



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Diseño de las operaciones de ingresos - revops- basados en los objetivos de marketing del centro de mediación NAFCOM año 2024

Autor/es:

Calderón Barcos Dayane Andrea

Franco Coello Karelys Susana

Tutor:

Mgs. German Jazmany Zambrano Verdesoto

ECUADOR

2024



La Universidad para todos



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Dedico este trabajo a mi familia que ha sido pilar fundamental para mi progreso, crecimiento y desarrollo de éxitos profesionales y personales a lo largo de la vida, sobre todo porque sé que seguirán siendo ese foco de inspiración y trampolín que impulse al cumplimiento de mis anhelos.

Ing. Dayane Andrea Calderón Barcos

Éste trabajo va dedicado para mis padres, mi hermano y Milo por su comprensión, paciencia durante este largo viaje académico, gracias por ser mi fortaleza y pilar fundamental para este gran logro ,se los dedico con mucho cariño y amor, los amo.

Lcda. Karelys Susana Franco Coello



La Universidad para todos





AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme vida y la posibilidad de seguir cumpliendo mis metas. Agradezco a mi esposo por ser impulso, apoyo y compañía lo largo de mi etapa de maestrante. Agradezco a mi madre y hermanos que celebran cada uno de mis logros como propio, sobre todo porque sabemos que muchos más están por llegar.

Ing. Dayane Andrea Calderón Barcos

En el presente trabajo primero le doy gracias a Dios que fue el que me dio las fuerzas de poder seguir adelante y no rendirme ,también parte fundamental de esta investigación fue el apoyo constante de mis padres y hermano a los cuales les agradezco bastante por darme la mano durante los días difíciles y las amanecidas, sé que todo en esta vida se basa en nuestros esfuerzos y dedicación, estoy segura que todo lo que me proponga lo voy a cumplir, también agradezco a todos aquellos que estuvieron dándome un apoyo emocional para poder dar lo mejor de mí.

Lcda. Karelys Susana Franco Coello





RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar y mejorar las operaciones de ingresos de la empresa Nafcom mediante un enfoque mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Se empleó una metodología que incluyó el análisis de datos financieros y operativos, así como entrevistas semiestructuradas con empleados y expertos en las áreas de RevOps y marketing. Los resultados más interesantes revelaron que, si bien Nafcom demostró eficiencia en áreas como el costo por adquisición y el margen de beneficio, enfrenta desafíos significativos en la conversión de leads a clientes y la maximización del valor de vida del cliente. Además, se identificó una falta de alineación entre los equipos de RevOps y marketing, lo que impacta negativamente en los resultados y metas de la empresa. Como conclusión más importante, se recomienda implementar estrategias específicas para mejorar la eficacia del proceso de conversión, maximizar el valor de vida del cliente, optimizar las estrategias de marketing y ventas, mejorar la calidad de los leads y establecer un sistema de seguimiento y análisis continuo. Estas recomendaciones buscan optimizar las operaciones de ingresos de Nafcom, aumentar sus ingresos y mejorar su rentabilidad a largo plazo. La clave del éxito radica en mantener un enfoque centrado en la mejora continua, apoyado por un análisis de datos riguroso y una colaboración efectiva entre los equipos de ventas y marketing.

Palabras clave: kpi, marketing, Nafcom, operaciones financieras, revisión, revops.





ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze and improve the revenue operations of the Nafcom company through a mixed approach that combines quantitative and qualitative techniques. A methodology was used that included the analysis of financial and operational data, as well as semi-structured interviews with employees and experts in the areas of RevOps and marketing. The most interesting results revealed that while Nafcom demonstrated efficiency in areas such as cost per acquisition and profit margin, it faces significant challenges in converting leads to customers and maximizing customer lifetime value. Additionally, a lack of alignment was identified between the RevOps and marketing teams, which negatively impacts the company's results and goals. As a most important conclusion, it is recommended to implement specific strategies to improve the effectiveness of the conversion process, maximize customer lifetime value, optimize marketing and sales strategies, improve the quality of leads and establish a continuous monitoring and analysis system. . These recommendations seek to optimize Nafcom's revenue operations, increase its revenues and improve its long-term profitability. The key to success lies in maintaining a focused approach on continuous improvement, supported by rigorous data analysis and effective collaboration between sales and marketing teams.

Keywords: Financial operations, kpi, marketing, Nafcom, review, Revops.





ÍNDICE GENERAL

FICHA SENESCYT PARA EL REPOSITORIO	2
COPIA INFORME DE SIMILITUD (ANTIPLAGIO)	1
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR (ES)	2
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE GENERAL.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS	1
ÍNDICE DE ANEXOS	1
INTRODUCCIÓN	1
Presentación y Contextualización	1
Justificación del problema	2
Planteamiento del problema.....	5
Precisión del tema	7
Objetivos de la investigación.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8





Planteamientos hipotéticos.....	8
Declaración de las variables	8
Identificación de los métodos a emplear	9
Métodos Teóricos.....	9
Métodos Empíricos	10
Declaración de la población y muestra.....	10
Declaración del tipo de investigación	10
Principales aportes	12
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.....	13
Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación.....	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	17
Teorías sustantivas de las operaciones de ingreso	17
Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)	17
Customer Experience (CX).....	18
Inbound Marketing	19
Teorías sustantivas de los objetivos de marketing.....	20
Teoría de la Gestión Estratégica	20
Teoría de la Alineación de Equipos	21
Conceptualización de las Operaciones de Ingresos (Variable independiente)	22
Adquisición de prospectos	23
Gestión de leads y conversión de clientes.....	23





Fijación de precios	24
Estrategias de monetización	25
Clientes recurrentes	25
KPIs de marketing	25
Conceptualización de Análisis Revops	25
Diseño de Presupuestos de marketing	26
Adaptación de calidad de servicio	26
Rendimiento/ Utilidad bruta	26
Toma de decisiones en operaciones comerciales	27
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO	29
Enfoque de la Investigación	29
Alcance de la investigación	32
Declaración y justificación del tipo de investigación	33
Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación	34
Métodos Teóricos	34
Métodos Empíricos	35
Técnicas e Instrumentos derivados de la metodología seleccionada	35
Observación del informe de Estados Financieros	35
Estudio de Comparación	38
Entrevistas a expertos	38
Entrevistas semiestructuradas	38





Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías	39
Delimitación de la población y la muestra	41
Estrategia metodológica investigativa o proceder metodológico general seguido en el proceso de investigación de acuerdo con el alcance e intereses de la investigación..	42
La descripción de la metodología de acuerdo con las tareas de investigación.....	43
Presentación de los resultados del estudio diagnóstico	45
Análisis RevOps de los Resultados cuantitativos	49
Tasa de Conversión (TC)	49
Costo por Adquisición (CAC)	49
Calidad de los Leads	50
Tasa de Conversión de Leads a Clientes (TCL).....	51
Valor de Vida del Cliente (LTV)	52
Margen de Beneficio (MB)	52
Análisis RevOps de los resultados entrevista	53
Análisis RevOps de los resultados del grupo focal	61
Conclusiones de los resultados	65
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	67
Presentación de la propuesta	67
Objetivos.....	67
Objetivo general	67
Objetivos específicos.....	67
Estrategias de cambio.....	70





Objetivo 1.- Optimizar el Embudo de Ventas para Mejorar la Conversión de Leads en Clientes Rentables	70
Objetivo 2.- Mejorar la Medición y Optimización del ROI de las Iniciativas de Marketing	72
Objetivo 3.- Definir las estrategias	74
Objetivo 4.- Alinear decisiones entre Equipos de Ventas y Marketing:	75
Objetivo 5.- Proponer un sistema de seguimiento y análisis continuo	75
Objetivo 6.- Medir la efectividad de las estrategias	75
Plan de Ejecución para los Objetivos de Estrategias de Cambio RevOps	84
1. Optimizar el Embudo de Ventas para Mejorar la Conversión de Leads en Clientes Rentables	84
2. Mejorar la Medición y Optimización del ROI de las Iniciativas de Marketing	85
3. Declarar Estrategias de Fidelización de Clientes	86
4. Alinear Decisiones entre Equipos de Ventas y Marketing	87
5. Proponer un Sistema de Seguimiento y Análisis Continuo	88
Recomendaciones Específicas de la implementación.....	89
Validación de la propuesta	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
Optimización del Proceso de Conversión	98
Maximización del Valor de Vida del Cliente.....	99
Optimización de Estrategias de Marketing y Ventas	99





UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Mejora de la Calidad de los Leads	100
Seguimiento y Análisis Continuo	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
Anexos	112
Anexo 1. Entrevista focal o Método Delphi	112
Anexo 2 Entrevista a empleados	114
Anexo 3. Análisis de Documentos Internos	116



La Universidad para todos





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de árbol de problema	6
Tabla 2. Declaración de las variables	9
Tabla 3. Métricas de la observación	36
Tabla 4. Operacionalización de variables - Parte 1	39
Tabla 5. Resultados ofrecidos por la empresa	47
Tabla 6. Presentación de los resultados de investigación	48
Tabla 7 Promedio de evaluación mensual de los Leads	50
Tabla 8. Resumen de las revistas	53
Tabla 9. Resultados del grupo focal	61
Tabla 10. Ficha de evaluación	95
Tabla 11 Estructura de la estrategia	78
Tabla 12. Presupuesto del plan.....	82
Tabla 13. Cronograma	83
Tabla 14 Resumen del plan de ejecución.....	91





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proyección del embudo de ventas	71
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista focal o Método Delphi	112
---	-----

Anexo 2 Entrevista a empleados	114
--------------------------------------	-----

Anexo 3. Análisis de Documentos Internos	116
--	-----





INTRODUCCIÓN

Presentación y Contextualización

El problema de investigación planteado para el estudio titulado "Diseño de las Operaciones de Ingresos (RevOps) basado en Objetivos del Marketing del centro de mediación Nafcom" se refiere a la necesidad de lograr y alinear las operaciones de ingresos de Nafcom con los objetivos del marketing y con ello mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la organización. Este problema se origina en un contexto empresarial en el que el marketing desempeña un papel fundamental en la generación de demanda y la adquisición de clientes (Alshaiikh et al., 2021), pero la gestión de los ingresos y las operaciones financieras no siempre está alineada de manera efectiva con las estrategias de marketing.

Se indagaron varios estudios en relación al tema tratado, uno de ellos es la investigación de Bala y Verma (2018), quienes observan que la medición inadecuada del retorno de la inversión en marketing, puede tener dificultades para medir de manera precisa y efectiva el impacto de las actividades de marketing en los ingresos y la rentabilidad. Es decir, ellos perciben que, el marketing medido hacia futuro es inadecuado, los objetivos solo pueden ser medidos al finalizar el año para comprobar su idoneidad, pero entre tanto, solo se puede insertar adecuaciones a las estrategias, pero ir mejorando los resultados. En el mismo aspecto, otra investigación indica que los desafíos específicos encontrados por Abiodun (2021), indican que la falta de coordinación y alineación entre los equipos de marketing y finanzas puede llevar a una falta de coherencia en la ejecución de estrategias de adquisición de clientes, precios y gestión de ingresos. Para Andrade (2019), no es cuestión de hacer más finanzas, son de revisar si las finanzas están siendo afectadas por los incumplimientos de los objetivos que se trazaron en el plan de mercadeo en la empresa.



Es también importante en el mismo contexto, citar el trabajo de Alshaikh et al. (2021), en el cual indican que la empresa puede estar perdiendo oportunidades de ventas debido a procesos ineficientes de seguimiento de leads y conversión de prospectos en clientes. La falta de aprovechamiento de los datos generados por las actividades de marketing puede limitar la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas sobre estrategias de ingresos. Además, puede haber una falta de coherencia en la fijación de precios y las estrategias de monetización que no reflejan adecuadamente el valor percibido por los clientes. Por ende, RevOps no se fija solamente en la calidad de servicio al cliente, sino en el retorno de este a comprar, en especial en las empresas que tienen tiendas de conveniencia, restaurantes, hoteles, abogados, líneas aéreas, etc. (Arrigo et al., 2021).

El propósito de esta investigación es, por lo tanto, diseñar un sistema de RevOps que integre de manera efectiva las operaciones de marketing y los objetivos financieros de Nafcom. Como lo menciona Murcia (2019), se buscarán soluciones que permitan una gestión más eficiente de los ingresos, una mayor alineación entre los equipos de marketing y finanzas, y una mejora en la toma de decisiones basadas en datos. La investigación también buscará identificar mejores prácticas y recomendaciones específicas para abordar estos desafíos en el contexto de Nafcom y, posiblemente, en otros entornos empresariales similares.

Justificación del problema

Una alineación efectiva entre las operaciones RevOps y marketing puede mejorar la eficiencia operativa de la empresa y contribuir a un aumento en la rentabilidad al eliminar redundancias, mejorar la gestión de recursos y alinear estrategias. Cuando los equipos de RevOps y marketing trabajan en conjunto, es más probable que ofrezcan una experiencia del cliente coherente y satisfactoria, lo que puede aumentar la retención de clientes y la lealtad a la marca (Briones et al., 2021). La falta de alineación puede llevar a la subutilización de recursos y a la inversión en



estrategias ineficientes. Al abordar este problema, la empresa puede optimizar su inversión y utilizar sus recursos de manera más efectiva (Aryanny & Iriani, 2020). En un entorno empresarial altamente competitivo, la alineación entre RevOps y marketing puede dar a la empresa una ventaja competitiva al permitir una respuesta más ágil a las demandas del mercado y a las oportunidades emergentes (Araca, 2017).

La alineación adecuada entre RevOps y marketing puede respaldar un crecimiento empresarial sostenible a largo plazo al garantizar que los ingresos se generen de manera efectiva y sostenible. Para Aryanny y Iriani (2020), la colaboración entre equipos puede fomentar la innovación y la creatividad al combinar diferentes perspectivas y enfoques. Una alineación efectiva puede mejorar la satisfacción de los empleados al reducir la fricción y la frustración causada por la falta de coordinación entre equipos. La alineación adecuada entre RevOps y marketing puede facilitar la recopilación y el análisis de datos para una toma de decisiones más informada y estratégica. Al abordar la falta de alineación, la empresa puede lograr un crecimiento de ingresos más rentable al enfocarse en estrategias y tácticas que funcionan. Una empresa con operaciones de ingresos alineadas tiene una base más sólida para afrontar desafíos y adaptarse a cambios en el mercado, lo que contribuye a su sostenibilidad a largo plazo (Á. A. Abril, 2022).

Por lo tanto, es esencial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa. Este estudio es relevante porque puede identificar problemas y soluciones que tienen un impacto significativo en los resultados financieros y operativos de la organización, así como en la satisfacción de los clientes y empleados. Abordar la falta de alineación es esencial para alcanzar el potencial máximo de la empresa y para mantener su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución (Ángeles, 2022). La rentabilidad de una empresa se ve directamente afectada por la eficacia de sus operaciones de ingresos. Coordinar las operaciones de ingresos con las estrategias de marketing puede aumentar la eficiencia, mejorar la rentabilidad y contribuir a un



crecimiento sostenible. En un entorno empresarial altamente competitivo, la optimización de los ingresos es esencial para el éxito a largo plazo (García & García, 2020). Esta investigación intenta identificar áreas de mejora que impacten positivamente en su margen de ganancia.

Según un estudio realizado por Azahari y Nayan (2020), cuando las operaciones de ingresos se orientan con los objetivos de marketing, la empresa está mejor posicionada para alcanzar sus metas de adquisición de clientes, retención y expansión de mercado. El contexto empresarial evoluciona constantemente, con cambios en las preferencias de los consumidores y tecnologías emergentes lo que permitirá a las empresas adaptarse de manera eficiente a estos cambios (Ángeles, 2022). En la era de la información, los datos son un activo crítico (Barahona et al., 2021). Esta investigación intentará aprovechar mejor los datos generados por las actividades de marketing para tomar decisiones más informadas y estratégicas. La falta de alineación entre los equipos de marketing y finanzas puede conducir a ineficiencias y conflictos internos. Aquí se puede mejorar la coordinación y la colaboración dentro de la organización.

Los resultados de esta investigación pueden contribuir al conocimiento en áreas como RevOps y estrategias de ingresos alineadas con el marketing. Además, puede proporcionar a otras empresas orientadas al marketing información valiosa sobre cómo abordar problemas similares (Ávila Guerrero et al., 2023). La investigación beneficiará no solo a la empresa Nafcom, sino también a sus empleados, accionistas, clientes y socios comerciales al ayudar a garantizar una gestión financiera más efectiva y una experiencia del cliente. Al alinear las operaciones de ingresos con los objetivos de marketing, la empresa Nafcom puede trabajar hacia un crecimiento más sostenible, evitando prácticas a corto plazo que podrían dañar la reputación de la empresa. Desde un punto de vista metodológico, la investigación es pertinente por varias razones. Por la falta de integración entre



RevOps y marketing es un problema complejo y multifacético que involucra dinámicas humanas y organizacionales. Una aproximación cualitativa permite explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los empleados, así como las razones detrás de la falta de alineación (Bala & Verma, 2018).

La metodología cuantitativa permite la contextualización de la problemática en el entorno específico de Nafcom, considerando su cultura organizacional, políticas internas y estructura empresarial. Esto es esencial para entender por qué se produce la falta de integración estratégica y cómo se manifiesta en esta organización en particular (Álvarez et al., 2017). La investigación cualitativa puede generar teorías o marcos conceptuales fundamentados en los datos recopilados. Esto proporciona una base sólida para comprender el problema y puede llevar a recomendaciones más efectivas (Alonso et al., 2017). Los enfoques cualitativos a menudo implican la participación activa de los empleados y líderes de equipos en la investigación, lo que puede mejorar la calidad de los datos y la aplicabilidad de las soluciones propuestas (Arteaga, 2018).

Planteamiento del problema

En la actualidad, Nafcom, un centro de mediación debidamente autorizado enfrenta un problema principal relacionado con la alineación entre sus operaciones de ingresos y los objetivos de marketing, lo que no ha sido tomado en consideración por la gerencia, debido a que esta técnica de supervisión de los estados de resultados es relativamente nueva y de mucho impacto en la organizaciones mediana y grandes. Según Briones et al., (2021), esta falta de alineación ha llevado a ineficiencias y desafíos en la gestión de los ingresos y ha impactado negativamente en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa (tabla 1).

Tabla 1

Matriz de árbol de problema.

Problema	Causas	Consecuencias Directas
<p>La alineación entre sus operaciones de ingresos y los Análisis Revops, no han sido tomada en consideración por la gerencia.</p>	<p>1. Los Análisis Revops están orientados a alcanzar resultados (anualizados) con los resultados inmediatos y no se los hace de esta manera.</p> <p>2. El paradigma de que el objetivo es hacer ventas sin analizar la productividad de los resultados.</p> <p>3. Desconocimiento de la importancia del retorno de la inversión por productividad de las ventas.</p>	<p>1. No se realizan retroalimentaciones de los resultados de rentabilidad durante períodos cortos en el año fiscal.</p> <p>2. Ineficiencia en la conversión de leads en clientes rentables.</p> <p>3. Dificultad para medir y optimizar el ROI de las iniciativas de marketing</p>

Estas causas han resultado en una serie de consecuencias directas que impactan en la eficiencia operativa y los resultados financieros de Nafcom. La falta de alineación entre las operaciones de ingresos y los objetivos del marketing dificulta la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y la capacidad de la empresa para responder ágilmente a las demandas cambiantes del mercado. Además, esta falta de alineación puede llevar a la pérdida de oportunidades de ingresos y una rentabilidad subóptima, lo que afecta negativamente la competitividad de la empresa en su industria.



Precisión del tema

Es crucial contextualizar el problema en términos de elementos macro y meso que pueden influir en la formulación y resolución de este (Álvarez et al., 2017). En el contexto normativo, las regulaciones gubernamentales y de la industria pueden tener un impacto significativo en las operaciones de ingresos y las estrategias de marketing (Chumacero, 2021). Por ejemplo, las leyes de privacidad de datos pueden afectar la recopilación y el uso de información de clientes (Freytes, 2016).

En el contexto empírico, la disponibilidad y calidad de los datos de marketing y financieros de Nafcom pueden influir en la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y realizar análisis efectivos. Para Andrade et al. (2017) las estrategias y resultados pasados de la empresa en términos de marketing y operaciones de ingresos pueden proporcionar valiosas lecciones aprendidas y puntos de referencia para la investigación.

La cultura empresarial de Nafcom, apegándose a lo que indica Arévalo (2019), incluidos los valores, la comunicación y la colaboración entre equipos, puede afectar la alineación entre marketing y finanzas y la disposición de implementar cambios en las operaciones de ingresos. Las expectativas cambiantes de los clientes en el mercado pueden influir en las estrategias de marketing y en cómo se diseñan las operaciones de ingresos para satisfacer esas expectativas.

La evolución histórica de Nafcom, incluyendo su crecimiento, como menciona Acevedo (2020), los cambios en la dirección y estrategias anteriores, puede tener un impacto en la situación actual y en cómo se abordan los desafíos actuales. Los eventos pasados en la industria en la que opera Nafcom pueden proporcionar información sobre tendencias, competidores y factores externos que influyen en el contexto actual.

El entorno competitivo en el que opera Nafcom y las estrategias de sus competidores pueden influir en la formulación de estrategias. Considerando lo que





indica Caballero (2016), los recursos y las capacidades internas de la empresa, como el personal, la tecnología y el presupuesto, afectarán su capacidad para implementar cambios en las operaciones de ingresos. Además, las relaciones con socios y proveedores pueden ser críticas para la ejecución de estrategias de RevOps.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Analizar las operaciones de ingresos que reflejen el mejor rendimiento de las ventas, a través de la herramienta RevOps, para detectar desfases de las inversiones en los procesos de marketing.

Objetivos específicos

- Objetivo 1: Fundamentar el problema que tiene el negocio a través de un análisis interno y externo basados en las definiciones y conceptos de la literatura existente.
- Objetivo 2: Medir las operaciones de ingresos de la empresa del año anterior, en función de la metodología Revops.
- Objetivo 3: Diseñar nuevos objetivos de marketing, corrigiendo los errores que se hayan detectados durante el período tributario 2023.

Planteamientos hipotéticos

- Las operaciones de ingresos del año 2023 del centro de mediación NAFCOM, deben reformularse en nuevos objetivos de marketing para el año 2024.

Declaración de las variables

- Variable independiente: Operaciones de ingresos.
- Variable dependiente: Nuevos objetivos de marketing (tabla 2).



Tabla 2

Declaración de las variables.

Variable	Concepto	Instrumento	Población
Variable independiente	Operaciones de ingresos	Estados de resultados	Objetivos del marketing 2023
Variable dependiente	Nuevos objetos de marketing	Guion semiestructurado de la entrevista focal Guion semiestructurado de la entrevista focal	10 empleados o colaboradores de la empresa 5 expertos

Identificación de los métodos a emplear

Métodos Teóricos

- **Revisión Bibliográfica:** Realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre RevOps, estrategias de marketing, alineación organizativa, y cualquier otro tema relevante. Esto proporciona una base teórica sólida para comprender el problema.
- **Entrevistas a Expertos (Delphi):** Tal como se observa en la tabla 2, se va a entrevistar a expertos en RevOps y de marketing para obtener información cualitativa sobre las mejores prácticas, tendencias y desafíos en la alineación de estos dos campos.
- **Análisis de Documentos Internos:** Examinar documentos internos de Nafcom, como informes financieros, documentos estratégicos, comunicaciones internas y políticas de la empresa, para comprender la historia organizacional y las prácticas actuales.



Métodos Empíricos

- Entrevistas en Profundidad: Realizar entrevistas en profundidad con empleados de Nafcom, incluyendo miembros de los equipos de RevOps y marketing, para obtener una comprensión detallada de las dinámicas internas y las barreras para la alineación.
- Observación de Datos de Marketing: Examinar datos de marketing, como el rendimiento de campañas, conversiones, costos publicitarios y métricas clave de marketing, para evaluar el impacto de las estrategias de marketing en los ingresos.
- Investigación-acción: Implementar soluciones propuestas y evaluar su efectividad en la práctica, utilizando datos para medir los resultados y el progreso hacia la alineación de RevOps.

Declaración de la población y muestra

En una primera fase, se consideraron a 5 personas relacionadas con el método de gestión de las operaciones de ingresos, un experto en finanzas, un contador, un experto servicio al cliente, otro en marketing y uno en ventas a eso agregar a los 10 empleados que están directamente alineados a los procesos de administración y ventas de la organización, el afán es conseguir el Diseño de las operaciones de ingresos -RevOps-basado en objetivos del marketing de la empresa Nafcom y este debe conseguirse desde la versión de los implicados en el problema investigado.

Declaración del tipo de investigación

El enfoque escogido es el mixto, este permite una exploración en profundidad de las dinámicas, percepciones y experiencias de los empleados (Escobar et al., 2018a), en este caso en relación con la falta de alineación entre RevOps (Gestión de ingresos). Este enfoque ayuda a identificar las causas subyacentes de la falta de



alineación, como las barreras culturales, las percepciones erróneas o las limitaciones en la comunicación. Estas causas no suelen ser directamente medibles mediante enfoques mixtos (Díaz, 2018). Permite contextualizar los problemas en el entorno específico de Nafcom, considerando la cultura organizacional, las relaciones entre equipos y otros factores internos que pueden afectar la alineación. El enfoque cualitativo, permite recoger las perspectivas de los empleados que trabajan directamente con las operaciones de ingresos, lo que puede ser esencial para la toma de decisiones y la implementación de soluciones de marketing, de servicio al cliente e incluso de la producción (Caminotti & Toppi, 2020). Los registros cualitativos son fundamentales para el enfoque de investigación-acción, ya que proporcionan una base para el diseño e implementación de soluciones basadas en la comprensión de las dinámicas organizacionales.

En cuanto al Diseño Descriptivo, este permite obtener una imagen detallada y comprensiva de la situación actual en Nafcom en relación con la alineación de RevOps y los objetivos de marketing. Según Alshaiikh et al., (2021), esto es fundamental para comprender la magnitud del problema y su alcance en la organización, es especialmente útil para documentar las variables clave relacionadas con las operaciones de ingresos y el marketing, lo que es esencial para tener una visión precisa de la situación. La investigación descriptiva proporciona contexto y una base sólida para la investigación posterior, lo que es útil para orientar y definir estudios más específicos o experimentos. Además, para llegar a conclusiones efectivas, el escoger el diseño de investigación interpretativo ayuda a enfocar en la comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales (Binda & Benavent, 2013). En el contexto de la investigación sobre el tema, el enfoque interpretativo permitirá una exploración enriquecedora de las dinámicas internas y las perspectivas de los empleados. El informe final de la investigación se centraría en la presentación de resultados interpretativos. Esto incluiría narrativas que ilustren las experiencias y las perspectivas de los participantes, así como la teoría fundamentada

desarrollada a partir de los registros.

Principales aportes

El problema de investigación planteado para el estudio titulado "Diseño de las Operaciones de Ingresos (RevOps) basado en Objetivos del Marketing del centro de mediación Nafcom" se refiere a la necesidad de lograr y alinear las operaciones de ingresos de Nafcom con los objetivos del marketing y con ello mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la organización. Este problema se origina en un contexto empresarial en el que el marketing desempeña un papel fundamental en la generación de demanda y la adquisición de clientes (Alshaikh et al., 2021), pero la gestión de los ingresos y las operaciones financieras no siempre está alineada de manera efectiva con las estrategias de marketing. Se indagaron varios estudios en relación al tema tratado, uno de ellos es la investigación de Bala y Verma (2018), quienes observan que la medición inadecuada del retorno de la inversión en marketing, puede tener dificultades para medir de manera precisa y efectiva el impacto de las actividades de marketing en los ingresos y la rentabilidad. Es decir, ellos perciben que, el marketing medido hacia futuro es inadecuado, los objetivos solo pueden ser medidos al finalizar el año para comprobar su idoneidad, pero entre tanto, solo se puede insertar adecuaciones a las estrategias, pero ir mejorando los resultados.

En el mismo aspecto, otra investigación indica que los desafíos específicos encontrados por Abiodun (2021), indican que la falta de coordinación y alineación entre los equipos de marketing y finanzas puede llevar a una falta de coherencia en la ejecución de estrategias de adquisición de clientes, precios y gestión de ingresos. Para Andrade (2019), no es cuestión de hacer más finanzas, son de revisar si las finanzas están siendo afectadas por los incumplimientos de los objetivos que se trazaron en el plan de mercadeo en la empresa. Entre varios ejemplos se citan el de exceso de gastos de publicidad en un bien o servicio que demanda mucho costo y bajo margen de utilidad. Es también importante en este campo el trabajo de Alshaikh



et al. (2021), en el cual indican que la empresa puede estar perdiendo oportunidades de ventas debido a procesos ineficientes de seguimiento de leads y conversión de prospectos en clientes. La falta de aprovechamiento de los datos generados por las actividades de marketing puede limitar la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas sobre estrategias de ingresos.

Puede haber una falta de coherencia en la fijación de precios y las estrategias de monetización que no reflejan adecuadamente el valor percibido por los clientes. Por ende, RevOps no se fija solamente en la calidad de servicio al cliente, sino en el retorno de este a comprar, en especial en las empresas que tienen tiendas de conveniencia, restaurantes, hoteles, abogados, líneas aéreas, etc (Arrigo et al., 2021). El propósito de esta investigación es, por lo tanto, diseñar un enfoque de RevOps que integre de manera efectiva las operaciones de marketing y los objetivos financieros de Nafcom. Como lo menciona Murcia (2019), se buscarán soluciones que permitan una gestión más eficiente de los ingresos, una mayor alineación entre los equipos de marketing y finanzas, y una mejora en la toma de decisiones basadas en datos. La investigación también buscará identificar mejores prácticas y recomendaciones específicas para abordar estos desafíos en el contexto de Nafcom y, posiblemente, en otros entornos empresariales similares.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Es crucial contextualizar el problema en términos de elementos macro y meso que pueden influir en la formulación y resolución de este (Álvarez et al., 2017b). En el contexto normativo, las regulaciones gubernamentales y de la industria pueden tener un impacto significativo en las operaciones de ingresos y las estrategias de marketing (Chumacero, 2021). Por ejemplo, las leyes de privacidad de datos pueden afectar la recopilación y el uso de información de clientes (Freytes, 2016). En el contexto empírico, la disponibilidad y calidad de los datos de marketing y financieros de Nafcom pueden influir en la capacidad de la empresa para tomar decisiones



informadas y realizar análisis efectivos. Para Andrade et al. (2017) las estrategias y resultados pasados de la empresa en términos de marketing y operaciones de ingresos pueden proporcionar valiosas lecciones aprendidas y puntos de referencia para la investigación.

La cultura empresarial de Nafcom, apegándose a lo que indica Arévalo (2019), incluidos los valores, la comunicación y la colaboración entre equipos, puede afectar la alineación entre marketing y finanzas y la disposición de implementar cambios en las operaciones de ingresos. Las expectativas cambiantes de los clientes en el mercado pueden influir en las estrategias de marketing y en cómo se diseñan las operaciones de ingresos para satisfacer esas expectativas. La evolución histórica de Nafcom, incluyendo su crecimiento, como menciona Acevedo (2020), los cambios en la dirección y estrategias anteriores, puede tener un impacto en la situación actual y en cómo se abordan los desafíos actuales. Los eventos pasados en la industria en la que opera Nafcom pueden proporcionar información sobre tendencias, competidores y factores externos que influyen en el contexto actual. El entorno competitivo en el que opera Nafcom y las estrategias de sus competidores pueden influir en la formulación de estrategias de RevOps. Considerando lo que indica Caballero (2016), los recursos y las capacidades internas de Nafcom, como el personal, la tecnología y el presupuesto, afectarán su capacidad para implementar cambios en las operaciones de ingresos. Además, las relaciones con socios y proveedores pueden ser críticas para la ejecución de estrategias de RevOps.

Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación

El primer capítulo establece el marco teórico y conceptual de la investigación. Aquí se exploran teorías sustantivas relacionadas con las operaciones de ingresos y los objetivos de marketing. Entre las principales teorías tratadas se encuentran la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM), la Experiencia del Cliente (CX), el



Inbound Marketing, la Gestión Estratégica y la Alineación de Equipos. El capítulo aborda cómo estas teorías pueden ser aplicadas para mejorar las operaciones de ingresos a través de una mejor integración y colaboración entre los equipos de ventas, marketing y atención al cliente. Además, se discuten conceptos clave como la adquisición de prospectos, la gestión de leads y clientes, la fijación de precios, las estrategias de monetización y los KPIs de marketing.

En el segundo capítulo, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. El enfoque es mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Se detalla la conceptualización y operacionalización de las variables, así como los métodos teóricos y empíricos empleados. Los métodos teóricos incluyen la revisión bibliográfica y el análisis de documentos internos, mientras que los métodos empíricos abarcan entrevistas en profundidad y la observación de datos de marketing. Se presenta un estudio diagnóstico que analiza el rendimiento financiero de la empresa, la tasa de conversión, el costo por adquisición y otros indicadores clave. Este análisis se complementa con entrevistas a expertos y empleados para obtener una comprensión más detallada de las dinámicas internas y las barreras para la alineación de RevOps.

El tercer capítulo se centra en la presentación y validación de la propuesta diseñada para mejorar las operaciones de ingresos de NAFCOM. Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y se establecen objetivos específicos para optimizar el embudo de ventas, mejorar la medición y optimización del ROI de las iniciativas de marketing, y alinear decisiones entre los equipos de ventas y marketing. Se proponen estrategias de cambio que incluyen la optimización del proceso de conversión de leads, la maximización del valor de vida del cliente, y la implementación de un sistema de seguimiento y análisis continuo. Además, se presentan recomendaciones específicas para la implementación de estas estrategias, destacando la importancia de la colaboración y la toma de decisiones basadas en



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

datos para alcanzar una mayor eficiencia y rentabilidad.



La Universidad para todos





CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El campo de Revenue Operations (RevOps) es un enfoque relativamente nuevo en las organizaciones, y aún no cuenta con un cuerpo completo de teorías académicas consolidadas que lo respalden. En cambio, RevOps se basa en una serie de prácticas, estrategias y conceptos que han evolucionado a medida que las empresas han buscado mejorar la alineación y la eficiencia entre los equipos de ventas, marketing y éxito del cliente. Sin embargo, hay varias teorías y conceptos relacionados que pueden servir como marcos de referencia para comprender RevOps (Bai et al., 2023).

Teorías sustantivas de las operaciones de ingreso

Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM)

Si bien no es una teoría en sí misma, la gestión de relaciones con el cliente (CRM) es un concepto clave para RevOps. Se basa en la idea de que la gestión efectiva de las relaciones con los clientes es fundamental para el éxito empresarial y que todas las funciones, incluyendo ventas, marketing y servicio al cliente, deben trabajar en conjunto para lograrlo. La Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) ha evolucionado como una estrategia empresarial fundamental en la era digital. Este enfoque integral se centra en construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, aprovechando la tecnología para comprender sus necesidades y proporcionar experiencias personalizadas (Zakrzewski, 2023). En un mundo impulsado por la información, el CRM se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan entender a sus clientes. La recopilación y análisis de datos permiten a las empresas identificar patrones de comportamiento, preferencias y necesidades individuales. Esto no solo facilita la personalización de productos y servicios, sino que también optimiza las estrategias de marketing y ventas. La implementación efectiva de un sistema CRM no solo implica la

adopción de tecnologías avanzadas, sino también un cambio cultural dentro de la empresa. Se trata de una mentalidad centrada en el cliente que permea a todos los niveles organizativos. Desde la adquisición de nuevos clientes hasta la retención de los existentes, el CRM se convierte en un ciclo continuo de comprensión, interacción y adaptación (Moser et al., 2023a).

La automatización de procesos y la gestión eficiente de la información son elementos clave en la implementación exitosa de CRM. Los equipos de ventas, marketing y servicio al cliente pueden colaborar de manera más efectiva cuando comparten una visión unificada del cliente. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la lealtad del cliente al proporcionar experiencias coherentes y satisfactorias (Dehghanpouri et al., 2020). La Gestión de Relaciones con el Cliente es mucho más que una herramienta tecnológica; es una filosofía empresarial que coloca al cliente en el centro de todas las actividades. Al adoptar un enfoque centrado en el cliente, las empresas pueden no solo mejorar su rentabilidad a corto plazo sino también construir relaciones a largo plazo que sean mutuamente beneficiosas. En la era digital, donde la competencia es intensa y las expectativas del cliente son elevadas, el CRM se convierte en un diferenciador clave para el éxito empresarial (Moser et al., 2023).

Customer Experience (CX)

La teoría de Customer Experience se centra en la importancia de proporcionar una experiencia positiva al cliente a lo largo de su ciclo de vida. RevOps busca garantizar que todas las interacciones con los clientes sean coherentes y satisfactorias, es un concepto fundamental en el mundo empresarial contemporáneo que se centra en la interacción y percepción global que un cliente tiene con una marca a lo largo de toda su relación (Á. A. Abril, 2022). Va más allá de la simple transacción comercial, abarcando cada punto de contacto, desde la primera interacción hasta el soporte postventa. Una experiencia del cliente excepcional implica entender las



necesidades y expectativas de los consumidores, anticipando sus requerimientos y ofreciendo soluciones de manera proactiva. Este enfoque no solo busca satisfacer las demandas básicas, sino también generar emociones positivas y construir una conexión emocional entre el cliente y la marca (Kronberg, 2023).

La tecnología juega un papel crucial en la gestión de la CX, permitiendo el análisis de datos para comprender mejor el comportamiento del cliente y personalizar las interacciones. Desde la navegación en un sitio web hasta la respuesta a consultas en redes sociales, cada interacción contribuye a la formación de la percepción del cliente (Anjeli, 2021). La Customer Experience se trata de crear un viaje del cliente que no solo sea eficiente y funcional, sino también memorable y emocionalmente impactante. Las empresas que priorizan la CX no solo generan clientes satisfechos, sino también defensores leales de la marca que pueden influir positivamente en otros consumidores (Kronberg, 2023).

Inbound Marketing

La metodología de Inbound Marketing se basa en la idea de atraer, convertir, cerrar y deleitar a los clientes. Esta teoría enfatiza la importancia de la alineación entre marketing y ventas para atraer y retener clientes de manera efectiva, se ha consolidado como una estrategia esencial en el panorama actual de marketing digital (Banerjee et al., 2021). A diferencia del enfoque tradicional de "push" que interrumpe a los consumidores con mensajes no solicitados, el Inbound se basa en atraer, involucrar y deleitar a la audiencia de manera orgánica. Este enfoque se centra en crear contenido valioso y relevante que resuene con los intereses y necesidades de la audiencia (Bleaju et al., 2016). A través de blogs, videos, redes sociales y otros canales, las empresas buscan establecer una conexión genuina con sus clientes potenciales. La creación de una relación basada en la confianza y la autoridad posiciona a la marca como una fuente de información confiable (Erdmann & Ponzoa, 2021).





La metodología Inbound sigue una secuencia lógica: atraer, convertir, cerrar y deleitar. Al atraer a usuarios interesados, convertirlos en leads, cerrar ventas y deleitar a los clientes existentes, las empresas construyen relaciones sólidas a lo largo del tiempo (Halligan & Shah, 2014). La personalización y la segmentación son clave, ya que se adapta a las expectativas del consumidor moderno, que valora la relevancia y la autenticidad, no solo se trata de vender productos, sino de construir una comunidad leal alrededor de la marca. Al centrarse en la creación de valor y experiencias positivas, las empresas pueden trascender la mera transacción y convertirse en parte integral de la vida de sus clientes (Tang et al., 2021).

Teorías sustantivas de los objetivos de marketing

Teoría de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica es relevante para RevOps, ya que busca alinear las operaciones de ingresos con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto implica la planificación estratégica, la definición de metas y la ejecución de estrategias. Dentro de esta teoría se hace enfoque Lean se basa en la eliminación de desperdicios y la mejora continua de procesos (Ayala, 2021). RevOps a menudo se inspira en principios Lean para optimizar las operaciones de ingresos y eliminar ineficiencias. La Teoría de la Gestión Estratégica es un campo fundamental en el ámbito empresarial que se enfoca en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este enfoque busca crear una ventaja competitiva sostenible, adaptarse a un entorno empresarial cambiante y asegurar la supervivencia y el crecimiento continuo de la empresa (Kebede et al., 2023).

En su esencia, la gestión estratégica involucra la toma de decisiones que afectan la dirección global de una organización. Comienza con el análisis del entorno externo e interno para identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades. A partir de esta evaluación, se desarrollan estrategias que capitalizan las



fortalezas y aprovechan las oportunidades, al mismo tiempo que mitigan las debilidades y enfrentan las amenazas. La implementación eficaz de estrategias implica coordinar recursos, procesos y personas para lograr los objetivos establecidos. Además, la gestión estratégica incluye la evaluación continua del rendimiento y la adaptación de las estrategias en respuesta a cambios en el entorno empresarial (Rana et al., 2023).

Teoría de la Alineación de Equipos

Aunque no es una teoría ampliamente reconocida, la alineación de equipos es un concepto central en RevOps. Se basa en la idea de que la colaboración y la coordinación efectiva entre equipos son esenciales para el éxito. La Teoría de la Alineación de Equipos es una perspectiva clave en la gestión empresarial que se centra en asegurar que los equipos dentro de una organización trabajen de manera cohesiva y alineada con los objetivos estratégicos (Bañados & Rodríguez, 2023). La premisa fundamental es que un equipo fuertemente alineado con la visión y metas de la empresa es más eficiente y capaz de lograr resultados excepcionales. La alineación de equipos implica una comprensión profunda de los objetivos organizacionales y la creación de estructuras y procesos que fomenten la colaboración y la comunicación efectiva. Esto va más allá de la coordinación de tareas individuales; se trata de garantizar que cada miembro del equipo comprenda su papel en el contexto más amplio de los objetivos corporativos (Delwiche, 2023).

La construcción de un equipo alineado comienza con la selección cuidadosa de miembros, considerando no solo sus habilidades individuales sino también su capacidad para trabajar en armonía con los demás. El liderazgo desempeña un papel crucial en este proceso, ya que los líderes deben articular claramente la visión de la empresa, inspirar a sus equipos y proporcionar la orientación necesaria (Abril, 2020). La implementación de estrategias para la alineación de equipos implica la creación de una cultura organizacional que promueva la colaboración, la comunicación abierta y el

reconocimiento del valor individual en el logro de objetivos colectivos. Además, la formación continua y el desarrollo profesional contribuyen a fortalecer las habilidades y la cohesión del equipo (Mohaine-Palfi, 2023).

La Teoría de la Alineación de Equipos no solo se trata de mejorar la eficiencia operativa, sino también de fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan comprometidos y motivados. Un equipo alineado no solo alcanza metas más fácilmente, sino que también se adapta de manera más efectiva a los cambios en el entorno empresarial, la alineación de equipos es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, ya que garantiza que todos los esfuerzos individuales converjan hacia una visión común y fortalecen la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (Ares et al., 2021).

Conceptualización de las Operaciones de Ingresos (Variable independiente)

En el dinámico entorno empresarial actual, la gestión eficaz de las operaciones de ingresos es esencial para el éxito sostenible de una empresa. Este documento explora diversos aspectos clave de este proceso, desde la adquisición de prospectos hasta la toma de decisiones en operaciones comerciales, analizando cómo cada fase contribuye a la rentabilidad y a la construcción de relaciones sólidas con los clientes (Bojorge, 2021). Las operaciones de ingresos abarcan una serie de procesos interrelacionados que comienzan con la adquisición de prospectos.

Esta fase inicial es fundamental para el éxito posterior, ya que define la base de clientes potenciales. La adquisición de prospectos implica estrategias de marketing y ventas cuidadosamente diseñadas para atraer a individuos interesados en los productos o servicios de la empresa (Henrique & Da, 2022).

La gestión efectiva de las operaciones de ingresos es un requisito fundamental para la viabilidad y éxito continuo de una empresa. Desde la adquisición de prospectos hasta la toma de decisiones basada en datos, cada fase contribuye a la

construcción de relaciones duraderas y al crecimiento sostenible. Las empresas que adoptan un enfoque integral y estratégico en estas áreas no solo maximizan sus ingresos, sino que también establecen bases sólidas para el futuro en un mercado dinámico y competitivo (Haddad et al., 2020).

Adquisición de prospectos

En la fase de adquisición de prospectos, los KPIs de marketing en RevOps se centran en evaluar la efectividad de las estrategias para atraer a clientes potenciales. La tasa de conversión de prospectos, el costo por adquisición (CAC) y la calidad de los leads son métricas clave (Cayo & Seracapa, 2024). La tasa de conversión indica la proporción de prospectos que se convierten en leads, mientras que el CAC proporciona información sobre el costo asociado con la adquisición de cada cliente potencial. Evaluar la calidad de los leads garantiza que el equipo de ventas esté trabajando con prospectos relevantes y más propensos a convertirse en clientes (Ebert & Tavernier, 2021).

Una vez que los prospectos se han identificado, la gestión de leads se convierte en una fase crítica. Aquí, los KPIs de marketing se centran en medir la efectividad de las estrategias para nutrir y convertir leads en clientes reales. La tasa de conversión de leads a clientes, el tiempo de ciclo de ventas y el valor de por vida del cliente (LTV) son indicadores cruciales (Alvarado Sánchez, 2017). La tasa de conversión refleja la eficacia de las tácticas de conversión, mientras que el tiempo de ciclo de ventas mide la rapidez con la que un lead avanza a través del embudo de ventas. El LTV proporciona una visión a largo plazo del valor financiero de un cliente y ayuda a determinar la rentabilidad de las estrategias de conversión (Ortiz & Pardo, 2021).

Gestión de leads y conversión de clientes

La gestión de leads es la siguiente etapa crítica en las operaciones de



ingresos. Aquí, la atención se centra en nutrir y convertir esos prospectos en clientes reales. Estrategias de marketing automatizado, seguimiento personalizado y la comprensión profunda de las necesidades del cliente son esenciales en este proceso (Indrayani & Pardiyono, 2020).

La automatización permite enviar mensajes y ofertas relevantes de manera eficiente, mientras que el seguimiento personalizado asegura que cada interacción esté adaptada a las necesidades y comportamientos específicos del prospecto. Comprender profundamente las necesidades del cliente ayuda a pasar de una relación superficial a una conexión significativa, construyendo confianza y lealtad, lo cual es crucial para una conversión exitosa y la retención a largo plazo (Fiestas, 2020).

Fijación de precios

La gestión de leads es la siguiente etapa crítica en las operaciones de ingresos. Aquí, la atención se centra en nutrir y convertir esos prospectos en clientes reales. Estrategias de marketing automatizado, seguimiento personalizado y la comprensión profunda de las necesidades del cliente son esenciales en este proceso (Salazar, 2019).

La automatización permite enviar mensajes y ofertas relevantes de manera eficiente, mientras que el seguimiento personalizado asegura que cada interacción esté adaptada a las necesidades y comportamientos específicos del prospecto. Comprender profundamente las necesidades del cliente ayuda a pasar de una relación superficial a una conexión significativa, construyendo confianza y lealtad, lo cual es crucial para una conversión exitosa y la retención a largo plazo (Hinterhuber et al., 2021).



Estrategias de monetización

Clientes recurrentes

La retención de clientes es tan crucial como la adquisición. Los clientes recurrentes no solo generan ingresos consistentes, sino que también actúan como defensores de la marca. La medición del rendimiento a través de KPIs (Key Performance Indicators) de marketing es esencial para evaluar la eficacia de las estrategias. KPIs como la tasa de conversión, el costo por adquisición y el valor de por vida del cliente proporcionan una visión holística del rendimiento de las operaciones de ingresos (Campos, 2019).

KPIs de marketing

En la conceptualización de RevOps, los Key Performance Indicators o KPIs de marketing desempeñan un papel central al proporcionar una visión holística del rendimiento. La tasa de conversión global, el crecimiento de ingresos y la contribución al valor del ciclo de vida del cliente (CLV) son métricas integrales. La tasa de conversión global mide la efectividad general de las estrategias de marketing en el ciclo de vida del cliente, mientras que el crecimiento de ingresos y la contribución al CLV ofrecen una perspectiva financiera más amplia de cómo el marketing contribuye al valor a largo plazo de los clientes (Kanellou et al., 2021). La gestión eficiente de las operaciones comerciales en el entorno actual requiere una comprensión profunda y una toma de decisiones informada. En este contexto, la estrategia de Revenue Operations (RevOps) ha emergido como una metodología integral que integra las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente. Dentro de este marco, los KPIs de marketing desempeñan un papel crucial al proporcionar métricas clave que evalúan el rendimiento y guían las decisiones estratégicas (F. Andrade et al., 2017).

Conceptualización de Análisis Revops

La conceptualización de Revops, o Revenue Operations, representa un





enfoque integrado para alinear los departamentos de ventas, marketing y servicio al cliente en aras de un objetivo común: aumentar los ingresos. La gestión de ingresos va más allá de simples transacciones financieras; se trata de construir relaciones a largo plazo, proporcionando una experiencia integral al cliente en cada punto de contacto (Mottola, 2021).

Diseño de Presupuestos de marketing

El diseño de presupuestos de marketing es un componente esencial en la planificación estratégica. Al asignar recursos financieros de manera inteligente, las empresas pueden maximizar su impacto en la adquisición y retención de clientes. La flexibilidad en el presupuesto permite ajustes según las tendencias del mercado y el rendimiento real (Kronberg, 2023).

Adaptación de calidad de servicio

La calidad de servicio es un elemento distintivo en las operaciones de ingresos. La adaptación continua a las expectativas cambiantes del cliente y la resolución efectiva de problemas son esenciales para construir una reputación sólida. La calidad de servicio no solo se traduce en la satisfacción del cliente, sino también en la generación de referencias y testimonios valiosos (Anjeli, 2021).

Rendimiento/ Utilidad bruta

La evaluación del rendimiento y la utilidad bruta proporciona información crítica sobre la salud financiera de las operaciones de ingresos. Este análisis informa las decisiones futuras, desde ajustes en la estrategia de precios hasta la asignación de recursos. La toma de decisiones en operaciones comerciales requiere un enfoque basado en datos y un entendimiento profundo de las dinámicas del mercado (Mohaine-Palfi, 2023).



Toma de decisiones en operaciones comerciales

En el dinámico entorno empresarial actual, la toma de decisiones en operaciones comerciales se ha vuelto más compleja y crucial que nunca. En este contexto, la implementación de la estrategia de Revenue Operations (RevOps) emerge como una poderosa herramienta para optimizar la toma de decisiones y maximizar el rendimiento general de la empresa. La RevOps, conceptualizada como la alineación estratégica de los departamentos de ventas, marketing y servicio al cliente, va más allá de un enfoque tradicional. Su propósito fundamental es integrar procesos, datos y tecnologías para impulsar la eficiencia y la rentabilidad. La toma de decisiones informada por la RevOps se basa en la visión holística de la operación comercial, donde cada interacción con el cliente se considera parte de un ciclo continuo (Kronberg, 2023).

La adquisición de prospectos, gestión de leads, fijación de precios y estrategias de monetización son áreas críticas donde la RevOps brilla. Al coordinar estos procesos, la RevOps permite una evaluación más precisa de la eficacia de las estrategias y la identificación de áreas de mejora (Cheng et al., 2020). La RevOps no solo proporciona datos detallados, sino que también fomenta la colaboración entre los departamentos, promoviendo un enfoque unificado hacia los objetivos de ingresos. En un mundo impulsado por datos, la RevOps facilita la recopilación y análisis de información clave. KPIs de marketing, como la tasa de conversión y el costo por adquisición, se integran con métricas de ventas y servicio al cliente para ofrecer una visión completa del rendimiento comercial. Esta visibilidad proporciona la base necesaria para tomar decisiones fundamentadas y ajustar estrategias según sea necesario (Zakrzewski, 2023).

La RevOps también juega un papel crucial en la adaptación de calidad de servicio. Al ofrecer una visión completa de la experiencia del cliente, desde el primer contacto hasta el soporte postventa, las empresas pueden identificar oportunidades



para mejorar la calidad de servicio y fortalecer la relación con el cliente (López, 2023). La toma de decisiones en este contexto se convierte en un proceso proactivo basado en la comprensión profunda de las necesidades y expectativas del cliente. En términos de rendimiento y utilidad bruta, la RevOps permite una evaluación exhaustiva de la rentabilidad de cada etapa del proceso comercial. Los líderes pueden tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la optimización de procesos para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad (Delwiche, 2023).

La RevOps no solo es una estrategia, sino también una mentalidad que busca la mejora continua. La toma de decisiones en operaciones comerciales respaldada por la RevOps no se limita a ajustes a corto plazo; se trata de una adaptación constante a medida que evolucionan los mercados y cambian las demandas del cliente (Ogutu et al., 2023). La integración de la estrategia RevOps en la toma de decisiones en operaciones comerciales marca un cambio significativo en la forma en que las empresas abordan su crecimiento y rentabilidad. Al alinear los departamentos clave y ofrecer una visión completa del ciclo de vida del cliente, la RevOps permite decisiones más informadas y estratégicas. En un entorno empresarial competitivo, donde la adaptabilidad y la eficiencia son esenciales, la RevOps emerge como un catalizador para el éxito sostenible a largo plazo (Gasser & Mäder, 2022).



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

En el ámbito académico y profesional, la gestión eficaz de las operaciones comerciales es crucial para el éxito sostenible de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y competitivo. En este contexto, la estrategia de Revenue Operations (RevOps) ha surgido como un enfoque integral para alinear y optimizar los procesos clave de ventas, marketing y servicio al cliente con el objetivo de maximizar los ingresos y fortalecer las relaciones con los clientes (Mohaine-Palfi, 2023). En este estudio de nivel de maestría, se analiza en profundidad la implementación de RevOps mediante el uso de una tabla detallada que identifica variables independientes y dependientes, así como sus respectivas dimensiones, definiciones y métricas asociadas.

Este enfoque permite una comprensión holística de las interacciones entre las diversas facetas de las operaciones de ingresos y el análisis de cómo RevOps influye en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito empresarial. A través de esta investigación, se busca proporcionar una perspectiva integral y fundamentada sobre la implementación y el impacto de RevOps en el rendimiento comercial, con implicaciones significativas para la gestión empresarial y la academia (Mottola, 2021).

Enfoque de la Investigación

El enfoque de investigación adoptado para analizar la tabla de operacionalización de variables se caracteriza como mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos (Andrade et al., 2018). Esta elección metodológica se basa en la necesidad de comprender tanto las métricas numéricas asociadas a las variables independientes y dependientes como los contextos y procesos subyacentes que influyen en estas métricas (Bohórquez et al., 2018).

Por ejemplo, se utilizan métricas como la tasa de conversión, el costo por



adquisición (CAC), el valor de vida del cliente (LTV), el margen de beneficio, entre otros, para medir y cuantificar aspectos específicos de las operaciones de ingresos y el análisis RevOps. Este enfoque mixto permite obtener datos numéricos que pueden ser analizados estadísticamente para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables y luego interpretarlos con la lectura (Díaz, 2018).

Por otro lado, el enfoque cualitativo se emplea para comprender los contextos, procesos y percepciones subyacentes que pueden influir en las métricas cuantitativas. Por ejemplo, se exploran las estrategias de marketing y ventas, las estrategias de conversión de leads en clientes reales, la determinación de precios, entre otros, mediante métodos cualitativos como el análisis de datos, seguimiento de ventas y evaluación de estrategias (Redacción Emprendedores, 2023). Estos métodos cualitativos obtenidos de los personajes de la empresa que intervienen como parte del *stakeholder*, permiten obtener información detallada sobre las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las percepciones de los clientes y empleados involucrados en el proceso antes de la aplicación de Revops (Mottola, 2021).

Al combinar ambos enfoques, se busca obtener una comprensión integral y holística de las operaciones de ingresos y el análisis RevOps, que va más allá de simplemente cuantificar las métricas numéricas. Este enfoque mixto permite capturar la complejidad y la diversidad de factores que influyen en el rendimiento de las operaciones comerciales y la toma de decisiones estratégicas. El enfoque escogido es el cualitativo, permite una exploración en profundidad de las dinámicas, percepciones y experiencias de los empleados (Escobar et al., 2018a), en este caso en relación con la falta de alineación entre RevOps (Gestión de ingresos). Este enfoque ayuda a identificar las causas subyacentes de la falta de alineación, como las barreras culturales, las percepciones erróneas o las limitaciones en la comunicación. Estas causas no suelen ser directamente medibles mediante enfoques cuantitativos

(Díaz, 2018). Permite contextualizar los problemas en el entorno específico de Nafcom, considerando la cultura organizacional, las relaciones entre equipos y otros factores internos que pueden afectar la alineación.

El enfoque cualitativo, permite recoger las perspectivas de los empleados que trabajan directamente con las operaciones de ingresos, lo que puede ser esencial para la toma de decisiones y la implementación de soluciones de marketing, de servicio al cliente e incluso de la producción (Caminotti & Toppi, 2020). Los registros cualitativos son fundamentales para el enfoque de investigación-acción, ya que proporcionan una base para el diseño e implementación de soluciones basadas en la comprensión de las dinámicas organizacionales. En cuanto al enfoque descriptivo, este permite obtener una imagen detallada y comprensiva de la situación actual en Nafcom en relación con la alineación de RevOps y los objetivos de marketing. Según Alshaikh et al., (2021), esto es fundamental para comprender la magnitud del problema y su alcance en la organización, es especialmente útil para documentar las variables clave relacionadas con las operaciones de ingresos y el marketing, lo que es esencial para tener una visión precisa de la situación. La investigación descriptiva proporciona contexto y una base sólida para la investigación posterior, lo que es útil para orientar y definir estudios más específicos o experimentos.

Además, para llegar a conclusiones efectivas, el escoger el diseño de investigación interpretativo ayuda a enfocar en la comprensión profunda de los fenómenos sociales y organizacionales (Binda & Benavent, 2013). En el contexto de la investigación sobre el tema, el enfoque interpretativo permitirá una exploración enriquecedora de las dinámicas internas y las perspectivas de los empleados. El informe final de la investigación se centrará en la presentación de resultados interpretativos. Esto incluiría narrativas que ilustren las experiencias y las perspectivas de los participantes, así como la teoría fundamentada desarrollada a partir de los registros.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es explicativa y aplicada, ya que busca proporcionar conocimientos prácticos y directamente aplicables a la gestión de empresas y organizaciones. El análisis de las variables operacionales tiene como objetivo ofrecer insights que puedan ser utilizados por los líderes empresariales para mejorar sus operaciones de ingresos y optimizar la toma de decisiones en sus organizaciones (Arteaga, 2018). Se busca generar recomendaciones y estrategias concretas que puedan ser implementadas para mejorar el desempeño y la rentabilidad de las empresas en el contexto actual del mercado.

La elección de un alcance en la investigación sobre el "Diseño de las Operaciones de Ingresos (RevOps) basado en Objetivos del Marketing de la Empresa Nafcom" se justifica por varias razones. En primer lugar, porque el problema planteado en Nafcom puede ser complejo y multifacético e incluso operativo. Un enfoque cualitativo, en función de su alcance, permite explorar en profundidad las dinámicas internas, las percepciones y las interacciones que subyacen al problema investigado.

Se centra en comprender las perspectivas y experiencias de las personas involucradas en la problemática (Cabrera, 2020). En este caso, permite a las investigadoras capturar las opiniones, actitudes y experiencias; además, permite contextualizar el problema en el entorno específico de Nafcom, considerando la cultura organizacional, las estructuras internas y las prácticas de trabajo de los empleados y directivos. Esto es esencial para entender el problema y cómo afecta a la organización.

Un enfoque cualitativo a menudo implica el alcance a la participación activa de los stakeholders, como empleados y líderes de equipos, en el proceso de investigación. Esto puede aumentar la relevancia y la aplicabilidad de los resultados, ya que los involucrados pueden contribuir con sus ideas y perspectivas. Es útil en enfoques de investigación-acción, donde se diseñan y se implementan

soluciones basadas en la comprensión de las dinámicas internas de la organización. Los datos cualitativos son esenciales para este tipo de enfoque.

La investigación se centraría en explorar las dinámicas internas y las relaciones entre los equipos de RevOps y de marketing en Nafcom. Esto incluiría el análisis de la comunicación, la colaboración, las percepciones y las interacciones dentro de la organización. Se llevarían a cabo entrevistas en profundidad con empleados de Nafcom, especialmente aquellos que trabajan en los equipos de ventas y de marketing. Estas entrevistas permitirían a los participantes expresar sus opiniones, experiencias y percepciones sobre el problema y las posibles soluciones.

También se aplicaría el análisis de contenido a las respuestas de las entrevistas y otros documentos internos para identificar temas, patrones y factores subyacentes que contribuyen a la falta de alineación. Esto implicaría la categorización y el análisis de los datos cualitativos. El alcance incluiría la contextualización del problema en el entorno organizacional específico de Nafcom, considerando la cultura empresarial, la historia de la organización y otros factores contextuales que pueden influir en la falta de alineación.

Declaración y justificación del tipo de investigación

En primer lugar, se trata de una investigación documental debido a que se basa en la revisión y análisis de los estados de resultados del año 2023 de la empresa en cuestión. Esta metodología se justifica por la naturaleza del objetivo de la investigación, que es identificar posibles errores cometidos en las estrategias de marketing de la empresa durante ese período específico. Al revisar los estados financieros, se puede obtener información sobre el rendimiento financiero de la empresa, incluidos los ingresos generados, los gastos asociados al marketing, y otros indicadores relevantes que puedan indicar el éxito o fracaso de las estrategias de marketing implementadas.

Además, la investigación se lleva a cabo de manera transversal, lo que significa que se realiza en un solo momento temporal, en este caso, durante el año

2023. Esta elección se justifica por la necesidad de analizar los resultados financieros de la empresa en un período específico para identificar errores y tendencias relevantes en relación con las estrategias de marketing implementadas durante ese año en particular. Al realizar un análisis transversal, se puede obtener una instantánea de la situación financiera de la empresa en un momento específico, lo que facilita la identificación de posibles problemas o áreas de mejora en las estrategias de marketing.

Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación

En el contexto de la investigación propuesta, se emplean varios métodos para cumplir con los objetivos establecidos:

Métodos Teóricos

Revisión Bibliográfica: Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre RevOps, estrategias de marketing, alineación organizativa, y cualquier otro tema relevante. Esto proporcionó una base teórica sólida para comprender el problema.

Análisis de Documentos Internos: Examinar documentos internos de Nafcom, como informes financieros, documentos estratégicos, comunicaciones internas y políticas de la empresa, para comprender la historia organizacional y las prácticas actuales. Este método se utiliza para examinar los estados de resultados del año 2023 de la empresa. El propósito principal es evaluar el rendimiento financiero de la empresa en relación con las estrategias de marketing implementadas durante ese período. Se busca identificar posibles errores o áreas de mejora en las estrategias de marketing a partir de los datos financieros registrados en los estados de resultados.

Comparación de Métricas de Desempeño: Se compara el rendimiento financiero de la empresa con las metas y objetivos establecidos en relación con las estrategias de marketing establecidas para el año 2023. Este método permite identificar discrepancias entre el rendimiento real y el esperado, lo que puede

indicar posibles errores o deficiencias en la implementación de las estrategias de marketing.

Métodos Empíricos

Los métodos empíricos seleccionados están divididos por la observación documental y las entrevistas en profundidad con expertos y empleados de Nafcom, incluyendo miembros de los equipos de RevOps y marketing, para obtener una comprensión detallada de las dinámicas internas y las barreras para la alineación.

Técnicas e Instrumentos derivados de la metodología seleccionada

Lo que se desea es diseñar soluciones propuestas y evaluar su efectividad en la práctica, utilizando datos para medir los resultados y el progreso hacia la alineación de RevOps. Dado que la metodología seleccionada implica un enfoque documental centrado en el análisis de los estados financieros del año 2023 para evaluar los errores en las estrategias de marketing de la empresa, los instrumentos derivados de esta metodología incluyeron:

Observación del informe de Estados Financieros

Este instrumento proporcionaría los datos financieros detallados, como ingresos, costos, gastos de marketing, utilidades, entre otros, correspondientes al año 2023. Este informe serviría como la fuente principal de datos para llevar a cabo el análisis financiero y detectar posibles errores en las estrategias de marketing.

La observación documentaria permitió examinar las tendencias en los estados financieros a lo largo del año 2023. Esto ayudó a identificar patrones y cambios significativos en el rendimiento financiero de la empresa, lo que podría indicar la efectividad (tabla 3) o fallas en las estrategias de marketing implementadas.

Tabla 3

Métricas de la observación.

Dimensión	Métrica	Fórmula
Estrategias de Marketing y Ventas	Tasa de Conversión (TC)	$TC = \frac{\text{Número de clientes potenciales}}{\text{Número de cliente convertidos}} \times 100$
Estrategias de Marketing y Ventas	Costo por Adquisición (CAC)	$CAC = \frac{\text{Costo total de mkt y ventas}}{\text{Número de cliente convertidos}} \times 100$
Estrategias de Marketing y Ventas	Calidad de los Leads	No hay una fórmula específica, se evalúa subjetivamente mediante criterios como la relevancia, la intención de compra y la adecuación al perfil del cliente ideal.
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Tasa de Conversión de Leads a Clientes (TCL)	$TCL = \frac{\text{Número de clientes adquiridos}}{\text{Número total de Leads}} \times 100$
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Tiempo de Ciclo de Ventas	No hay una fórmula específica, se calcula como el tiempo promedio que transcurre desde que un lead entra en el embudo de ventas hasta que se convierte en cliente.
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Valor de Vida del Cliente (LTV)	$LTV = \text{Ingresos totales generados por el cliente} - \text{Costo total de adquisición y servicio al cliente}$
Fijación de Precios - Costos de Servicio	Margen de Beneficio (MB)	$MB = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Costo de servicio}}{\text{Precio de venta}} \times 100$



Fijación de Precios -
Costos de Servicio

Precio Promedio (PP)

$$PP = \frac{\text{Ingresos Totales Generados}}{\text{Número de Unidades Vendidas}}$$

Tabla 3 Parte 2

Métricas de la observación

Dimensión	Métrica	Fórmula
Fijación de Precios - Costos de Servicio	Utilidad por Cliente	$UC = \frac{\text{Ingresos Totales Generados} - \text{Costo servicio}}{\text{Número de clientes}}$
Estrategias de Monetización - Ventas	Ingresos Adicionales Generados	No hay una fórmula específica, se calcula sumando los ingresos generados a través de las ventas adicionales.
Estrategias de Monetización - Ventas	Tasa de Adopción de Nuevas Estrategias de Monetización	$TA = \frac{\# \text{ de clientes que utilizan nuevas estartegias de monetización}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$
KPIs de Marketing	Tasa de Conversión Global	$TCG = \frac{\text{Total \# de clientes adquiridos}}{\text{Número total de clientes potenciales}} \times 100$
KPIs de Marketing	Crecimiento de Ingresos	$CI = \frac{\text{Ingreso actuales} - \text{Ingresos anteriores}}{\text{Ingresos anteriores}}$
KPIs de Marketing	Contribución al Valor del Ciclo de Vida del Cliente (CLV)	$CLV = \frac{\text{Ingreso totales generaos}}{\text{Número de clientes}}$



Estudio de Comparación

Se desarrolló una comparación entre los resultados financieros reales obtenidos en el año 2023 y los objetivos de marketing establecidos por la empresa para ese período. Esta comparación permitiría identificar discrepancias entre lo planeado y lo logrado, lo que podría señalar áreas donde se cometieron errores en las estrategias de marketing.

Entrevistas a expertos

Si es necesario obtener una comprensión más profunda de los posibles errores en las estrategias de marketing, se podrían realizar entrevistas a los stakeholders relevantes de la empresa, como directores de marketing, ejecutivos financieros, y personal de ventas (Escobar et al., 2018). Estas entrevistas podrían abordar temas específicos relacionados con el desempeño financiero y las estrategias de marketing implementadas. Estos instrumentos derivados de la metodología documental se utilizarían en conjunto para recopilar, analizar y evaluar la información financiera y contextual relacionada con las estrategias de marketing de la empresa.

Entrevistas semiestructuradas

Entrevistar a expertos en RevOps y de marketing para obtener información cualitativa sobre las mejores prácticas, tendencias y desafíos en la alineación de estos dos campos. Al hablar de grupo focal, se cree que como técnica se basa en que juzgar un método es mejor hacerlo desde la experiencia, en lugar de teorías no aplicadas (Escobar et al., 2018). El primer instrumento o guion de preguntas, está dirigido a expertos en el área, es decir que, en una metodología de grupo focal, se reunirán a cinco personas que puedan dar sus versiones u opiniones sobre el RevOps y el marketing, en afán de que se haga más productiva la empresa.

Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías

Tabla 4

Operacionalización de variables - Parte 1.

Variable Independiente: Operaciones de Ingresos	Dimensión	Definición corta	Métrica	Método de medición
Adquisición de Clientes y Prospectos	Estrategias de Marketing y Ventas	Procesos para atraer clientes potenciales	Tasa de conversión, Costo por adquisición (CAC), Calidad de los leads	Análisis de datos, Seguimiento de conversiones
Gestión de Leads y Conversión de Clientes - Call centre	Estrategias de Conversión	Métodos para convertir leads en clientes reales utilizando un centro de llamadas	Tasa de conversión de leads a clientes, Tiempo de ciclo de ventas, Valor de vida del cliente (LTV)	Seguimiento de ventas, Análisis de ciclo de ventas.
Fijación de Precios - Costos de servicio	Estrategia de Monetización	Determinación de precios considerando los costos de servicio	Margen de beneficio, Precio promedio, Utilidad por cliente	Análisis de costos, Seguimiento de precios, Análisis de rentabilidad
Estrategias de Monetización - Ventas	Oportunidades de Ingresos Adicionales	Identificación de oportunidades para generar ingresos adicionales a través de ventas	Ingresos adicionales generados, Tasa de adopción de nuevas estrategias de monetización	Análisis de ventas, Seguimiento de ingresos, Evaluación de estrategias
KPIs de Marketing	Evaluación de Desempeño	Métricas clave para evaluar el desempeño de las estrategias de marketing	Tasa de conversión global, Crecimiento de ingresos, Contribución al valor del ciclo de vida del cliente (CLV)	Análisis de métricas, Seguimiento de KPIs, Evaluación de campañas



Tabla 4

Operacionalización de variables - Parte 2

Variable Dependiente: Nuevos objetivos de Marketing	Dimensión	Definición corta (Tomado de la literatura)	Métrica	Método de medición
Diseño de Presupuesto de Marketing	Asignación de Recursos Financieros	Planificación de recursos financieros para actividades de marketing	Presupuesto asignado, Gastos reales, Rendimiento de inversión	Análisis de presupuesto, Comparación de gastos con ingresos, Seguimiento de ROI
Adaptación de Calidad de Servicio	Mejora Continua	Proceso de adaptación y mejora continua para satisfacer las expectativas del cliente	Índice de satisfacción del cliente, Tasa de retención de clientes, NPS (Net Promoter Score)	Análisis de quejas
Rendimiento / Utilidad Bruta	Evaluación Financiera	Análisis de la salud financiera y la rentabilidad de las operaciones de ingresos	Margen de beneficio, Ingresos netos, Utilidad bruta	Análisis de estados financieros, Cálculo de costos, Evaluación de rentabilidad
Toma de Decisiones en Operaciones Comerciales - estrategias nuevas	Estrategia de Toma de Decisiones	Implementación de nuevas estrategias para mejorar las operaciones comerciales	Tasa de adopción de nuevas estrategias, Mejora en el desempeño, Aumento de ingresos	Análisis de implementación, Seguimiento de resultados, Evaluación de efectividad



Delimitación de la población y la muestra

En una primera fase, se delimitó la población a 5 personas que poseen experiencia y conocimientos especializados en áreas cruciales para la gestión de operaciones de ingresos. Estos individuos incluyen un experto en finanzas, un contador, un experto en servicio al cliente, otro en marketing y uno en ventas. La selección de estos participantes se justifica por su experiencia y roles en la organización, los cuales abarcan aspectos financieros, contables, orientados al cliente, de marketing y de ventas, que son fundamentales para comprender y evaluar la efectividad de las estrategias de ingresos.

El método de muestreo empleado en esta fase se basó en una selección intencional o por juicio, donde los participantes fueron elegidos específicamente debido a su conocimiento y experiencia relevante en las áreas de interés para la investigación. Esta técnica permitió identificar y acceder a individuos que pueden proporcionar información valiosa y perspectivas expertas sobre los procesos de gestión de ingresos y las estrategias de marketing.

Para la segunda fase de la investigación, se consultará con los empleados directamente alineados con los procesos de administración y ventas. En esta sección, se amplió la población objetivo para incluir a 10 empleados directamente involucrados en los procesos de administración y ventas de la empresa Nafcom. Estos empleados fueron seleccionados debido a su participación activa en la ejecución de las estrategias de marketing y ventas, lo que los convierte en stakeholders clave para comprender la implementación y efectividad de las operaciones de ingresos, así como para obtener información relevante para el diseño del RevOps.

El método de muestreo utilizado en esta fase se basó en una combinación de muestreo por conveniencia y muestreo aleatorio simple. Se seleccionaron empleados que estaban directamente alineados con los procesos de administración y ventas, lo que garantiza que la muestra sea representativa de los grupos de trabajo involucrados en la implementación de las estrategias de

ingresos. Además, se utilizó un enfoque aleatorio simple para garantizar la objetividad en la selección de los participantes dentro de estos grupos.

El tipo de muestreo y los procedimientos de selección de la muestra se justifican por la naturaleza de la investigación, que busca obtener perspectivas y conocimientos especializados tanto de expertos en áreas clave como de empleados directamente involucrados en los procesos de administración y ventas. El uso de una combinación de muestreo intencional y aleatorio simple permite obtener una muestra diversa y representativa, que abarca diferentes niveles de experiencia y responsabilidades dentro de la organización, lo que enriquece la comprensión de los procesos de gestión de ingresos y facilita el diseño del RevOps desde una perspectiva integral.

Estrategia metodológica investigativa o proceder metodológico general seguido en el proceso de investigación de acuerdo con el alcance e intereses de la investigación.

La estrategia metodológica investigativa seguida en este proceso de investigación se basa en un enfoque cualitativo, complementado con elementos cuantitativos, que permite obtener una comprensión profunda y holística de los procesos de gestión de ingresos y el diseño del Revenue Operations (RevOps) en la empresa Nafcom. Este enfoque metodológico se alinea con el alcance e intereses de la investigación, que se centran en explorar las percepciones, experiencias y prácticas de los expertos y empleados involucrados en la gestión de operaciones de ingresos, así como en comprender la implementación y efectividad de las estrategias de marketing y ventas.

El proceder metodológico general seguido en la investigación implica varias etapas interrelacionadas:

- **Diseño de la investigación:** Se diseñó un plan de investigación detallado, que incluyó la definición de los objetivos de investigación, la delimitación de la población y la muestra, la selección de métodos y técnicas de recolección de datos, y la elaboración de instrumentos

de investigación adecuados.

- Recopilación de datos: Se recolectaron datos cualitativos a través de entrevistas semiestructuradas con los expertos y empleados seleccionados, así como datos cuantitativos mediante la revisión de documentos financieros y registros de desempeño de la empresa.
- Análisis de datos: Los datos cualitativos fueron analizados utilizando técnicas de análisis de contenido, que permitieron identificar patrones, temas y relaciones significativas en las respuestas de los participantes. Los datos cuantitativos fueron analizados utilizando métodos estadísticos descriptivos para resumir y presentar los hallazgos.
- Interpretación de resultados: Se interpretaron los hallazgos obtenidos de manera integrada, considerando tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de comprender en profundidad los procesos de gestión de ingresos, identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para el diseño efectivo del RevOps.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones: Se elaboraron conclusiones basadas en los resultados del estudio, destacando las principales contribuciones a la comprensión de la gestión de ingresos y el diseño del RevOps. Además, se formularon recomendaciones prácticas para la empresa Nafcom, orientadas a mejorar sus estrategias de marketing y ventas y optimizar sus procesos de gestión de ingresos.

La descripción de la metodología de acuerdo con las tareas de investigación

La metodología del estudio se desarrolló en varias etapas que permitieron abordar de manera integral los objetivos de investigación y obtener resultados significativos. A continuación, se describen estas etapas en detalle:

- Etapa del estudio teórico: Esta etapa se llevó a cabo al inicio del

proceso investigativo y consistió en la revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la gestión de ingresos, el diseño del Revenue Operations (RevOps), las estrategias de marketing y ventas, y otros conceptos relevantes. El propósito de esta etapa fue establecer un marco teórico sólido que orientará conceptualmente las variables de estudio y proporcionará una comprensión profunda del tema de investigación. Se identificaron y analizaron las teorías, modelos y enfoques existentes en el área, lo que permitió fundamentar conceptualmente la investigación y establecer hipótesis iniciales.

- Etapa del diagnóstico inicial: En esta etapa, se realizó un diagnóstico inicial de la situación de la empresa Nafcom en términos de gestión de ingresos, estrategias de marketing y ventas, y diseño del RevOps. Se recopilaron datos relevantes, como estados financieros, informes de desempeño, y documentos internos relacionados con los procesos de ingresos. El propósito de esta etapa fue identificar áreas de oportunidad, desafíos y necesidades específicas de la empresa en relación con la gestión de ingresos, lo que proporcionó una base sólida para el desarrollo de la propuesta de diseño del RevOps.
- Etapa de la modelación de la propuesta: En esta etapa, se desarrolló la propuesta de diseño del RevOps basada en los hallazgos del estudio teórico y del diagnóstico inicial. Se definieron los elementos clave del RevOps, como la integración de los departamentos de ventas, marketing y servicio al cliente, la definición de procesos y métricas de rendimiento, y la implementación de estrategias de mejora continua. El propósito de esta etapa fue elaborar un modelo conceptual y práctico del RevOps adaptado a las necesidades y características específicas de la empresa Nafcom, con el objetivo de mejorar su eficiencia y rentabilidad en la gestión de ingresos.
- Etapa del diagnóstico final o validación de la propuesta: En esta

etapa final, se llevó a cabo la validación de la propuesta teórica o empírica del diseño del RevOps desarrollado en la etapa anterior. Se evaluaron los resultados obtenidos a través de análisis cualitativos y cuantitativos, así como la retroalimentación de expertos y empleados de la empresa Nafcom. El propósito de esta etapa fue verificar la viabilidad, efectividad y aplicabilidad práctica del diseño del RevOps propuesto, así como identificar posibles ajustes o mejoras necesarias antes de su implementación definitiva.

En conjunto, estas etapas metodológicas permitieron estructurar de manera sistemática y rigurosa el proceso investigativo, desde la revisión teórica inicial hasta la validación final de la propuesta de diseño del RevOps, proporcionando un marco metodológico sólido y coherente para el desarrollo del trabajo de titulación.

Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

Para cumplir con el objetivo de medir las operaciones de ingresos de Nafcom del año anterior utilizando la metodología RevOps, hemos obtenido acceso a los registros financieros y datos operativos de la empresa correspondiente al período fiscal anterior.

La tabla 5, de resultados ofrecidos por la empresa proporciona una visión integral de su desempeño financiero y operativo. Los Ingresos Totales de la empresa ascienden a \$35,700.00, estableciendo una base para evaluar la eficiencia y rentabilidad de sus operaciones. El Costo de Ventas es relativamente bajo, con \$1,080.00, lo que indica un margen de beneficio bruto significativo. Este margen es confirmado por la Utilidad Bruta, que se sitúa en \$31,020.00, representando un margen bruto del 86.91%. Este alto margen sugiere que la empresa es altamente rentable en sus operaciones primarias.

En cuanto a los Gastos de Marketing y Ventas, la empresa ha invertido \$3,600.00. Aunque esta inversión es esencial para generar leads y convertirlos en clientes, los resultados muestran que la eficiencia de este gasto podría mejorarse, considerando el número de conversiones obtenidas. Los Gastos Operativos son

bajos, ascendiendo a \$700.00, lo cual es positivo para la rentabilidad, contribuyendo a una Utilidad Operativa de \$30,320.00, lo que demuestra una gestión eficiente de los costos operativos.

Los Otros Ingresos, principalmente provenientes de consultorías, suman \$8,630.00, incrementando significativamente la rentabilidad total. Los Otros Gastos son mínimos, solo \$10.00, lo que no impacta negativamente en los resultados financieros. La Utilidad Antes de Impuestos alcanza los \$38,940.00, reflejando una gestión eficaz tanto de los ingresos operativos como de los adicionales. Después de pagar \$9,735.00 en Impuestos sobre la Renta, que representan el 25% de la utilidad antes de impuestos, la empresa obtiene una Utilidad Neta de \$29,205.00, lo cual es un resultado positivo y muestra una alta eficiencia operativa y financiera.

En el análisis de los clientes, la empresa tuvo 480 clientes potenciales y logró convertir a 58 de ellos, resultando en una tasa de conversión del 12.08%. Este porcentaje es razonable, pero puede ser mejorado para incrementar la rentabilidad. Sin embargo, al observar el Número Total de Leads y Clientes Adquiridos, se generaron 9,600 leads pero solo se adquirieron 9 clientes, resultando en una tasa de conversión de leads a clientes de 0.094%. Esta baja tasa de conversión indica una oportunidad crítica para optimizar el proceso de conversión de leads.

El análisis de la tabla 5 muestra que la empresa tiene una estructura de costos efectiva y genera una alta utilidad neta. Sin embargo, hay una necesidad clara de mejorar la tasa de conversión de leads a clientes. Optimizar las estrategias de marketing y ventas, así como mejorar la calidad de los leads, podría llevar a un incremento significativo en la tasa de conversión, maximizando así los ingresos y la rentabilidad a largo plazo.

Tabla 5

Resultados ofrecidos por la empresa.

Ingresos Totales	\$35.700,00
Costo de Ventas	\$1.080,00
Gastos de Marketing y Ventas	\$3.600,00
Utilidad Bruta	\$31.020,00
Gastos Operativos	\$700,00
Utilidad Operativa	\$30.320,00
Otros Ingresos - Consultorías	\$8.630,00
Otros Gastos	\$10,00
Utilidad Antes de Impuestos	\$38.940,00
Impuestos sobre la Renta	\$9.735,00
Utilidad Neta	\$29.205,00
Número de clientes potenciales	480
Número de clientes convertidos	58
Número total de Leads	9.600
Número de clientes adquiridos	9

Tabla 6

Presentación de los resultados de investigación.

Dimensión	Métrica	Fórmula	Resultado
Estrategias de Marketing y Ventas	Tasa de Conversión (TC)	$TC = (\text{Número de clientes convertidos}) / (\text{Número de clientes potenciales}) \times 100$	$TC = (58 / 480) \times 100$ 12.08%
Estrategias de Marketing y Ventas	Costo por Adquisición (CAC)	$CAC = (\text{Gastos de Marketing y Ventas}) / (\text{Número de clientes convertidos}) \times 100$	$CAC = (\$3,600.00 / 58) \times 100$ \$62.07
Estrategias de Marketing y Ventas	Calidad de los Leads	Informe entregado por el departamento de ventas	Baja calidad No cumple los resultados esperados
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Tasa de Conversión de Leads a Clientes (TCL)	$TCL = (\text{Número de clientes adquiridos}) / (\text{Número total de Leads}) \times 100$	$TCL = (9 / 9,600) \times 100$ 0.09%
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Tiempo de Ciclo de Ventas	45 días	45 días
Gestión de Leads y Conversión de Clientes	Valor de Vida del Cliente (LTV)	$LTV = (\text{Utilidad Bruta}) - (\text{Gastos Operativos}) / (\text{Número de clientes adquiridos})$	$LTV = (\$31,020.00 - \$700.00) / 9$ \$3,435.56
Fijación de Precios - Costos de Servicio	Margen de Beneficio (MB)	$MB = (\text{Utilidad Bruta} - \text{Costo de Ventas}) / (\text{Utilidad Bruta}) \times 100$	$MB = (\$31,020.00 - \$1,080.00) / \$31,020.00 \times 100$ 96.53%
Fijación de Precios - Costos de Servicio	Precio Promedio (PP)	$PP = (\text{Ingresos Totales}) / (\text{Número de clientes adquiridos})$	$PP = \$35,700.00 / 9$ \$3,966.67
Fijación de Precios - Costos de Servicio	Utilidad por Cliente	$UC = (\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos Operativos}) / (\text{Número de clientes adquiridos})$	$UC = (\$31,020.00 - \$700.00) / 9$ \$3,468.89

Análisis RevOps de los Resultados cuantitativos

La implementación de la metodología RevOps implica un enfoque integrado para optimizar el rendimiento de las operaciones de ingresos en una empresa, alineando los equipos de ventas, marketing y éxito del cliente hacia un objetivo común: maximizar los ingresos y la rentabilidad. En este análisis, se examinarán los resultados obtenidos en la tabla 6, en diversas métricas clave, como la tasa de conversión, el costo por adquisición, el valor de vida del cliente y más, para evaluar la eficacia de las estrategias de la empresa.

Tasa de Conversión (TC)

La tasa de conversión es una métrica crucial que indica la eficacia de las estrategias de marketing y ventas en la generación de clientes potenciales y su posterior conversión en clientes. En nuestro caso, la tasa de conversión se calcula como el porcentaje de clientes potenciales convertidos en clientes, lo que resulta en un valor del 12.08%. Este número revela que aproximadamente el 12% de los clientes potenciales identificados se convirtieron en clientes durante el período analizado.

Una tasa de conversión del 12.08% puede interpretarse como relativamente baja, lo que sugiere que las estrategias de adquisición de clientes pueden no estar siendo completamente efectivas. Para mejorar este aspecto, es fundamental realizar un análisis más profundo de las tácticas de generación de leads y los puntos de conversión en el embudo de ventas para identificar áreas de mejora y optimización.

Costo por Adquisición (CAC)

El costo por adquisición es otro indicador importante en el análisis RevOps, ya que proporciona información sobre la eficiencia de las inversiones en marketing y ventas en relación con la adquisición de nuevos clientes. Según nuestros datos, el CAC se calcula en \$62.07 por cliente. Este número indica el costo promedio incurrido por la empresa para adquirir a cada cliente nuevo durante el período

analizado.

Un CAC de \$62.07 puede considerarse como relativamente bajo, lo que sugiere que la empresa está gastando una cantidad razonable para adquirir clientes. Sin embargo, es esencial evaluar este valor en relación con el valor de vida del cliente (LTV) para garantizar que la inversión en la adquisición de clientes sea sostenible a largo plazo y genere un retorno positivo.

Calidad de los Leads

La calidad de los leads es una métrica subjetiva que evalúa la idoneidad y relevancia de los clientes potenciales generados por las estrategias de marketing. Para implementar esta evaluación de manera más efectiva, fue recomendable desarrollar una escala de puntuación que permita clasificar los leads en función de estos criterios. Por ejemplo, cada lead puede ser evaluado en una escala del 1 al 10 en términos de relevancia para el negocio, la probabilidad de conversión basada en la intención de compra, y su adecuación al perfil ideal del cliente definido por la empresa. Estos puntajes individuales se pueden combinar para formar un puntaje general de calidad de los leads, proporcionando una métrica más tangible y cuantificable.

Tabla 7

Promedio de evaluación mensual de los Leads

Mes	Relevancia	Intención de Compra	Adecuación al Perfil Ideal	Puntaje Total
Enero	8	7	9	24
Febrero	6	5	7	18
Marzo	9	8	9	26
Abril	5	4	6	15
Mayo	7	7	8	22
Junio	8	9	10	27
Julio	4	3	5	12
Agosto	6	6	7	19
Septiembre	9	8	9	26
Octubre	5	5	6	16

La tabla 7 muestra una evaluación de la calidad de los leads basada en tres criterios clave: relevancia, intención de compra y adecuación al perfil ideal del cliente, cada uno calificado en una escala del 1 al 10. El puntaje total es la suma de estos tres criterios, proporcionando una métrica general para cada lead. Aquí está la interpretación de los resultados:

Leads de Alta Calidad (Puntaje Total ≥ 24)

Lead 1, Lead 3, Lead 6, Lead 9: Estos leads tienen puntajes totales de 24, 26, 27 y 26, respectivamente. Interpretación: Estos leads son los más prometedores, ya que muestran una alta relevancia, una fuerte intención de compra y una excelente adecuación al perfil ideal del cliente. Es probable que estos leads se conviertan en clientes rentables, por lo que deberían ser una prioridad para los esfuerzos de marketing y ventas.

Leads de Calidad Media (Puntaje Total 18-23)

Lead 2, Lead 5, Lead 8: Estos leads tienen puntajes totales de 18, 22 y 19, respectivamente. Interpretación: Estos leads son prometedores pero no tan fuertes como los de alta calidad. Aún tienen una buena relevancia y adecuación, pero su intención de compra podría necesitar más trabajo. Estos leads deben ser cultivados con estrategias adicionales para mejorar su potencial de conversión.

Leads de Baja Calidad (Puntaje Total < 18)

Lead 4, Lead 7, Lead 10: Estos leads tienen puntajes totales de 15, 12 y 16, respectivamente. Interpretación: Estos leads son los menos prometedores. Tienen baja relevancia, una débil intención de compra y una inadecuación al perfil ideal del cliente. Los esfuerzos de marketing y ventas dirigidos a estos leads pueden no ser eficientes en términos de retorno de la inversión. Sin embargo, podrían ser mejorados con un enfoque más personalizado y específico.

Tasa de Conversión de Leads a Clientes (TCL)

La tasa de conversión de leads a clientes es una métrica clave que indica la eficiencia del proceso de conversión en el embudo de ventas. Según nuestros

datos, la TCL se calcula en 0.09%, lo que sugiere que solo el 0.09% de los leads generados se convirtieron efectivamente en clientes durante el período analizado. Una TCL tan baja puede indicar ineficiencias significativas en el proceso de conversión, lo que puede atribuirse a diversos factores, como la falta de seguimiento adecuado, la falta de personalización en las comunicaciones con los leads y la falta de alineación entre los equipos de ventas y marketing. Identificar y abordar estas áreas de mejora es fundamental para aumentar la efectividad de la conversión de leads a clientes y optimizar el rendimiento de las operaciones de ingresos.

Valor de Vida del Cliente (LTV)

El valor de vida del cliente es una métrica crítica que indica el valor total que un cliente genera para la empresa durante su relación comercial. Según nuestros datos, el LTV se calcula en \$3,435.56 por cliente. Este número representa la cantidad de ingresos netos que se espera que un cliente genere para la empresa durante su ciclo de vida. Un LTV de \$3,435.56 indica un valor sustancial que los clientes aportan a la empresa a lo largo del tiempo. Sin embargo, es esencial considerar este valor en relación con el costo por adquisición para garantizar que la relación costo-beneficio sea favorable. Además, maximizar el LTV de los clientes existentes a través de estrategias de retención y upselling puede ser una oportunidad significativa para aumentar los ingresos y la rentabilidad a largo plazo.

Margen de Beneficio (MB)

El margen de beneficio es una métrica esencial que indica la eficiencia operativa y la rentabilidad de las operaciones de la empresa. Según nuestros datos, el MB se calcula en 96.53%, lo que sugiere que la empresa está generando un margen de beneficio considerable en sus operaciones. Un margen de beneficio del 96.53% indica una eficiencia operativa sólida y una capacidad para generar ingresos significativos con costos relativamente bajos.

Análisis RevOps de los resultados entrevista

Tabla 8.

Resumen de las entrevistas

Dimensión de la pregunta	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Empleado 7	Empleado 8	Empleado 9	Empleado 10
Percepción de la alineación entre RevOps y marketing	"Siento que la alineación entre RevOps y marketing es deficiente. Hay falta de comunicación y objetivos descoordinados que afectan nuestro rendimiento."	"Percibo una desconexión significativa. A menudo parece que estamos trabajando en silos y no compartimos información crítica que podría beneficiar a ambos equipos."	"Hay un esfuerzo por alinear, pero aún falta coordinación en la planificación y ejecución de proyectos. A veces, los objetivos no están claramente definidos para ambos equipos."	"La alineación es inconsistente. En algunos proyectos, hay buena colaboración, pero en otros, la falta de comunicación y objetivos claros crea problemas."	"He notado que la falta de alineación resulta en campañas de marketing que no se traducen efectivamente en ventas. Necesitamos más reuniones conjuntas para coordinar estrategias."	"Existe una alineación parcial. Si bien compartimos algunos datos, no hay una estrategia integrada que nos permita trabajar hacia los mismos objetivos."	"Hay un esfuerzo para mejorar la alineación, pero la implementación es lenta. Necesitamos más herramientas y procesos para facilitar la colaboración."	"La falta de alineación se manifiesta en esfuerzos duplicados y en la falta de seguimiento de leads. Necesitamos sistemas integrados que mejoren la comunicación entre equipos."	"Percibo una desconexión, especialmente en la retroalimentación de campañas. Las decisiones de marketing a menudo no consideran los datos de ventas y viceversa."	"La alineación es pobre. Sin una visión compartida y sin integración de datos, es difícil lograr metas comunes y optimizar resultados."



Coordinación entre equipos

"No, creo que los equipos no trabajan de manera coordinada. A menudo, nuestras estrategias se desarrollan de forma independiente y no se alinean con los objetivos de ventas."

"Los equipos de RevOps y marketing no están bien coordinados. Hay falta de reuniones conjuntas y estrategias desalineadas que dificultan alcanzar metas comunes."

"A veces trabajamos de manera coordinada, pero en muchos casos, la falta de comunicación efectiva resulta en esfuerzos descoordinados."

"No, siento que hay una desconexión entre los equipos. Necesitamos más reuniones conjuntas y objetivos comunes para mejorar la coordinación."

"No estamos trabajando de manera coordinada. Las decisiones de marketing no siempre consideran las necesidades y datos del equipo de ventas."

"La coordinación es limitada. Compartimos algunos datos, pero no hay una estrategia integrada que nos permita trabajar juntos efectivamente."

"Hay esfuerzos para mejorar la coordinación, pero aún no son suficientes. Necesitamos herramientas y procesos que faciliten la colaboración."

"No, a menudo trabajamos en silos. Necesitamos sistemas integrados y más comunicación para mejorar la coordinación."

"No, la coordinación es pobre. Necesitamos una visión compartida y una mejor integración de datos para lograr metas comunes."

"No, los equipos no están bien coordinados. Sin una visión compartida y sin integración de datos, es difícil lograr metas comunes y optimizar resultados."

Ejemplos de falta de alineación

"Recientemente, lanzamos una campaña de marketing que no tuvo seguimiento adecuado por parte del equipo de ventas, resultando en bajos rendimientos."

"Un ejemplo es cuando se implementó una nueva herramienta de análisis sin la capacitación adecuada para el equipo de marketing, lo que llevó a datos incorrectos y decisiones basadas en información errónea."

"Tuvimos un proyecto de generación de leads que no se alineó con las estrategias de ventas, resultando en una baja conversión y recursos malgastados."

"En un proyecto reciente, la falta de comunicación entre los equipos resultó en un enfoque de ventas que no estaba respaldado por las campañas de marketing."

"Una vez, el equipo de marketing lanzó una campaña sin consultar al equipo de ventas, lo que resultó en mensajes inconsistentes y pérdida de oportunidades."

"Lanzamos una promoción que no estaba alineada con la capacidad del equipo de ventas para manejar el incremento de leads, resultando en pérdida de clientes potenciales."

"Durante el lanzamiento de un nuevo producto, la falta de alineación resultó en una estrategia de marketing que no cumplía con las expectativas del equipo de ventas."

"Implementamos una nueva estrategia de captación de clientes que no fue coordinada con el equipo de ventas, resultando en un bajo retorno de inversión."

"Tuvimos una campaña en redes sociales que no se alineó con las necesidades del equipo de ventas, llevando a una desconexión en los mensajes y esfuerzos duplicados."

"Un proyecto de mejora de la base de datos de clientes no consideró la retroalimentación del equipo de ventas, lo que resultó en datos incompletos y pérdida de oportunidades."





Comunicación entre equipos

"La comunicación entre los equipos de RevOps y marketing es deficiente. Necesitamos más reuniones conjuntas y una mejor integración de herramientas de comunicación."

"La comunicación es irregular y a menudo insuficiente. Necesitamos establecer canales de comunicación más claros y efectivos para asegurar que todos estén alineados."

"La comunicación es un desafío. Aunque utilizamos herramientas como el correo electrónico y reuniones semanales, a menudo no son suficientes para asegurar la alineación."

"La comunicación es limitada. Necesitamos más reuniones conjuntas y una plataforma común para compartir información y datos de manera efectiva."

"La comunicación es deficiente y afecta la coordinación entre los equipos. Necesitamos establecer mejores prácticas de comunicación y herramientas que faciliten la colaboración."

"La comunicación no es efectiva. Necesitamos una estrategia de comunicación clara y herramientas que nos permitan compartir información de manera oportuna."

"La comunicación es inconsistente. Necesitamos más reuniones conjuntas y una mejor integración de herramientas de comunicación para asegurar la alineación."

"La comunicación es un desafío. Necesitamos establecer mejores canales de comunicación y una plataforma común para compartir información y datos de manera efectiva."

"La comunicación es irregular y a menudo insuficiente. Necesitamos establecer canales de comunicación más claros y efectivos para asegurar que todos estén alineados."

"La comunicación es deficiente y afecta la coordinación entre los equipos. Necesitamos establecer mejores prácticas de comunicación y herramientas que faciliten la colaboración."

Efectividad de la comunicación

"No, no siento que la comunicación sea efectiva. A menudo, la información no se comparte de manera oportuna, lo que resulta en descoordinación."

"No, la comunicación no es efectiva. Necesitamos mejorar la frecuencia y calidad de las interacciones entre los equipos para asegurar una mejor alineación."

"No, la comunicación es deficiente y afecta la coordinación entre los equipos. Necesitamos establecer mejores prácticas de comunicación y herramientas que faciliten la colaboración."

"No, la comunicación es deficiente. A menudo, la información no se comparte de manera oportuna, lo que resulta en descoordinación."

"No, la comunicación es deficiente. Necesitamos establecer mejores prácticas de comunicación y herramientas que faciliten la colaboración."

"No, la comunicación no es efectiva. Necesitamos una estrategia de comunicación clara y herramientas que nos permitan compartir información de manera oportuna."

"No, la comunicación es inconsistente y afecta la coordinación entre los equipos. Necesitamos una estrategia de comunicación clara y herramientas que faciliten la colaboración."

"No, la comunicación es irregular y a menudo insuficiente. Necesitamos establecer canales de comunicación más claros y efectivos para asegurar que todos estén alineados."

"No, la comunicación es deficiente y afecta la coordinación entre los equipos. Necesitamos establecer mejores prácticas de comunicación y herramientas que faciliten la colaboración."

"No, la comunicación no es efectiva. Necesitamos una estrategia de comunicación clara y herramientas que nos permitan compartir información de manera oportuna."





Efectividad de las prácticas y herramientas

"No, las prácticas y herramientas actuales no son efectivas. Necesitamos una mejor integración y más reuniones conjuntas para asegurar la alineación."

"No, las herramientas y prácticas actuales no son efectivas. Necesitamos mejorar la integración y la comunicación."

"No, aunque tenemos algunas herramientas de colaboración, no son suficientes para asegurar una comunicación efectiva y la alineación entre equipos."

"No, las prácticas y herramientas actuales no son efectivas. Necesitamos una mejor integración y más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas y prácticas actuales no son suficientes. Necesitamos integrarlas mejor y tener más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas de colaboración actuales no son suficientes. Necesitamos una mejor integración y más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas actuales no son suficientes. Necesitamos integrarlas mejor y tener más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas de colaboración no son suficientes. Necesitamos integrarlas mejor y tener más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas actuales no son suficientes. Necesitamos integrarlas mejor y tener más reuniones conjuntas."

"No, las herramientas y prácticas actuales no son efectivas. Necesitamos una mejor integración y más reuniones conjuntas."

Impacto en resultados y metas

"La falta de alineación afecta significativamente nuestros resultados. Las campañas de marketing no se traducen en ventas efectivas y perdemos oportunidades de negocio."

"La descoordinación entre equipos impacta negativamente en nuestras metas. Las estrategias no se alinean y esto resulta en esfuerzos duplicados y baja eficiencia."

"La falta de alineación entre RevOps y marketing resulta en un bajo retorno de inversión en campañas y en la pérdida de clientes potenciales."

"La descoordinación afecta nuestros resultados, especialmente en la conversión de leads. Necesitamos más comunicación y estrategias integradas."

"La falta de alineación impacta negativamente nuestros resultados. Las campañas de marketing no generan los leads esperados y esto afecta las ventas."

"La descoordinación entre equipos reduce nuestra eficiencia y afecta el cumplimiento de metas. Necesitamos estrategias integradas y una mejor comunicación."

"La falta de alineación afecta la efectividad de nuestras estrategias y reduce el retorno de inversión. Necesitamos trabajar juntos hacia objetivos comunes."

"La descoordinación entre equipos afecta nuestros resultados, especialmente en la conversión de leads y en la eficiencia de nuestras campañas."

"La falta de alineación impacta negativamente en nuestros resultados. Necesitamos más comunicación y estrategias integradas para mejorar la conversión de leads."

"La descoordinación entre equipos reduce nuestra eficiencia y afecta el cumplimiento de metas. Necesitamos estrategias integradas y una mejor comunicación."

Ejemplos de impacto positivo o negativo

"Un ejemplo negativo es una campaña reciente que no tuvo seguimiento adecuado, resultando en bajos rendimientos y pérdida de clientes potenciales."

"En una iniciativa de análisis de datos, la falta de capacitación y coordinación llevó a decisiones basadas en información incorrecta, afectando negativamente los resultados."

"Un proyecto de generación de leads no alineado con las estrategias de ventas resultó en una baja conversión y recursos malgastados."

"Un proyecto reciente mostró que la falta de comunicación resultó en un enfoque de ventas que no estaba respaldado por campañas de marketing, afectando negativamente los resultados."

"Una campaña de marketing lanzada sin consultar al equipo de ventas resultó en mensajes inconsistentes y pérdida de oportunidades."

"Una promoción no alineada con la capacidad del equipo de ventas resultó en pérdida de clientes potenciales y bajo retorno de inversión."

"El lanzamiento de un nuevo producto sin alineación entre equipos resultó en una estrategia de marketing que no cumplía con las expectativas de ventas."

"Una nueva estrategia de captación de clientes no coordinada con ventas resultó en un bajo retorno de inversión y pérdida de oportunidades."

"Una campaña en redes sociales que no se alineó con las necesidades del equipo de ventas llevó a una desconexión en los mensajes y esfuerzos duplicados."

"Un proyecto de mejora de la base de datos de clientes que no consideró la retroalimentación del equipo de ventas resultó en datos incompletos y pérdida de oportunidades."





Sugerencias para mejorar la alineación

"Sugiero implementar reuniones conjuntas regulares y utilizar herramientas integradas que faciliten la comunicación y el intercambio de información entre equipos."

"Deberíamos establecer metas y objetivos comunes, mejorar la frecuencia de las reuniones conjuntas y utilizar plataformas de comunicación integradas."

"Propongo más reuniones conjuntas, el uso de herramientas colaborativas y una mayor integración de nuestras estrategias y objetivos."

"Necesitamos establecer una comunicación más frecuente, utilizar herramientas colaborativas y alinear nuestros objetivos y estrategias de manera más efectiva."

"Sugiero más reuniones conjuntas y el uso de herramientas que faciliten la comunicación y el intercambio de información entre equipos."

"Deberíamos mejorar la frecuencia y calidad de las reuniones conjuntas, utilizar plataformas de comunicación integradas y establecer metas comunes."

"Propongo más reuniones conjuntas, el uso de herramientas colaborativas y una mayor integración de nuestras estrategias y objetivos."

"Necesitamos establecer una comunicación más frecuente y utilizar herramientas colaborativas para facilitar la alineación de estrategias y objetivos."

"Sugiero implementar reuniones conjuntas regulares y utilizar herramientas integradas que faciliten la comunicación y el intercambio de información entre equipos."

"Deberíamos mejorar la frecuencia y calidad de las reuniones conjuntas, utilizar plataformas de comunicación integradas y establecer metas comunes."

Mejores prácticas aplicables

"Las mejores prácticas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias."

"Necesitamos adoptar prácticas como la definición de metas comunes, el uso de plataformas integradas de comunicación y la realización de reuniones conjuntas frecuentes."

"Las mejores prácticas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias."

"Deberíamos implementar mejores prácticas como la definición de metas comunes, el uso de plataformas integradas de comunicación y la realización de reuniones conjuntas frecuentes."

"Las mejores prácticas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias."

"Necesitamos adoptar prácticas como la definición de metas comunes, el uso de plataformas integradas de comunicación y la realización de reuniones conjuntas frecuentes."

"Las mejores prácticas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias."

"Deberíamos implementar mejores prácticas como la definición de metas comunes, el uso de plataformas integradas de comunicación y la realización de reuniones conjuntas frecuentes."

"Las mejores prácticas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias."

"Necesitamos adoptar prácticas como la definición de metas comunes, el uso de plataformas integradas de comunicación y la realización de reuniones conjuntas frecuentes."





Cambios o iniciativas para mejorar la colaboración

"Se han implementado algunas iniciativas, como reuniones mensuales conjuntas, pero aún necesitamos más integración y herramientas efectivas."

"Hemos visto algunos cambios, como la introducción de nuevas herramientas de comunicación, pero su implementación ha sido parcial y necesita mejoras."

"Hemos tenido algunas iniciativas, como la integración de nuevas plataformas de colaboración, pero su impacto ha sido limitado."

"Algunas iniciativas, como reuniones conjuntas mensuales, han sido implementadas, pero aún falta mejorar la integración y la efectividad."

"Hemos visto la implementación de algunas herramientas colaborativas, pero necesitamos más integración y mejores prácticas para maximizar su efectividad."

"Se han implementado algunas iniciativas, como la integración de nuevas plataformas de colaboración, pero aún necesitamos mejorar su uso y efectividad."

"Hemos tenido algunas iniciativas, como reuniones conjuntas mensuales, pero aún falta mejorar la integración y la efectividad."

"Hemos visto la implementación de algunas herramientas colaborativas, pero necesitamos más integración y mejores prácticas para maximizar su efectividad."

"Algunas iniciativas, como la introducción de nuevas herramientas de comunicación, han sido implementadas, pero su impacto ha sido limitado."

"Hemos tenido algunas iniciativas, como reuniones conjuntas mensuales, pero aún falta mejorar la integración y la efectividad."

Perspectiva personal sobre alineación

"Me siento frustrado por la falta de alineación. Siento que mis opiniones y sugerencias no siempre son consideradas."

"Me siento desmotivado por la falta de coordinación y comunicación efectiva entre los equipos. A menudo, mis aportes no son valorados."

"Siento que hay una falta de reconocimiento y valoración de mis aportes. La descoordinación afecta mi motivación y desempeño."

"La falta de alineación me hace sentir desmotivado. Siento que mis sugerencias y opiniones no son tomadas en cuenta en las decisiones."

"Me siento frustrado por la falta de comunicación y coordinación. A menudo, mis opiniones no son consideradas, lo que afecta mi motivación."

"Siento que mis aportes no siempre son valorados y esto me desmotiva. La falta de alineación y comunicación efectiva afecta mi desempeño."

"Me siento desmotivado por la falta de alineación. Siento que mis opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta, lo que impacta negativamente en mi motivación."

"Siento que mis aportes no siempre son valorados y esto me desmotiva. La falta de alineación y comunicación efectiva afecta mi desempeño."

"Me siento desmotivado por la falta de alineación. Siento que mis opiniones no son consideradas, lo que impacta negativamente en mi motivación."

"Siento que hay una falta de reconocimiento y valoración de mis aportes. La descoordinación afecta mi motivación y desempeño."

Opiniones y aportaciones en la toma de decisiones

"No creo que mis opiniones sean consideradas en el proceso de toma de decisiones. A menudo siento que mi perspectiva no se valora."

"Siento que mis opiniones no son tomadas en cuenta en las decisiones estratégicas. Esto crea una desconexión y afecta mi motivación."

"Mis aportaciones rara vez son consideradas, lo que genera frustración y desmotivación. Necesitamos un proceso más inclusivo."

"A menudo, mis opiniones no son consideradas en la toma de decisiones, lo que me hace sentir desmotivado y poco valorado."

"Siento que mis sugerencias no son valoradas en el proceso de toma de decisiones, lo que afecta mi motivación y desempeño."

"Mis aportaciones no siempre son consideradas, lo que genera frustración. Necesitamos un proceso más inclusivo y transparente."

"A menudo, mis opiniones no son tomadas en cuenta en las decisiones estratégicas, lo que crea una desconexión y afecta mi motivación."

"Siento que mis sugerencias no son valoradas en el proceso de toma de decisiones, lo que afecta mi motivación y desempeño."

"Mis aportaciones rara vez son consideradas, lo que genera frustración y desmotivación. Necesitamos un proceso más inclusivo."

"No creo que mis opiniones sean consideradas en el proceso de toma de decisiones. A menudo siento que mi perspectiva no se valora."



Los empleados tienen roles variados que van desde analista de datos, coordinador de marketing digital, gerente de proyectos, especialista en ventas, estratega de contenido, especialista en CRM, gerente de producto, soporte técnico, diseñador gráfico y analista de mercado. Esto muestra una diversidad en las responsabilidades que abarcan múltiples aspectos del RevOps y marketing.

Existe una percepción generalizada de que la alineación entre RevOps y marketing es deficiente. Los empleados mencionan la falta de comunicación, la descoordinación de objetivos y la necesidad de más reuniones conjuntas y estrategias integradas.

La mayoría de los empleados sienten que los equipos no trabajan de manera coordinada. Mencionan la necesidad de más reuniones conjuntas y de estrategias y objetivos comunes para mejorar la coordinación. Ejemplos de falta de alineación:

Los empleados proporcionaron ejemplos concretos de cómo la falta de alineación ha impactado negativamente su trabajo. Estos incluyen campañas de marketing sin seguimiento adecuado, implementación de herramientas sin la capacitación necesaria y estrategias de generación de leads no alineadas con ventas.

La comunicación entre los equipos es vista como deficiente. Los empleados sugieren la necesidad de más reuniones conjuntas, mejor integración de herramientas de comunicación y una estrategia de comunicación clara. Ninguno de los empleados considera que la comunicación sea efectiva. Señalan la falta de información oportuna y la necesidad de mejorar la calidad y frecuencia de las interacciones entre los equipos.

Aunque existen algunas herramientas como Slack, Trello, Google Drive y Asana, los empleados consideran que no son suficientes. Sugieren una mejor integración de estas herramientas y más reuniones conjuntas para mejorar la colaboración. La mayoría de los empleados considera que las prácticas y herramientas actuales no son efectivas. Sienten que se necesita una mejor

integración y más reuniones conjuntas para asegurar la alineación.

La falta de alineación afecta negativamente los resultados y metas de la empresa. Los empleados mencionan que esto resulta en campañas de marketing ineficaces, baja conversión de leads y pérdida de oportunidades de negocio. Los ejemplos proporcionados por los empleados muestran cómo la falta de alineación ha tenido un impacto negativo en proyectos recientes, como campañas de marketing sin seguimiento adecuado y promociones no alineadas con la capacidad de ventas.

Los empleados sugieren implementar reuniones conjuntas regulares, utilizar herramientas integradas que faciliten la comunicación y el intercambio de información, y establecer metas y objetivos comunes. Las mejores prácticas mencionadas incluyen la integración de herramientas de comunicación, la implementación de reuniones conjuntas regulares y la alineación de objetivos y estrategias.

Aunque algunas iniciativas se han implementado, como reuniones mensuales conjuntas y la introducción de nuevas herramientas de comunicación, los empleados sienten que aún se necesita mejorar la integración y la efectividad de estas iniciativas. Los empleados expresan frustración y desmotivación debido a la falta de alineación. Sienten que sus opiniones y aportaciones no siempre son consideradas en el proceso de toma de decisiones. La mayoría de los empleados siente que sus opiniones no son valoradas en el proceso de toma de decisiones. Esto genera frustración y desmotivación, y sugiere la necesidad de un proceso más inclusivo y transparente.

Análisis RevOps de los resultados del grupo focal

Tabla 9

Resultados del grupo focal.

Pregunta	Experto en Marketing	Experto en Finanzas	Experto en Contabilidad
Experiencia y antecedentes	Tiene 15 años de experiencia en marketing digital y RevOps, trabajando en empresas tecnológicas y de servicios.	Con más de 20 años en finanzas corporativas, ha trabajado en empresas de diferentes industrias, implementando estrategias de RevOps.	Ha trabajado durante 18 años en contabilidad y control de gestión, con experiencia en integración de RevOps en procesos financieros.
Definición de alineación entre RevOps y Marketing	La alineación implica la integración de procesos y objetivos entre ambos equipos para maximizar la eficiencia y los resultados de ingresos.	Es crucial que las metas financieras y operativas estén alineadas con las estrategias de marketing para optimizar el rendimiento y la rentabilidad.	La alineación asegura que los esfuerzos de marketing estén respaldados por una gestión financiera sólida, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.
Percepción de la situación actual en Nafcom	La alineación es deficiente, con objetivos y métricas descoordinadas que impactan negativamente en los resultados de marketing.	Existe una falta de comunicación y objetivos comunes, lo que lleva a ineficiencias y resultados subóptimos.	La falta de integración entre RevOps y marketing causa desajustes en la gestión financiera y operativa, afectando la rentabilidad.



Desafíos y barreras para la alineación	Falta de comunicación clara, diferencias en métricas y objetivos, y resistencia al cambio cultural.	Desconocimiento de la importancia de la alineación y falta de herramientas adecuadas para la integración de datos.	Falta de capacitación y sensibilización sobre la importancia de la colaboración entre ambos equipos.
Gestión de la comunicación	La comunicación es fragmentada y esporádica, sin una plataforma centralizada para compartir información.	Se utilizan herramientas básicas que no facilitan la integración ni la transparencia de la información.	La comunicación depende de reuniones informales y correos electrónicos, lo que no garantiza una colaboración efectiva.
Prácticas y herramientas de comunicación	Uso limitado de CRM y plataformas de automatización que podrían mejorar la transparencia y el flujo de información.	Herramientas financieras no integradas con sistemas de marketing, lo que dificulta la visibilidad y el seguimiento.	Falta de sistemas contables y financieros que se integren con las herramientas de marketing para un seguimiento en tiempo real.
Colaboración e interacción actual	Colaboración mínima, con proyectos que a menudo se gestionan de manera independiente.	Interacción limitada a reuniones periódicas, sin un seguimiento continuo ni objetivos compartidos.	Experiencias de colaboración son mixtas, con algunos proyectos exitosos y otros afectados por la falta de alineación.
Impacto de la falta de alineación en resultados	La desalineación reduce la efectividad de las campañas de marketing y la conversión de leads.	Resulta en una mala gestión de los recursos financieros y una menor rentabilidad.	Impacta negativamente en la precisión de los informes financieros y en la toma de decisiones estratégicas.





**Ejemplos de
impacto negativo**

Una campaña de marketing reciente fracasó debido a la falta de datos financieros precisos, lo que llevó a una mala segmentación de clientes.

Un proyecto de expansión se retrasó debido a la falta de alineación en los objetivos de ingresos y marketing, afectando la inversión y el retorno.

La implementación de un nuevo sistema contable fue ineficaz debido a la falta de coordinación con el equipo de marketing, lo que causó errores en los informes de ventas.

**Mejores prácticas y
estrategias efectivas**

Establecer KPIs comunes y usar herramientas de CRM y automatización integradas para mejorar la transparencia y la colaboración.

Implementar reuniones conjuntas regulares y utilizar dashboards compartidos para alinear los objetivos y el seguimiento del rendimiento.

Capacitación conjunta en RevOps y marketing, y uso de sistemas integrados que faciliten la colaboración y la transparencia de datos.

**Recomendaciones
específicas para
Nafcom**

Crear un comité de alineación entre RevOps y marketing, con reuniones periódicas y objetivos compartidos.

Integrar herramientas de gestión financiera y de marketing para un seguimiento continuo y transparente del rendimiento.

Desarrollar un programa de capacitación para sensibilizar a ambos equipos sobre la importancia de la colaboración y la alineación.

**Aspectos relevantes
adicionales**

La cultura organizacional debe promover la colaboración y la transparencia para lograr una alineación efectiva.

La alineación debe ser vista como un proceso continuo, con revisiones periódicas y ajustes según los resultados.

Es esencial medir y ajustar continuamente las estrategias de RevOps y marketing para asegurar la efectividad y la eficiencia en el logro de los objetivos.



El análisis de las respuestas proporcionadas por los expertos en marketing, finanzas y contabilidad destaca varios puntos clave sobre la alineación entre RevOps y marketing en Nafcom, revelando tanto desafíos significativos como oportunidades para mejoras sustanciales. En primer lugar, todos los expertos coinciden en que la alineación entre RevOps y marketing es crucial para la eficiencia operativa y el éxito financiero. La falta de alineación actual en Nafcom ha llevado a ineficiencias, reducción de la efectividad de las campañas de marketing y una gestión financiera subóptima. Esta descoordinación ha afectado negativamente la conversión de leads, la precisión de los informes financieros y, en última instancia, la rentabilidad de la empresa.

La comunicación deficiente entre los equipos es una de las principales barreras identificadas. Actualmente, la comunicación es fragmentada y depende de métodos informales, lo que resulta en una falta de transparencia y coordinación. Los expertos recomiendan la implementación de herramientas integradas de CRM y plataformas de automatización, así como sistemas financieros compatibles, para mejorar la comunicación y colaboración.

Además, la falta de objetivos y métricas comunes es otro desafío crítico. Sin metas alineadas, los esfuerzos de marketing y RevOps no están sincronizados, lo que reduce la eficiencia y efectividad de ambos equipos. La creación de KPIs comunes y el establecimiento de reuniones conjuntas regulares podrían ayudar a alinear los objetivos y mejorar la sinergia entre los equipos.

La capacitación y sensibilización también son fundamentales. Los expertos señalan que la falta de conocimiento sobre la importancia de la alineación y la resistencia al cambio cultural son barreras importantes. Un programa de capacitación conjunta podría abordar estas cuestiones y fomentar una cultura de colaboración y transparencia.

Finalmente, los expertos recomiendan la creación de un comité de alineación entre RevOps y marketing para supervisar y guiar los esfuerzos de integración. Este comité podría garantizar que las estrategias se mantengan

efectivas y adaptadas a las necesidades cambiantes de la empresa, promoviendo una alineación continua y ajustada.

Conclusiones de los resultados

En el análisis del estudio diagnóstico inicial, se revelaron una serie de hallazgos significativos que proporcionaron una visión integral de la situación actual de la empresa Nafcom en términos de gestión de ingresos, estrategias de marketing y ventas, y diseño del Revenue Operations (RevOps). A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes derivadas de este diagnóstico:

Desafíos en la adquisición de clientes prospectos: Se identificó que la empresa Nafcom enfrenta desafíos significativos en la adquisición de clientes prospectos, especialmente en cuanto a la efectividad de las estrategias de marketing y ventas para atraer clientes potenciales. El análisis de métricas como la tasa de conversión, el costo por adquisición (CAC) y la calidad de los leads mostró que existe margen para mejorar la eficiencia y la rentabilidad en esta etapa del proceso de ingresos.

Necesidad de optimizar la gestión de leads y la conversión de clientes: Se observó que la gestión de leads y la conversión de clientes representan áreas críticas que requieren atención especial. Si bien se han implementado estrategias de conversión, como el uso de un centro de llamadas, se evidenció la necesidad de mejorar la tasa de conversión de leads a clientes, reducir el tiempo de ciclo de ventas y aumentar el valor de vida del cliente (LTV) para garantizar una mayor efectividad y eficiencia en estas áreas.

Retos en la fijación de precios y estrategias de monetización: La fijación de precios y las estrategias de monetización también presentan desafíos importantes para la empresa. Si bien se reconoce la importancia de considerar los costos de servicio al determinar los precios, se identificó la necesidad de desarrollar una estrategia más equilibrada que tome en cuenta el valor percibido por el cliente y las oportunidades para generar ingresos adicionales a través de ventas complementarias o modelos de suscripción.

Medición del desempeño de las estrategias de marketing: Se destacó la importancia de evaluar el desempeño de las estrategias de marketing a través de métricas clave como la tasa de conversión global, el crecimiento de ingresos y la contribución al valor del ciclo de vida del cliente (CLV). Si bien la empresa ha implementado KPIs de marketing, se identificó la necesidad de mejorar la recopilación y el análisis de datos para obtener una visión más completa y precisa del rendimiento en esta área.

La conclusión del análisis de las respuestas de los empleados de Nafcom revela una necesidad crítica de mejorar la alineación y la comunicación entre los equipos de RevOps y marketing. La percepción general es de descoordinación, falta de reconocimiento y una comunicación ineficaz que afecta la motivación y el desempeño. Las herramientas actuales y las prácticas colaborativas son insuficientes, lo que resulta en impactos negativos en proyectos y resultados empresariales. Los empleados sugieren implementar reuniones conjuntas regulares, mejorar la integración de herramientas de comunicación y establecer objetivos comunes para fomentar una colaboración efectiva y alcanzar las metas corporativas.

Con las entrevistas a los expertos, mejorar la alineación entre RevOps y marketing en Nafcom es esencial para superar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades de crecimiento y eficiencia. Implementar las recomendaciones de los expertos puede llevar a una mayor efectividad operativa, mejor gestión financiera y, en última instancia, una mayor rentabilidad para la empresa. Como conclusión, el análisis del estudio diagnóstico inicial reveló una serie de desafíos y áreas de oportunidad para mejorar la gestión de ingresos en la empresa Nafcom. Estas conclusiones proporcionan una base sólida para el desarrollo de propuestas y estrategias de mejora en el diseño del Revenue Operations, con el objetivo de optimizar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta

Nafcom se encuentra en un momento crucial en su trayectoria empresarial, enfrentando desafíos relacionados con la alineación entre sus operaciones de ingresos y los objetivos de marketing. La implementación de un plan de mejora de los resultados RevOps se presenta como una oportunidad estratégica para abordar estas dificultades y optimizar el rendimiento general de la empresa. En este documento, se desarrollará un plan detallado para mejorar los resultados RevOps de Nafcom, centrándose en áreas clave como la eficiencia operativa, la alineación entre equipos y la maximización del valor del cliente.

Objetivos

Objetivo general

El objetivo general del plan de mejora de los resultados RevOps es alinear las operaciones de ingresos de Nafcom con los objetivos de marketing de manera efectiva y eficiente. Para lograr esto, se establecerán los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Optimizar el embudo de ventas para mejorar la conversión de leads en clientes rentables.
- Mejorar la medición y optimización del ROI de las iniciativas de marketing.



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

- Definir las estrategias de fidelización de clientes para maximizar el valor de vida del cliente.
- Alinear las decisiones entre los equipos de ventas y marketing.
- Proponer un sistema de seguimiento y análisis continuo para monitorear el rendimiento de las operaciones de ingresos.
- Medir los resultados de las estrategias.



La Universidad para todos

La ficha de evaluación proporcionada para la propuesta de análisis RevOps en la empresa Nafrcom revela una valoración extremadamente positiva en todos los aspectos considerados. Esta evaluación se realiza en una escala de 1 a 5, donde 1 representa total desacuerdo y 5 representa total acuerdo, y en todos los ítems se ha otorgado la calificación máxima de 5. Este hecho indica un alto nivel de aprobación en cada uno de los aspectos evaluados, que incluyen la factibilidad técnica, operacional, económica y la viabilidad de la propuesta.

En cuanto a la factibilidad técnica, la calificación de 5 en las estrategias diseñadas por su fácil comprensión demuestra que la propuesta está bien estructurada y es accesible para todos los empleados, independientemente de su nivel técnico. Además, la calificación máxima en la adecuación de la propuesta para las necesidades de la empresa sugiere que esta está perfectamente alineada con las circunstancias y desafíos específicos de Nafrcom. Asimismo, el hecho de que la propuesta contribuya significativamente al alcance de los objetivos de marketing de la empresa subraya su relevancia estratégica y su potencial para impulsar el crecimiento y el éxito en el mercado.

La factibilidad operacional también ha sido evaluada con la máxima puntuación, lo que indica que la propuesta es de fácil aplicación y no presentará obstáculos significativos durante su implementación. La empresa cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo la propuesta, lo cual es un factor crucial para el éxito de cualquier iniciativa. Además, la implementación de la propuesta promete un incremento en la base de clientes de Nafrcom, lo que es un indicativo claro de su impacto positivo en la atracción y retención de clientes.

En términos de factibilidad económica, la aceptación del costo de inversión sugiere que la propuesta es financieramente viable y no impondrá una carga significativa sobre los recursos de la empresa. La calificación de 5 en los beneficios que la propuesta puede brindar resalta que estos superan los costos y

riesgos asociados, asegurando así un retorno positivo de la inversión. Además, la propuesta es considerada idónea para el desarrollo organizacional de Nafrcom, lo que significa que contribuirá al crecimiento y mejora continua de la empresa, fortaleciendo su competitividad en el mercado.

Finalmente, la viabilidad de la propuesta ha sido evaluada como óptima. Nafrcom se encuentra en condiciones ideales para implementar la propuesta, con la infraestructura y preparación adecuadas para enfrentar los desafíos de la implementación. Además, la empresa cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo la propuesta, lo que garantiza que no habrá retrasos ni problemas financieros durante su ejecución, la ficha de valoración refleja una evaluación sumamente positiva de la propuesta de análisis RevOps en Nafrcom. La calificación máxima en todos los ítems indica que la propuesta es clara, relevante, operativamente viable, económicamente razonable y cuenta con el apoyo necesario para su implementación exitosa. Esta evaluación sugiere que la propuesta está bien diseñada y es adecuada para las necesidades y objetivos de la empresa, prometiendo un impacto positivo en su crecimiento y desarrollo organizacional.

Estrategias de cambio

Objetivo 1.- Optimizar el Embudo de Ventas para Mejorar la Conversión de Leads en Clientes Rentables

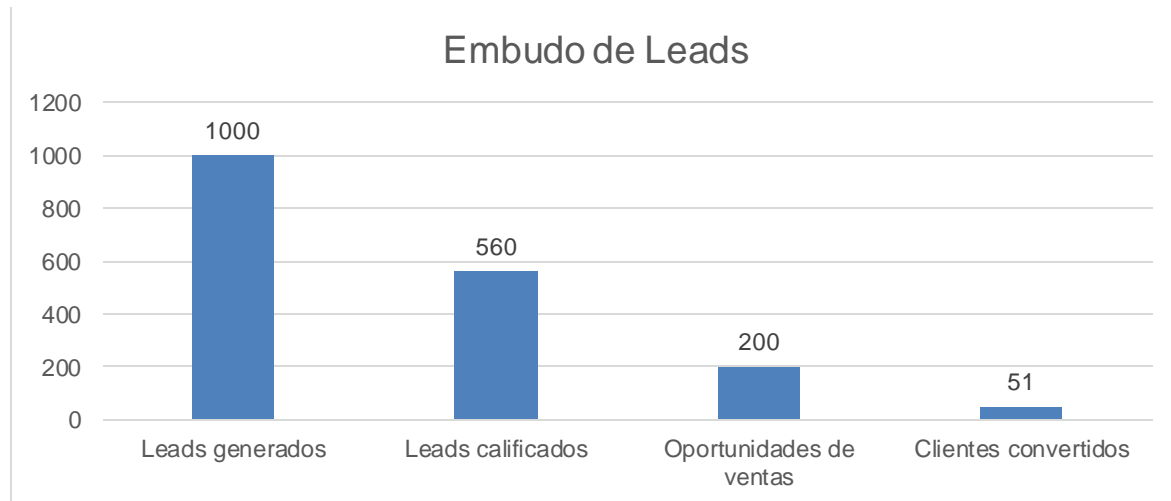
El embudo de ventas es una representación visual del proceso que atraviesa un cliente potencial desde que muestra interés en un producto o servicio hasta que realiza una compra. Optimizar este embudo es fundamental para mejorar la conversión de leads en clientes rentables, ya que cada etapa del embudo presenta oportunidades para influir en la decisión de compra del cliente.

La primera etapa en la optimización del embudo de ventas es la generación de leads de calidad. Esto implica identificar y atraer a clientes potenciales que tienen un alto potencial de convertirse en clientes rentables. Para lograr esto, es importante utilizar estrategias de marketing dirigidas y personalizadas, como la

segmentación de audiencias, la creación de contenido relevante y el uso de tácticas de generación de leads como el marketing de contenidos, el SEO y las redes sociales.

Figura 1.

Proyección del embudo de ventas



Una vez que se han generado los leads, es crucial nutrirlos adecuadamente a lo largo del embudo de ventas. Esto implica proporcionarles información relevante y valiosa para ayudarles a tomar decisiones informadas de compra. Las estrategias de lead nurturing pueden incluir el envío de correos electrónicos personalizados, la oferta de contenido descargable, la participación en webinars y la creación de experiencias interactivas.

La siguiente etapa del embudo es la conversión, donde los leads se convierten en clientes. Para mejorar la conversión, es importante optimizar el proceso de ventas y eliminar cualquier fricción que pueda obstaculizar la decisión de compra del cliente. Esto puede implicar simplificar el proceso de compra, ofrecer incentivos adicionales y brindar un excelente servicio al cliente.

Finalmente, una vez que se ha realizado la venta, es esencial mantener una relación sólida con el cliente para fomentar la lealtad y maximizar el valor a lo largo del tiempo. Esto implica proporcionar un servicio excepcional, ofrecer programas

de fidelización y seguir involucrando al cliente a través de campañas de marketing dirigidas y personalizadas.

Optimizar el embudo de ventas es fundamental para mejorar la conversión de leads en clientes rentables. Al centrarse en la generación de leads de calidad, el lead nurturing, la optimización de la conversión y la fidelización del cliente, las empresas pueden aumentar su tasa de conversión y maximizar su retorno de inversión en marketing y ventas.

Objetivo 2.- Mejorar la Medición y Optimización del ROI de las Iniciativas de Marketing

La medición y optimización del retorno de inversión (ROI) de las iniciativas de marketing es crucial para garantizar que los recursos se asignen de manera eficiente y que las estrategias de marketing generen un impacto positivo en el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Para lograr esto, es necesario implementar un enfoque sistemático y basado en datos para medir y optimizar el ROI de cada iniciativa de marketing.

Cálculos:

Costo Total de la Campaña: \$1,000

Costo por Cliente Convertido: $(1.000/51)=19,608$

El costo por cliente convertido es de aproximadamente \$196.08. Este valor indica cuánto le cuesta a la empresa convertir cada lead en un cliente a partir del total invertido en la campaña de marketing.

Recomendaciones:

Optimizar Estrategias de Conversión: Dado que el costo por cliente convertido es considerable, es importante analizar y optimizar las estrategias de conversión para reducir este costo.

Mejorar la Calidad de los Leads: Enfocar los esfuerzos en generar leads de mayor calidad puede incrementar la tasa de conversión y, por ende, reducir el costo por cliente.

Ajustar el Presupuesto: Evaluar el retorno de inversión (ROI) de la campaña para determinar si los costos son justificados por los ingresos generados por los nuevos clientes.

El primer paso para mejorar la medición y optimización del ROI de las iniciativas de marketing es establecer objetivos claros y medibles para cada campaña o estrategia. Estos objetivos deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa y deben ser específicos, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART).

Una vez que se han establecido los objetivos, es importante seleccionar las métricas adecuadas para medir el rendimiento de cada iniciativa de marketing. Estas métricas pueden incluir el retorno de la inversión (ROI), el costo por adquisición (CAC), la tasa de conversión, el valor de vida del cliente (LTV), entre otros. Es crucial utilizar herramientas y tecnologías de análisis de datos para recopilar y analizar estos datos de manera efectiva.

Con los datos en mano, es posible realizar un análisis en profundidad del rendimiento de cada iniciativa de marketing y identificar áreas de mejora. Esto puede implicar ajustes en la segmentación de audiencias, la personalización del contenido, la optimización de canales y la asignación de presupuesto. Es importante realizar pruebas y experimentos para determinar qué estrategias son más efectivas y qué ajustes producen los mejores resultados.

Además, es fundamental realizar un seguimiento continuo del rendimiento de las iniciativas de marketing y realizar ajustes según sea necesario. Esto puede implicar la implementación de un ciclo de retroalimentación continua, donde se recopilan datos regularmente, se analizan los resultados y se realizan ajustes basados en los hallazgos.

Mejorar la medición y optimización del ROI de las iniciativas de marketing es esencial para maximizar el impacto de las estrategias de marketing y garantizar un retorno positivo de la inversión. Al establecer objetivos claros, seleccionar métricas adecuadas, realizar análisis en profundidad y realizar ajustes continuos, las

empresas pueden mejorar su rendimiento en marketing y ventas y alcanzar sus objetivos comerciales.

Objetivo 3.- Definir las estrategias

Para alcanzar los objetivos establecidos, se implementarán una serie de estrategias específicas:

Optimizar del Embudo de Ventas:

- Revisión del proceso de ventas para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.
- Implementación de tácticas de seguimiento de leads para mejorar la conversión y la retención.
- Personalización de las estrategias de ventas según el ciclo de compra del cliente.

Medir y Optimizar el ROI de Marketing:

- Implementación de herramientas de seguimiento de ROI para evaluar el rendimiento de las iniciativas de marketing.
- Análisis de atribución para identificar las tácticas de marketing más efectivas.
- Ajuste de las estrategias de marketing según los datos analíticos para maximizar el retorno de la inversión.

Declarar las estrategias de Fidelización de Clientes:

- Desarrollo de programas de fidelización de clientes para incentivar la repetición de compras y la lealtad.
- Personalización de la experiencia del cliente para aumentar la satisfacción y el valor percibido.
- Implementación de programas de referidos para aprovechar el poder del boca a boca y el marketing de recomendación.

Objetivo 4.- Alinear decisiones entre Equipos de Ventas y Marketing:

- Establecimiento de reuniones regulares entre los equipos de ventas y marketing para alinear objetivos y estrategias.
- Implementación de herramientas de colaboración para facilitar la comunicación y el intercambio de información.
- Desarrollo de un lenguaje común y métricas compartidas para medir el éxito y el rendimiento conjunto.

Objetivo 5.- Proponer un sistema de seguimiento y análisis continuo

- Implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real para monitorear el rendimiento de las operaciones de ingresos.
- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el progreso hacia los objetivos.
- Análisis regular de datos para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora potencial.

Objetivo 6.- Medir la efectividad de las estrategias

La efectividad del plan de mejora de los resultados RevOps se medirá mediante una serie de indicadores clave de rendimiento (KPIs), que incluirán métricas relacionadas con la eficiencia operativa, el rendimiento de ventas, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Estos KPIs se monitorearán de forma regular y se compararán con los objetivos establecidos para evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

Para ejecutar el plan de mejora de los resultados RevOps requerirá una estrategia cuidadosamente planificada y ejecutada. Se establecerá un equipo multidisciplinario encargado de liderar la implementación, compuesto por miembros de los departamentos de ventas, marketing, operaciones y finanzas. Este equipo será responsable de coordinar las actividades de implementación, monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

Se asignarán recursos adecuados para apoyar la implementación del plan, incluida la capacitación del personal, la adquisición de herramientas y tecnologías necesarias y la asignación de presupuesto para iniciativas clave. Además, se establecerán plazos claros y medibles para cada fase de la implementación, con hitos definidos para evaluar el progreso y el cumplimiento de los objetivos.

En el desarrollo de la propuesta de optimización y mejora de los procesos operativos y estratégicos de Nafcom, se han elaborado diversas tablas que estructuran de manera detallada las estrategias a implementar, los presupuestos requeridos y el cronograma de ejecución. A continuación, se presentan tres tablas clave que forman el núcleo del plan de acción: la Tabla 9, que detalla la estructura de la estrategia; la Tabla 10, que presenta el presupuesto; y la Tabla 11, que muestra el cronograma de ejecución.

La Tabla 9 proporciona una visión detallada de la estructura de la estrategia a seguir. Esta tabla está organizada en varias secciones que incluyen el tipo de estrategia, el objetivo de la misma, las estrategias específicas a implementar, las tareas a realizar, los indicadores para medir el desempeño, los verificadores y el tiempo estimado para cada actividad. Cada estrategia está diseñada para alcanzar los objetivos establecidos, utilizando indicadores clave para asegurar un seguimiento eficaz y una evaluación continua.

La Tabla 10 desglosa el presupuesto necesario para la implementación de las distintas estrategias de mejora. Esta tabla incluye las actividades específicas que se llevarán a cabo en cada trimestre del año, junto con los costos asociados a cada una de estas actividades. El objetivo es proporcionar una planificación financiera clara y detallada que permita a Nafcom asignar los recursos necesarios de manera eficiente y controlar los gastos durante la ejecución del plan.

La Tabla 11 presenta el cronograma de ejecución del plan de acción. Este cronograma está dividido por trimestres, detallando las actividades específicas que se llevarán a cabo en cada período. El objetivo es asegurar que todas las estrategias y tareas se realicen de manera ordenada y dentro de los plazos

establecidos, permitiendo un seguimiento continuo del progreso y la realización de ajustes cuando sea necesario.

Estas tablas proporcionan un marco integral y estructurado para la implementación de las estrategias de cambio propuestas en el capítulo 3, asegurando que cada etapa del proceso esté claramente definida y respaldada por un plan financiero y temporal sólido. La implementación efectiva de este plan permitirá a Nafcom optimizar sus operaciones, mejorar la colaboración entre equipos y maximizar la satisfacción y lealtad del cliente, asegurando un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo.





Tabla 10

Estructura Integral de la propuesta.

Objetivo	Estrategia	Tareas que Realizar	Indicadores	Medir el Desempeño	Verificadores	Tiempo
Optimizar el Embudo de Ventas	Revisión del proceso de ventas	- Identificar cuellos de botella y áreas de mejora.	Cuellos de botella identificados	Reportes de ventas	Análisis del proceso de ventas	Trimestral
	Seguimiento de leads	- Implementar tácticas de seguimiento para mejorar la conversión y la retención.	Tasa de conversión	Reportes de seguimiento de leads	Customer Relationship Management (CRM)	Mensual
	Personalización de ventas	- Personalizar estrategias según el ciclo de compra del cliente.	Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción del cliente	Análisis de ciclo de compra	Continuo
Medir Optimización del ROI de Marketing	Herramientas de seguimiento de ROI	- Implementar herramientas para evaluar el rendimiento de las iniciativas de marketing.	ROI de marketing	Análisis de ROI	Informes de herramientas de seguimiento	Trimestral
	Análisis de atribución	- Identificar las tácticas de marketing más efectivas.	Eficacia de tácticas	Reportes de análisis de atribución	Análisis de atribución	Semestral





Objetivo	Estrategia	Tareas que Realizar	Indicadores	Medir el Desempeño	Verificadores	Tiempo
Definir Estrategias de Fidelización de Clientes	Ajuste de estrategias	- Ajustar estrategias según datos analíticos para maximizar el retorno de la inversión.	Retorno de la inversión	Evaluación de estrategias de marketing	Informes de ROI ajustado	Mensual
	Programas de fidelización	- Desarrollar programas para incentivar la repetición de compras y la lealtad.	Tasa de repetición de compras	Reportes de fidelización	Análisis de programas de fidelización	Annual
	Personalización de experiencia	- Personalizar la experiencia del cliente para aumentar la satisfacción y el valor percibido.	Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción del cliente	Análisis de personalización	Continuo
Alinear entre Equipos de Ventas y Marketing	Programas de referidos	- Implementar programas de referidos para aprovechar el boca a boca y el marketing de recomendación.	Nuevos clientes referidos	Reportes de programas de referidos	Análisis de referidos	Semestral
	Reuniones regulares	- Establecer reuniones entre ventas y marketing para alinear objetivos y estrategias.	Frecuencia de reuniones	Actas de reuniones	Reportes de alineación	Mensual





Objetivo	Estrategia	Tareas que Realizar	Indicadores	Medir el Desempeño	Verificadores	Tiempo
	Herramientas de colaboración	- Implementar herramientas de colaboración para facilitar la comunicación y el intercambio de información.	Uso de herramientas de colaboración	Reportes de colaboración	Análisis de herramientas	Continuo
	Lenguaje común y métricas compartidas	- Desarrollar un lenguaje común y métricas compartidas para medir el éxito y el rendimiento conjunto.	Métricas compartidas	Reportes de métricas compartidas	Evaluación conjunta interdepartamental	Continuo
Medir efectividad Continuo	Sistema de seguimiento en tiempo real	- Implementar un sistema de seguimiento en tiempo real para monitorear el rendimiento de las operaciones de ingresos.	Monitoreo en tiempo real	Informes de seguimiento en tiempo real	Análisis de sistema de seguimiento	Continuo
	Indicadores clave de rendimiento (KPIs)	- Establecer KPIs para evaluar el progreso hacia los objetivos.	KPIs establecidos	Reportes de KPIs	Evaluación de KPIs	Trimestral





Objetivo	Estrategia	Tareas que Realizar	Indicadores	Medir el Desempeño	Verificadores	Tiempo
	Análisis regular de datos	- Analizar datos regularmente para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora potencial.	Tendencias y patrones identificados	Informes de análisis de datos	Análisis de datos	Mensual



Tabla 11

Presupuesto.

Estrategia de Mejora	Actividades Específicas	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Optimización del Embudo de Ventas	- Auditoría del embudo de ventas	\$ 200,00			
	- Implementación de herramientas CRM		\$ 100,00		
	- Capacitación del equipo de ventas		\$ 300,00		
Medición y Optimización del ROI de Marketing	- Implementación de software de análisis de marketing		\$ 800,00		
	- Configuración y personalización del software		\$ 200,00		
	- Formación en análisis de ROI		\$ 200,00	\$ 200,00	
Estrategias de Fidelización de Clientes	- Diseño del programa de fidelización			\$ 150,00	
	- Implementación del programa			\$ 300,00	\$ 300,00
	- Monitoreo y ajustes iniciales				\$ 125,00
Fortalecimiento de la Alineación entre Ventas y Marketing	- Reuniones conjuntas y talleres de colaboración	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 170,00	
	- Definición de KPIs comunes	\$ 100,00			
Seguimiento y Análisis Continuo	- Implementación de herramientas de seguimiento		\$ 500,00		
	- Capacitación en el uso de herramientas			\$ 200,00	
	- Monitoreo y reportes regulares			\$ 100,00	\$ 100,00
	TOTALES		\$ 470,00	\$ 2.270,00	\$ 1.120,00



Tabla 12

Cronograma del plan.

Plan de Acción	Objetivo	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Optimización del Embudo de Ventas	Revisión del proceso de ventas para identificar cuellos de botella y áreas de mejora				
Revisión del proceso de ventas		*	*	*	
Implementación de tácticas de seguimiento de leads					*
Personalización de las estrategias de ventas		*			
Medición y Optimización del ROI de Marketing	Implementación de herramientas de seguimiento de ROI		*	*	*
Análisis de atribución			*	*	*
Ajuste de estrategias			*	*	*
Estrategias de Fidelización de Clientes	Desarrollo de programas de fidelización de clientes		*	*	*
Personalización de la experiencia del cliente		*	*	*	*
Implementación de programas de referidos			*	*	*
Alineación entre Equipos de Ventas y Marketing	Establecimiento de reuniones regulares		*		
Implementación de herramientas de colaboración					*
Desarrollo de un lenguaje común y métricas compartidas				*	*
Sistema de Seguimiento y Análisis Continuo	Implementación de un sistema de seguimiento en tiempo real	*	*	*	*
Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs)			*	*	*
Análisis regular de datos			*	*	*



Plan de Ejecución para los Objetivos de Estrategias de Cambio RevOps

La implementación efectiva de estas estrategias requiere una planificación meticulosa, una colaboración estrecha entre diferentes equipos y una supervisión continua. Al optimizar el embudo de ventas, mejorar el ROI de las iniciativas de marketing, fidelizar a los clientes, alinear decisiones entre los equipos de ventas y marketing, y establecer un sistema de seguimiento y análisis continuo, Nafcom puede mejorar significativamente su rendimiento operativo y financiero.

1. Optimizar el Embudo de Ventas para Mejorar la Conversión de Leads en Clientes Rentables

Plan de Ejecución:

Análisis del Embudo Actual:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de ventas y analistas de datos

Acciones: Revisar las métricas actuales del embudo de ventas, identificar etapas con bajas tasas de conversión y recopilar feedback de los equipos de ventas.

Diseño de Estrategias de Mejora:

Duración: 2 semanas

Responsable: Gerente de ventas y equipo de estrategia

Acciones: Basado en el análisis, diseñar estrategias específicas para cada etapa del embudo, incluyendo tácticas de seguimiento y personalización.

Implementación de Nuevas Tácticas:

Duración: 3 meses

Responsable: Equipos de ventas y marketing

Acciones: Implementar nuevas herramientas de CRM, entrenar al equipo de

ventas en las nuevas tácticas y personalización, y poner en marcha campañas de seguimiento.

Monitoreo y Ajuste:

Duración: Continuo

Responsable: Analistas de datos y gerente de ventas

Acciones: Monitorear las métricas de conversión regularmente, ajustar las estrategias según sea necesario y realizar reuniones mensuales de revisión con el equipo.

2. Mejorar la Medición y Optimización del ROI de las Iniciativas de Marketing

Plan de Ejecución:

Selección de Herramientas de Seguimiento:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de marketing y TI

Acciones: Investigar y seleccionar las herramientas de seguimiento de ROI más adecuadas para las necesidades de la empresa.

Implementación de Herramientas:

Duración: 2 meses

Responsable: Equipo de TI y marketing

Acciones: Integrar las herramientas seleccionadas con los sistemas existentes y capacitar al personal en su uso.

Análisis de Atribución:

Duración: 1 mes

Responsable: Analistas de datos y equipo de marketing

Acciones: Configurar el análisis de atribución, recolectar datos y analizar el

rendimiento de diferentes tácticas de marketing.

Ajuste de Estrategias:

Duración: Continuo

Responsable: Gerente de marketing y equipo de estrategia

Acciones: Basado en los resultados del análisis de atribución, ajustar las campañas de marketing y optimizar el presupuesto para maximizar el ROI.

3. Declarar Estrategias de Fidelización de Clientes

Plan de Ejecución:

Investigación de Mercado:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de marketing y analistas de mercado

Acciones: Investigar las mejores prácticas en programas de fidelización y analizar las necesidades y preferencias de los clientes actuales.

Diseño del Programa de Fidelización:

Duración: 1 mes

Responsable: Gerente de marketing y equipo de diseño de programas

Acciones: Desarrollar un programa de fidelización detallado, incluyendo recompensas y beneficios atractivos para los clientes.

Implementación del Programa:

Duración: 2 meses

Responsable: Equipo de marketing y servicio al cliente

Acciones: Lanzar el programa de fidelización, capacitar al personal y promocionarlo entre los clientes actuales.

Personalización de la Experiencia del Cliente:

Duración: Continuo

Responsable: Equipo de CRM y servicio al cliente

Acciones: Utilizar datos del cliente para personalizar las interacciones y ofrecer experiencias adaptadas a sus necesidades y preferencias.

Programa de Referidos:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de marketing

Acciones: Diseñar e implementar un programa de referidos, incentivando a los clientes actuales a recomendar nuevos clientes mediante recompensas atractivas.

4. Alinear Decisiones entre Equipos de Ventas y Marketing

Plan de Ejecución:

Establecimiento de Reuniones Regulares:

Duración: 1 semana

Responsable: Gerentes de ventas y marketing

Acciones: Programar reuniones semanales entre los equipos de ventas y marketing para revisar objetivos, estrategias y resultados.

Implementación de Herramientas de Colaboración:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de TI

Acciones: Seleccionar e implementar herramientas de colaboración como plataformas de gestión de proyectos y comunicación interna.

Desarrollo de un Lenguaje Común:

Duración: 2 semanas

Responsable: Gerentes de ventas y marketing

Acciones: Definir un lenguaje común y métricas compartidas, y asegurarse de que todos los miembros del equipo estén familiarizados con ellos.

Monitoreo y Ajuste:

Duración: Continuo

Responsable: Gerentes de ventas y marketing

Acciones: Revisar regularmente la efectividad de las reuniones y herramientas de colaboración, y ajustar las estrategias según sea necesario.

5. Proponer un Sistema de Seguimiento y Análisis Continuo

Plan de Ejecución:

Selección de Sistema de Seguimiento

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de TI y analistas de datos

Acciones: Investigar y seleccionar un sistema de seguimiento en tiempo real adecuado para las necesidades de la empresa.

Implementación del Sistema:

Duración: 2 meses

Responsable: Equipo de TI y analistas de datos

Acciones: Integrar el sistema de seguimiento con los sistemas existentes y capacitar al personal en su uso.

Definición de KPIs:

Duración: 1 mes

Responsable: Gerentes de ventas, marketing y finanzas

Acciones: Definir y acordar los KPIs clave que se utilizarán para evaluar el rendimiento de las operaciones de ingresos. Asegurarse de que estos indicadores

sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). (indicar cuales son los ideales)

Implementación de KPIs:

Duración: 1 mes

Responsable: Equipo de analistas de datos y gerentes de ventas y marketing

Acciones: Integrar los KPIs en el sistema de seguimiento, configurar alertas y notificaciones para los umbrales críticos, y capacitar al personal sobre cómo interpretar y utilizar estos indicadores.

Análisis Regular de Datos:

Duración: Continuo

Responsable: Analistas de datos y gerentes de ventas y marketing

Acciones: Realizar análisis de datos mensuales para identificar tendencias y patrones. Preparar informes detallados para los líderes de la empresa y realizar reuniones trimestrales para revisar el rendimiento y discutir áreas de mejora.

Ajuste y Optimización:

Duración: Continuo

Responsable: Equipo de estrategia y gerentes de ventas y marketing

Acciones: Basado en los análisis de datos, ajustar las estrategias operativas y de marketing. Implementar cambios y mejoras de manera ágil para mantener un rendimiento óptimo y alcanzar los objetivos establecidos.

Recomendaciones Específicas de la implementación

- Es crucial que el liderazgo de la empresa esté comprometido con las estrategias propuestas y brinde el apoyo necesario para su



implementación.

- Invertir en la capacitación del personal para asegurar que todos los involucrados comprendan y puedan utilizar las nuevas herramientas y técnicas implementadas.
- Establecer canales de comunicación claros y eficaces para asegurar que todos los equipos estén alineados y puedan colaborar de manera efectiva.
- Adoptar un enfoque de mejora continua, utilizando los datos recopilados para realizar ajustes y optimizaciones constantes.
- Mantenerse flexible y dispuesto a adaptarse a los cambios en el mercado y a las nuevas tendencias tecnológicas para mantener una ventaja competitiva.

Tabla 13

Resumen del plan de ejecución.

Mes	Actividad	Acciones	Responsable	Resultado Esperado
Mes 1: Análisis y Preparación	Análisis del Embudo Actual	Revisión de las métricas actuales del embudo de ventas, identificación de etapas con bajas tasas de conversión y recopilación de feedback.	Equipo de ventas y analistas de datos	Informe detallado sobre las áreas de mejora en el embudo de ventas.
Mes 1: Análisis y Preparación	Selección de Herramientas de Seguimiento de ROI	Investigación y selección de herramientas de seguimiento de ROI.	Equipo de marketing y TI	Lista de herramientas seleccionadas para su implementación.
Mes 1: Análisis y Preparación	Investigación de Mercado para Programas de Fidelización	Análisis de las mejores prácticas y las necesidades de los clientes actuales.	Equipo de marketing y analistas de mercado	Informe de investigación con recomendaciones.
Mes 2: Diseño y Planificación	Diseño de Estrategias de Mejora del Embudo de Ventas	Desarrollo de estrategias específicas para cada etapa del embudo, incluyendo tácticas de seguimiento y personalización.	Gerente de ventas y equipo de estrategia	Plan detallado de optimización del embudo de ventas.
Mes 2: Diseño y Planificación	Implementación de Herramientas de Seguimiento de ROI	Integración de las herramientas seleccionadas con los sistemas existentes y capacitación del personal.	Equipo de TI y marketing	Herramientas de seguimiento de ROI operativas y personal capacitado.
Mes 2: Diseño y Planificación	Diseño del Programa de Fidelización	Desarrollo del programa de fidelización, incluyendo recompensas y beneficios atractivos.	Gerente de marketing y equipo de diseño de programas	Programa de fidelización listo para su implementación.
Mes 3-4: Implementación	Implementación de Nuevas Tácticas en el Embudo de Ventas	Despliegue de nuevas herramientas de CRM, entrenamiento del equipo de ventas y lanzamiento de campañas de seguimiento.	Equipos de ventas y marketing	Mejora en las tasas de conversión y retención de leads.
Mes 3-4: Implementación	Implementación del Programa de Fidelización	Lanzamiento del programa de fidelización y promoción entre los clientes actuales.	Equipo de marketing y servicio al cliente	Participación activa de los clientes en el programa de fidelización.



Mes 3-4: Implementación	Implementación del Sistema de Seguimiento en Tiempo Real	Integración del sistema de seguimiento, configuración de alertas y capacitación del personal.	Equipo de TI y analistas de datos	Sistema de seguimiento en tiempo real operando eficientemente.
Mes 5-6: Monitoreo y Ajuste	Monitoreo de Resultados del Embudo de Ventas	Revisión de las métricas de conversión y ajustes en las estrategias según sea necesario.	Analistas de datos y gerente de ventas	Informe mensual de resultados y ajustes estratégicos.
Mes 5-6: Monitoreo y Ajuste	Análisis de Atribución y Ajuste de Estrategias de Marketing	Configuración del análisis de atribución, recolección de datos y ajustes en las campañas de marketing.	Analistas de datos y equipo de marketing	Estrategias de marketing optimizadas para maximizar el ROI.
Mes 5-6: Monitoreo y Ajuste	Revisión y Optimización del Programa de Fidelización	Evaluación de la participación de los clientes y ajustes en el programa de fidelización.	Equipo de marketing y servicio al cliente	Programa de fidelización mejorado y mayor satisfacción del cliente.
Mes 5-6: Monitoreo y Ajuste	Revisión de KPIs y Análisis Regular de Datos	Análisis de datos mensual, preparación de informes y reuniones trimestrales para revisión de rendimiento.	Analistas de datos y gerentes de ventas y marketing	Identificación de tendencias y patrones, y mejoras continuas en las operaciones de ingresos.
Mes 7-12: Continuidad y Sostenibilidad	Monitoreo Continuo y Ajuste de Estrategias	Continuar con el monitoreo regular de todas las iniciativas, hacer ajustes según los datos y mantener reuniones de seguimiento.	Equipos de ventas, marketing y TI	Estrategias continuamente optimizadas y mejoras sostenibles en el rendimiento de la empresa.
Mes 7-12: Continuidad y Sostenibilidad	Capacitación Continua	Programar sesiones de capacitación periódicas para asegurar que el personal esté actualizado con las nuevas herramientas y prácticas.	Departamento de recursos humanos y gerentes de equipo	Personal bien capacitado y preparado para adaptarse a los cambios.
Mes 7-15: Continuidad y Sostenibilidad	Evaluación Anual	Realizar una evaluación completa del año, incluyendo una revisión exhaustiva de todas las métricas clave, estrategias implementadas y resultados obtenidos.	Equipo de liderazgo y analistas de datos	Informe anual de rendimiento y plan estratégico para el próximo año.



Validación de la propuesta

Estimada MSc. Abg. Diana Hernández Bazán:

Siendo usted Directora Nacional del Centro de Arbitraje y Mediación Nafcom, con registro No. 13 del Consejo de la Judicatura, considerando su vasta experiencia profesional en el ámbito directivo que emplea en la empresa, se ha solicitado a usted validar la propuesta “Diseño de las operaciones de ingresos - revops- basados en los objetivos de marketing del centro de mediación NAFCOM año 2024”. De antemano se agradece su colaboración y predisposición al valorar la propuesta presentada, referente a los aspectos descritos a continuación.

Objetivo de la validación

Explorar el alcance y aplicabilidad de la propuesta diseñada para el centro de mediación NAFCOM por medio del uso de un instrumento de recolección de información aplicado a la dirección nacional.

Etapas de la validación

- **Etapas 1.**

Coordinación de entrevista de la directora del centro de mediación NAFCOM registro #13 del consejo de judicatura.

- **Etapas 2.**

Al momento de realizar la entrevista se presentó la propuesta.

- **Etapas 3.**

Se presento el cuestionario de validación.

- **Etapas 4.**

La directora dio su evaluación.

- **Etapa 5.**

Análisis de los resultados obtenidos a partir de la entrevista realizada a la directora.



Tabla 14.

Ficha de evaluación.

ASPECTOS A EVALUARSE					
	1	2	3	4	5
Factibilidad técnica					
Las estrategias diseñadas son de fácil comprensión					X
La propuesta presentada es adecuada para las necesidades de la empresa					X
La propuesta presentada contribuye al alcance de los objetivos de marketing de la empresa					X
Factibilidad operacional					
La propuesta diseñada es de fácil aplicación en la empresa					X
La empresa cuenta con el personal idóneo para la implementación de la propuesta					X
La implementación de la propuesta permitirá el incremento de clientes dentro de la empresa					X
Factibilidad económica					
Costo de inversión de la propuesta es aceptable para la empresa					X
La implementación de la propuesta brinda beneficios para la empresa					X
La propuesta es idónea para el desarrollo organizacional de la empresa					X
Viabilidad					
La empresa se encuentra en óptimas condiciones para implementar la propuesta					X
La empresa cuenta con el presupuesto para llevar a cabo la implementación de la propuesta					X

Nota: 1 es total desacuerdo y 5 es Total acuerdo

CONCLUSIONES

El análisis RevOps de los resultados proporcionados revela tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora en las operaciones de ingresos de la empresa. Si bien la empresa demuestra una eficiencia considerable en áreas como el costo por adquisición y el margen de beneficio, también enfrenta desafíos significativos en la conversión de leads a clientes y la maximización del valor de vida del cliente.

El plan de mejora de los resultados RevOps es una iniciativa estratégica clave para Nafcom, que busca optimizar sus operaciones de ingresos y alinearlas con los objetivos de marketing de manera efectiva y eficiente. Al implementar las estrategias delineadas anteriormente y mantener un enfoque centrado en la mejora continua, Nafcom estará bien posicionado para maximizar su eficiencia operativa, aumentar sus ingresos y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Para abordar estos desafíos y optimizar el rendimiento de las operaciones de ingresos, se recomienda lo siguiente:

- Optimización del Proceso de Conversión: Implementar estrategias para mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de conversión de leads a clientes, incluyendo la personalización de las comunicaciones, el seguimiento proactivo y la alineación entre los equipos de ventas y marketing.
- Maximización del Valor de Vida del Cliente: Desarrollar programas de fidelización y upselling para maximizar el valor de vida del cliente. Esto podría incluir la oferta de servicios adicionales, programas de recompensas o descuentos exclusivos para clientes existentes, con el objetivo de aumentar la retención y la frecuencia de compra.
- Optimización de Estrategias de Marketing y Ventas: Realizar un análisis exhaustivo de las estrategias de marketing y ventas para

identificar áreas de mejora y optimización. Esto podría implicar la revisión de las tácticas de generación de leads, la segmentación de audiencias y la alineación de mensajes con las necesidades y preferencias del cliente.

- Mejora de la Calidad de los Leads: Implementar procesos para mejorar la calidad de los leads generados, asegurando que estén altamente calificados y alineados con el perfil del cliente ideal. Esto podría incluir la revisión de las fuentes de generación de leads, la optimización de los formularios de captura y la implementación de herramientas de scoring de leads.
- Seguimiento y Análisis Continuo: Establecer un sistema de seguimiento y análisis continuo de las métricas de RevOps para monitorear el rendimiento de las operaciones de ingresos a lo largo del tiempo. Esto permitirá identificar tendencias, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar el rendimiento y la rentabilidad.

El análisis RevOps proporciona una visión integral del rendimiento de las operaciones de ingresos de la empresa, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. Al implementar las recomendaciones mencionadas anteriormente y mantener un enfoque centrado en la optimización continua, la empresa puede maximizar su eficiencia operativa, aumentar sus ingresos y mejorar su rentabilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

El análisis RevOps de los resultados proporcionados revela tanto áreas de fortaleza como oportunidades de mejora en las operaciones de ingresos de Nafcom. Si bien la empresa demuestra una eficiencia considerable en áreas como el costo por adquisición y el margen de beneficio, también enfrenta desafíos significativos en la conversión de leads a clientes y la maximización del valor de vida del cliente. A continuación, se detallan recomendaciones estratégicas para abordar estos desafíos y optimizar el rendimiento de las operaciones de ingresos.

Optimización del Proceso de Conversión

- **Personalización de Comunicaciones:** Personalizar las comunicaciones con los leads en función de su comportamiento, intereses y necesidades específicas. Esto puede incluir el uso de correos electrónicos segmentados, contenido personalizado y recomendaciones de productos basadas en el historial de navegación y compras.
- **Seguimiento Proactivo:** Implementar un sistema de seguimiento proactivo que incluya recordatorios automáticos, llamadas de seguimiento personalizadas y mensajes oportunos para mantener el interés de los leads y guiarlos a lo largo del embudo de ventas.
- **Alineación entre Equipos de Ventas y Marketing:** Fomentar una colaboración más estrecha entre los equipos de ventas y marketing mediante reuniones regulares, talleres conjuntos y el uso de herramientas de gestión de proyectos que faciliten la comunicación y el seguimiento de los leads.
- **Sistema CRM (Customer Relationship Management):** Implementar o mejorar el sistema CRM para gestionar de manera eficiente las interacciones con los leads y clientes, proporcionando datos en tiempo real que permitan a los equipos de ventas y marketing tomar

decisiones informadas.

- Automatización del Marketing: Utilizar herramientas de automatización del marketing para gestionar campañas multicanal, segmentar audiencias y personalizar mensajes en función del comportamiento del usuario.

Maximización del Valor de Vida del Cliente

- Programas de Recompensas: Crear programas de recompensas que incentiven a los clientes a realizar compras repetidas. Estos programas pueden incluir puntos de fidelidad, descuentos exclusivos y beneficios adicionales para los clientes leales.
- Servicios Adicionales: Ofrecer servicios adicionales y productos complementarios que añadan valor a la experiencia del cliente. Esto puede incluir suscripciones, paquetes premium y servicios de consultoría o soporte técnico.
- Descuentos Exclusivos: Implementar descuentos exclusivos para clientes existentes, incentivando la repetición de compra y aumentando la retención de clientes.
- Análisis de Retención: Realizar análisis periódicos de retención de clientes para identificar patrones y tendencias. Utilizar esta información para ajustar estrategias de fidelización y upselling.
- Valor de Vida del Cliente (LTV): Medir y monitorear el valor de vida del cliente (LTV) para identificar áreas de mejora y optimización en las estrategias de retención y upselling.

Optimización de Estrategias de Marketing y Ventas

- Generación de Leads: Evaluar y optimizar las tácticas de generación de leads, asegurando que las estrategias utilizadas sean efectivas y alineadas con el perfil del cliente ideal.
- Segmentación de Audiencias: Mejorar la segmentación de audiencias

para dirigir las campañas de marketing a los grupos de clientes más relevantes y con mayor probabilidad de conversión.

- Alineación de Mensajes: Alinear los mensajes de marketing con las necesidades y preferencias del cliente, asegurando una comunicación coherente y relevante en todos los puntos de contacto.
- Análisis de ROI (Retorno de la Inversión): Implementar herramientas de análisis de ROI para evaluar la eficacia de las campañas de marketing y ventas, identificando aquellas que ofrecen el mayor retorno de inversión.
- Marketing Digital Avanzado: Utilizar técnicas de marketing digital avanzadas, como la optimización de motores de búsqueda (SEO), la publicidad pagada (PPC) y el marketing en redes sociales, para aumentar la visibilidad y atraer a leads cualificados.

Mejora de la Calidad de los Leads

- Revisión de Fuentes de Generación de Leads: Evaluar y seleccionar las fuentes de generación de leads más efectivas, enfocándose en aquellas que proporcionen leads de alta calidad.
- Optimización de Formularios de Captura: Mejorar los formularios de captura de leads para obtener información relevante y precisa que permita una mejor calificación de los leads.
- Scoring de Leads: Implementar herramientas de scoring de leads para evaluar y priorizar los leads en función de su probabilidad de conversión.
- Entrenamiento del Personal: Capacitar al personal de marketing y ventas en técnicas avanzadas de generación y calificación de leads.
- Tecnología de Gestión de Leads: Utilizar tecnología avanzada para la gestión de leads, incluyendo sistemas de scoring y automatización que faciliten la identificación y priorización de los leads más prometedores.

Seguimiento y Análisis Continuo

- Implementación de Herramientas de Seguimiento: Adquirir e implementar herramientas de seguimiento y análisis que permitan monitorear en tiempo real las métricas de RevOps.
- Reportes Regulares: Establecer un sistema de reportes regulares para evaluar el rendimiento de las operaciones de ingresos, identificar tendencias y tomar decisiones basadas en datos.
- Identificación de Tendencias: Analizar los datos recopilados para identificar tendencias y patrones en el comportamiento de los leads y clientes.
- Ajuste de Estrategias: Utilizar los insights obtenidos del análisis de datos para ajustar y optimizar continuamente las estrategias de marketing y ventas.
- Formación en Análisis de Datos: Capacitar al equipo en técnicas de análisis de datos para mejorar su capacidad de interpretar y utilizar la información de manera efectiva.
- Cultura de Mejora Continua: Fomentar una cultura de mejora continua en la organización, incentivando a los equipos a buscar constantemente nuevas formas de optimizar el rendimiento y la eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abiodun, O. (2021). Adaptive Capability, Social Media Agility, Ambidextrous Marketing Capability, and Business Survival: A Mediation Analysis. *Marketing and Branding Research*. <https://doi.org/10.33844/mbr.2021.60328>
- Abril, Á. A. (2022). *Indicadores de gestión en las operaciones del servicio y la satisfacción del cliente en empresas de seguridad privadas medianas de la ciudad de Guayaquil*. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5434>
- Abril, X. (2020). Herramienta metodológica de la Gestión de Riesgo Operativo en pos de la optimización del control interno para instituciones bancarias ecuatorianas. *UDAAKADEM*, 5, Article 5.
- Acevedo Ossa, F. O. (2020). *Las redes sociales digitales como un espacio para el desarrollo de las competencias específicas del área de educación artística y cultural, el caso de los estudiantes de octavo y noveno grado de la Institución Educativa el Diamante* [masterThesis, Escuela de Educación y Pedagogía]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/5211>
- Alonso, J., Arboleda, A., Rivera, F., Mora, Y., Tarazona, R., & Ordoñez, J. (2017). *Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.10.003>
- Alshaikh, M., Maynard, S. B., & Ahmad, A. (2021). Aplicar el marketing social para evaluar los programas actuales de formación y concienciación sobre educación en seguridad en las organizaciones. *Computers & Security*, 100, 102090. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102090>
- Alvarado Sánchez, M. del R. (2017). *Comercio internacional y acuicultura: Caso del camarón en Ecuador* [masterThesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5510>

- Álvarez, L., Camacho, M., Maldonado, G., Trejo, Á., Olgúin, A., & Pérez, M. (2017a). *La investigación cualitativa* (5). 1(5), Article 5. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Álvarez, L., Camacho, M., Maldonado, G., Trejo, Á., Olgúin, A., & Pérez, M. (2017b). *La investigación cualitativa* (5). 1(5), Article 5. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Andrade, D. (2019). *Estrategia de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad*.
- Andrade, F., Alejo, O. J., & Armendariz, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductiva. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Andrade, F., Chilán, S., & Marcillo, G. (2017). *Tutorías del marketing: Rompiendo paradigmas*. <https://liveworkingeditorial.com/wp-content/uploads/books/Libro-tutorias-de-marketing-dig.pdf#page=144>
- Angeles, I. T. (2022). Categorización de los contribuyentes: Un estudio de método mixto sobre el cumplimiento tributario de las pequeñas empresas en Filipinas. *The South East Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.21002/seam.v15i2.13295>
- Anjeli, N. (2021). *El efecto de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente hacia la lealtad del cliente en PT. Ocean Network Express Medan* [Bachelor, Universitas Pelita Harapan]. <https://doi.org/10/Appendices.pdf>
- Araca, K. V. (2017). *Propuesta de Mejora de la Calidad de Servicio en el Terminal Bolognesi Tacna*.
- Ares, S., Astier, M. P., Gómez, R., Fernández, M., & Bueno, J. M. (2021). Gestión de los recursos humanos y estrategias de vacunación en atención primaria en Europa en la pandemia COVID-19. *Atención Primaria*, 53(10), Article 10. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2021.102132>
- Arévalo, S. I. G. (2019). La Gerencia de las Direcciones de Cultura y la Responsabilidad Social Universitaria desde una Cosmovisión Integrativa.

- Revista Scientific*, 4(11), Article 11.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.12.239-259>
- Arrigo, E., Liberati, C., & Mariani, P. (2021). Social Media Data and Users' Preferences: A Statistical Analysis to Support Marketing Communication. *Big Data Research*, 24, 100189. <https://doi.org/10.1016/j.bdr.2021.100189>
- Arteaga, B. (2018). El rigor de la investigación cualitativa para garantizar su publicación [Billet]. *Aula Magna 2.0*. <https://cuedespyd.hypotheses.org/5148>
- Aryanny, E. & Iriani. (2020). Análisis de la gestión de la calidad mediante la implementación de la gestión de la calidad total basada en el premio Deming. *Journal of Physics: Conference Series*, 1569, 032015. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/3/032015>
- Ávila Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., & Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 282-296.
- Ayala, J. (2021). *Diseño del sistema de gestión de seguridad de la información para una compañía de software que provee servicios PAAS*. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/49953>
- Azahari, A. Z. M., & Nayan, S. M. (2020). Papel de la confianza en el éxito empresarial. *Journal of Undergraduate Social Science and Technology*, 2(2), Article 2. <http://www.abrn.asia/ojs/index.php/JUSST/article/view/65>
- Bai, Y., Feldman, J., Topaloglu, H., & Wagner, L. (2023). Assortment Optimization Under the Multinomial Logit Model with Utility-Based Rank Cutoffs. *Operations Research*. <https://doi.org/10.1287/opre.2021.0060>
- Bala, M., & Verma, D. (2018a). *A Critical Review of Digital Marketing* (SSRN Scholarly Paper ID 3545505; Número ID 3545505). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3545505>

- Bala, M., & Verma, D. (2018b). *A Critical Review of Digital Marketing* (SSRN Scholarly Paper ID 3545505; Número ID 3545505). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3545505>
- Banerjee, S., Xu, S., & Johnson, S. D. (2021). ¿Cómo afecta el marketing basado en la ubicación a los ingresos minoristas móviles? La compleja interacción de la táctica de entrega, la movilidad de la interfaz y la privacidad del usuario. *Journal of Business Research*, 130, 398-404. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.042>
- Bañados, F. A., & Rodríguez, C. A. (2023). Análisis de la gestión de procesos logísticos en el área de ISCS de una agencia de carga en Perú tras un proceso de adquisición. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/669840>
- Barahona, A. D., Bello, C. V., & Conrado, A. J. (2021). *Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados* [Other, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/14641/>
- Binda, N. U., & Benavent, F. B. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 2, Article 2.
- Bleoju, G., Capatina, A., Rancati, E., & Lesca, N. (2016). Exploring organizational propensity toward inbound–outbound marketing techniques adoption: The case of pure players and click and mortar companies. *Journal of Business Research*, 69(11), Article 11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.165>
- Bohórquez, F., Andrade, Fabrizio, Carrillo, Omar, & Silva, Blanca. (2018). *Laboratorio vivo como método de investigación*. Liveworking Editorial. <http://liveworkingeditorial.com/wp-content/uploads/books/libro-laboratorio-vivo-como-metodo-de-investigacion-v061118.pdf>
- Bojorge, F. (2021). *Diseño de un SGSI que permita el control adecuado en el manejo de la información y su seguridad en una PYME de gestión de*

eventos y espectáculos de la ciudad de Cali.
<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/39401>

- Briones, E., Carlos, G., Torres, C., Rojas, J., & Raymundo, C. (2021). Modelo de transformación digital con enfoque en la gestión de la calidad total y la manufactura esbelta para aumentar las ventas en línea en las pymes textiles. En Y. Iano, R. Arthur, O. Saotome, G. Kemper, & R. Padilha França (Eds.), *Proceedings of the 5th Brazilian Technology Symposium* (pp. 411-419). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57548-9_38
- Caballero, P. (2016). *Entorno e información de mercados*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cabrera, P. R. (2020). *Metodología de la Investigación: Un Enfoque Pedagógico*. Cognitus, C.A.
- Caminotti, M., & Toppi, H. P. (2020). *Metodología de la investigación social: Caja de herramientas*. EUDEBA.
- Campos, C. (2019). Factores asociados a la satisfacción del cliente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica – agencia Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región Apurímac– 2018. *Repositorio Institucional - UNAJMA*. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/564>
- Cayo, W. C., & Seracapa, L. A. (2024). “Desarrollo de un sistema web de gestión de ventas para la empresa ECOMAJIA mediante la aplicación de inteligencia de negocios” [bachelorThesis, Ecuador : Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)]. <http://localhost/handle/27000/12057>
- Cheng, F., Chen, T., & Chen, Q. (2020). Las recompensas basadas en el programa de fidelización pública promueven la cooperación en el juego de bienes públicos. *Applied Mathematics and Computation*, 378, 125180. <https://doi.org/10.1016/j.amc.2020.125180>

- Chumacero, E. (2021). *Las finanzas corporativas y su relación con la economía de la empresa Iseo Perú S.A.C 2020*. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/xmlui/handle/upa/1536>
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?* Editorial Teseo. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1363>
- Dehghanpouri, H., Soltani, Z., & Rostamzadeh, R. (2020). El impacto de la confianza, la privacidad y la calidad del servicio en el éxito de E-CRM: el papel mediador de la satisfacción del cliente. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), Article 11. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0325>
- Delwiche, J. J. (2023). *Revenue Operations: Resolving Miscommunication in Modern Business* [Thesis, University of Wisconsin--Stout]. <https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/84872>
- Díaz, J. Q. (2018). *Fundamentos básicos de metodología de investigación educativa*. Ediciones de la U.
- Ebert, C., & Tavernier, B. (2021). Technology Trends: Strategies for the New Normal. *IEEE Software*, 38(2), 7-14. <https://doi.org/10.1109/MS.2020.3043407>
- Erdmann, A., & Ponzoa, J. M. (2021). Inbound marketing digital: Medición del rendimiento económico del comercio electrónico de comestibles en Europa y EE. UU. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120373. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120373>
- Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I., Gómez, A. J. Q., & Ponce, L. A. M. (2018a). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. 3Ciencias.
- Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I., Gómez, A. J. Q., & Ponce, L. A. M. (2018b). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA*. 3Ciencias.

- Fiestas, J. E. (2020). Marketing relacional en la mejora de la fidelización de clientes en la empresa Agrícola Sinsicapino S.A.C. Piura. 2020. *Repositorio Institucional* - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80193>
- Freytes, A. E. (2016). Caracterización del consentimiento contractual en el Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. *Revista de la Facultad de Derecho*, 7(1), Article 1.
- García, A. M., & García, M. G. (2020). Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional. *Tec Empresarial*, 14(1), 38-53. <https://doi.org/10.18845/te.v14i1.4954>
- Gasser, M., & Mäder, L. (2022). Qualifikation: Kaufbereitschaft erkennen. En M. Gasser & L. Mäder (Eds.), *Automation von Marketing und Sales für B2B-Unternehmer: Mithilfe der digitalen B2B-Roadmap den Umsatz steigern* (pp. 113-143). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36859-3_5
- Haddad, M., Benfradj, N., Salem, I. B., & Boughalleb-M'Hamdi, N. (2020). Chemical Control of Alternaria Brown Spot on Mandarins Cultivars in Tunisia. *Review of Plant Studies*, 7(1), 16-26.
- Halligan, B., & Shah, D. (2014). *Inbound Marketing, Revised and Updated: Attract, Engage, and Delight Customers Online*.
- Henrique De Oliveira Ribeiro, L., & Da Costa Dias, F. (2022). ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO REVENUE OPERATIONS: UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM EMPRESAS BRASILEIRAS. X Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2022, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.29327/xsimep.472365>
- Hinterhuber, A., Kienzler, M., & Liozu, S. (2021). Precios de nuevos productos en los mercados empresariales: El papel de los rasgos psicológicos. *Journal of*

- Business Research*, 133, 231-241.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.076>
- Indrayani, R., & Pardiyono, R. (2020). Analytical Approach E-Marketing and E-Service Quality from Customer Perspective. *International Journal of Control and Automation*, 13, 910-916.
- Kanellou, E., Alexakis, K., Kapsalis, P., Kokkinakos, P., & Askounis, D. (2021). The DigiPrime KPIs' framework for a circular economy transition in the automotive industry. *Procedia Manufacturing*, 54, 302-307.
<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2021.09.003>
- Kebede, Z., Geto, G., Desalegn, F., & Managido, D. (2023). Morpho-sensory evaluation of orange fleshed sweet potato (*Ipomoea batatas* L.) Varieties in the low lands of North Shewa zone. *Review of Plant Studies*, 10(1), 1-7.
- Kronberg, J. (2023). *Mayor rentabilidad a través de marketing personalizado: Invertir estratégicamente en los clientes adecuados con marketing basado en cuentas*. <https://www.doria.fi/handle/10024/188176>
- López, A. (2023). *Integración, cooperación y organizaciones internacionales en América*. 1-280.
- Mohaine-Palfi, S. (2023). RevOps of Sustainable Space Economy. En *ASCEND 2023*. American Institute of Aeronautics and Astronautics.
<https://doi.org/10.2514/6.2023-4637>
- Moser, T., Bloom, C., Akhtar, O., Moser, T., Bloom, C., & Akhtar, O. (2023a). Full-Journey Engagement. En *Winning Through Platforms: How to Succeed When Every Competitor Has One* (pp. 215-227). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-298-820231029>
- Moser, T., Bloom, C., Akhtar, O., Moser, T., Bloom, C., & Akhtar, O. (2023b). Growth Operations. En *Winning Through Platforms: How to Succeed When Every Competitor Has One* (pp. 275-281). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-298-820231036>

- Mottola, O. (2021). The Revenue Operations (RevOps) Framework: A Qualitative Study of Industry Practitioners. *Dissertations and Theses*. https://digitalcommons.harrisburgu.edu/sem_dandt/1
- Murcia, P. (2019). *Estudio de pertinencia para la especialización en finanzas corporativas y riesgo financiero*. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/14921>
- Ogut, H., Adol, G. F. C., Bujdosó, Z., Andrea, B., Fekete-Farkas, M., & Dávid, L. D. (2023). Theoretical Nexus of Knowledge Management and Tourism Business Enterprise Competitiveness: An Integrated Overview. *Sustainability*, 15(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su15031948>
- Ortiz, V., & Pardo, H. F. (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (Key Performance Indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9609>
- Rana, M. E., Yao, T. W., & Hameed, V. A. (2023). Optimizing Sales Forecasting: Implementing a Deep Learning Model for Accurate and Timely Predictions. *2023 IEEE 6th International Conference on Big Data and Artificial Intelligence (BDAI)*, 214-219. <https://doi.org/10.1109/BDAI59165.2023.10256821>
- Redacción Emprendedores. (2023). Revops: La nueva disciplina que multiplica el ratio de crecimiento de las empresas. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 312 (Diciembre), 12-13.
- Salazar, J. A. (2019). Determinación de la medida de intención de compra y precio de introducción de moto XT125 en el Perú. *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4225>
- Tang, T. (Ya), Fisher, G. J., & Qualls, W. J. (2021). The effects of inbound open innovation, outbound open innovation, and team role diversity on open source software project performance. *Industrial Marketing Management*, 94, 216-228. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.02.013>

Zakrzewski, K. (2023). *Customer success management as a strategic function: [Cumulative dissertation]* [Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt].
<https://opus4.kobv.de/opus4-ku-eichstaett/frontdoor/index/index/docId/852>