los Venados, no se genera un resultado positivo o mayor en la educación, adopción y, por consecuencia, no se da una mayor retención de clientes en los mercados foco.

Con los estudios y análisis previos, se puede inferir que el actual modelo de Santa Mónica de los Venados, que ha sido replicado para los clientes de Macondo y Cómala, necesita de otras estrategias y maneras de relacionarse durante cada una de las etapas por las que el cliente de *Brigadeiro Station* de mercados latinoamericanos debe pasar. Es importante solucionar los principales problemas de educación y adopción de los clientes para mejorar y, como consecuencia, lograr la retención de clientes y la disminución del *churn rate*. Esto se puede justificar con los datos presentados recientemente en la reunión internacional de BS (2019), en donde se priorizaron los siguientes puntos para cada uno de los países foco: Disminución del *Net Revenue Churn* a 1.5%, enfoque en la meta de cobertura del 92%, al tener como base los clientes existentes en cada país, así como riesgos priorizados, generación de contactos proactivos, incremento de acciones de educación “one to many” que permita, a su vez, incrementar al 60% la

adopción de la herramienta. Actualmente, BS cuenta, hasta finales de 2019, con un equipo de CS dedicado a mercadeo y ventas en cada uno de los países foco.

Estas acciones “one to many” de los *webinars*, al ser tomados como canal de contacto con los clientes, adicional a las reuniones estratégicas con un enfoque de adopción y educación durante el proyecto para los clientes sin consultor de éxito de Santa Mónica de los Venados, ha generado resultados positivos, pero no se ha extendido dicho proyecto para los clientes *inbound* en Macondo y Cómala como práctica recurrente. Por su lado, varios de los consultores de Santa Mónica de los Venados comentan que la participación de clientes que tienen un consultor de éxito en acciones “one to many”, como los *webinars*, son positivas e interesantes. Actualmente, la estrategia cuenta entre 20 a 30 clientes que participan. Sin embargo, la empresa no ha definido que sea una herramienta clave y continúa desarrollando las actividades habituales dentro de las estrategias de adopción y educación de los clientes. Es por ello que se piensa, como *hipótesis*, *que al realizar webinars mensuales desde el uso de casos de éxito de clientes, se tendrá un impacto positivo en la educación y adopción del cliente de Macondo y Cómala en Brigadeiro Station y se presentará una disminución en la cancelación del uso de la plataforma de mercado digital en dichos mercados foco.*

CAPÍTULO 3

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de Investigación

El trabajo de investigación está basado en el método de estudio de caso enfocado en el análisis de los seminarios web en la educación, que permita una mayor adopción de la plataforma de mercadeo digital de BS y disminución en la cancelación del servicio de empresas del sector tecnológico para clientes de países latinoamericanos. Al tener en cuenta que es una estrategia contemporánea, se analiza al tener en cuenta en el contexto diario de las empresas. Se optó, por consiguiente, realizar una investigación cualitativa de tipo descriptivo desde el método de estudio de caso sugerido por Area M, Belén M y Borrás J (2014, pág. 54). Al tomar como referencia las características que los autores mencionan en su artículo llamado “Webinar como estrategia de formación online: descripción y análisis de una experiencia” describen los pasos y tareas para realizar un webinar. Los pasos incluyen tanto la planeación como su finalización y cierre, además, que la metodología propuesta aplica al entorno empresarial latinoamericano.

El estudio de caso es una estrategia de investigación que se puede realizar mediante un experimento, una historia o una simulación, sin implicar un uso de recolección de datos. Por otro lado, las vivencias pueden ser cualitativas o cuantitativas. Dicho método ha sido usado en la dirección de empresas y en la investigación en ciencias Sociales (Yin, 1981), citado por (Barrera Malpica, 2011, pág. 10). Dichas metodologías cualitativas se encuentran enfocadas en la construcción o generación de teorías que parten de observaciones de las realidades del objeto de estudio. Hace también uso del método inductivo que parte de un estado nulo de teoría (Glasser y Strauss, 1987, citado por (Martínez Carazo, 2006, pág. 169). Por lo tanto, para comenzar el trabajo fue importante estudiar la teoría existente antes del proceso de investigación, de tal forma que los componentes teóricos aportaran a la formulación de la hipótesis del presente trabajo. Es por eso que el marco teórico es una de las partes más importantes de la presente investigación.

Así mismo, se realizó un muestreo a los clientes *inbound* de empresas del sector tecnológico de mercados latinoamericanos. Se tomó como población objetivo 197 clientes

inbound de una empresa de tecnología latinoamericana que desea enfocarse en expandir su mercado a Macondo y Cómala. Con el grupo seleccionado, se buscó identificar escenarios tendenciales de decisión.

De igual manera, este trabajo se construyó sobre la base de 2 pasos esenciales dentro del método inductivo, hipotético y deductivo que son: Fase heurística o de descubrimiento, en donde se observa, describe y reflexiona, de manera inductiva, con el fin de realizar la hipótesis que podría ser la solución para el problema identificado en el trabajo. El problema sería la baja educación y adopción de los clientes *inbound* del uso de la plataforma y de herramientas de mercadeo digital, así como el incremento en las cancelaciones del servicio. La otra fase es la de justificación y confirmación, donde se comprueba el fundamento de la hipótesis desde un efecto que sea susceptible a ser reproducido. En el caso del presente trabajo, la hipótesis era la de generar seminarios web enfocados en la educación y adopción de clientes en Macondo y Cómala, y que se generara un impacto positivo en la retención de clientes y se redujera la tasa de cancelación en *Brigadeiro Station* (Sarabia Sánchez, 1999, pág. 55), citado por (Martínez Carazo, 2006, pág. 170).

Por lo tanto y de acuerdo con lo antes mencionado por el autor, dentro del procedimiento de investigación, se deben tener en cuenta las siguientes actividades: observación-descripción del fenómeno, exploración de la realidad para generar la hipótesis sobre el comportamiento, causas y efectos del fenómeno o problema y el contraste-justificación de la hipótesis propuesta con el objetivo de garantizar su verdadera capacidad de explicación (Martínez Carazo, 2006, pág. 170).

Las técnicas desarrolladas fueron la realización de *webinars* para clientes de la empresa en dos países latinoamericanos, así como entrevistas a una selección aleatoria de quienes participaron de los *webinars*, realización de casos de éxito de clientes *inbound* en los países foco y seguimiento de los reportes, comportamientos y comentarios de los clientes. En la figura 23, se presenta el proceso de investigación realizado para la consecución del presente trabajo y basado en las etapas presentadas por Shaw (1999, pág. 65), citado por (Martínez Carazo, 2006, pág. 182).

Se infiere entonces que, a partir de la metodología de caso, se realizó una planeación, consecución, finalización y análisis de los *webinars*, con el objetivo de validar el impacto de ellos en la educación, así como en la adopción de la plataforma y en la reducción del número de cancelaciones de los clientes en mercados latinoamericanos, especialmente de Macondo y

Cómala del sector de tecnología. Se complementa con la elaboración de casos de éxito mensuales de clientes del mismo sector y se usa, como estrategia, la solución de problemas de acuerdo a las necesidades de los clientes.

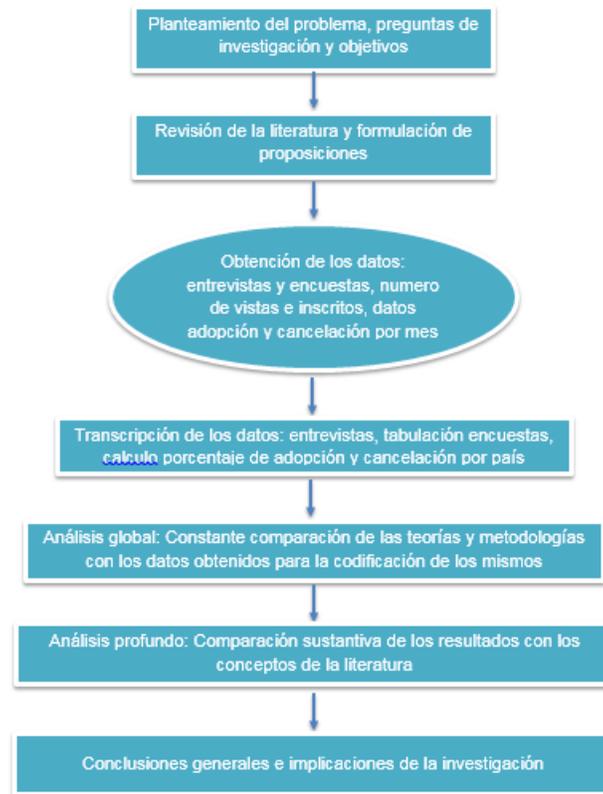


Figura 23. Etapas del proceso de investigación

Fuente: Elaboración Propia, basada en Shaw (1999, pág. 65), citado por (Martínez Carazo, 2006, pág. 182).

CAPÍTULO 4

6. DESARROLLO DEL TRABAJO

La descripción del problema sobre la baja retención de clientes debido, entre otras razones, a la poca adopción y educación en los clientes de Macondo y Cómala sobre el uso de la plataforma de mercadeo digital que ofrece BS, tomó como marco comparativo los clientes de BS de Santa Mónica de los Venados, que tomaron el servicio o paquete menor a US\$132 y que, por ende, no tenían un contacto con un consultor de éxito. A continuación, se describirán los hallazgos y acciones identificadas. De igual forma, y al final del documento, se presentan las sugerencias caracterizadas, con el fin de replicar dicho modelo en los clientes de BS de Macondo y Cómala.

Se reitera que la diferencia entre “office hours” y *webinars* es que los “office hours” responden a dudas puntuales o problemas de los clientes, mientras que los seminarios web tienen un impacto más alto en educación y temáticas mejor diseñadas, dirigidas hacia el aprendizaje organizacional. Aun así, se toman puntos estratégicos del proyecto de “office hours” de BS para clientes sin consultor de éxito. Y se genera, entonces, un plan de trabajo de *webinars* que se enfoca principalmente en los clientes de Cómala y Macondo. A continuación, se presentan las acciones replicadas del proyecto para clientes sin consultor de éxito y algunas que fueron adaptadas dentro de la realidad y cultura de los clientes de Macondo y Cómala:

- Las temáticas son libres, pero se trabajan dentro de tres marcos similares a los de Santa Mónica de los Venados, los cuales fueron: Generación de *leads*, relacionarse con los clientes y vender para *leads*. En el caso de los *webinars* para clientes de Macondo y Cómala, se tuvo un enfoque más educativo con una temática más definida y clara para los asistentes.
- Espacio de *networking* y compartir problemas con los otros clientes o audiencia. La percepción de recibir orientación en vivo fue tomada positivamente y tuvo un alto índice de satisfacción. A diferencia de Santa Mónica de los Venados, se realizaron *webinars* para Macondo y Cómala, lo que permitió lograr una mayor participación de clientes por seminario web, es decir, entre 50 a 80 clientes.
- Aumento del número de “office hours” como paso siguiente en el proyecto, donde se estudien temáticas específicas y posiblemente dividir por segmento, lo que permitiría

diversificar la atención entre otros CS del equipo para variar y representar nuevas dinámicas. Esta estrategia se podría realizar en CS expansión, pues en los cinco webinars realizados para clientes latinoamericanos participó siempre la misma consultora de éxito.

- Comunicación y divulgación de los *webinars* donde se usó también las *landing pages* de BS y campañas de *email marketing* integradas con el CRM de la empresa y así comunicar a los clientes sobre los entrenamientos “one to many” en Macondo y Cómala.

De acuerdo con lo anterior, se plantea como hipótesis generar *webinars enfocados en la educación y adopción del cliente de Macondo y Cómala en Brigadeiro Station, de tal forma que se genere un impacto positivo en la retención de clientes y se reduzca la tasa de cancelaciones. La autora, con el fin de abordar este proceso, se apoya en las visiones de estudio de caso y creación de contenidos digitales audiovisuales y webinars como herramientas metodológicas experimentales de investigación digital.*

6.1 Modelo de Casos

El método de casos tiene una larga trayectoria en la educación. Se han usado como ejemplo o problema práctico desde 1870. Christopher Columbus Langdell, quien era profesor de la Universidad de Harvard, empezó a enseñar leyes al hacer que los estudiantes leyeran casos en lugar de leer libros de texto. Hacia 1914, el estudio de caso es formalizado como un método de enseñanza en el programa de Derecho bajo el término de “Case System”. Dicho método tiene como finalidad que los participantes o alumnos busquen soluciones a una historia concreta y consigan defenderla (Castro, 2014).

El método de caso (MdC), también conocido como análisis o estudio de casos, como técnica de aprendizaje, tuvo sus orígenes en la Universidad de Harvard en 1914 y el objetivo era que los estudiantes de derecho, en el aprendizaje de las leyes, se enfrentaran a situaciones reales y tuvieran que tomar decisiones, valorar actuaciones y emitir juicios con fundamento. Con el pasar de los años, se ha extendido el método a otras áreas del saber y se ha convertido en una estrategia eficaz para que los estudiantes adquieran diversos aprendizajes y desarrollen diferentes habilidades, gracias al grado de participación que tienen los estudiantes en la resolución de casos (Castro, 2014)

De acuerdo con Castro (2014), el método de caso es una técnica que favorece el aprendizaje del descubrimiento y anima al estudiante a cuestionar y formular sus propias

respuestas, así como a deducir principios tomados desde ejemplos prácticos o las mismas experiencias. En el caso de este trabajo de grado, la generación de casos de éxito ha permitido, de manera práctica, ayudar en la educación y mejorar la adopción de la plataforma en los clientes BS, ubicados en Macondo y Cómala.

Además, dicho modelo permite que la persona, de manera individual y grupal, comience aprender y a aceptar cierto grado de responsabilidad en el desarrollo de la discusión, acercarse a las realidades del entorno, el mercado, el negocio, etc.; pues es un método activo que exige la participación constante de los involucrados y cuyo éxito depende fundamentalmente de la competencia del organismo que está liderando su uso (Castro, 2014). De acuerdo con Castro (2014), la utilidad del método de casos es aproximar al individuo a las condiciones de vida real, prepararlo, educarlo, desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y autoridad, así como capacitarlo para la confrontación de la comunicación ágil y efectiva, el procesamiento de la información y la toma de decisiones en momentos de incertidumbre.

Wasserman (2014) considera que los casos son herramientas instruccionales que abren la posibilidad para el estudio de un tema de relevancia y actualidad desde el acceso a fuentes bastante variadas de información. Para ello, Wasserman (2014) plantea cinco elementos instruccionales o fases de enseñanza que están basadas en casos: la selección y construcción del caso, la generación de preguntas clave para su estudio o análisis, el trabajo en pequeños grupos, la discusión del caso y su seguimiento. De acuerdo con Correa (2014), los requisitos de un buen caso son: Exactitud, objetividad, claridad, lógica, sensibilidad a la importancia de los detalles, donde el principal propósito del modelo de casos es dar al individuo la oportunidad de adquirir un entendimiento generalizado de los problemas que puede encontrar, también ayudarlo a desarrollar habilidades y destrezas para solucionar problemas de manera sistemática al planteamiento de soluciones viables. Por lo tanto, si un caso da la oportunidad al individuo de tomar decisiones, analizar y evaluar el proceso sobre cómo llegaron a esa solución para resolver el problema, entonces el modelo de casos será útil para su aprendizaje. Como menciona Correa (2014, pág. 35), *“el método de caso ha sido creado y mantenido por una razón que ahora, tras años de experiencia nadie discute. Es el vehículo pedagógico que mejor se adapta a la formación de empresarios”*.

En resumen, los modelos de *inbound marketing*, *marketing* relacional (bajo la estructura de mercadeo digital) y el modelo de casos se constituyen en los pilares de este trabajo, puesto

que las acciones desarrolladas para solucionar el problema frente a la alta cancelación de clientes BS en Macondo y Cómala son desarrolladas dentro de estos marcos de estudio, al tener como plan de acción la generación de cinco *webinars* con casos de éxito de clientes de países latinoamericanos desde sus tres principales funcionalidades antes mencionadas: generación de *leads*, envío de campañas de *email marketing* y activación de un flujo de automatización. Lo que permite generar un crecimiento en la retención de clientes, especialmente del mercado Macondo y Cómala.

Los *webinars* tienen un enfoque de relacionamiento cercano con los clientes, la marca y, al ser temáticas a profundidad relacionadas con educación y conocimiento, permiten principalmente a las pequeñas y medianas empresas aplicar estrategias que, para otros clientes de la empresa, han tenido resultado positivo con el aumento del uso de la plataforma de *marketing* digital de *Brigadeiro Station*. La estructura desde la cual se estructuran los seminarios web se basa en la metodología de *inbound marketing* de generación de contenido, con el fin de atraer, convertir, relacionar y analizar los resultados de las campañas digitales.

6.2 Webinars

A continuación, se presentará el concepto de seminarios web que se define como una herramienta de comunicación virtual que permite a las empresas promover su producto, al agregar un contenido de valor para el cliente o audiencia y que estrecha, a su vez, las relaciones entre la marca y el cliente. Luego, se explicará cómo los *webinars* aportan dentro de la educación y adopción en empresas que han usado estas herramientas para agregar valor y generar contenido de interés para la audiencia. De igual forma, se evidencian los beneficios, así como su flexibilidad y los niveles de participación de diferentes personas interesadas en dichas comunidades o temáticas. Aunque se señala que, como herramienta, se puede generar dispersión de los participantes por ser de un tipo de herramienta *online*. Por último, se mostrarán algunos estudios realizados por el equipo de BS, resultado de la realización de entrevistas y de conversaciones con referentes del *Customer Success*, como Adobe, CRM entre otros. Uno de los resultados fue la identificación de buenas prácticas de acciones “one to many” y de planeación de *webinars* exitosos en el mercado.

6.2.1 Concepto de Webinar

Las TIC, de acuerdo con el estudio de la Doctora Graciela de la empresa AVIR, son utilizadas para facilitar y gestionar la expansión de las empresas. En el caso del sector del turismo, las TIC, específicamente los seminarios web, permiten identificar una tendencia hacia el crecimiento en su uso y en la masificación de contenidos. Se le concibe también como una de las herramientas con la que cuentan las empresas para cumplir con sus metas u objetivos dentro de su proceso de calidad y retención de clientes.

El *webinar* se define como una herramienta de comunicación virtual que le permite a las empresas promover su producto y poder estar conectados en tiempo real con una audiencia lejana y dispersa. Sus fortalezas no solamente están relacionadas con la productividad, sino que genera un aporte a la gestión de calidad de las empresas. Esta herramienta es excelente en temas de globalización, pues consigue unir distintos usuarios de diferentes partes del mundo con el fin de participar en reuniones virtuales, lo que hace que se superen los problemas asociados a las distancias geográficas y a las relacionadas con plataformas, como *firewalls*.

Tal y como lo indica Sereno (2014), el *webinar* es una de las modalidades de formación *online* que ha surgido en los últimos años, que proviene de la combinación entre “web” y “seminar” o seminario. Para ser más precisos, un *webinar* es un término para describir un seminario en la web (Castro, 2014). Es decir, los seminarios web son conferencias donde sus participantes se encuentran conectados a través de un dispositivo conectado a la web y que no necesariamente comparten un mismo lugar geográfico.

Según la Doctora Graciela (Brigadeiro Station, 2019), a continuación, se presentan las características del *webinar* desde las siguientes etapas:

- Planeación del *webinar*. Para asistir a un seminario web, solo es necesario tener acceso a internet y un computador o celular, lo que hace posible entonces participar desde cualquier parte del mundo. El formato puede variar. Se tienen los cursos de capacitación, presentación, sesión de entrenamiento, entrevista a un experto, *coaching* y *mentoring*. También existen diferentes formas de promocionar y divulgar dicho *webinar* desde el uso de información adicional al evento como documentos, URL, temarios, CV, oradores, entre otras. Se puede programar y planear el envío de *emails* de invitación al *webinar* y de recordatorio para obtener mayor información de los inscritos.

- El evento en sí mismo. Al ser una herramienta tecnológica, permite crear un escenario similar al de un salón de evento presencial para aumentar la impresión y cautivar a los asistentes con una experiencia de interacción y enriquecimiento. Así, como la organización de un evento presencial, se puede ajustar la duración de acuerdo al interés de la audiencia.

Para realizar un buen análisis de dichas acciones, se debe tener en cuenta los informes de uso y un informe detallado de la reunión, asistencia y grabación del evento (tabla 4).

Tabla 4. Planificación, Evento y Seguimiento de un Webinar

PLANIFICACIÓN	EVENTO	SEGUIMIENTO
Administración automática de correos electrónicos	Múltiples formatos de sesión y herramientas de evaluación	Administración automática encuestas y correos de seguimiento
Plantillas personalizadas y diferentes formatos de invitación	Panelistas remotos y eventos sin limitación de cantidad de asistentes	Informes del evento
Encuesta de registro con asignación de puntaje inicial	Interacción con audiencia, sondeos, encuestas y control de atención	Informe de la audiencia con historial de participación de los asistentes
Administración de registro y control de asistencia	Uso de presentaciones multimedia compartidas en tiempo real	Información descargada en planillas y exportable a CRM
Preparación anticipada de aula virtual y ensayo del evento	Dirección hacia URL de destino	Grabación del evento y edición

Fuente: Elaboración Propia, tomado de Sereno (2014).

Además, en tiempo real, se puede compartir videos, documentos, presentaciones, páginas web, entre otras, sin necesidad de descargarlas en algún programa. De forma adicional, se puede integrar diferentes medios de apoyo, así como invitados especiales y expertos que pueden encontrarse en lugares distintos y generar, al mismo tiempo, una interacción entre ellos y con la audiencia. Es importante decir que esta interacción ocurre en tiempo real, lo cual facilita la transmisión de la información y la adquisición de conocimiento actualizado.

La plataforma del *webinar* tiene lugares donde los asistentes al *webinar* pueden escribir o realizar su dudas y comentarios y participar de manera activa. Las preguntas y diálogos que surgen son moderadas y priorizadas por un administrador que ayuda y apoya a quien dirige el *webinar*. Incluso, el mismo orador puede visualizarlas e incentivar, de cierta forma, una mayor

participación de parte de la audiencia y así descartar, aplazar o responder verbalmente una pregunta.

Adicionalmente, existen herramientas que permiten evaluar la interactividad de la audiencia, al referenciar el chat. Se usan también funciones de sondeo, encuestas con visualización inmediata de resultados y herramientas de anotación que ayudan a quien realiza el *webinar* a resaltar y enmarcar el contenido que está siendo transmitido. Otro beneficio del *webinar* es que puede ser guardado y usado posteriormente. Esta acción permite aportar datos e información de valor en el momento de evaluar la acción y la gestión de calidad del mismo. Existen otras herramientas que permiten medir con indicadores de atención y concentración de la audiencia. Lo que permite conocer cuál de los asistentes se encuentra más involucrado e interesado, así como acentuar conceptos importantes y cualquier otra acción para asegurar el éxito en la gestión de calidad de lo que se está haciendo.

- Seguimiento y evaluación de la acción. Uno de los mayores beneficios del uso de *webinars* es que permiten acceder a varios informes de la acción y obtener información clave para el control de la gestión de calidad. Dichos informes contienen estadísticas de asistencia, interés de la audiencia, consultas realizadas y la efectividad del *webinar*, en general. Por otro lado, esto permite identificar las fuentes que son más efectivas para la asistencia y éxito para el cual fue creado el seminario.

De esta manera, quien realiza un *webinar* tiene la responsabilidad de mantener la atención de sus asistentes desde el uso de su voz y la forma didáctica, amena y clara de compartir su conocimiento. No todos los temas que se consiguen explicar presencialmente se pueden describir de manera *online* o no se consigue transmitir de igual forma la misma información. Por lo tanto, es importante evaluar el comportamiento de la asistencia, pues da un indicio de la gestión como administrador instructor. Adicionalmente, se encuentra limitada la capacidad de practicar y perfeccionar nuevas habilidades en conjunto o reforzar algún conocimiento explicado previamente con una experiencia práctica.

Se puede, entonces, deducir, por lo que plantea la Doctora Cecilia Angrigiani (2015) que la innovación en el uso de *hardware*, *software* y redes implica que las empresas que son dinámicas sean aquellas capaces de superar la competencia y mantengan su ventaja competitiva a largo plazo. Y los *webinars* son una excelente forma para entrar en distintos mercados, como

también para mantener el seguimiento de acciones presenciales previas, al actualizar información para un mercado objetivo que previamente ha sido abordado y trabajado permanentemente.

Por otra parte, es importante comentar las debilidades del uso de la herramienta, ya que por más que el administrador del *webinar* tenga a su alcance diferentes recursos técnicos para captar el interés de su audiencia, el contacto físico cara a cara, la conversación y las dinámicas sociales que suceden presencialmente aún no son posibles replicar en su totalidad en un ambiente digital. Por lo tanto, es de suma importancia incluir ambos recursos, tanto presenciales como virtuales en una estrategia de mercadeo digital.

6.2.2 Relación entre Webinars y la Educación y Adopción

La utilización del modelo o estrategia de *webinars* en el contexto educativo y formativo desde el internet se usa en distintos ámbitos y con diferentes audiencias. Como afirman Davis, Flannery & Payne (2012) que existen diferentes tipos de audiencia que incluye la formación desde la web, las de estudiantes de pregrado y/o máster, o como lo señala Buxton, Burns y DeMuth (2012), audiencias para la mejora y desarrollo profesional, independientemente de la materia o campo de especialización y trabajo. Pero en cualquiera de los dos ámbitos y audiencias, los estudios y evaluaciones por las experiencias de los *webinars* han sido satisfactorias de acuerdo con Verma & Singh (2010).

De acuerdo con Area M, Belén M y Borrás J (2014), realizaron un webinar con la participación de 46 personas, incluyeron varias preguntas donde una de ellas era: “¿considera que el webinar puede ser una herramienta formativa de utilidad?”. Desde las respuestas dadas, el 92% opinó afirmativamente. Una de las cualidades de los *webinars* como posible estrategia formativa es por su flexibilidad, autonomía en el manejo del tiempo y espacio para transmitirlo. Lo que amplía las posibilidades de participación de profesionales con intereses comunes que comparten sus experiencias, especialmente de diferentes países. Ello permite aportar distintas perspectivas que se encuentran asociadas a la diversidad de experiencias y contextos. Aunque, de acuerdo a los autores, dicha herramienta digital enfocada en la formación de diversos temas debe extenderse en el tiempo para que sus participantes puedan profundizar en el contenido. Al tener en cuenta que una de sus mayores dificultades del uso de la herramienta es el formato en que se da experiencia: la virtualidad y que puede generar una mayor dispersión y bajos indicadores de concentración y, por ende, de productividad en el marco de un tiempo específico.

En conclusión, con el estudio realizado por Area M, Belén M y Borrás J (2014), se puede decir que no es necesario o imprescindible la utilización de una única plataforma o aplicación que integre las herramientas tecnológicas, sino que es posible realizar una combinación de distintas aplicaciones informáticas disponibles en la red. Y así generar un ecosistema digital específico para las organizaciones. La experiencia implementada para realizar y organizar estas aplicaciones fue la misma descrita por Roseth, Akcaoglu & Zellner (2013) en el contexto norteamericano, pues dichos autores usaron *Google HangOut* y *Wordpress* para generar el espacio virtual de *webinar* con el objetivo de apoyar el desarrollo de actividades cooperativas de aprendizaje desarrolladas con los alumnos de doctorado.

De acuerdo con los anteriores autores, el *webinar* se considera como una estrategia formativa *online* que tiene un alto potencial para el uso en comunidades de expertos o especialistas de un mismo campo o interés profesional. Por lo tanto, es una estrategia de bajo costo siempre y cuando las empresas que deseen aplicarlo usen herramientas o aplicaciones *online* gratuitas similares a las nombradas anteriormente. Además de contar, por parte de la organización, con tecnologías básicas como son los computadores o portátiles y/o tabletas que permitan intercambiar conocimiento referente a un tema específico en un periodo de tiempo dado, sin importar la ubicación geográfica de los participantes. Adicionalmente, como señalan Area M, Belén M y Borrás J (2014), el *webinar* es considerado como una herramienta metodológica importante para la creación y desarrollo de comunidades de práctica profesional.

6.3 Referencia de Webinars Generados para la Educación y Adopción de los Clientes BS en Santa Mónica de los Venados

De acuerdo con el análisis desarrollado en el *business case* de Paula Souza que trabaja en *Brigadeiro Station*, al viajar a San Francisco y generar algunas reuniones estratégicas con expertos en el sector tecnológico, como Adobe, pudo conversar con Demian Borba e identificó los siguientes puntos de aprendizaje que están funcionando en esta empresa y que podrían funcionar en *Brigadeiro Station*. Ellos son:

- Solamente el consultor de éxito (CSM) habla con el cliente. Ninguna otra persona de otra área entra en contacto con ellos. Existe un sistema donde los clientes pueden traer sus dudas, *feedbacks* y ser escuchados, llamado *BS Voice*, pero se debe fortalecer la

comunicación de entrenamientos para los consultores y hacerlos sentir importantes dentro de la empresa.

- Los puntos de contacto incluyen varias opciones, por ejemplo, un *Facebook live* que puede atender mejor a clientes pequeños que un webinar.
- La implementación de Adobe es simple. Con 7 pasos, las personas consiguen comprender el uso. Y se percibió que quien hizo el tutorial tuvo más compromiso que quien no lo hizo.
- Las historias de éxito son recopilados por *product marketers*. El objetivo final con estos casos de éxito es direccionar la adopción, al mostrar a los clientes sobre cómo generar éxito en su empresa.
- La inversión en eventos locales, lo cual podría replicarse en Macondo y Cómala.

Por otro lado, Paula Souza tuvo la oportunidad de hablar con Marcelo Bergamini premiado por ED Daly, VP de Cisco como mejor caso de clientes de entrega de contenido relevante y enfocado en el éxito del cliente. La empresa consiguió crear la etapa del proceso de compra del cliente, al enfocarse en perfiles específicos y ofrecer servicios relevantes para ellos. Además, se contactó con Shawna Stephenson quien es ex funcionaria de *Infusionsoft Customer Marketer* y actual consultora de *Brigadeiro Station*. Algunos puntos tratados fueron sobre el programa de *customer marketing* y la In-apps (mensajes dentro de la plataforma) que fue considerada como una opción esencial dentro de la experiencia del cliente mientras usa la herramienta.

Adicionalmente, Paula Souza de BS entrevistó a Wil Robins, *Head of Customer Marketing* en Gainsight, considerado una de las referencias de *customer relationship manager* en el mundo. Una de las estrategias utilizadas fue relación “one to many”. Que fue considerada como una oportunidad porque percibieron que los envíos de *email* masivos eran disparados siempre iguales y con pocas modificaciones. Por tal motivo, pensaron en automatizar esta rutina desde el uso de posts de blogs, artículos y envío de productos o *product release*. Al realizar esto, se generó en la empresa un área de “one to many”. De esta forma, el área “one to many” quedó como responsable de la comunicación de los *webinars*, así como de preparar los temas y los *slides*. También, es responsable de invitar al *speaker* que va a tener el trabajo de hablar y comunicar lo relacionado con *copy*, disparos de email, creación de contenido y moderación “one to many”. Fue la única manera en que la empresa consiguió hacer que Gainsight adoptara los

webinars y “office hours”. Para realizar *webinars*, el experto recomienda *gotowebinar* y para “office hours”, *gotomeeting*.

Para poder desarrollar este análisis, se usó la metodología de caso y los elementos fueron tomados de los postulados de Area M., Belén M. y Borrás J. (2014), así:

1. Definir el sentido y utilidad del *webinar*. En esta etapa, se definió que la importancia de los *webinars* era el de incrementar la educación y adopción de los clientes de la plataforma digital de los clientes de BS en Santa Mónica de los Venados y, como consecuencia, impactar positivamente en la disminución de las cancelaciones del servicio en los países de mercados latinoamericanos, al tener como casos los clientes de Macondo y Cómala. Para ello, cada uno de los *webinars* fue planeado con una temática que generaba interés en los clientes de la plataforma y, sobre todo, ayudaba en el proceso de adopción de las principales funcionalidades que son generación de *leads* o contactos, relacionarse con la base de contactos y automatizar procesos, donde el principal desafío de los clientes está en conocer y manejar las funcionalidades de la plataforma y la generación de una estrategia de contenidos.
2. Crear el sitio web del seminario web y proceder a su difusión e inscripción de los participantes. Para esta etapa, se usó la misma plataforma donde internamente se crearon las páginas de aterrizaje o *landing pages* para cada uno de los *webinars* con una URL única. Lo que facilitó la promoción, divulgación e inscripción de los clientes interesados en cada uno de los *webinars*. La difusión de los seminarios web se realizó en cada una de las reuniones trimestrales de éxito que se tuvieron con los clientes y un envío de email por el CRM de la empresa a la totalidad de la base de datos de clientes internacionales, especialmente a los clientes de Macondo y Cómala.
3. Crear los materiales formativos y herramientas *online*. Se tomó como guion presentaciones con línea gráfica de la empresa realizada anteriormente, con el fin de adquirir nuevos clientes. El área de mercadeo replicó el estilo de la presentación en *PowerPoint* y suministró información de valor para cada uno de los *webinars* con el tema específico a desarrollar. Se creó también, dentro del canal de YouTube de la empresa, un Hangout para cada uno de los seminarios web. Lo que permitió realizar transmisiones *online* que se grabaron para consultas posteriores y como herramienta de aprendizajes para futuros clientes. También, se usó la plataforma para enviar un email treinta minutos

antes de comenzar cada *webinar*, con la URL donde se iba a transmitir el seminario y así garantizar una participación de los clientes en cada evento.

4. Desarrollar el *webinar*. Para el desarrollo del *webinar*, el equipo a cargo se reunió 30 minutos antes con el cliente caso de éxito o experto en el tema y la consultora de éxito de la plataforma que sería la mediadora de cada *webinar*. Ello con el fin de incentivar la participación de los clientes inscritos a realizar preguntas, hacer parte de la presentación y aprovechar la experiencia del cliente de éxito o experto en la temática a desarrollar. Posteriormente, se daba inicio al seminario que tenía una duración entre 40 y 50 minutos. Al inicio de la conversación, la consultora de éxito explicaba la parte teórica del tema a tratar durante veinte minutos. Los 20 minutos restantes participaba el cliente de éxito que interactuaba con la audiencia desde preguntas guiadas por el moderador y permitía contar la experiencia y casos prácticos de aplicación, según cada contexto. Se finaliza con diez minutos de preguntas y comentarios de los clientes.
5. Identificar conclusiones y cerrar el *webinar*. Ya para esta última etapa, se presentaron las conclusiones principales de la temática y durante la siguiente semana del webinar, se enviaba un reporte al área de *Customer Success*, junto con los resultados obtenidos y las impresiones de los clientes que participaban. También, se planteaba la próxima temática, al tener en cuenta las apreciaciones y opiniones de los participantes.

Además, y de acuerdo con las guías que ofrecen Molay (2010), Lande (2011), Mccarthy, Saxby, Thomas & Weertz (2012), existen una serie de acciones organizativas y tecnológicas que se deben tener en cuenta para planificar y desarrollar un *webinar*. Los autores coinciden en organizar dichas acciones en tres fases: una previa antes del seminario web, durante el periodo o fase de desarrollo del mismo y una posterior o evaluativa (citado en (Area, Belén, & J., 2014, pág. 27).

Por otra parte, Young (2009), sugiere ocho principios para el diseño de un *webinar* que sintetiza en las siguientes orientaciones (figura 24) (citado en (Area, Belén, & J., 2014, pág. 18).

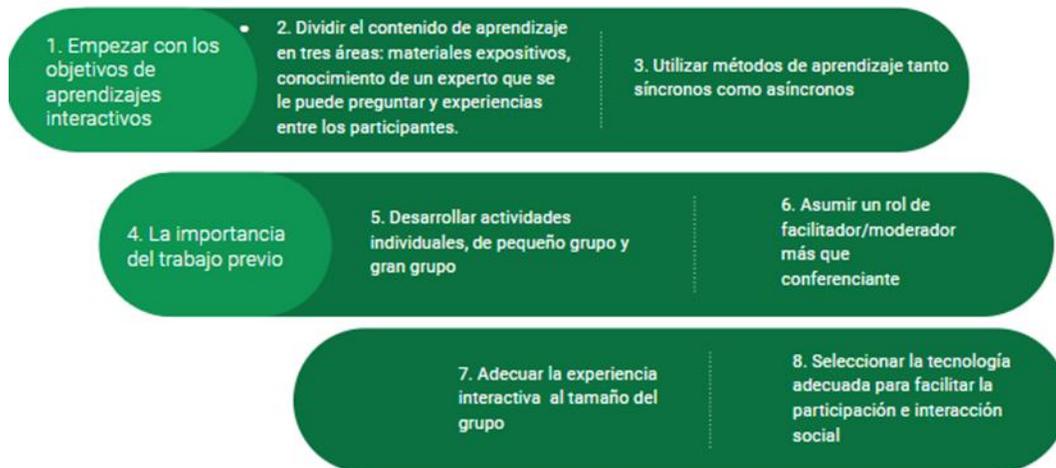


Figura 24. Planificación, Evento y Seguimiento de un Webinar

Fuente: Elaboración Propia tomado de Young (2009). citado en (Area, Belén, & J., 2014, pág. 15).

1. Empezar con objetivos de aprendizaje interactivos. En el caso de los *webinars* desarrollados para la educación y adopción de clientes en BS, los objetivos estaban relacionados con las etapas de adopción del cliente (generación de demanda o contactos, relacionarse con la base generada y automatizar procesos). Dichos objetivos de aprendizaje eran interactivos, pues se invitaba a un especialista en el tema como fue en el cuarto y quinto *webinar* en el que invitaron a expertos en generación de contenido y, en los tres primeros, a clientes casos de éxito que, a partir de su experiencia, alimentaban la teoría o los objetivos presentados al inicio de los seminarios por parte de la consultora de cuenta.
2. Dividir el contenido de aprendizaje en tres áreas: a) materiales expositivos que se puedan leer. En el caso de los *webinars* implementados, se usaron diapositivas en *PowerPoint* para explicar el contenido de los semanarios web y se hizo énfasis en los casos, sus respectivos resultados y la manera en que los clientes lograron sus objetivos. b) Otra de las áreas fue el conocimiento de un experto al que se le puede preguntar. En el caso de los *webinars*, estaba presente la consultora de éxito de los casos presentados de clientes de BS quien tenía conocimiento de las temáticas tratadas sobre metodología *inbound marketing*. Por último, c) se dio un espacio para compartir conocimiento y experiencias entre los participantes. Lo que puede hacerse al final del seminario web y en un espacio entre 10 a 15 minutos. Lo que permite que los participantes puedan contar sus

experiencias y dudas para ser compartidas. Así se puede generar una participación entre audiencia y los desarrolladores del *webinar*.

3. Utilizar métodos de aprendizaje, tanto sincrónicos como asincrónicos. Dentro de los *webinars* generados para la educación y adopción de clientes de Macondo y Cómala en *Brigadeiro Station* se tuvo aprendizajes de tipo sincrónico, por la existencia de mensajería instantánea y una manera de interactuar casi que inmediata entre los participantes y los expertos que estaban realizando el webinar. Y frente a los aprendizajes asincrónicos, se tienen el *email marketing* enviado luego del evento que tenía la grabación del *webinar* y una encuesta que permite valorar si fue de ayuda el tema y el formato desarrollado.
4. La importancia del trabajo previo. Es importante realizar una planeación previa dentro de cada uno de los *webinars* generados, como fue el caso con *Brigadeiro Station*. Se realizaron promociones con dos semanas de antelación a la base de clientes. De igual forma, se planeó una programación de cada una de las temáticas a desarrollar y quien sería el cliente de éxito o experto que iría a participar como conferencista en el evento, así como el manejo de contenidos en la *landing page*. Se enviaron, asimismo, correos de invitación y se gestionó el soporte técnico y operativo para generar la URL donde se transmitiría el webinar. Se contó también con la disponibilidad del grupo de mercadeo para hacer la grabación del seminario web.
5. Desarrollar actividades individuales, de pequeño grupo y gran grupo. Algunas preguntas o actividades del *webinar* del caso BS estaban dirigidas al público para que, al final, surgieran respuestas o dudas y las compartieran con el resto de los participantes y, por otro lado, se diseñaron y se llevaron a cabo algunas actividades de tipo entrevista en vivo que estaban dirigidas al experto o cliente de éxito invitado.
6. Asumir un papel de facilitador/moderador, más que de conferencista. El consultor o gerente de éxito de *Brigadeiro Station*, Wendy Tarazona, fue quien participó en los cinco *webinars* como moderadora dentro del público. El área de mercadeo de BS, por su lado, apoyó la realización del seminario web y le enviaban las preguntas para ir las respondiendo junto con el cliente de éxito.
7. Adecuar la experiencia interactiva, según el tamaño del grupo. Al tener dentro de los cuatro primeros *webinars* más de cincuenta participantes *online*, se limita la interacción

al final del evento para obtener una mejor experiencia y participación de por parte de los asistentes. Además, a los participantes se les pedía que fueran dejando escritas sus dudas en el *chat* del seminario. Esto generó un ambiente de relación y compartir conocimiento.

8. Seleccionar la tecnología adecuada para facilitar la participación e interacción social. En los *webinars* de *Brigadeiro Station*, se implementó la misma plataforma de automatización de marketing para generar los emails automáticos de confirmación cuando un cliente se inscribía al webinar. Además, la generación de la *landing page* de inscripción al seminario virtual y desde el soporte que brindó el equipo de producto de BS, se pudo obtener la información de correo electrónico de los clientes en su CRM para hacer el envío de invitación de inscripción al *webinar* dos semanas antes de la fecha estimada.

Tal como los autores Area M., Belén M., y Borrás J. (2014) mencionaron, las fases y tareas implicadas en la planificación y puesta en práctica de un *webinar* son esenciales para llevar a cabo un seminario web. A continuación, se explicará cada una de las fases aplicadas en cada uno de los cinco *webinars* generados para clientes de Macondo y Cómala en *Brigadeiro Station* y que buscaban, por un lado, incrementar la educación y adopción de clientes y, por el otro, disminuir la cancelación de afiliaciones a la plataforma de mercadeo digital (tabla 5).

Tabla 5. Fases y tareas en la planificación y puesta en práctica de un webinar

Fases	Tareas
Definir el sentido y utilidad del <i>webinar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar un tema de interés y potenciales destinatarios. ● Contactar con ponentes o conferencistas. ● Planificar un programa de trabajo. ● Seleccionar recursos y herramientas digitales para el <i>webinar</i>.
Crear el sitio web del <i>webinar</i> y proceder a su difusión e inscripción de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear el espacio o <i>landing page</i> del <i>webinar</i>. ● Hacer seguimiento a las inscripciones de los asistentes.

<p>Crear los materiales formativos y herramientas <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar textos, presentaciones y grabaciones en video con los contenidos destacables y dirigidos a los participantes. ● Permitir el acceso a los recursos del <i>webinar</i>: documentos de lectura, presentaciones, videos, foro, sistema de videoconferencia.
<p>Desarrollo del <i>webinar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Crear y dinamizar el funcionamiento de un foro de debate entre los participantes y el ponente. ● Establecer un día y hora de sesiones de trabajo en tiempo real/sincrónica. ● Desarrollar la sesión síncrona entre el ponente y los participantes por medio de la sesión virtual (conformada por videoconferencia, chat en línea, tablero digital o presentación). ● Publicar el video de la sesión en la <i>landing page</i> del <i>webinar</i>. ● Continuar con el foro de debate de forma diferida.
<p>Extraer conclusiones y cerrar el <i>webinar</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar conclusiones al final del <i>webinar</i>. ● Acreditar la participación.

Fuente: *Elaboración Propia*, tomado de (Area, Belén, & J., 2014, pág. 14).

6.4 Descripción y Análisis de la Experiencia de Organización, Desarrollo y Evaluación de los Cinco Webinars Realizados

De acuerdo con los autores antes relacionados, la primera etapa sobre el proceso de planeación y generación del *webinar* definió el sentido y utilidad de cada uno de los 5 seminarios web que se realizaron durante los meses de marzo, mayo, junio, julio y diciembre de 2018. La consultora de éxito de *Brigadeiro Station* fue Wendy Tarazona. Por otro lado, la invitación de participación a los seminarios web estaba dirigida a los clientes *inbound* o clientes directos, así

como a la base de clientes y agencias de habla hispana en *Brigadeiro Station*, principalmente de Macondo y Cómala.

El contenido central de los 5 *webinars* fue la generación de clientes recurrentes, aprender a relacionarse con la base de contactos generada, automatización de sus campañas, procesos, claves y estrategias para generación de contenido en 2019. Los contenidos, además, estaban dirigidos a clientes emprendedores, coordinadores de mercadeo o dueños de empresas de cualquier industria que fueran clientes de *Brigadeiro Station* y que estuvieran interesados en aprovechar mejor las plataformas digitales para replicar buenas estrategias y prácticas y así poder incorporarlas dentro de su negocio para incrementar sus ventas.

6.4.1 Los Objetivos y Organización de los Webinars

Los objetivos de los 5 *webinars* realizados en 2018 fueron los siguientes:

- a) Poner en práctica y analizar una estrategia *online* formativa con expertos desde el uso seminarios web. La implementación de dicha metodología permitió, dentro de *Brigadeiro Station*, comprobar la utilidad y potencial de la educación y los niveles de adopción de la plataforma por parte de sus clientes. Lo que generó una disminución en la cancelación de los servicios que brinda la plataforma de BS.
- b) Validar el impacto que tienen los *webinars* en la educación y adopción de la herramienta para clientes de Macondo y Cómala. Al contar con un espacio de participación y debate de conocimiento con expertos en el tema y, además, usar la plataforma en el análisis de los temas relacionados con las primeras acciones de adopción que un cliente debe tener hasta el sexto mes de afiliación con la plataforma.
- c) Evaluar el impacto y opinión de los participantes de los seminarios web e identificar recomendaciones y conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

Ya para la segunda etapa mencionada por Area M., Belén M., y Borrás J. (2014) sobre crear el sitio web del *webinar* y proceder a su divulgación, difusión e inscripción de los participantes, se puede afirmar que las acciones en la organización de los *webinars* fueron asumidas por el equipo de *Customer Success Internacional* de *Brigadeiro Station*, apoyado por algunos de los miembros del equipo de *Marketing* y *Product Marketing* de *Brigadeiro Station*. Durante un primer momento, se llegó a un acuerdo sobre el contenido, el programa y las fechas de los

seminarios. Se tomó la decisión de que el formato del seminario web giraría en torno a la presentación de un cliente caso de éxito o experto del tema.

El cliente caso, a partir de su experiencia, compartiría con la audiencia ejemplos prácticos de los beneficios derivados del uso de las plataformas digitales como *Brigadeiro Station* dentro de su estrategia *online*. Y cómo dicha estrategia promovió la interacción y resolvió dudas y comentarios de los clientes que estaban como participantes en las videoconferencias en tiempo real. El cliente caso de éxito o experto, junto con la consultora de éxito en *Brigadeiro Station*, tenían que elaborar previamente un guion de seguimiento del seminario *web*, además de la presentación visual. Al finalizar el *webinar*, se abrió un espacio *online* para generar conclusiones, despejar dudas y dar respuestas de manera colectiva y entre los participantes. Esto permitió integrar las temáticas a las situaciones diarias de los clientes de *Brigadeiro Station*. Al finalizar cada *webinar*, se generaba una publicación sobre el caso de éxito escrito dentro del portal de *Brigadeiro Station* (figura 25). El calendario de desarrollo de los cinco webinars fue el siguiente:

Webinar 1

- Inscripción *online*, libre y gratuita (marzo del 2018)
- Publicación videoconferencia (marzo del 2018)
- Publicación caso de éxito (abril del 2018)
- Elaboración de conclusiones y reporte (abril del 2018)

Webinar 2

- Inscripción *online*, libre y gratuita (mayo de 2018)
- Publicación de videoconferencia (mayo del 2018)
- Publicación caso de éxito (junio del 2018)
- Elaboración de conclusiones y reporte (junio de 2018)

Webinar 3

- Inscripción *online*, libre y gratuita (junio del 2018)
- Publicación de videoconferencia (junio del 2018)
- Publicación caso de éxito (julio del 2018)
- Elaboración de conclusiones y reporte (julio del 2018)

Webinar 4

- Inscripción *online*, libre y gratuita (julio del 2018)

- Publicación de videoconferencia (julio del 2018)
- Publicación caso de éxito (agosto del 2018)
- Elaboración de conclusiones y reporte (agosto del 2018)

Webinar 5

- Inscripción *online*, libre y gratuita (diciembre del 2018)
- Publicación videoconferencia (diciembre del 2018)
- Publicación caso de éxito (febrero del 2019)
- ● Elaboración de conclusiones y reporte (febrero del 2019)



Figura 25. Planeación y realización casos de éxito y webinars 2018
Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Selección y Gestión de los Recursos Tecnológicos

La tercera etapa sugerida por Area M. Belén M., y Borrás J. (2014) hace referencia a crear los materiales formativos y herramientas *online* donde, luego de identificar el tema del contenido y presentación de cada uno de los cinco webinars, así como identificar e invitar los clientes de éxito o expertos que participarían en cada uno de las sesiones del *webinar*. El equipo de *Customer Success Internacional de Brigadeiro Station*, por su lado, estructuró lo relacionado con la transmisión de los *webinars* y que los costos fueran accesibles a cualquier cliente, independientemente de si se encontraba en Macondo, Cómala u otro país de habla hispana y que fuera cliente de la plataforma. Para ello, se creó una *landing pages* o páginas de aterrizaje dentro de la cuenta destinada para la comunicación con clientes de Santa Mónica de los Venados y se estableció comunicación con clientes de mercados latinoamericanos, principalmente de Macondo y Cómala.

Se optó por replicar el modelo de webinar y “office hours” que diseñó el equipo de *Brigadeiro Station* de Santa Mónica de los Venados, así como por usar la herramienta o

aplicación de Google, llamada en su momento, Hangout. Esta herramienta permitía, de acuerdo con Area M., Belén M., y Borrás J. (2014), generar un *webinar* de participación de hasta nueve personas de manera simultánea. La aplicación permitía emitir la videoconferencia en directo (*streaming*) y a los conectados por YouTube, al estar asociada a una cuenta de Gmail. Se señala que se grabó la transmisión en vivo para ser, luego, publicada en la plataforma de BS. Uno de los resultados es que la plataforma de vídeos quedó mejor posicionada de internet.

7.4.2.1 Moderación de Hangout

Al contar con la experiencia del equipo de mercadeo de *Brigadeiro Station* para la planeación y ejecución de los *webinars* que contó con la participación de clientes de éxito y de expertos. Los invitados no tuvieron ninguna dificultad en conectarse vía *Hangout*. También, se contó con la participación y apoyo de algunos miembros del equipo de mercadeo internacional de *Brigadeiro Station*. De esta forma, el equipo apoyó en el seguimiento a la transmisión, en lo relacionado con: conectividad, audio, sonido, recepción de preguntas y participación de los clientes en cada uno de los eventos. Antes de comenzar cada seminario web, el equipo de BS se reunió con algunos miembros de mercadeo y la consultora de éxito dentro de la sala de grabación para probar la calidad del sonido y configuraciones técnicas.

Uno de los puntos importantes a tener en cuenta dentro de un *webinar* es la asignación y respeto de los turnos para hacer uso de la palabra entre el cliente caso de éxito o experto, la consultora de éxito de *Brigadeiro Station*, como mediadora, y la participación de los clientes que asistieron a los *webinars*. Asimismo, se siguió la agenda y tiempos de participación establecidos previamente, y se tuvieron en cuenta los espacios que fueran libre de ruidos, que contara con buena iluminación y buena conexión a internet.

7.4.2.2 Páginas de agradecimiento landing pages de los webinars

Ya en la cuarta etapa, según Area M., Belén M., y Borrás J. (2014), consiste en el desarrollo del seminario web donde se generó una página de agradecimientos o “thank you page” para que cada uno de los participantes le pudiera escribir a los clientes expertos y clientes de éxito de la plataforma. Dentro de la cuenta de *Brigadeiro Station* usada para las comunicaciones de clientes de Santa Mónica de los Venados, se diseñó la primera página de aterrizaje. Para ello, se tuvo que

planear la fecha del *webinar* que, por lo general, era al final del mes. Se generó también un formulario y un título atractivo para motivar a los clientes a registrarse. Los *webinars* siguieron las siguientes fases:

1. Se generó una *landing page* de promoción del seminario web y se promocionó la base de clientes 2 semanas antes de la fecha desde el envío de *emails* con *product marketing* quienes son responsables de la comunicación con los clientes.
2. Se divulgó desde los *emails marketing* y dentro de las reuniones estratégicas con los clientes con 2 semanas de antelación.
3. Un día antes del evento, se envió un email a los inscritos al *webinar* como recordatorio de fecha y hora. Luego, se envió otro *email* 30 minutos antes de comenzar con el *webinar*.
4. Se elaboró un guion y una presentación por parte del consultor de éxito que, en este caso, fue Wendy Tarazona.
5. Ya durante el *webinar*, se comenzó con un saludo de bienvenida a los participantes del evento. Acto seguido, la consultora de éxito dio a conocer la temática a los participantes y el enfoque teórico-práctico. Posteriormente, se realizó una entrevista guiada por el cliente invitado o experto quien compartió su experiencia, aprendizajes y claves del éxito de su campaña digital con *Brigadeiro Station*. Diez minutos antes de terminar el *webinar*, la consultora dejaba un espacio de preguntas y comentarios entre los participantes para ampliar las temáticas expuestas y despejar dudas de los participantes.
6. Al día siguiente o máximo dos días después de haber presentado el *webinar*, se enviaba un correo electrónico a los inscritos con una encuesta realizada por *Google Forms* (figura 26) para poder medir el impacto del webinar en la educación y adopción de los clientes de la plataforma principalmente en Macondo y Cómala. La comunicación también incluía el link de la grabación del *webinar* para quienes no hubiesen podido conectarse.

WEBINAR ESPECIAL

Cómo planear su **estrategia de contenido para 2019 aplicada** en RD Station

Fecha: 13/12

Hora: **1pm** (México) | **2pm** (Colombia) | **4pm** (Argentina)

En este webinar, vamos a recibir tips para planear su estrategia de contenido para 2019 y saber cómo implementarla en RD Station. Contaremos con la participación de **Valentina Giraldo, de la empresa Rock Content**, quien a partir de su experiencia nos contará cómo realizan la planeación del contenido para el próximo año aplicado en nuestra plataforma.

VAMOS ABORDAR LOS SIGUIENTES TEMAS:

- 1 Entrevista a nuestro cliente Valentina Giraldo de Rock Content sobre tips y estrategias para la planeación de contenido para 2019, aplicado en RD Station.
- 2 La importancia de generación de contenido para incrementar tus oportunidades y ventas.
- 3 Tips y estrategias para optimizar tus campañas de contenido en RD Station [Nuevas Funcionalidades].
- 4 Análisis de tus campañas de contenido para el año que viene.

Confirma tu Asistencia!
Recibirás un email con el link para la inscripción.]

Nombre*
Wendy Tarazona

Email*
wendy.tarazona@rdstation.com

Nombre de su cuenta en RD Station Marketing
rd

Eres cliente de RD ?*
Si

¿De qué país eres?*

Seleccione

3 + 9 = ?

CONFIRMAR!

Figura 26. Landing Page de inscripción webinar

Fuente: Brigadeiro Station Software (2018).

Las principales temáticas de los *webinars* fueron escogidas de acuerdo a los comentarios y opiniones de los clientes dentro de las reuniones estratégicas con sus consultores de cuenta internacionales. Se resalta que se tuvieron en cuenta también las temáticas que señalaron los clientes que en su momento cancelaron. Una de las más mencionadas fue la falta de educación o adopción de la plataforma, al sentirse sin un acompañamiento para diseñar y lograr una estrategia digital.

6.4.3 Casos de Éxito de la Empresa en 2018

Los siguientes casos de éxito se generaron en 2018. Se resalta que los meses del año en los que no se generaron casos de éxito fue entre julio y agosto, por el exceso de trabajo y cambios dentro del área de atención al cliente, así como por cambios en los procesos y reestructuración del área de internacionalización. Los casos de éxito fueron seleccionados por Wendy Tarazona, consultora de éxito, junto con la ayuda de *marketing de Brigadeiro Station*. Algunos de los clientes como Procomsa, Karessi y Estudio Livingston participaron en los tres primeros *webinars*. Entre julio y diciembre, se realizaron los 5 *webinars* descritos en el aparte sobre metodología. Los seminarios web contaron con la participación de clientes y expertos en el tema de generación de contenido y referentes en el mercado digital de Macondo y Cómala. El

enfoque generó una buena recepción, principalmente del último *webinar* donde el área de *Customer Success Internacional* contó con el apoyo de mercadeo para promocionar el seminario web y convertirlo, tanto en educación y retención de clientes, como en la adquisición de nuevos. Los clientes expertos invitados fueron Rockcontent y Bunny Inc.

El primer caso de éxito fue Procomsa que participó en marzo. Procomsa es una empresa que ofrece muebles y decoración para oficinas. El coordinador de mercadeo era Gabriel quien generó su primera venta de más de mil dólares con *Brigadeiro Station*. Por lo que fue el primer cliente en participar de los *webinars* para compartir su experiencia y aportar sus conocimientos. Al finalizar el año, debieron cancelar el uso de la plataforma de BS debido a temas internos de la compañía, pero tenían la intención de volver a inscribirse con *Brigadeiro Station* y retomar su estrategia digital. Es por esto que el caso de éxito fue eliminado de la página de BS. Además, del caso de éxito que se divulgó, también se elaboró un artículo conocido como “Generación de leads recurrentes”.

El segundo caso de éxito fue Estudio Livingston que participó en el *webinar* de abril de 2018. La empresa es argentina y tiene como objetivo la reforma de casas y el diseño de proyectos nuevos. “Pertenece a Rodolfo Livingston, arquitecto con más de 6.000 clientes atendidos en forma personal. Las reformas y viviendas nuevas son los temas preferidos del señor Rodolfo. Fue creador de la especialidad “Arquitectos de Familia”, un sistema de diseño participativo que ha recibido dos premios internacionales. Está liderado por Estefanía y Nidia Marinaro quienes generaron, en menos de tres meses, más de 16 ventas por su estrategia digital”. El texto de divulgación del caso se titula “¿Cómo Estudio Livingston logró concretar 16 ventas en su segundo mes con Brigadeiro Station Marketing?” (RD Station, 2018a)

El tercer caso de éxito presentado en mayo fue Karessi. “Esta es una empresa que comenzó en 2009, conformada por un grupo de mujeres emprendedoras. Su trabajo se enfoca en brindar bienestar a las personas, a través de compresas de semillas, productos de aromaterapia y herbolaria. Margarita Álvarez es la dueña de la empresa y responsable por conducir la estrategia digital con *Brigadeiro Station*. Desde el uso de la estrategia con BS, se incrementó en un 30% la tasa de conversión de clientes en su tienda en línea. Se resalta que antes de empezar con la estrategia digital no generaba ventas en su *e-commerce*”. Es así como el caso de éxito se llama “¿Cómo Karessi logró una tasa de conversión del 30% gracias al Inbound marketing?” (RD Station, 2018b). Luego de comenzar con su estrategia digital e incrementar sus ventas por el

canal digital, Margarita lanzó un nuevo servicio llamado curso de herbolaria y aromas el cual le ha brindado ingresos interesantes y periódicos.

El cuarto caso de éxito del mes de junio fue la empresa Coco Jewel. “Es una empresa que trabaja con diseños exclusivos en oro laminado de 18 kilates. Las joyas son diseñadas por Tania Sapien, directora de Coco Jewel. Trabajan además con oro rosa y tradicional. Fueron reconocidas por *Entrepreneur* como el primer *retail* de Joyería en Cómala y están dentro de las 500 franquicias más rentables del país. Tania, junto con su equipo de mercadeo, desarrollaron una *landing page* con *Brigadeiro Station*, con el fin de identificar más emprendedoras interesadas en trabajar con ellas. Su estrategia les permitió crecer en un 40% y generar 500 nuevas emprendedoras interesadas en su negocio y en su estrategia digital”. El título del caso de éxito fue “¿Cómo Coco Jewel logró generar más de 500 leads con su primera Landing Page en Brigadeiro Station Marketing?” (RD Station, 2018c). Si bien se tiene sistematizado el caso de Coco Jewel, se resalta que el caso aún no ha sido presentado dentro del formato de *webinars*. Por ende, el cuarto webinar presentado fueron especialistas en la creación de contenido en Macondo, llamados Bunny Inc que están en la tienda de servicios de la plataforma para clientes y agencias. Se menciona que uno de los principales problemas de los clientes en *Brigadeiro Station* es la generación de contenido.

El quinto caso fue desarrollado en septiembre con la experiencia de Topicflower. Empresa argentina que incrementó en un 30% la generación de nuevos clientes y casi el 90% en la generación de nuevos *leads* o contactos interesados en sus servicios, resultado de la aplicación de una estrategia digital con BS. El nombre de caso fue “¿Cómo Topicflower aumentó en 30% sus clientes nuevos y en 90% la generación de leads, utilizando Brigadeiro Station Marketing?” (RS Station, 2018d). La empresa ofrece una aplicación web para el diseño y medición de estrategias de marca en redes sociales. “El principal diferencial de la aplicación es la segmentación de publicaciones de contenidos, según los temas de conversación en internet. De esta manera, las marcas pueden mejorar su estrategia al saber cuáles son los temas más relevantes dentro de su comunidad. Actualmente, se encuentran en Argentina, pero cuentan también con oficinas en Cómala y Estados Unidos y tienen clientes en más de 19 países. Sofi Rey, coordinadora de mercadeo, realizó este trabajo y estrategia junto a *Brigadeiro Station*. Se tiene planeado realizar un *webinar* para clientes y contar con su participación como especialista del tema en futuras estrategias de *webinars*”.

Como sexto caso de éxito se tuvo a *Vaya Car Sharing*, caso de éxito en octubre de 2018. Es una empresa de Macondo que se dedica al alquiler de vehículos. En la unidad de negocios, *Sharing* permite que un mismo vehículo sea usado por varias personas de forma independiente y en horarios diferentes. Lo que le permite reducir del número de vehículos en las vías y las emisiones de CO2 en el ambiente. Es parte del Grupo SEISSA, una organización con más de 80 años de experiencia en el sector automotor de Macondo. *Vaya Car Sharing* se lanzó como respuesta a las tendencias mundiales del mercado sobre la movilidad sostenible y cuidado del medio ambiente. El *Car Sharing* consiste en un alquiler de carro por horas, con la posibilidad de recoger el vehículo en un punto A y entregarlo en un punto B. Yida es la coordinadora de marketing de la empresa y fue responsable de generar, junto con *Brigadeiro Station*, un aumento de casi el 63% la tasa de sus afiliados. El título del caso fue “¿Cómo Vaya Car Sharing aumentó en 63% su tasa de afiliados?” (RD Station, 2018e).

El séptimo *webinar* contó con la participación de Endeavor Cómala en el mes de noviembre del 2018, tras obtener más de cuatro mil contactos a través de la generación de contenido. Es así como el caso de éxito se llama “¿Cómo el equipo Endeavor generó más de 44 mil leads a través de la Producción de contenido?” (RD Station, 2018f). “Endeavor es una organización internacional sin fines de lucro, con sede en 31 países alrededor del mundo, que lidera un movimiento global para impulsar el crecimiento económico, social y cultural. Nació con el objetivo de estimular el crecimiento económico de mercados latinoamericanos, a través del impulso a emprendedores de alto impacto. A nivel internacional, Endeavor ha evaluado a más de 50,000 emprendedores, seleccionando a más de 1,698 individuos que lideran más de 1,059 empresas de gran crecimiento. Endeavor Cómala comenzó en 1997. A través de los años, empezaron a adentrarse en lo digital, pues querían cumplir varios objetivos en Cómala: Ser voceros de los Emprendedores Endeavor, liderar la industria de emprendimiento en términos de contenido, estar conectados con los usuarios y generar más *brand awareness*. En 2017, *Brigadeiro Station* se puso en contacto con Endeavor Cómala pues había tomado la decisión de trabajar estratégicamente con Emprendedor Endeavor de Santa Mónica de los Venados en su sede de Ciudad de Cómala”.

El octavo y más reciente caso de éxito es de la empresa de Macondo Bienestapp que, en diciembre de 2018, se convirtió en caso de éxito. “Esta empresa es una aplicación que permite reservar actividades con entrenadores personales que llegan a su casa para ejercitarse cuando

quiera y sin membresías. Luis Gallo, dueño y responsable por la estrategia digital, tuvo como principal motivación buscar una estrategia de mercadeo digital, para poder gestionar *la Start Up* con herramientas que permitieran automatizar los diferentes pilares de su funcionamiento, como lo es el de mercadeo y así llegar más rápido a los resultados propuestos y a un costo menor, gracias a la tecnología. De esta forma, la empresa incrementó sus ventas hasta en un 81% con su estrategia digital junto a *Brigadeiro Station*” El caso de éxito se llamó, dentro de la página de BS en la sección de casos de éxito, bajo el título “¿Cómo Bienestapp generó 81% más ventas a partir de acciones de marketing digital?” (RD Station, 2018g).

6.4.4 Webinars de la Empresa en 2018

La duración promedio de cada *webinar* estuvo entre los 40 a 50 minutos. Como se describió anteriormente, las sesiones se estructuraron así: 20 minutos para presentación de los clientes invitados que participaron como conferencista y la consultora de éxito en *Brigadeiro Station* o moderadora del seminario web. Luego, la consultora daba la presentación de la temática desde el uso de una metodología teórico-práctica. Posteriormente, y durante los siguientes 30 minutos, se entrevistaba al cliente caso de éxito invitado o experto quien, a través de su experiencia, compartía conocimiento sobre su estrategia digital, errores y desaciertos junto con *Brigadeiro Station*. Finalmente, se daban diez minutos al finalizar la entrevista para que los clientes participantes del *webinar* pudieran hacer preguntas o comentarios, tanto a la consultora como al cliente invitado.

Cada *webinar* tuvo una planeación estructurada por un equipo que permitiera generar una excelente experiencia y organización de estos momentos de verdad con el cliente y generaban valor a su estrategia. Los grupos de trabajo estuvieron conformados por:

- Moderador (1 persona). La consultora de éxito, Wendy Tarazona, quien presentaba a los clientes de éxito invitados o expertos. Daba turnos para hablar, dirigía el webinar de acuerdo a la temática, asignaba a los clientes de éxito las preguntas realizadas por los clientes que participaban. Y estaba encargada, tanto de la apertura como el cierre del seminario web.
- Invitado Conferencista (1 persona). Los clientes de éxito eran los expertos en la temática a desarrollar durante el *webinar*. El invitado tenía 30 minutos para exponer y

compartir su conocimiento con las plataformas digitales como *Brigadeiro Station* y su experiencia y estrategia digital.

- Técnico y Gestor de redes sociales YouTube (1 persona). Era el encargado de activar el video en vivo en los espacios de redes sociales, así como gestionar el micrófono y la iluminación del estudio donde se presentaba y verificar que se tuviera conexión de internet en el set de *Brigadeiro Station*. También estaba a su cargo el estar pendiente de la recepción de preguntas y pasarlas a la moderadora y a los clientes de éxito invitados. Además, era el encargado de seleccionar las preguntas de los clientes que participaban en YouTube. Las preguntas se enviaban por el *chat* privado en *Hangout*, al que tenían acceso la moderadora y el cliente de éxito invitado. Alexander Cruz fue quien coordinó las redes sociales de *Brigadeiro Station* durante los *webinar*.

Antes de la transmisión, se seguía un protocolo: se citaban a los actores participantes con 30 minutos de antelación, vía *online*, a los clientes de éxito y, en el set de grabación de *Brigadeiro Station* en Santa Mónica de los Venados, a la moderadora. Se verificaba la conectividad, sonido, transmisión de video y se respondían posibles dudas. De igual forma, juntos, cliente y moderadora, repasaban los puntos claves del *webinar*. Por último, se activaba la transmisión en directo desde el canal de YouTube. Al finalizar el seminario web, se cerraba la transmisión y se retroalimentaba cómo había sido la sesión. Se consideraba también el número de participantes al iniciar el webinar y el número de visitas. Además, se recibía *feedbacks* o sugerencias del equipo de mercadeo, como responsable de la parte técnica del *webinar*, en este caso, del señor Alexander Cruz.

7.4.4.1 Datos de Participantes en los Webinars

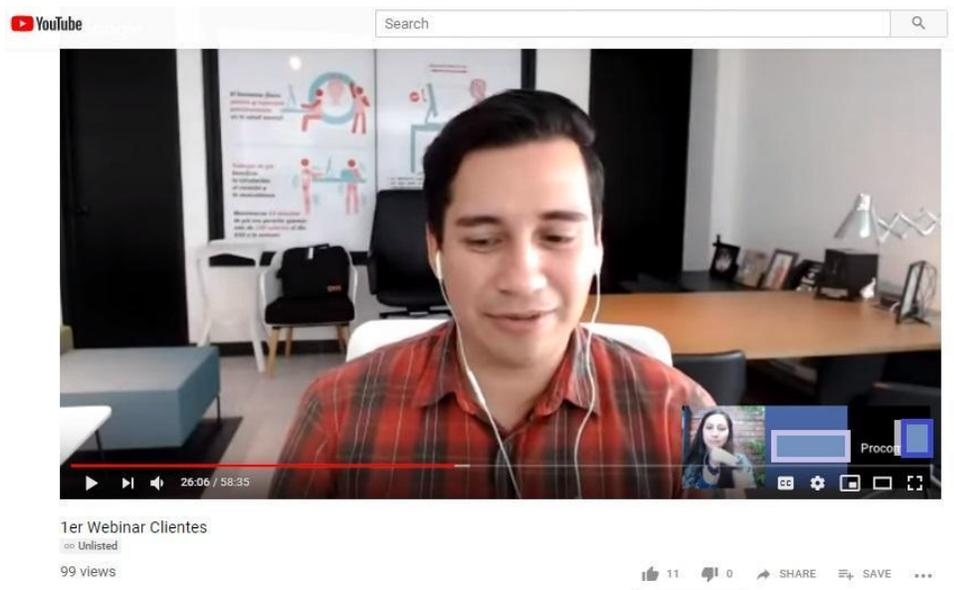
Ya en la última etapa relacionada con identificar conclusiones y cierre del *webinar*, se pudo concluir que durante esta experiencia de organización de seminarios web para clientes por parte del equipo de *Customer Success Internacional de Brigadeiro Station*, se contó con una alta participación, expectativa y aceptación por parte de los clientes de mercados latinoamericanos, especialmente de Macondo y Cómala, (Area, Belén, & J., 2014). Estos cinco webinars se desarrollaron en 2018 con el propósito de medir el impacto positivo en la educación y adopción de los clientes en *Brigadeiro Station* de Macondo y Cómala y medir la disminución de la tasa de cancelaciones a la empresa. Durante los tres primeros webinars, se brindaron casos de éxito de

clientes que tuvieron éxito con su estrategia digital junto a *Brigadeiro Station* y los dos últimos *webinars* se invitaron clientes que son referencia en el mercado o especialistas en la generación y estrategias de contenido. Se analizaron también los tipos de formato que eran más interés para los clientes, así como las temáticas. La mayoría de temáticas preferidas estaban relacionadas con las dificultades que presentaban los clientes para generar resultados con *Brigadeiro Station* y su estrategia digital. A continuación, se muestra el número de inscritos y resultados de visitas en cada uno de los *webinars* presentados en 2018.

En el primer *webinar* para clientes que se desarrolló el 22 de marzo 22 de 2018, el principal objetivo era hablar de la primera etapa de adopción, donde más del 50% de la base de clientes se encontraba en la etapa uno de “Generación de contactos o leads recurrentes a su base”. Al tener en cuenta que los clientes dentro de los dos primeros meses de implementación generaban más de 50 *leads* en su base, pero no continuaban con esta acción estratégica en los siguientes meses de manera recurrente, lo que hacía que disminuyera el número de visitas a su sitio web, *leads* o contactos, oportunidades y ventas para su negocio. En la *landing page* de inscripción se tuvo 92 visitas y 41 inscritos, pero luego con la divulgación del *webinar* ya grabado estas cifras aumentaron a 113 visitas y más de 61 inscritos teniendo una tasa de conversión del 54%, lo cual es una excelente tasa de conversión de visitas a leads. Los medios de promoción fueron: email, reuniones estratégicas donde se compartía el link de inscripción, redes sociales personales como Facebook y LinkedIn. El primer *webinar* sobre Generación de leads recurrentes tuvo 25 personas conectadas online participando del evento y, en la actualidad, para febrero de 2019, este webinar posee más de 97 visitas y 11 me gusta, lo cual demuestra la importancia e impacto de la temática generada donde Gabriel Méndez coordinador de marketing en Procomsa explicó cómo con su estrategia de contenidos y generación de leads recurrentes obtuvo una venta de más de veinte mil dólares (figura 27).

En el segundo webinar tuvimos como invitado al cliente caso de éxito Estudio Livingston, donde Nidia Marinaro y Estefanía González eran las responsables por la estrategia digital junto con *Brigadeiro Station*. En mayo 24 donde la promoción del webinar se realizó dos semanas antes enviando un email de promoción vía CRM para los clientes Inbound que hablan español y personalizado por la consultora de éxito Wendy Tarazona. En la *landing page* de inscripción tuvieron 41 inscritos. En el webinar asistieron 25 participantes online similar al

número de asistentes en el primer webinar, y actualmente posee más de 94 visitas y 6 “me gusta” (figura 28).



*Figura 27. Primer webinar para clientes, 2018
Fuente: Canal YouTube Brigadeiro Station Latinoamérica (2018).*



*Figura 28. Segundo webinar para clientes, 2018
Fuente: Canal YouTube Brigadeiro Station Latinoamérica (2018).*

El tercer webinar fue realizado junto a Karessi, el 18 de junio del 2018. La promoción se realizó vía email *marketing* a través del CRM de BS dos semanas antes para los clientes y agencias aliadas que hablaban español y que no se encontraban dentro del periodo de implementación. Antes de la fecha del webinar, se registraron 43 participantes en la *landing page*. En la actualidad, el webinar tiene más de 99 views y 6 “me gusta”. El webinar tuvo la participación de 30 personas *online*. Se puede considerar que este fue un gran número de clientes, lo que significó un incremento del 50%, en relación con el segundo. De igual forma, se resalta que seminario web fue distinto a los otros, pues era la primera vez que el cliente estaba participando en la misma sala junto a su consultora de éxito en las oficinas de *WeWork* Cómala de *Brigadeiro Station*. Este hecho pudo incrementar el número de participantes, así como la importancia de la temática abordada: automatización del *marketing*. En el seminario, se compartieron estrategias de análisis de las campañas de *email marketing* y generación de estrategias de retroalimentación efectivas. Una de las principales preguntas que los clientes le hicieron a Margarita, dueña y responsable de la estrategia digital de Karesi, fue “¿cómo generó ventas y los números esperados para su empresa con esta experiencia y estrategia?”. Al finalizar junio, el video arrojó 68 visitas, es decir, casi un 9% más que el webinar anterior. Actualmente, el video tiene más de 99 visitas (figura 29).



Figura 29. Tercer webinar para clientes, 2018
Fuente: Canal YouTube Brigadeiro Station Latinoamérica (2018).

En el cuarto webinar que se realizó el 27 de julio de 2018 y hasta un día antes, se reportaron 51 inscritos en la *landing page*. La temática propuesta para el seminario web giraba

en torno a “Tips y estrategias de contenido para incrementar el número de oportunidades y ventas para su negocio”, presentado por Vanessa Vargas de la empresa Bunny Inc, clientes de BS y expertos en la edición de videos y contenidos en distintos formatos e idiomas. Era la primera vez que se contaba con la participación de un cliente que no era caso de éxito aún con la plataforma, pero sí especialista en el tema de contenidos. Se seleccionó la temática al tener en cuenta que más del 80% de la base de clientes de los países foco comentaban en las reuniones estratégicas con su consultor de éxito el desafío que presentaba la generación de contenido de valor y el tiempo que debían dedicar para ello. La empresa Bunny Inc se encontraba en más de 67 países con estrategias de contenido exitosas para sus clientes. Actualmente, el video resultado del seminario web tiene 52 visitas y 2 “me gusta” (figura 30).

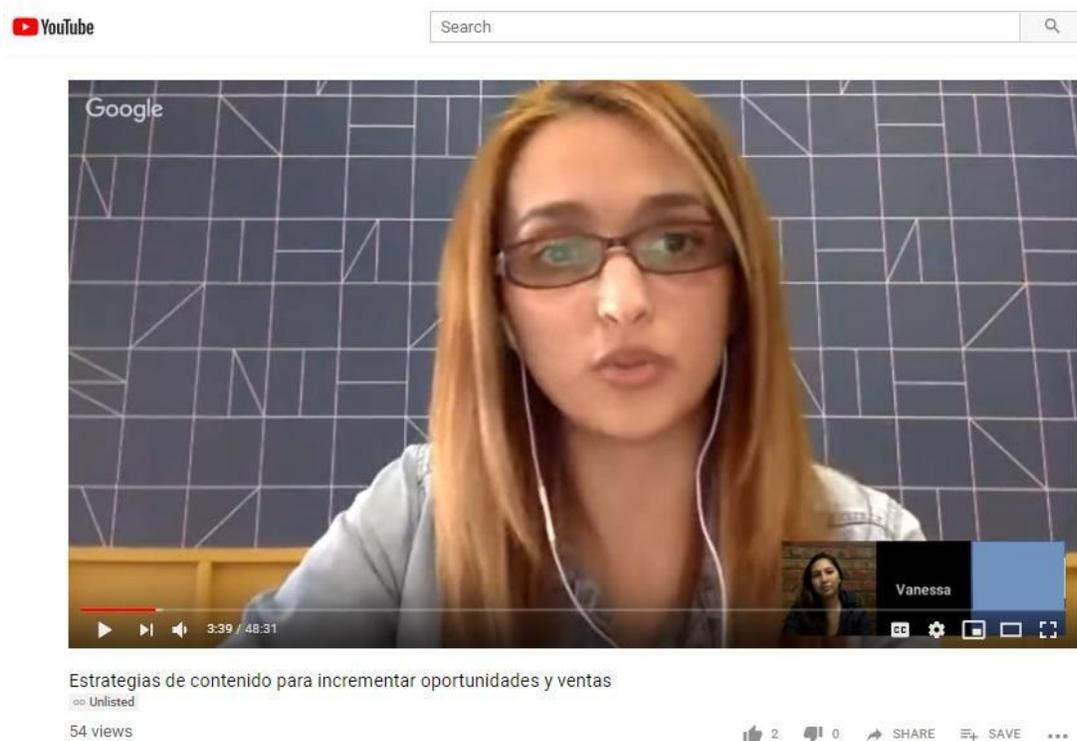


Figura 30. Cuarto webinar para clientes, 2018
Fuente: Canal YouTube Brigadeiro Station Latinoamérica (2018).

El quinto y último webinar, se realizó en diciembre de 2018, puesto que los meses después de julio, en el que tuvo lugar el cuarto webinar, fueron meses difíciles dentro de *Brigadeiro Station*, pues se presentaron cambios de estructura por salida de algunos de los trabajadores, lo que causó un incremento en el número de actividades y reuniones estratégicas con clientes durante este periodo. Por lo tanto, se decidió hacer un último webinar en diciembre, al finalizar el año y con el fin de anticiparse a los cambios del *Inbound marketing* programados

para 2019. El quinto seminario web tuvo un número de inscritos superior a 298, de los cuales 86 eran clientes de *Brigadeiro Station* y los demás participantes, era el resultado de una acción que se realizó en común con *Marketing* de *Brigadeiro Station*. Lo que hizo que fuera el primer *webinar* promocionado en redes sociales, además de la tradicional invitación que se hacía vía *email marketing* por el CRM de BS. Se envió un *email marketing* a la base de clientes de *Rock Content* con más de 200 clientes. La sumatoria de estas acciones permitieron un aumento significativo en la participación de los clientes y generación de nuevos *leads* para ambas empresas. También, se resalta que era la primera vez que dos minutos antes de comenzar un webinar se tenían en línea más de 50 asistentes ansiosos por comenzar y participar.

Para este webinar se contó con la participación de *Rock Content*, que es referencia en la generación de contenido en Santa Mónica de los Venados y tiene como objetivo expandir su negocio como lo está intentando hacer *Brigadeiro Station* en los mercados latinoamericanos, al analizar la gran necesidad de los clientes de países latinoamericanos, principalmente Macondo y Cómala, desde la creación y generación de estrategias de contenido. Para ello, se tuvo como participante a Vanessa Giraldo, Supervisora de Marketing Internacional en Rockcontent. Actualmente, el webinar tiene más de 295 visitas y 21 “me gusta”. La temática fue muy bien acogida, al tener en cuenta que daba respuesta a “¿cómo planear tu estrategia de contenido para 2019?” (figura 31) (tabla 5).

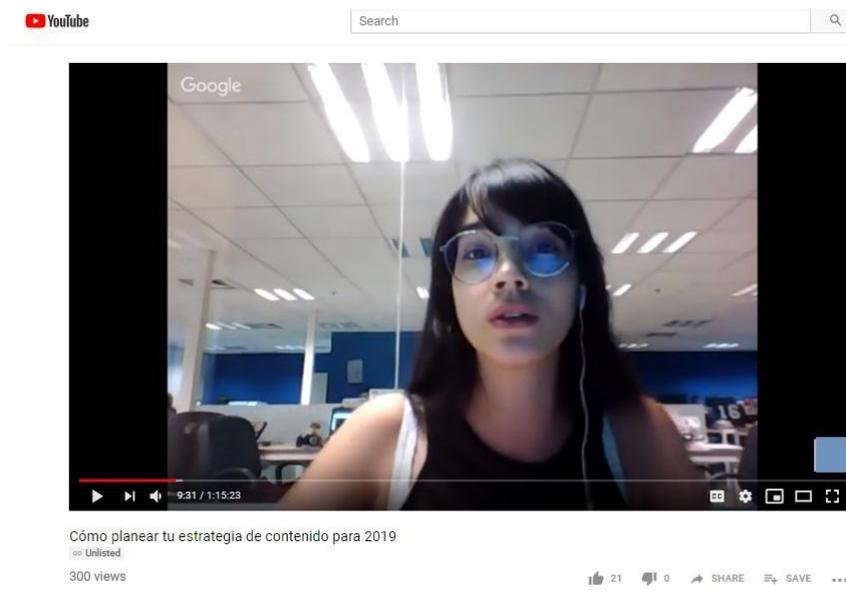


Figura 31. Quinto webinar para clientes, 2018
Fuente: Canal Youtube Brigadeiro Station Latinoamérica (2018).

Tabla 6. Planeación y organización de webinars 2018

Mes	Tema	Fecha Webinar	Horario	Asunto	Descripción	Inscritos/Visitas	URL Transmisión	LP Inscripción
Marzo	Generación de Leads Recurrentes	3/22/2018	17h	La importancia de generar leads recurrentes para obtener mayores oportunidades en tu negocio	1er Webinar Clientes Brigadeiro Station Cómo generar leads ayudó a Procomsa a cerrar una venta de \$20.000 USD	50 inscritos 95 visitas	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/thankyoupage-1er-webinar-clientes-internacionales	http://internal.rds.land/1er_webinar_clientes
Abril	Email Marketing	5/24/2018	15h	Estrategias y modelos de email marketing para la generación de oportunidades y ventas	Cómo Estudio Livingston generó 16 ventas en su segundo mes con campañas de email marketing	41 inscritos 94 visitas	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/seguir-webinar-clientes-internacionales	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/campanas-de-email-marketing

Mayo	Análisis de datos y campañas de email	6/18/2018	15h	Relacionarse con su base actual y nuevos clientes potenciales	Cómo analizar sus campañas de email marketing y establecer estrategias de nutrición para incrementar sus ventas	43 inscritos 95 Visitas	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/agradecimiento-3er-webinar-clientes-internacionales	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/3er-webinar-clientes-internacionales
Junio	Generación de Contenido	7/19/2018	15h	Estrategias de contenido	Tips y estrategias de contenido para incrementar el número de oportunidades y ventas para tu negocio con Bunny Inc	51 inscritos 48 Visitas	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/thank-you-page-cuarto-webinar	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/cuarto-webinar-clientes-internacionales
Dic	Planeación Estratégica de Contenido	12/12/2018	14h	Cómo planear su estrategia de contenido para 2019 aplicada en Brigadeiro Station	Tips para planear su estrategia de contenido para 2019 y saber cómo implementarla en Brigadeiro Station junto a Rock Content	298 inscritos 287 Visitas	https://www.youtube.com/watch?v=0xw77sfzGq0	https://paginas.resultadosdigitais.com.br/quinto-webinar-clientes-internacionales

Fuente: Elaboración propia.

7.4.4.2 La evaluación de los Webinars: la Opinión de los Clientes Participantes

Como anteriormente se mencionó, el objetivo principal de los webinars era analizar y validar el impacto en la educación y adopción de la plataforma de mercadeo digital de

Brigadeiro Station para clientes de Cómala y Macondo. Se resalta que se tuvo en cuenta la opinión de los clientes que participaron. Con el fin de recolectar estos datos, se elaboró un cuestionario que fue enviado al finalizar cada uno de los webinars, junto con la grabación del mismo. El número de respuestas varió en cada uno de los seminarios web. El cuestionario se envió desde el uso del *email marketing* de *Brigadeiro Station*. El cuestionario llevaba un formato hecho en *Google Form*. El número de respuestas de las encuestas fue de 30 clientes. De forma adicional, en el último *webinar*, se realizó una entrevista a uno de los clientes de éxito del mes de diciembre conocido como Bienestapp. A continuación, se presentan los principales resultados de las encuestas de valoración que fueron organizadas al tener en cuenta expectativas, utilidad, contenido y organización del webinar como estrategia formativa y de adopción de plataformas digitales.

Las encuestas fueron diseñadas como una herramienta para validar la hipótesis de que los *webinars* y verificar si la participación de clientes caso de éxito impactaron positivamente o no en la educación, adopción y retención de los clientes de plataformas digitales. Dichas encuestas, en términos generales, dieron cuenta de las opiniones de los clientes y su experiencia con el servicio y producto ofrecido por BS. De igual forma, las respuestas de las encuestas permitieron confirmar que, al hablar continuamente de estrategias prácticas, junto a clientes actuales de éxito con la plataforma mediante webinars, permitían, de manera experiencial, reconocer los errores más comunes en sus prácticas y, al mismo tiempo, aplicar en cada industria las estrategias y mejoras conversadas e identificadas en los seminarios web. Uno de los efectos más constantes identificados era la disminución de riesgos y la generación de estrategias digitales claras y a la medida de las necesidades de las empresas que les permitiera, en el mediano plazo, generar un retorno de inversión, resultado del uso de plataformas digitales como *Brigadeiro Station*. Los resultados de las encuestas se muestran en los anexos del trabajo.

7.4.4.2.1 Expectativas

Una de las preguntas constantes en cada uno de los seminarios web y que hizo parte del cuestionario de valoración giró en torno a las expectativas de los clientes que participaron en los cinco *webinars*. De allí, se pudieron identificar las opiniones, el interés por intercambiar ideas, conocimiento y las opiniones de otros clientes que estaban enfrentando el mismo reto: incorporar

estrategias digitales en sus empresas, resultado de una interacción con clientes de éxito y también conocer más del tema con expertos que participaban en los seminarios web.

“Me parece una excelente idea hacer estos eventos ya que te motivan a seguir la estrategia digital y, además, los que estamos del otro lado de la pantalla, aprendemos de la experiencia de otras personas. También, en dado caso, no siempre es necesario que se presenten los casos de éxito, pero sí sería bueno un webinar mensual donde los clientes de BS podamos aprender algo nuevo respecto a la herramienta o profundicemos más sobre ciertos temas”

“Es muy bueno poder ver casos de éxito para ayudar en el proceso de cómo relacionarse con nuestros clientes”

“Los webinar son muy nutritivos y ojalá los sigan haciendo”

“Muy útil que tengan estas dinámicas y conocer distintos negocios y cómo BS sirve para incrementar ventas, contactos, calidad en contenido y métricas del negocio para saber por qué camino seguir.”

“Los webinar me gustan porque aportan una visión diferente a los mismos problemas que todos tenemos en estos temas y con los tips encontramos soluciones directas a dichos problemas, en lo personal si me gusta conocer casos de éxito de otros usuarios, pero creo que la base debe ser webinars con expertos en cada materia y ocasionalmente con gente que está aprendiendo.”

Otras de las sugerencias fue que los webinar no superaran los 40 minutos para poder participar completamente y poder acceder a ejemplos más prácticos:

“Excelentes ejemplos como llevar un diagrama de flujo, la idea de direccionar todo a la página web para posicionar mejor orgánicamente [...] una sugerencia es dar ejemplos 100 prácticos, por ejemplo, haber mostrado con nitidez el diagrama de flujo”

“Mostrar casos prácticos en donde se muestren los flujos de nutrición que son aplicados para las estrategias, que recomendaciones deberían seguirse al momento de planificarlos y, finalmente, que sean webinars que máximo tomen 40 min para lograr verlo todo”

“Ejecutar de manera práctica las mejoras o puesta a punto de la plataforma para lograr los objetivos del que trate el webinar”

Por otro lado, los contenidos presentados fueron de gran valor para los clientes. De acuerdo a los comentarios, se identificó que los seminarios web permitieron aprender y adquirir mayor conocimiento, con el fin de replicarlo dentro de sus empresas. Se resalta que la mayoría de los clientes deseaban conocer sobre los errores más comunes en mercadeo digital, cómo lograron sortear las dificultades y saber, sobre todo, qué estrategias se plantearon estos clientes de éxito o expertos en el tema.

“Todos los webinar nos aportan valor estamos en una carrera de aprendizaje en marketing digital.”

“Muy buenos contenidos”

“Los webinar son excelentes, nos dan muy buenas ideas.”

“Estuvo muy bien que invitaran un cliente que ya usó la metodología de Brigadeiro Station”

“Gracias Wendy por estos webinars y por preocuparse con el éxito de tus clientes. Creo que sería interesante tener casos prácticos y también la parte de análisis. Ver cosas que no han funcionado, para que podamos aprender con los errores (que evitar)”

Para el 97% de los clientes, se cumplieron con las expectativas. Sólo un 3% de los clientes percibieron que los seminarios web eran una buena estrategia, pero se debían mejorar ciertos aspectos, como la practicidad dentro de la plataforma de los casos expuestos y traer más expertos en los temas

7.4.4.2 Valoración del Tema o Contenidos de los Webinars

De acuerdo con los contenidos abordados en los webinars, el primer webinar que se relacionaba con “¿cómo generar ventas a través de una estrategia de generación de leads recurrentes?”, obtuvo una calificación del 100%. Al tener en cuenta que uno de los mayores retos de los clientes de BS era la adquisición de nuevos clientes a través del mercadeo digital que, además, era un medio que estaban comenzando a explorar y a tener resultados que les generara, además, un retorno de inversión visible. Dentro de este primer *webinar*, los mismos clientes pidieron como temática del segundo webinar lo relacionado con “¿cómo relacionarse con la base de leads genera o de contactos y análisis de sus campañas para incrementar sus ventas?”. Se tiene que más del 42.9% de los clientes (7 clientes) que respondieron la primera encuesta afirmaron estar de acuerdo con la temática para el segundo *webinar* (figura 32).

Cuál sería el próximo tema que le gustaría tratar en nuestro 2do Webinar?

7 respuestas

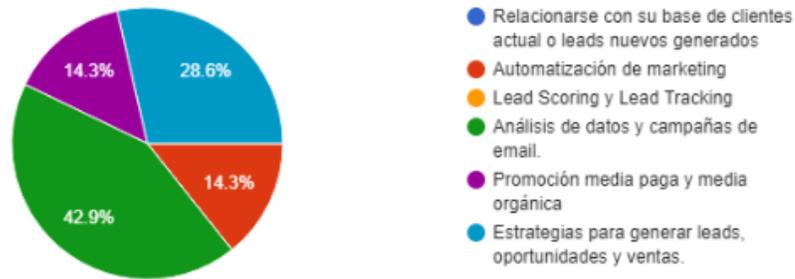


Figura 32. Pregunta encuesta: ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro segundo webinar?
Fuente: Elaboración propia.

Ya en el segundo webinar, al realizarles la misma pregunta, los clientes que respondieron (9 clientes) y que asistieron al segundo webinar, es decir, más del 33%, deseaban que se abordara la automatización de procesos para el tercer webinar, como parte de la estrategia digital que deben tener los clientes entre el tercer a sexto mes de uso de la plataforma (figura 33).

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro 3er Webinar?

9 respuestas

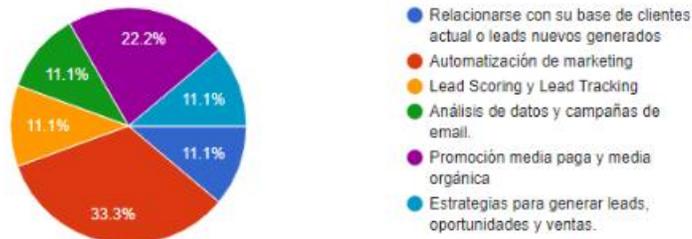


Figura 33. Pregunta encuesta: ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro tercer webinar?
Fuente: Elaboración propia.

Se identificaron 2 grandes temáticas para el cuarto seminario. Una primera, que contó con el 33% de votos proponía abordar estrategias que fortalecieran la generación de *leads*, oportunidades y ventas, como temática que se estructura entre el sexto mes en adelante. El otro 33% estaba interesado en conocer de algunas funcionalidades más avanzadas dentro de la plataforma y relacionadas con calificación de *leads*, *Lead Scoring* y *re marketing* con *lead tracking* (figura 34).

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro 4o Webinar?

6 responses

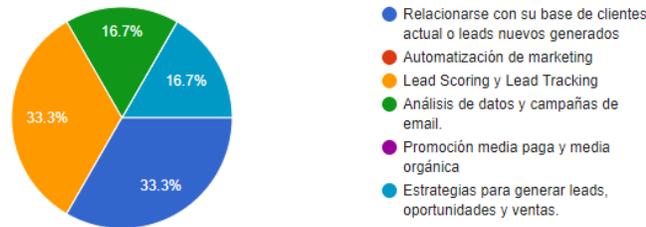


Figura 34. Pregunta encuesta ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro cuarto webinar?
Fuente: Elaboración propia.

Las encuestas que se realizaron para el quinto *webinar* tuvo 2 grandes propuestas temáticas. Una referente a la generación de estrategia de contenidos, con más del 37% de los participantes encuestados (es decir, 8 clientes) que deseaban saber más sobre promoción de medios pagos y orgánicos para sus contenidos. Y un 25% restante que estaba interesado en reforzar el tema de relacionamiento estratégico con la base de clientes actual o *leads* generados, por ser el principal desafío de los clientes cuando comenzaba por primera vez una estrategia digital dentro de su negocio (figura 35).

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro Quinto Webinar?

8 responses

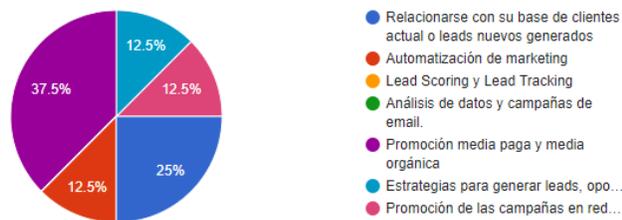


Figura 35. ¿Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro quinto webinar?
Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Valoración de los Webinars como Estrategia de Formación

Se buscó conocer el impacto de los webinars y la percepción sobre la utilidad de los seminarios web como estrategia educativa en los clientes de *Brigadeiro Station*, principalmente de Macondo y Cómala. Por lo que se incluyeron algunas preguntas dentro del cuestionario. Una

de ella era: “*De uno a cinco, ¿cuánto te ayudó el webinar para comenzar a generar leads dentro de tu estrategia digital?*” De la totalidad de clientes que participaron del primer webinar, el 84% valoraron la estrategia entre 4 y 5, es decir, que les ayudó bastante. En la encuesta del segundo webinar, se les preguntó a los participantes, sobre el objetivo del webinar que era “*De uno a cinco, ¿cuánto les ayudó el webinar para comenzar a relacionarse con sus leads generados o base de contactos en su estrategia digital?*” El 77% de los entrevistados respondieron entre 4 y 5, al asociar el resultado de forma positiva dentro su estrategia de relacionamiento con la base de contactos y solo un 11% respondió que le ayudó muy poco. Para el caso del tercer webinar, donde se habló de automatización de procesos de la estrategia digital, se les preguntó a los asistentes: “*De uno a cinco, ¿cuánto les ayudó el webinar para saber cómo analizar sus campañas de email marketing y establecer estrategias de nutrición efectivas (automatización)?*” El 100% de los entrevistados dieron una puntuación entre 4-5, es decir, que si impactó positivamente dentro de sus procesos y las respectivas campañas digitales. Por último, en el caso del cuarto webinar, y frente a la pregunta “*De uno a cinco, ¿cuánto les ayudó el webinar para generar tips y estrategias de generación de contenido para su estrategia digital?*”, el 75% de los clientes entrevistados afirmaron que les había ayudado bastante el webinar, al dar una puntuación entre 4-5. Solo el 25% de los clientes respondió que les ayudó de forma regular, con una puntuación de 3.

Para el último webinar, se realizó una entrevista al cliente de éxito de diciembre, Bienestapp, que comentó que le gustaba participar de los seminarios web, que los consideraba una buena estrategia de educación y formación, pero, al ser a distancia, se podría estar generando dispersión y baja participación entre los inscritos o incluso no se asistía por olvido. Sin embargo, comentó que, si BS personalizaban los *webinars* de acuerdo a las necesidades de cada cliente y los invitaba a tratar los temas de interés particular, podría generarse una mayor participación y, al mismo tiempo, el uso de la plataforma podría aumentar. Pues una comunicación personalizada, vía in-apps o mensajes dentro de la plataforma, relacionada con el reto de cada cliente y el contenido o webinar, podría dinamizar la participación. A pesar de que el último webinar aumentó casi en 80 clientes participando, frente a 50 clientes en los seminarios web anteriores, la respuesta de las entrevistas fue poca por ser fin de año. Por ende, se tomó como muestra las reuniones estratégicas con los clientes y sus sugerencias con el fin de mejorar los contenidos en la formación y adopción de la plataforma y así disminuir su cancelación.

Como aspectos a mejorar, se resaltan: el tiempo de los webinars que fueron extensos. Se propone realizar seminarios web no mayores a 40 minutos y generar acciones más prácticas y menos teóricas. Es decir, explicando menos el cómo y más el qué hacer dentro de la plataforma. De esta forma, los clientes acompañarán mejor el entendimiento de la estrategia digital en los clientes de éxito. Además, se plantea desarrollar *webinars* de temas educativos de diferentes niveles, de acuerdo en la etapa de adopción en la que está cada cliente y países y así poder tener una interacción mayor entre expertos de diferentes ámbitos, contextos de la estrategia digital y uso de plataformas digitales como *Brigadeiro Station*. También, se recomienda contar con la ayuda de otras áreas de la empresa como *product marketing*, con el fin de realizar acciones de comunicación de los contenidos a los clientes dentro de la plataforma y ayudarlos en su educación o flujos de *emails* vía CRM. Y, por otro lado, dar soporte a los clientes para que puedan avanzar en su adopción, así como invitarlos a participar de los webinars o eventos de profundización del tema visto en su reunión estratégica con su consultor de éxito.

Frente a la valoración general de los seminarios web, el 60% de los clientes que participaron consideraron que fue excelente la generación de contenido y el desarrollo de las temáticas en los webinars; solo un 37% consideró que ha sido bueno.

6.4.6 Valoración de la Organización Previa

Se realizó en los cinco webinars la invitación a la base de clientes y agencias para inscribirse mediante email marketing con la ayuda del área de product marketing vía CRM, donde en el primer webinar que era relacionado con la generación de demanda o base de contactos por una estrategia digital el email de invitación tuvo una tasa de apertura del 27% es decir, 39 clientes se inscribieron de un total de 102 clientes Inbound a quienes se les envió el email de invitación, de los cuales el 7% realizaron clic.

En el segundo webinar relacionado con estrategias de relacionarse con la base de contactos o leads generados para incrementar sus ventas, el primer email de invitación vía CRM tuvo 56.9% de tasa de apertura, que para el mes de abril ya había incrementado la base de clientes y se le extendió la participación tanto clientes Inbound como agencias del programa de aliados de la empresa, es decir que 82 clientes o agencias abrieron el email de invitación de los 144 clientes y/o agencias a quienes se les envió la invitación, el 24.4% hicieron clic, es decir, de los 82 clientes que abrieron el email 20 hicieron clic, dentro de los inscritos tuvimos el

acercamiento de dos agencias una de Macondo y otra de Cómala los inscritos restantes fueron clientes Inbound. Se vio un incremento de participantes que se puede deducir de la temática de relacionarse con la base generada en un primer momento para obtener oportunidades y ventas a través de dicha estrategia.

Ya en el tercer webinar donde se habló de automatización de procesos dentro de la estrategia digital para incrementar oportunidades de negocio en las empresas, el 54.5% abrió el correo que son alrededor de 84 clientes y/o agencias de una base de 157 clientes y de los cuales un 35.7% de los clientes hicieron clic que son aproximadamente 30 clientes, esto demuestra que los clientes estaban interesados en estas acciones por el incremento de apertura y de clic de casi 10 clientes adicionales comparado con el segundo webinar.

Para el cuarto webinar donde el tema a exponer era sobre estrategias de generación de contenido para atraer clientes interesados en su servicio o producto, el email enviado por el CRM tuvo una tasa de apertura del 54.5% siendo una tasa superior de la tasa de apertura del tercer webinar, aproximadamente abrieron el email 146 clientes y/o agencias de una base de 266 clientes y/o agencias donde la tasa de clic fue del 31% que es alrededor de 45 clientes y/o agencias. A pesar de que la tasa de clic fue cuatro puntos menos que en el tercer webinar al tener una base mayor de clientes y agencias el volumen de clientes totales que dieron clic es más alta, teniendo un número superior de inscritos o alcance de interesados en el webinar.

Por último, en el quinto webinar fue el más exitoso por contar con la promoción no solamente del envío de email vía CRM a la base de clientes y/o agencias de Brigadeiro Station, sino también la promoción orgánica en los canales y redes sociales de la empresa con el objetivo de captar nuevos leads para la empresa y la base de clientes de Rock Content, se obtuvo una participación de un número mayor de clientes. Analizando las métricas del email enviado vía CRM se generó una tasa de apertura del 54.5% que es aproximadamente 72 clientes y/o agencias y una tasa de clic del 34.7% que son aproximadamente 25 clientes y/o agencias. Más del 70% de la base de clientes internacionales están en Macondo y Cómala. A pesar de la disminución de clientes con apertura y clic comparado al webinar anterior fue el webinar que más clientes inscritos se tuvo llegando a más de 80 clientes participando en el webinar. Esto se debe a la participación en el webinar de un cliente expertos en generar contenido presentando tips y herramientas prácticas para que los participantes logren aplicar los conocimientos para su

estrategia de contenido de 2019 al ser un webinar de cierre de año y uno de los temas de más dolor para los clientes generó este resultado.

Por último, dentro de la organización de la estructura de cada uno de los webinars uno de los temas similares en cada uno de ellos era la participación de un cliente caso de éxito durante los tres primeros webinars y los dos últimos la participación de clientes que eran expertos en la temática a desarrollar en el webinar y que aún no es caso de éxito con Brigadeiro Station, pero tienen una trayectoria en el tema que se va a tratar. Para analizar si la organización de participación de clientes caso de éxito si influía dentro de la formación y adopción de los clientes se realizó la siguiente pregunta “¿Quieres que en el próximo webinar tengamos la participación de algún cliente con éxito?” donde en todas las encuestas el 100% de los clientes respondieron afirmativamente y comentaban que les gustaría tener el webinar más práctico dentro de la plataforma para aplicar los éxitos de los clientes y sobre todo aprender de sus errores para saber cómo anticiparse si llegara a suceder en su empresa.

Se puede decir que los cinco webinars presentados a los clientes Inbound de la plataforma en Macondo y Cómala en 2018, tuvieron excelente acogida e interés por parte de los clientes en querer ser parte de estas iniciativas de la empresa, de poder compartir y conocer experiencias de otros clientes de la plataforma que se encuentran igual, son casos de éxito o expertos en el tema. Además los casos de éxito también fueron recibidos con gran entusiasmo y la mayoría de los clientes desean ser caso de éxito para poder aprovechar este recurso, adquirir nuevos clientes y diferenciarse de la competencia, los casos de éxito permitieron explicar y comprender de manera visual las estrategias implementadas, los principales errores que cometieron y poder salir adelante con una estrategia digital junto a la plataforma de marketing digital y ventas que le permite a las empresas escalar resultados, generando una máquina de crecimiento dentro de su mismo negocio por un canal digital. Dicho modelo se puede afirmar que condujo excelentes resultados en la educación y adopción de la plataforma así mismo impactando en la cancelación del servicio donde se mantuvo estable las cancelaciones en los periodos de generación de eventos y webinars online.

6.5 Resultados Finales Adopción de los Clientes en Macondo y Cómala de Brigadeiro Station

Es importante resaltar que dentro del proceso de adopción se evaluaron únicamente los clientes directos o *inbound* y no las re-ventas que tienen un efecto indirecto en el trabajo realizado en donde el principal enfoque era el de generar un impacto en los clientes inbound que no tenían ninguna estrategia de educación y adopción de la plataforma y solo contaban con las reuniones estratégicas trimestrales y los artículos del blog para Macondo y Cómala. Es por esto, que de la base total de clientes inbound internacionales en *Brigadeiro Station* en 2018, se pudo observar que, de acuerdo con el reciente reporte de febrero del área de Operaciones (2019), la empresa posee 197 clientes inbound, donde el 31.02% corresponden a la base total de clientes, re-ventas y aliados internacionales, el 15.23% ha adoptado la plataforma en un 100% en 2018. De este porcentaje, el 50% son de Macondo y el 20%, de Cómala, al ser estos dos países con la mayor adopción de su base de clientes.

Por otro lado, los clientes de otros países tuvieron en 2018 un promedio de 1 a 2 clientes totales con el 100% de adopción, excepto Argentina que es el tercer país con una tasa de adopción del cien por ciento en el 13.33% de su base actual. Estos bajos números de adopción dentro de la base de clientes *inbound* se debe a que no existe una estrategia de educación y adopción de la plataforma “one to many” que soporte las reuniones trimestrales estratégicas con los consultores de éxito de cada cliente. Lo que resulta en una baja adopción e incorporación de la metodología y bajo uso de la plataforma en sus tareas diarias relacionadas con mercadeo digital en las empresas. Lo que trae como consecuencia la cancelación de afiliaciones por parte de los clientes. El enfoque para los clientes inbound se debe a que los clientes que trabajan con las agencias aliadas de la plataforma poseen un mayor conocimiento sobre estrategias de *marketing* digital que el cliente directo y, por parte de la empresa, reciben, además de las reuniones trimestrales con su consultor de éxito, un webinar mensual que se encuentra del programa de aliados que capacitan y educan a los antiguos y nuevos clientes de *Brigadeiro Station*. Asimismo, realizan acciones de mejora en sus estrategias digitales para sus clientes y prospectos, con el objetivo de incrementar los nuevos clientes de las agencias y como consecuencia re-ventas de la plataforma de manera escalonada. Sin embargo, este tipo de estrategia de educación no se está haciendo para clientes inbound y su enfoque principal no es el de incrementar la adopción ni de educación de la plataforma (figura 36).

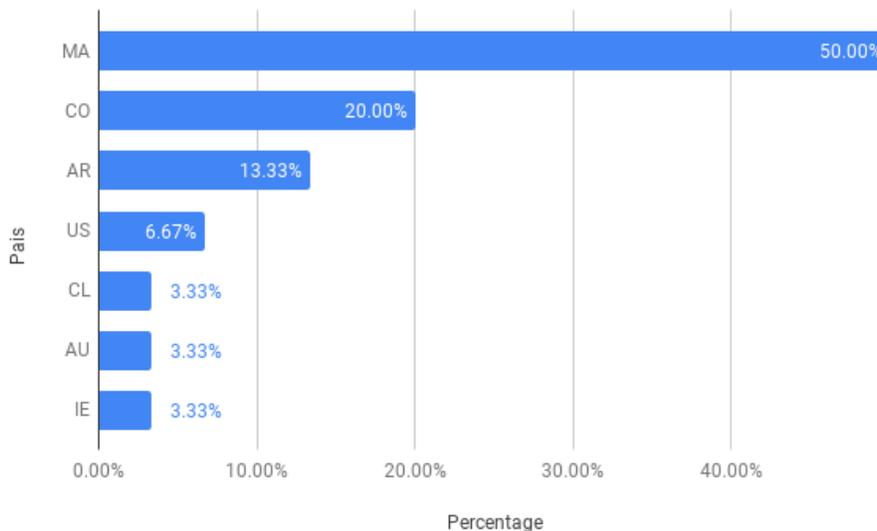


Figura 36. Reporte Adopción Clientes Internacionales, 2018
Fuente: Brigadeiro Station (2018).

Además de los clientes de Macondo que alcanzaron una adopción de la plataforma en un cien por ciento, el 26.66% de ellos lo lograron en los meses siguientes de realizar los cuatro primeros webinars, es decir, en julio y agosto de 2018 y un 46.66%, en el mismo mes de diciembre de 2018 o en las dos semanas siguientes de realizar el quinto webinar y tuvo que ver con la generación de contenidos *Rock Content*, donde se habló de estrategias de contenido para 2019. Por otro lado, de los clientes de Cómala que lograron una adopción completa con la plataforma, el 50% de ellos generaron la adopción en los meses de agosto y septiembre de 2018 y el 33.33%, lo lograron en el mismo mes de diciembre de 2018 desde la misma semana que se realizó el quinto webinar y cuando se abordaron los contenidos *Rock Content*, lo cual demuestra la directa relación que tienen los webinars con la adopción de los clientes de *Brigadeiro Station*.

Podemos comparar dichos resultados obtenidos al mirar la base de adopción de los clientes internacionales en 2017 donde era una base menor de clientes, pues en aquel momento la empresa no había priorizado el enfoque de la adopción como un fuerte eje para retención de clientes en donde el 44.4% de la base de Macondo llegó a una adopción de la plataforma, generando un incremento en 2018 para 50% de la base con total adopción de la plataforma; mientras que en Cómala en 2017 se tuvo una adopción del 0% de la base incrementando este resultado positivamente en 2018 a 22% de la base con una adopción completa de *Brigadeiro Station* (figura 37).

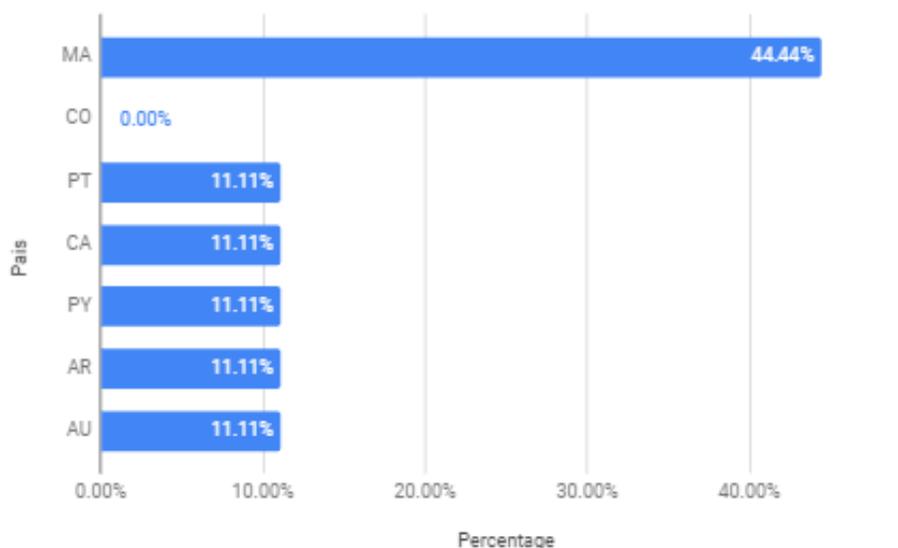


Figura 37. Reporte Adopción Clientes Internacionales, 2017
Fuente: Brigadeiro Station (2017).

Estos resultados pueden reflejar el alto impacto de los webinars en la adopción de los clientes internacionales puesto que, una vez realizados los webinars, fue donde se generaron los picos más altos de adopción de la base de clientes *inbound* y específicamente en los países objetivo, así también con el nuevo enfoque en las reuniones estratégicas de los consultores de éxito donde se comenzó a dar mayor prioridad a la adopción de clientes y generar estrategias alineadas con el negocio del cliente. Y así llegar a los objetivos al incrementar su adopción con la plataforma en los primeros meses de uso. Además, estos resultados demuestran que los webinars generaron un impacto mayor en la adopción de los clientes de Macondo que en los clientes de Cómala. Esto pudo ser por las diferentes dificultades o desafíos que los clientes de cada país están presentando o los pocos referentes o expertos de Cómala invitados a participar en los webinars lo que pudo haber influido en su participación o incremento de adopción (figura 38).

De acuerdo a lo que se planteó en la metodología de la investigación, con la realización de los cinco webinars, se logró un aumento de la adopción de los clientes considerable. Se puede ver en la base de clientes de Macondo dirigida por la consultora Wendy Tarazona, donde se encontraban sólo en un 20% de adopción y el restante de la base se encontraba en una adopción baja, es decir, entre 0-20 en 2018. Pero en febrero de 2019, la base de Macondo se alcanzó el 70% en la etapa de adopción, donde un 20% de los clientes continúa estando en una adopción completa y un 50% se encuentran entre 50-60 de adopción y sólo el 10% de la base de clientes

inbound Macondo se encuentran en una tasa de adopción muy baja entre 0-10. Por otro lado, la base de clientes *inbound* de Cómala, en 2019, está liderada por las consultoras de éxito Camille Camargo y Rafaela Cerutti, donde la tasa de adopción incrementó considerablemente y alcanzó el 60%, cuya base se encuentra en adopción completa y un 30% de los clientes están en una adopción nula o baja o entre 10-20.

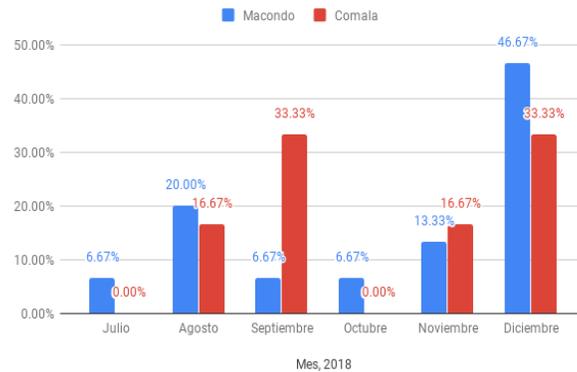


Figura 38. Reporte adopción Clientes Macondo y Cómala, 2018
Fuente: Brigadeiro Station (2018).

Al comparar en febrero de 2019 la base de los otros consultores que lideran países distintos a Macondo y Cómala, la tasa de adopción en ese mes fue inferior. El 50% de la base externa se encontraba entre 60-100 de adopción y existía un número mayor de clientes en una tasa de 0-10 de baja o poca adopción del 25%, como se observa la base de clientes de la consultora de éxito Camila Soares que posee los países de Iberia y en el caso de Felipe Vanegas con los países del resto del mundo. Al tener en cuenta el número de adopción es inferior al 60%. Los clientes se encuentran entre un 60-100 de adopción y la tasa de clientes de baja adopción entre 0 a 10 es más alta que en Cómala y Macondo, con un 14% (figura 39).



Figura 39. Dashboard BS Adopción Clientes Internacionales, 2018
Fuente: Reporte de adopción de Brigadeiro Station (2018).

6.6 Resultados Finales Cancelación de los Clientes en Macondo y Cómala de Brigadeiro Station

Dentro del Proceso de cancelación de los clientes *inbound* internacionales de la plataforma en 2018, se tuvo los siguientes resultados. Del total de cancelaciones del servicio en 2018 (cifra no divulgada por ser información sensible de la empresa), el 32.95% eran clientes de Macondo, de los cuales el 51.72% correspondían al perfil D. El 21.60% de las cancelaciones restantes provenían de los clientes de Cómala, donde el 57.89% de ellos eran perfil D. Es decir, que más de la mitad de las cancelaciones de 2018 fueron realizadas por el perfil menos maduro o de bajo interés para la empresa, puesto que no poseían un perfil ni características de cliente ideal que adquiere y usa la plataforma de manera recurrente y escalable. Al analizar las tablas de cancelaciones de 2017 y 2018, se puede observar que en Macondo se estabilizó el nivel de cancelaciones en un 17%; mientras que en Cómala, se evidenció una disminución del 10.84%. Lo cual generó un impacto positivo en las cancelaciones de ambos países foco (tabla 7).

Tabla 7. Tablas comparativas de cancelaciones, 2017 - 2018

Cancelaciones 6 Meses Antes De Los Webinars			Cancelaciones Cinco Meses Durante Los Webinars		
2017/2018	MACONDO	COMALA	2018	MACONDO	COMALA
Octubre 2017	2.44%	0.00%	MARZO	3.17%	3.17%
Noviembre 2017	4.88%	0.00%	MAYO	1.59%	0.00%
Diciembre 2017	0.00%	9.76%	JUNIO	6.35%	1.59%
Enero 2018	4.88%	2.44%	JULIO	3.17%	3.17%
Febrero 2018	0.00%	4.88%	DICIEMBRE	3.17%	3.17%
Marzo 2018	4.88%	2.44%	Total	17.46%	11.11%
Total	17.07%	21.95%			

Fuente: Reporte de cancelación de Brigadeiro Station (2017-2018) (2018).

Por otro lado, se puede analizar que los meses de mayor cancelación en Macondo fueron agosto y octubre con 20% y 24%, respectivamente y, para Cómala, en octubre, con un 31%. Esto permitió deducir que el impacto de los webinars sí ayudaron a la retención de los clientes (figura 40), pero solamente a corto plazo, pues en los meses, después de realizar los webinars, se observó una disminución de las cancelaciones de los clientes. Por ejemplo, en marzo, al realizar el primer webinar, se vio un impacto positivo en la disminución de la cancelación de clientes. En los dos meses siguientes, abril tuvo un comportamiento del 3.45% de cancelaciones en Macondo y 5.26%, en Cómala. Por otro lado, en mayo, se mantuvieron las cancelaciones en un 3.45% en

Macondo y en un 0%, en Cómala. Por otra parte, se evidenció un incremento, el más alto del año, en los meses de agosto y noviembre. Este periodo fue donde no se realizaron *webinars* ni se realizaron interacciones con los clientes *inbound* de Macondo y Cómala, tampoco reuniones trimestrales de éxito. De acuerdo con los resultados de agosto, en los meses en los que no se realizaron seminarios web se presentó el pico más alto de cancelaciones de clientes en Macondo, con cancelaciones que alcanzaron el 24.14% de la base. En el caso de Cómala, el 31.58% de la base de clientes que canceló se dio en octubre (figura 41).

Perfil de Cancelaciones Macondo y Comala, 2018

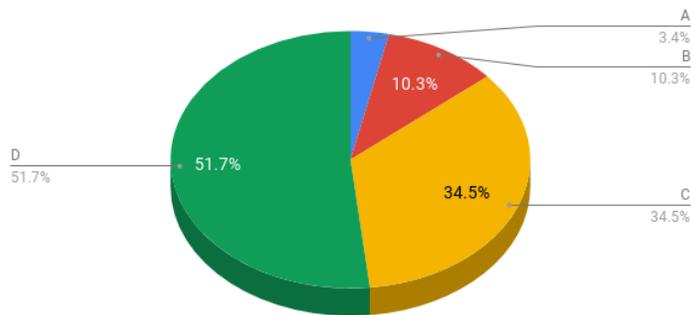


Figura 40. Perfil de cancelaciones en Macondo y Cómala, 2018
Fuente: Reporte de adopción de Brigadeiro Station (2018).

Macondo y Comala Cancelaciones x Mes

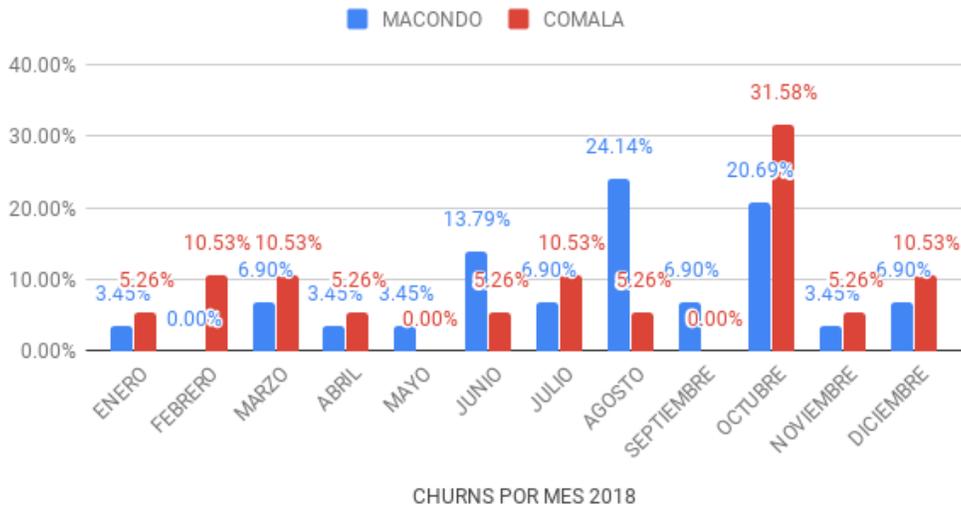


Figura 41. Elaboración Propia tomado de Reporte Cancelaciones, Brigadeiro Station (2018)
Fuente: Elaboración Propia tomado de Reporte de cancelaciones, Brigadeiro Station (2018).

Cabe resaltar que los principales motivos de cancelación de los clientes de los países objetivo fueron los siguientes: 24.1% de las cancelaciones en Macondo y Cómala fue porque el cliente no estaba listo para trabajar con *Brigadeiro Station* o con plataformas digitales dentro de su negocio “Customer not ready”; seguido de un 17.2% donde el motivo principal fueron los problemas internos de la empresa “Company Issues”, lo cual impidió continuar con la inversión de plataformas digitales para la empresa; luego de la cancelación de los clientes viene seguida de un 13.8%, al tener en cuenta que los clientes no consideraron que sus expectativas hubiesen sido cumplidas por la plataforma - “Expectation not met” y un 10.3%, por falta de adopción de la plataforma o “Lack of adoption”. Este último criterio cancelación “Lack of adoption”, se identificó que, en 2017, fue el mayor motivo de cancelación con un 24.39% mientras que en 2018 este mismo motivo solo alcanzó el 10.3%, lo que presentó una disminución del 14.09% debido en gran parte a los *webinars* y entrenamientos. Lo que impacta el conocimiento de la metodología y funcionalidades de la plataforma (figuras 42 y 43).

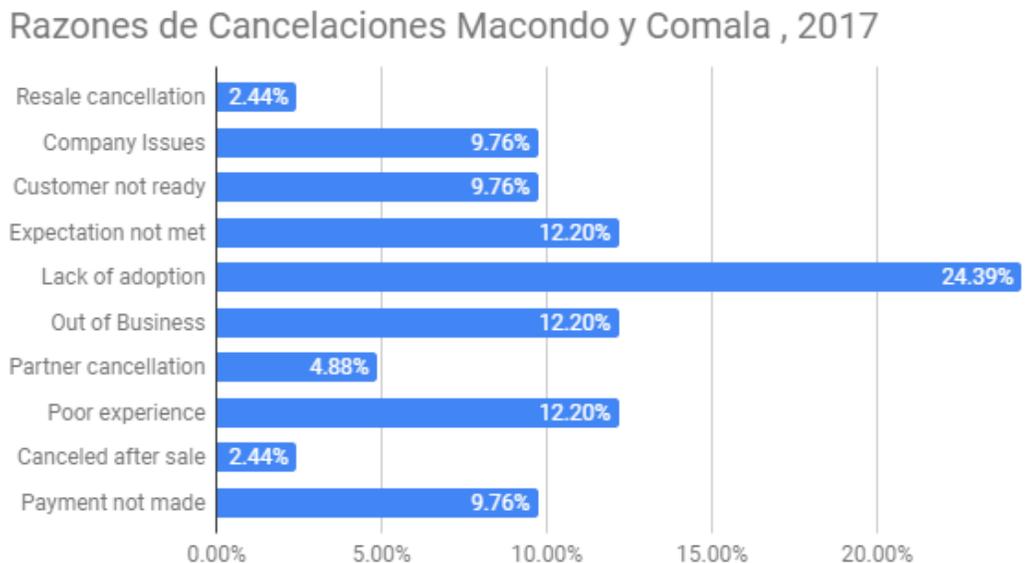


Figura 42. Motivos de cancelación clientes, 2017
Fuente: Elaboración Propia tomado de Reporte Cancelaciones, Brigadeiro Station (2017).

Razones de Cancelaciones Macondo y Comala , 2018

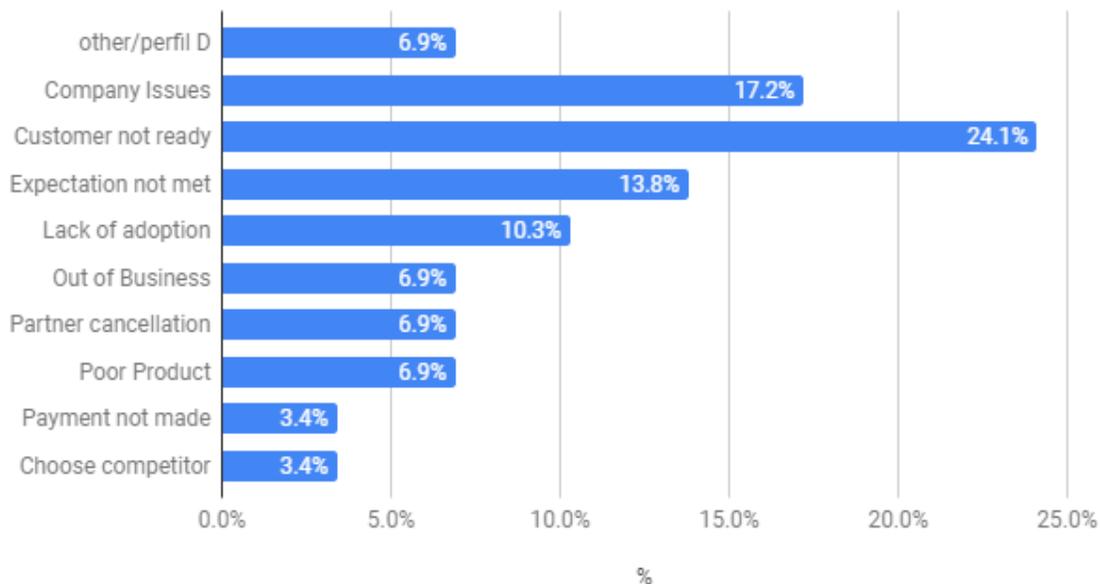


Figura 43. Motivos de cancelación clientes, 2018

Fuente: Elaboración Propia tomado de Reporte Cancelaciones, Brigadeiro Station (2018).

En cuanto a los resultados de la educación de los clientes para Macondo y Cómala, se ha visto un avance significativo dentro de temas a discutir en las reuniones estratégicas con los consultores, pues los clientes llegan con dudas más elaboradas en cuanto a generación de estrategias de *email marketing* más efectivas o de hablar de cómo automatizar mejor sus procesos para avanzar dentro del proceso de compra del cliente. Lo que reduce las dudas y preguntas sobre qué es *inbound marketing*, cómo se incrementa y por qué es importante incrementar la demanda en este nuevo canal de adquisición y, sobre todo, el tiempo que demora el tener resultados, al dejar claro que el proceso toma entre 4 a 6 mes para ver los primeros resultados de la estrategia digital.

En un contexto general, los clientes de Macondo y Cómala dieron buenos comentarios sobre los *webinars*, confirmaron que les ayuda avanzar dentro de su estrategia digital y aprenden de las buenas prácticas de clientes de éxito con *Brigadeiro Station*, y que también aprenden sobre los principales desafíos, errores y cómo pueden superarlo para obtener mejores resultados con su estrategia digital. Esto motiva a los clientes, de cierta forma, a continuar con la estrategia digital generada dentro de la plataforma. Uno de los principales diferenciales de valor con otras herramientas de automatización de *marketing* es la atención al cliente, es decir, el servicio de asesoría para los clientes. Al tener en cuenta que son clientes donde más del 80% están

comenzando a implementar estrategias de *marketing* digital y sobre todo desde el uso de la metodología de *inbound marketing*. Por esta razón, la asesoría es un valor adicional a la plataforma y compartir experiencias, generar networking con otros clientes permite el intercambio de conocimiento y motiva para seguir avanzando en el logro de objetivos identificados en la estrategia digital. Esto genera mayor conocimiento sobre *marketing* digital y permite una mayor adopción o uso de la plataforma. Lo que da como resultado una mayor retención de clientes, al percibir a *Brigadeiro Station* como un aliado estratégico para la consecución de sus estrategias *online*.

CONCLUSIONES

Al tener como referencia el objetivo general de este trabajo que buscaba analizar y validar el impacto de los *webinars* en la educación y adopción de la plataforma digital de *inbound marketing* de *Brigadeiro Station* para clientes de Cómala y Macondo, se puede confirmar que los *webinars* son un recurso universal tecnológico que permite comunicar de manera multidireccional entre los participantes, el expositor y/o mediador y profundizar, además, y de forma escalable, en una temática que sea de valor o interés para los usuarios. Al mismo tiempo que genera interacciones “one to many” entre los clientes y la marca, y acerca la relación entre las partes involucradas. En el caso de las empresas de tecnología donde la mayoría de las veces el contacto con expertos o consultores es poco o nulo, se puede decir que los *webinars* sí ayudan en el incremento de la educación y adopción de las plataformas digitales, pues el 15% de la base de clientes *inbound* de la empresa en 2018 logró una adopción del 100%, donde el 50% eran de Macondo y el 20%, de Cómala, los países con la mayor adopción de la base de clientes internacionales.

Además, la tasa de cancelación también se vio impactada positivamente en el corto plazo con la generación de los *webinars*. Los meses de abril y mayo mantuvieron las cancelaciones de los clientes *inbound* en 3.25% en Macondo y menos del 2% en Cómala, debido al impacto positivo del primer *webinar* que tuvo lugar en marzo, donde los picos más altos de cancelaciones se generaron en los meses de agosto con 24% para Macondo y en Cómala, con el pico más alto de cancelaciones en octubre, con 30%; se resalta que durante los meses señalados no se realizó ninguna acción de *webinars* ni contacto con los clientes “one to many”. Es por esta razón que se debe incentivar la participación de los clientes de mercados latinoamericanos a replicar modelos exitosos de expertos o casos de éxito de empresas que han logrado generar resultados positivos desde el uso de los canales digitales, como son ampliar los canales de adquisición de clientes y aumento de retención de los mismos, como se confirma en el análisis anterior.

Se puede decir también que, en cuanto a los objetivos específicos del trabajo, se tenía como primer enfoque, evidenciar el proceso de creación de un *webinar* efectivo para la educación y adopción de una plataforma digital. Esto se puede evidenciar en las etapas aplicadas para la planeación, ejecución, finalización y análisis basada en el modelo propuesto por los autores Area M, Belén M y Borrás J (2014), donde se definió el sentido y utilidad de cada *webinar*. Acto seguido, se creó una página de aterrizaje o *landing page* para cada temática en la

divulgación e inscripción de los participantes. A su vez, se crearon los materiales formativos para cada una de las temáticas de los *webinars* desde el uso de herramientas *online* de la misma plataforma y recursos *online* para la creación de cada transmisión desde *hangout*, donde, al finalizar las sesiones, quedaban guardados en el canal de Youtube de la empresa para poder reproducirlas en el futuro por parte de los clientes actuales y nuevos y así dinamizar la generación de conclusiones por cada temática. Se puede afirmar que los *webinars* sí fueron exitosos puesto que la participación de los clientes *inbound* de la empresa Brigadeiro Station generó en promedio entre 50 a 80 participantes en cada uno de los *webinars* y sus comentarios fueron muy positivos, lo que impactó también en la adopción de la plataforma. Por otro lado, se obtuvo un mayor número de participantes en los procesos de formación desde el uso de la metodología propuesta y se identificaron estrategias de *marketing* digital. Por otra parte, los mismos participantes sugirieron la participación de más expertos en el tema y, algunas veces, compartieron casos de clientes al mencionar los aciertos y errores y la manera estratégica en la que podían aplicar los casos a sus propios negocios.

El segundo enfoque de los objetivos específicos era analizar el nivel de educación y adopción de *Brigadeiro Station* en los clientes de Macondo y Cómala, donde se pudo visualizar que el impacto de los *webinars* fue positivo, puesto que tanto la cartera de clientes *inbound* de Macondo como la de Cómala, incrementó su adopción ya que al iniciar 2018 dichos países foco se encontraban con menos del 20% de la base en una adopción del cien por ciento, al tener más del 30% de su base en una adopción muy baja entre 0-20; pero, al finalizar 2018, el 20% de la base de Macondo el 100% de los clientes estaba adoptando el uso de la plataforma y el 50% de su base ya se encontraba en la meta deseada para la empresa en adopción para 2019 o una adopción entre 50-60. Lo cual demuestra el impacto directo que las temáticas y los *webinars* generaron en la base de clientes de Macondo. Así mismo, en la base de clientes de Cómala, se puede ver que más del 60% de la base está en una adopción entre 50-100. Esto también evidencia el esfuerzo y el enfoque de los consultores de éxito y de las estrategias “one to many” implementadas para incrementar la adopción de la plataforma.

Y como tercer enfoque de los objetivos específicos, se había propuesto validar el impacto que podrían tener los *webinars* en la cancelación del servicio de la herramienta para clientes de Macondo y Cómala. La investigación dio sustento a que los *webinars* sí generan un impacto en la retención de los clientes, ya que al realizar acciones de contacto “one to many” con los

clientes, los motivaba a continuar con la estrategia y, en un corto plazo, retenerlos para aplicar las estrategias y acciones enseñadas por expertos y clientes de éxito de la plataforma. Es así como en marzo a mayo, se mantuvo la tasa de cancelación estable en un 3% en Macondo y en un 2% en Cómala. Se resalta que estas no eran las tasas de cancelación deseadas por la empresa. Por lo tanto, es importante decir que es necesario el uso de otras herramientas tecnológicas y plataformas digitales que ayuden a soportar la estrategia de uso de *webinars*, generen una experiencia de valor que supere las expectativas de los clientes para cumplir sus objetivos y, de esta forma, cumplir los objetivos de BS. En resumen, si bien los *webinars* funcionan para formar, educar y adoptar plataformas digitales, no obstante, se necesita de múltiples estrategias y herramientas del *marketing online* y *offline* para incentivar la fidelización de los clientes a un largo plazo.

En conclusión, se puede decir que los *webinars* fomentan la creación de una comunidad de clientes de países latinoamericanos en Brigadeiro Station, que, a su vez, integre otras funcionalidades o plataformas, comparta y transfiera conocimiento, principalmente a las pequeñas y medianas empresas de Macondo y Cómala que buscan explorar un nuevo canal de adquisición de clientes de manera recurrente. De esta forma, se apoya a que las empresas optimicen sus recursos, generen interacciones “one to many” como estrategia de comunicación y, a su vez, obtengan una comunidad de clientes cada vez más satisfechos. Lo que genera un crecimiento en la base de clientes e incrementa la participación en el diseño de nuevas estrategias y actividades que sumen y aporten a la curva de aprendizaje organizacional del ecosistema del mercadeo digital.

Es así como este presente trabajo demuestra que los clientes *inbound* de *Brigadeiro Station* necesitan de canales de educación y formación para adoptar la plataforma en sus actividades diarias de *marketing* digital dentro de su empresa. Es necesario dimensionar el uso y valor agregado que la plataforma digital aporta a sus clientes *inbound* desde el uso de estrategias sólidas y replicables, ya que el principal desafío de los clientes de BS es planear y llevar a cabo una campaña de *marketing* digital exitosa y darle seguimiento de manera autónoma. Al tener presente que las empresas se encuentran en una curva de aprendizaje y desean incorporar dichos temas y herramientas en el día a día organizacional. Como la mayoría de los casos de las empresas pymes, tienen miedo de que dicha inversión en plataformas digitales no genere los resultados esperados o se sientan solos durante su camino al éxito.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

De lo anterior, se enmarca la necesidad de complementar la estrategia donde los *webinars*, como herramienta digital, ayuden a incrementar la educación y adopción de los clientes de plataformas digitales en mercados latinoamericanos y permita, además, impactar en la reducción de las cancelaciones de sus servicios. Dichas estrategias y herramientas deben adaptarse a la realidad del mercado y a la tecnología disponible, de manera que puedan innovar en estrategias de *marketing* digital, junto con estrategias enmarcadas en el *marketing* relacional. Lo que implica generar contenido de valor para atraer al cliente y que, en cada momento de verdad, se pueda impactar en la educación y en la metodología usada por parte de la empresa en estudio y que esta misma metodología se convierta en parte esencial dentro del *marketing* digital que desarrollan los clientes de BS.

Cabe resaltar que los *webinars* impactan de manera positiva la educación y adopción de los clientes que, como consecuencia, conllevan a una baja cancelación de los clientes de países latinoamericanos que usan plataformas digitales. Pero también es importante tener en cuenta que las empresas que ya usan estas plataformas digitales necesitan de otras herramientas que complementen su metodología y fortalezcan su estrategia de educación e incremente la retención de los clientes. Se señala que contar solamente con *webinars* como herramienta de *marketing* digital para retención de clientes no asegura la retención de los mismos a largo plazo. Algunas de las recomendaciones propuestas en el desarrollo del trabajo es combinar estrategias *online* y *offline*, con el propósito de incrementar la relación de la marca con los clientes en países latinoamericanos. Se reitera que *Brigadeiro Station* posee su oficina principal en Santa Mónica de los Venados por lo que la distancia geográfica no facilita realizar reuniones estratégicas presenciales o eventos de *marketing* digital periódicos para sus clientes en países latinoamericanos, como sí se puede realizar para sus clientes en el mercado de Santa Mónica de los Venados con su evento anual *BSummit*, donde asisten más de diez mil personas al evento cada año.

Para esto, se sugiere aprovechar las oficinas de *coworking* en los países objetivo (Macondo y Cómala) que posee BS y complementar así la estrategia de los seminarios web con eventos mensuales de manera presencial. Los seminarios web deben contar con la participación de clientes casos de éxito y expertos o referentes de cada uno de los países en los temas de mayor desafío para sus clientes *inbound*, como son la generación de clientes potenciales de manera

recurrente, relacionarse con su base de clientes y prospectos generada, automatizar procesos de manera digital y generar y construir un plan de contenido a mediano y largo plazo. De esta forma, la empresa lograría generar un crecimiento y adquisición de clientes exponencial, así como aprovechar el canal digital que poseen las empresas para priorizar dentro de sus negocios dichas acciones, al igual que priorizar acciones de *marketing* tradicional.

El éxito de esta combinación de acciones *online* y *offline* con eventos presenciales de la marca en los países foco, es una recomendación, gracias al éxito que se generó en el primer evento presencial que tuvo lugar en junio del 2018 en Macondo y Cómala, donde se llevaron a cabo *workshops* y una cena de negocios con los cofundadores de *Brigadeiro Station* y los clientes de cada país objetivo. También, se realizaron capacitaciones, entrenamientos sobre los principales desafíos de las empresas al comenzar con una estrategia de *marketing* digital y el uso de plataformas *online* como *Brigadeiro Station*. De esta forma, los clientes tuvieron la oportunidad de compartir sus sugerencias y comentarios del servicio y de la plataforma, para adaptarla mejor a la cultura de cada mercado y así comprender mejor cómo la plataforma les puede ayudar en el desarrollo de sus negocios. Es así como la empresa puede conocer más de cerca a sus clientes y conocer más sobre sus realidades. Y así apoyar a sus clientes con uno de los mayores desafíos que enfrentan: planear, ejecutar y analizar su estrategia digital de manera correcta y aprender a aprovechar la plataforma digital que ha adquirido y entender, a su vez, que no es gasto, sino una inversión que le permitirá desarrollar un nuevo canal digital desde su sitio *web* para lograr posicionarse y vender en la red.

Con el fin de lograr este objetivo, se recomienda replicar en los *webinars* o estrategias digitales “one to many” uno de los objetivos cruciales para los clientes de BS que es incrementar la retención, educación y adopción de la plataforma de mercadeo digital que adquirieron con BS, al igual que seguir las acciones diseñadas y recomendadas en los “office hours” para los clientes sin consultor de éxito en Santa Mónica de los Venados. Algunas de las acciones que se recomienda replicar, luego de haberlas ajustado, resultado de la elaboración de este trabajo, con el fin de adaptadas a la realidad de los clientes *Inbound* de Macondo y Cómala, son:

- Realizar pauta libre, pero enmarcada en educar al cliente dentro de los tres marcos de adopción que debe hacer el cliente en *Brigadeiro Station* y que tiene lugar entre el tercer y sexto mes de afiliación. Se sugiere segmentar la base de clientes dependiendo de la etapa en la que se encuentren, ya sea en generación de *leads* recurrentes, generación de

una campaña de email *marketing* exitosa mensual y/o automatizar sus procesos para marcar oportunidades y ventas de su estrategia digital.

- Establecer, dentro del *webinar*, un espacio de *networking* donde los clientes puedan compartir sus problemas y proponer soluciones junto con expertos o clientes participantes de cada tema y que también se encuentran compartiendo sus desafíos o éxitos desde el uso de una estrategia digital específica.
- Aumentar el número de *webinars* o estrategias digitales, donde se estudien temáticas específicas y posiblemente dividir por segmento de interés. Esta estrategia permitiría diversificar la atención entre otros consultores de éxito del equipo para variar y representar nuevas dinámicas. Y, en segundo lugar, motivaría a realizar programas y proyectos de expansión con el enfoque “one to many” que ayude a mapear riesgos futuros y a rescatar clientes que están considerando cancelar los servicios con la plataforma con meses de antelación.
- Continuar con la comunicación y promoción de los seminarios web desde el uso de las mismas funcionalidades que ofrece la plataforma como, por ejemplo, sus *landing pages* o páginas de aterrizaje, el envío de campañas desde el *email marketing* integradas con el CRM y que se comunique sobre los resultados de los entrenamientos, por ejemplo.
- Poder incrementar la participación y ayuda de otras áreas *Cross* de la empresa como son el área de *product marketing* y *operations* en expansión, ya que se pueden realizar nuevas estrategias digitales integradas e incorporadas con el CRM de la empresa para envío de mensajes específicos, de acuerdo al problema o desafío que presente el cliente, ya que el CRM de *Brigadeiro Station* puede brindar dicha información. De esta manera, junto con el área de producto, poder generar *in-apps* o mensajes personalizados dentro de la plataforma, dependiendo de la dificultad que esté presentando durante el mes el cliente. Se podría comenzar con la base de clientes que está dentro de la fase de adopción para compartirles contenido de interés, acciones prácticas, contenidos ya generados o la inscripción a algún evento o *webinar* que se tenga programado. De esta forma, el cliente podrá despejar sus dudas, aprender más de los conocimientos de la metodología *Inbound*, educarse con el objetivo de incrementar su adopción de la plataforma y disminuir el número de cancelaciones del servicio y así aprovechar las nuevas estrategias que están generando resultados consistentes para la empresa desde el uso de la plataforma.

También, se recomienda generar un *playbook* o manual de definición de tareas para los consultores de éxito, entrenarlos y capacitarlos sobre las nuevas temáticas de la plataforma y del sector de tecnología y motivarlos a replicar dichas acciones o estrategias aprendidas en su propia cartera de clientes. Ello permitiría generar un caso de éxito al mes por país, resultado del trabajo en equipo y del compartir conocimiento para un fin común. Otro de los resultados será el logro de objetivos y valores para BS y que su metodología y enfoque puedan ser replicados en el mercado de Santa Mónica de los Venado. Se subraya que el proceso de trabajo de Santa Mónica de los Venado es distinto, debido al alto volumen de clientes y al enfoque que se tiene que es el de adquirir nuevos clientes sin priorizar la educación como modelo de retención de los clientes actuales.

Por último, el trabajo realizado permitió ampliar los conocimientos y la forma de trabajo entre los modelos y estrategias que se promueve desde el *marketing* digital, *marketing* relacional y la metodología del *Inbound marketing* a partir del uso e integración de herramientas *online* y *offline*. Estas herramientas, en su conjunto, posibilitan lograr los objetivos que tiene cualquier empresa de tecnología, referidos al incremento, retención y fidelización de clientes. Esto se convierte en un reto bastante grande debido al poder de decisión de compra que tienen los consumidores actuales y por el constante cambio en el mercado y en las tecnologías que, igualmente, buscan satisfacer las necesidades actuales desde el uso de plataformas de *marketing* digital, por ejemplo.

REFERENCIAS

- Adisar Consulting, A. (2014). *Definición de la estrategia digital, empresas de internet y negocios digitales*. ADISAR CONSULTING.
- Aguado, G. (2015). *Inbound Marketing en LinkedIn para la gestión de marca*. Obtenido de ICONO14: <https://doi.org/10.7195/ri14.v13i1.741>
- Alet Vilagínés, J. (2000). *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Edición Gestión.
- Andrade, D. (2016). Estrategias de Marketing Digital en la Promoción de Marca. *Revista Escuela de Administración Pública*, 59-72.
- Andrade, F. M. (2014). *Aproximación a los factores determinantes del churn desde un enfoque de marketing relacional innovador: el punto de vista de los proveedores y clientes de servicios*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Angrigiani, C. (2015). *Los webinars como herramienta de promoción y comunicación*. AVIR.
- Area, M., Belén, M., & J., B. (2014). La formación del maestro 2.0: el aprendizaje por tareas en entornos b-learning. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 51-66.
- Bardakci, A., & Whitelock, J. (2003). Mass-customization in marketing: the consumer perspective. *Journal of consumer marketing*, 463-479.
- Barilari, F. (2013). *Beneficios de la revolución del consumidor*. EvaluandoSoftware.Com.
- Barrera Malpica, S. (2011). *Investigación en emprendimient: Estudio de casos en el Departamento de Casanare*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Barroso Castro, C., & Martín Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: ESIC.
- Bateson, J. E., & Hoffman, K. D. (1997). *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Berry, A., & Linoff, G. S. (2000). *Mastering Data Mining: The Art and Science of Customer Relationship Management*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Berry, L. L. (2001). Relationship Marketing of services Growing interest. *Emerging. Journal of Academy of Marketing Science*, 236-245.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 59-77.
- Brigadeiro Station, B. (2017). State of Cancellations 2.0 -v0.9.
- Brigadeiro Station, B. (2018). Webinar No.1. Cómo incrementar sus oportunidades con la generación de leads o clientes potenciales recurrentes. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=GaaUvv3_EnA&feature=youtu.be
- Brigadeiro Station, B. (2019). *Customer Base Industry 02/2019 Gainsight*. Macondo: Brigadeiro Station.
- Buenaño, D., & al, e. (2015). Usuarios, clientes y consumidores digitales: consideraciones para su abordaje desde el marketing y la comunicación corporativa. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado*, 3-21.
- Buxton, E. C., Burns, E. C., & De Muth, J. E. (2012). Professional Development Webinars for Pharmacists. *American Journal of Pharmaceutical Education*, doi:10.5688/ajpe768155.
- Califa, S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Managemen Decision*, 645-666.

- Castelló Martínez, A. (2013). *La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: marketing de atracción 2.0*. Logroño: I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital.
- Castro, M. (2014). *Modelo de marketing relacional para el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Egresado. Caso Universidad Nacional de Macondo, sede Bogotá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Centro de Investigaciones Sociológicas, C. (2014). *Barómetro de junio de 2014*. Madrid: CIS.
- Chica Mesa, J. C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing*, 60-67.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Cobo Quesada, F., & González Ruíz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 543-568.
- Computerworld. (2017). *Customer Experience de IBM*. Obtenido de Computerworld: <https://computerworld.co/el-19-de-las-marcas-ofrece-una-experiencia-personalizada/>
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.
- Davis, B. D., Flannery, M., & Payne, J. S. (2012). A Webinar Case Study by a Clinical Microbiologist to Microbiology and Physiology Students: An Integrative Learning Experience. *Journal of Microbiology & Biology Education*, doi:10.1128/jmbe.v13i1.385.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Dictionary, C. A. (2013). *Definitions-Cancelaciones*. London: Cambridge.
- Druker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Egan, J. (2011). *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in*. Gosport: Financial Times / Prentice Hall.
- Endeavor Brasil. (5 de Agosto de 2016). Marketing digital acessível a todos: conheça a história da Resultados Digitais. *Endeavor Brasil*, págs. 1-3. Obtenido de <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/historia-resultados-digitais/>
- Engel, J., Kollat, D., & Blackwell, R. (1968). *Consumer Behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, 186-198.
- Fleming, P., & Alberdi, M. J. (2000). *Hablemos de marketing interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: ESIC.
- Flórez, C. (2012). Plataforma de Innovación para el sector textil - confección. Medellín.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*. Nueva York: Simon&Schuster.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Madrid: Díaz Santos S.A.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 9-29.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 322-339.

- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 99–113.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 307-340.
- Gundlach, G. T., & Murphy, V. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange. *Journal of Marketing*, 35-46.
- Hallian, B., & Shan, D. (2009). *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Horovitz, J. (1998). *Diferenciación a través del servicio al cliente*. Obtenido de Fundación OSDE: <https://www.ganaropciones.com/horovitz.htm>
- Hubspot. (2013). *State of Inbound Marketing*. Hubspot.
- Ideas y proyectos de consultoría, I. (2012). *Estrategias de Marketing Digital para Pymes*. Valencia: Anetcom.
- Iglesias, O. B. (2003). *El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del marketing en el sector turístico*. Barcelona: I COLOQUIO PREDOCTORAL EUROPEO DE TURISMO Y OCIO ESADE-IMHI.
- King, K. P., & Cox, T. D. (2011). *The professor's guide to taming technology: Leveraging digital media, Web 2.0, and more for learning*. Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Kock, R. (1998). *El principio del 80/20. El secreto de lograr más o menos*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Madrid: Pearson.
- KPMG. (2018). *Crecer con esfuerzo. 2018 Global CEO Outlook*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/05/ceo-outlook-2018.pdf>
- Küster, I. (2002). *La venta relacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). *E-X-I-T-O: Su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. Colonia San Juan Tlihuaca: Grupo Editorial Patria.
- Lande, L. (2011). *Webinar Best Practices: From Invitation to Evaluation*. Obtenido de University of Wisconsin: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2011/2011landel.pdf>
- Lecinski, J. (2011). *Ganando el momento zero de la verdad (ZMOT)*. San Francisco: Google.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Manzouli, J. (2005). Una visión renovadora sobre el Proceso de decisión de compra. *Revista electrónica FCE*, 1-60.
- Marco-Serrano, F. (2014). *Qué es el Social Media ROI y Cómo Medirlo: guía paso a paso para calcular el retorno de tus campañas de Social Media*. Obtenido de Universo Abierto: <https://universoabierto.org/2015/12/22/que-es-el-social-media-roi-y-como-medirlo/>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Erwin Inc.
- McCarthy, S., Saxby, L., Thomas, M., & Weertz, S. (2012). *Connecting through Webinars: A CRLA Handbook for the Use of Webinars in Professional Development*. Obtenido de College Reading and Learning Association Professional Development Committee:

- <https://www.crla.net/ProfDev/Connecting%20through%20Webinars%20CRLA%20Handbook.pdf>
- Molay, K. (2010). *Best Practices for Webinars. Increasing attendance, engaging your audience, and successfully advancing your business goals*. Obtenido de White paper Adobe Systems Incorporated:
<http://www.images.adobe.com/www.adobe.com/content/dam/acom/en/products/adobeconnect/pdfs/web-conferencing/best-practices-webinars-wp.pdf>
- Mondragón, A., Fuertes, D., & Montoya, R. (2016). *Propuesta de implementación de la metodología Inbound Marketing (marketing de contenidos) para mejorar las acciones de mercadeo de la Cooperativa multiactiva "Copservir Ltda"*.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Moschini, S. (2012). *Claves del marketing digital*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, S.L.
- Octadesk, & MindMiners. (2018). *CX Trends – O Futuro da Experiência do Cliente no Brasil: Tendências para 2018*. São Paulo: Octadesk.
- Osorio Mass, C., & et-al. (2016). Marketing digital: una mirada al pasado, presente y futuro. *Marketing Visionario*, 3-20.
- Pannel, D., & Vanclay, F. (2011). *Changing Land Management. Adoption of News Practices*. Collingwood: CSIRO PUBLISHING.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 420-450.
- Perreault, W., Cannon, J. W., & McCarthy, E. (2013). *Basic Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. Nueva York: Irwin/McGraw-Hill.
- Pinto, S. K. (1997). «Marketing de relación o la transformación de la función del marketing. *Harvard Deusto Business Review*, 32-40.
- Pitta, D. A. (1998). Marketing oneâ€•toâ€•one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of Consumer Marketing*, 468-480.
- Plouffe, C. R., & al, e. (2004). Who 's on first? Stakeholder differences in customer relationship management and the elusive notion of "shared understanding". *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 323-338.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 219-235.
- RD Station. (2018a). *Cómo Estudio Livingston logró concretar 16 ventas en su segundo mes con RD Station Marketing*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/casos-de-exito/estudio-livingston/>
- RD Station. (2018b). *Cómo Karessi logró una tasa de conversión del 30% gracias al Inbound Marketing*. Obtenido de RD Studio: <https://www.rdstation.com/co/historias-de-sucesso/karessi/>
- RD Station. (2018c). *Cómo Coco Jewel logró generar más de 500 leads con su primera Landing Page en RD Station Marketing*. Obtenido de RS Station: <https://www.rdstation.com/es/casos-de-exito/coco-jewel/>
- RD Station. (2018e). *Cómo VAYA Car Sharing aumentó en 63% su tasa de afiliados*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/casos-de-exito/vaya-car-sharing/>
- RD Station. (2018f). *Cómo el equipo de Endeavor generó más de 4 mil Leads a través de la producción de contenido*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/casos-de-exito/endeavor-mexico/>

- RD Station. (2018g). *Cómo Bienestapp generó 81% más ventas a partir de acciones de Marketing Digital*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/casos-de-exito/bienestapp/>
- Reichheld, F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services Harvard. *Business Review*, 105-111.
- Roseth, C., Akcaoglu, M., & Zellner, A. (2013). Blending Synchronous Face-to-face and Computer-Supported Cooperative Learning in a Hybrid Doctoral Seminar. *TechTrends*, 54-59.
- RS Station. (2018d). *Cómo TopicFlower aumentó en 30% sus clientes nuevos y en 90% la generación de leads, utilizando RD Station Marketing*. Obtenido de RS Station: <https://www.rdstation.com/co/historias-de-sucesso/topicflower/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sanagustín, E. (2013). *Marketing de contenidos*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Sarabia Sánchez, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Sarmiento, J. (2015). *Marketing de Relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales*. Madrid: Editorial Dykinson, S.L.
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Menlo Park: Ibukku.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 59-70.
- Sheth, J., & Parvatiyar, a. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 397-418.
- Sin, L. Y., & al, e. (2002). The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy. *Journal of Services Marketing*, 656-676.
- Tayupanda Osorio, B. (2016). *Desarrollo de un plan de marketing relacional para fidelizar la cartera de clientes en la empresa moda internacional ubicada al norte del distrito metropolitano de Quito*. Quito: Tecnológico superior Cordillera.
- Thomas, J. S., & Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 239-251.
- Urueña-López, A., Agudo-Peregrina, A., & Hidalgo-Nuchera, A. (2011). Internet como fuente de información en el proceso de compra: hacia una concepción integral del consumidor. *El profesional de la información*, 627-633.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 145-152.
- Vásquez, R., & Trespacios, J. (1998). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid: Editorial Civitas.
- Venetis, K. A. (2004). Service quality and customer retention: building long term relationships. *European Journal of Marketing*, 1577-1598.
- Verma, A., & Singh, A. (2010). Webinar – Education through Digital Collaboration. *Journal Of Emerging Technologies In WebIntelligence*, 131-136.
- Villar Vásquez, J. T. (2017). *Mejora del panel de métricas de una Startup real. Grado en ingeniería informática*. Santa Cruz de Tenerife: La Laguna. Obtenido de <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/6187>

- Weinstein, A. (2002). Customer-Specific Strategies. Customer retention: Ausage segmentation and customer value approach. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing*, 259-268.
- Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality*, 47-52.
- Wilcock, M. (2011). *Marketing de contenidos. Crear para convertir*. Madrid: Divisadero.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, 58-65.
- Young, J. (2009). *Designing Interactive Webinars*. Obtenido de Facilitate:
<https://www.facilitate.com/support/facilitator-toolkit/docs/Designing-Interactive-Webinars.pdf>

ANEXOS

Encuesta 1. Webinars clientes internacionales

Webinars Clientes Internacionales: Comentarios y Feedbacks □

Agradecemos tu participación en nuestros webinars, esperamos que te haya gustado y haya sido de gran utilidad. Ahora queremos saber tus comentarios y feedbacks para continuar con nuevos Webinars para ti y tu negocio que haga sentido. Por favor responde las siguientes 5 preguntas y danos tu opinión. ¡Muchas gracias y hasta la próxima! □

Obligatorio

De 1 a 5 cuanto te ayudó el webinar para comenzar a generar leads recurrentes en tu estrategia digital? *
First and last name

Ma ayudó poco ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 Ma ayudó mucho

Recomendarías el webinar para nuevos clientes de RD Station? *

Sí
 No

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro 2do Webinar? *

Relacionarse con su base de clientes actual o leads nuevos generados
 Automatización de marketing
 Lead Scoring y Lead Tracking
 Análisis de datos y campañas de email.
 Promoción media paga y media orgánica.
 Estrategias para generar leads, oportunidades y ventas.
 Otros: _____

Quieres que en el próximo webinar tengamos la participación de algún cliente con éxito? *

Sí
 No

Dejarnos tus comentarios, feedbacks del webinar y nuevas ideas que sientes que podríamos realizar para ayudarte a tener éxito en tu estrategia digital. *

Tu respuesta

Fuente:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeEI06ti1hmKxUtQJQErDdUCvyzrZ59M3FQDmAGldcK0HE00w/viewform?vc=0&c=0&w=1>

Encuesta 2. Webinars clientes internacionales

2o Webinar Clientes Internacionales: Comentarios y Feedbacks □

Agradecemos tu participación en nuestros webinars, esperamos que te haya gustado y haya sido de gran utilidad. Ahora queremos saber tus comentarios y feedbacks para continuar con nuevos Webinars para ti y tu negocio que haga sentido. Por favor responde las siguientes 5 preguntas y danos tu opinión. ¡Muchas gracias y hasta la próxima! □

Obligatorio

De 1 a 5 cuanto te ayudó el webinar para comenzar a relacionarte con tu leads generados o base de contactos en tu estrategia digital? *

Ma ayudó poco ○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 Ma ayudó mucho

Recomendarías el webinar para nuevos clientes de RD Station? *

Sí
 No

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro 3er Webinar? *

Relacionarse con su base de clientes actual o leads nuevos generados
 Automatización de marketing
 Lead Scoring y Lead Tracking
 Análisis de datos y campañas de email.
 Promoción media paga y media orgánica.
 Estrategias para generar leads, oportunidades y ventas.
 Otros: _____

Quieres que en el próximo webinar tengamos la participación de algún cliente con éxito? *

Sí
 No

Dejarnos tus comentarios, feedbacks del webinar y nuevas ideas que sientes que podríamos realizar para ayudarte a tener éxito en tu estrategia digital. *

Tu respuesta

Nombre (opcional)

Fuente:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScHGFdnkJdJX62fLa02ewzKA6bej3DAGaww9e1PYxpeaqEvgA/viewform?vc=0&c=0&w=1>

Encuesta 3. Webinars clientes internacionales

Ser Webinar Clientes Internacionales: Comentarios y Feedbacks

Agradecemos tu participación en nuestros webinars, esperamos que te haya gustado y haya sido de gran utilidad.
Ahora queremos saber sus comentarios y feedbacks para continuar con nuestro Webinar para ti y tu negocio que haga sentido.
Por favor responde las siguientes 3 preguntas y danos tu opinión.
Muchas gracias y hasta la próxima!

Objetivo

De 1 a 5 cuanto te ayudó el webinar para saber cómo analizar tus campañas de email marketing y establecer estrategias de nutrición efectivas? *

Prácticamente nada

Me ayudó poco 1 2 3 4 5 Me ayudó mucho

Recomendarías el webinar para nuevos clientes de RD Station? *

Sí

No

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro 4o Webinar? *

Relacionarse con su base de clientes actual o leads nuevos generados

Automatización de marketing

Lead Scoring y Lead Tracking

Análisis de datos y campañas de email.

Promoción media paga y media orgánica

Estrategias para generar leads, oportunidades y ventas.

Otros: _____

Quieres que en el próximo webinar tengamos la participación de algún cliente con éxito? *

Sí

No

Dejamos tus comentarios, feedbacks del webinar y nuevas ideas que síentes que podríamos realizar para ayudarte a tener éxito en tu estrategia digital. *

Tu respuesta

Nombre (opcional)

Tu respuesta

Fuente:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdKymmMFcPO_jcrB58pMBmzXcMvtnn143Wk1PVQ9IDZQgyPw/viewform?vc=0&c=0&w=1

Encuesta 4. Webinars clientes internacionales

Cuarto Webinar Clientes Internacionales: Comentarios y Feedbacks

Agradecemos tu participación en nuestros webinars, esperamos que te haya gustado y haya sido de gran utilidad.
Ahora queremos saber sus comentarios y feedbacks para continuar con nuestro Webinar para ti y tu negocio que haga sentido.
Por favor responde las siguientes 3 preguntas y danos tu opinión.
Muchas gracias y hasta la próxima!

Objetivo

De 1 a 5 cuanto te ayudó el webinar para generar tips y estrategias de generación de contenido para tu estrategia digital? *

Prácticamente nada

Me ayudó poco 1 2 3 4 5 Me ayudó mucho

Recomendarías el webinar para nuevos clientes de RD Station? *

Sí

No

Cuál sería el próximo tema que te gustaría tratar en nuestro Quinto Webinar? *

Relacionarse con su base de clientes actual o leads nuevos generados

Automatización de marketing

Lead Scoring y Lead Tracking

Análisis de datos y campañas de email.

Promoción media paga y media orgánica

Estrategias para generar leads, oportunidades y ventas.

Otros: _____

Quieres que en el próximo webinar tengamos la participación de algún cliente con éxito? *

Sí

No

Dejamos tus comentarios, feedbacks del webinar y nuevas ideas que síentes que podríamos realizar para ayudarte a tener éxito en tu estrategia digital. *

Tu respuesta

Nombre (opcional)

Tu respuesta

Fuente:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdQPRfiljTUPgdzjo794iy6KKc65EtNumEDSibenY5DkVTfbQ/viewform?vc=0&c=0&w=1>