

Rey, Rodrigo Tomás

**Rediseño estratégico del
modelo de negocio en una
empresa de servicios
digitales B2B, mediante
benchmarking comparativo**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

ESCUELA DE POSGRADO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**“Rediseño estratégico del modelo de negocio en una empresa de servicios digitales B2B,
mediante benchmarking comparativo”**

Autor: Rey, Rodrigo Tomás
Director: Camussi, Luis Enrique
Cohorte: 2024 - A
Córdoba, Argentina
2025

Resumen Ejecutivo

En un contexto de creciente digitalización y transformación en los hábitos de consumo, las empresas de servicios digitales B2B enfrentan el desafío de mantener una propuesta de valor relevante y diferenciada. Este trabajo final de maestría se centra en el rediseño estratégico del modelo de negocio de Corporate Connections, una empresa argentina con más de una década de experiencia en generación de prospectos calificados para concesionarios automotrices. Si bien la empresa ha sostenido una operación rentable basada en atención personalizada, transparencia y calidad, en los últimos años ha experimentado un estancamiento en su crecimiento y señales de comoditización de su servicio.

El estudio adopta una metodología cualitativa de tipo exploratorio, basada en benchmarking competitivo y funcional, con el objetivo de identificar mejores prácticas y oportunidades de innovación en modelos de negocio B2B similares, tanto locales como internacionales. Se combinan herramientas como el Business Model Canvas, el análisis FODA y la Estrategia Competitiva para evaluar brechas, amenazas y capacidades internas de la empresa objeto de estudio. La información analizada se sustenta en la experiencia profesional y en el conocimiento operativo adquirido a lo largo de la gestión directa de la organización.

A partir del análisis, se propone un rediseño estratégico enfocado en la ampliación de la propuesta de valor, la diversificación de servicios, la integración de tecnologías emergentes y la profesionalización de procesos clave como la captación de leads y la gestión relacional. Este trabajo no solo busca fortalecer la competitividad de Corporate Connections, sino también ofrecer un marco replicable para otras PYMES del sector digital que atraviesan desafíos similares en entornos dinámicos, saturados y altamente competitivos.

Índice

I. Introducción

Planteamiento del problema	6
Justificación y relevancia del estudio	7
Delimitación del objeto de estudio	7
Objetivos (generales y específicos)	9

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Modelo de negocio: concepto, componentes y evolución.	10
Definición de modelo de negocio (Business Model Canvas)	
1.2 Propuesta de valor: concepto, elementos e importancia.	10
Definición de propuesta de valor	
1.3 Comoditización: concepto, causas y riesgos en servicios	10
digitales B2B	
1.4 Proceso de benchmarking: planificación, análisis y adaptación.....	11

Capítulo 2: Metodología

2.1 Enfoque metodológico cualitativo descriptivo y exploratorio	12
2.2 Método de investigación: benchmarking comparativo	12
2.3 Procedimiento de benchmarking: etapas, criterios de selección y análisis	12
2.4 Alcances y limitaciones	13

Capítulo 3: Análisis interno y externo del modelo de negocio actual

3.1 Análisis interno de la empresa utilizando Business Model Canvas	14
3.2 Análisis de la propuesta de valor actual de Corporate Connections	26
3.3 FODA de Corporate Connections	28
3.4 Estrategias derivadas del Análisis FODA: FO - DO- FA- DA	35
3.5 Análisis externo: Entorno competitivo del sector: fuerzas del mercado, proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos entrantes	42

Capítulo 4: Benchmarking Estratégico Comparativo

4.1 Benchmarking: método, fases y dimensiones de análisis	50
4.2 Aplicación de benchmarking comparativo a Corporate Connections	55
4.3 Determinación del método de recopilación de datos	63
4.4 Identificación de empresas comparables en el proceso de benchmarking comparativo	68
4.5 Segmentación y targeting del cliente potencial	69
4.6 Canales y estrategias de captación de leads	74
4.7 Tecnologías y automatizaciones aplicadas a la captación, tratamiento y gestión del lead	78
4.8 Mejoras potenciales para robustecer la propuesta de valor	81
4.8.1 Mejoras de proceso con foco en el Área comercial	81
4.8.2 Mejoras de proceso con foco en la automatización de carga	95
4.9 Servicios adicionales potenciales para la propuesta de valor mejorada de Corporate Connections	108
4.9.1 Lead nurturing mediante automatizaciones satélite	108
4.9.2 Lead nurturing mediante automatizaciones conversacionales con IA	112
(Agentes y Chatbots IA)	

4.9.3	Lead nurturing mediante automatizaciones con voz: Audio y emulación de voz.	116
-------	--	-----

Capítulo 5: Brechas estratégicas

5.1	Diagnóstico de brechas estratégicas	120
5.2	Análisis FODA frente a las brechas estratégica	131

Capítulo 6: Propuesta de Rediseño Estratégico, enfocado en la propuesta de valor

6.1	Nueva propuesta de valor diferenciada y ampliada: Incorporación de servicios complementarios para fortalecimiento de la propuesta de valor	133
-----	--	-----

II. Conclusión y recomendaciones

	Principales hallazgos y conclusiones: Implicancias para la operación del modelo negocio y la viabilidad del mismo	134
--	---	-----

III. Bibliografía	137
--------------------------------	-----

I. Introducción

Planteamiento del problema

Estamos inmersos en un contexto de creciente digitalización y transformación de los hábitos de consumo. La portabilidad, junto con el auge de internet, ha ido convirtiendo al cliente promedio de cualquier industria en un evaluador constante de propuestas de valor y precios. Ya sea leyendo reseñas, mirando videos en plataformas digitales o siguiendo a referentes del sector, el consumidor interactúa, comparte información y decide cómo, cuándo, dónde y por qué comprar. Este nuevo escenario representa un gran desafío para las empresas, que deben adaptarse de forma permanente a un cliente cada vez más informado, hiperconectado y exigente.

En ese contexto, la publicidad digital comenzó a jugar un papel fundamental, permitiendo segmentar audiencias según gustos, comportamientos, intereses o ubicación, y mostrarles productos o servicios potencialmente relevantes. Ante esta nueva posibilidad, muchas grandes empresas que contaban con equipos de marketing internos aún no estaban capacitadas para gestionar campañas de publicidad paga en internet por su cuenta, lo que generó la necesidad de agencias especializadas en esta área.

Corporate Connections nació gracias a esta realidad, acercando leads a las empresas del sector automotriz: concesionarios oficiales de marcas nacionales, con amplios equipos comerciales que requieren diariamente una agenda de prospectos para abordar y vender. En este sentido, es oportuno definir el concepto de lead como un usuario que ha mostrado interés en los productos o servicios que se ofrecen en un anuncio y que proporciona su información básica, como nombre, teléfono y correo electrónico para ser contactado. (Rodríguez, s,f). Un prospecto es un potencial consumidor, ya calificado, que cumple ciertas condiciones requeridas por el cliente y, a la vez, cliente potencial es un prospecto ya evaluado activamente para la compra; tiene interés, necesidad y capacidad económica.

Justificación y relevancia del estudio

El modelo de negocio de Corporate Connections funcionó perfectamente hasta que ciertos factores coyunturales confluyeron: equipos de marketing en las propias empresas ya superando la curva de aprendizaje necesaria para desarrollar sus propias campañas publicitarias, mayor cantidad de proveedores disponibles en el sector, baja conversión producto de un mercado deprimido y una redistribución de partidas presupuestarias a otras herramientas de captación, entre otros.

En este escenario conviven agencias especializadas, freelancers y organizaciones informales que ofrecen servicios similares, muchas veces compitiendo exclusivamente por precio. Esta situación no solo ejerce presión sobre los márgenes, sino que también pone en riesgo la percepción de valor por parte de los tomadores de decisiones, generalmente ubicados en áreas comerciales o de marketing.

Delimitación del objeto de estudio

La empresa objeto de estudio de este trabajo final de maestría es Corporate Connections, una agencia de marketing con más de diez años de trayectoria en la industria de publicidad digital, que ha construido su posicionamiento sobre la base de la calidad y exclusividad de sus prospectos, la transparencia en los procesos y la atención personalizada a sus clientes. Sin embargo, en los últimos años ha experimentado un estancamiento en su crecimiento, acompañado por señales incipientes de pérdida de valor percibido por parte de sus clientes.

Frente a este escenario y bajo estas condiciones se enfrenta serios riesgos de comoditización en un entorno caracterizado por bajas barreras de entrada y una alta cantidad de competidores. A pesar de que la empresa mantiene una operación rentable y una cartera de clientes estable con baja rotación, la propuesta de valor actual ha comenzado a mostrar signos de desactualización frente a nuevas y potenciales exigencias del mercado, llevando a una caída progresiva del valor percibido y una constante presión por parte de los clientes para justificar precios históricamente aceptados.

En esta línea de ideas se propone abordar un rediseño del modelo de negocio a partir de un análisis pormenorizado del modelo actual y un benchmarking comparativo con modelos B2B similares, tanto locales como internacionales, que permita identificar oportunidades de innovación y ajustes concretos a la propuesta de valor actual. El enfoque del trabajo será aplicado y estratégico, centrado en el análisis y rediseño del modelo de negocio, con el objetivo de construir una ventaja

competitiva sostenible basada en la diferenciación.

El trabajo se estructura en varias etapas; en primer lugar, se presentan los antecedentes y el contexto competitivo actual. Luego se analiza el modelo de negocio vigente de la empresa objeto de estudio, identificando sus limitaciones y amenazas. En la tercera parte se desarrolla un benchmarking estratégico con modelos de negocio análogos e innovaciones aplicables en su industria. Posteriormente se propondrá un rediseño del modelo actual, incorporando elementos de diferenciación y valor ampliado, tanto en sus procesos, como en su core business. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para su implementación.

La relevancia del presente trabajo radica no solo en su valor práctico para la empresa objeto de estudio, sino también en su potencial de servir como caso de referencia para otras agencias que enfrentan dinámicas similares. Los cambios en los modelos de negocio solían ser graduales y predecibles, pero actualmente, en cambio, la velocidad de transformación del entorno obliga a las organizaciones a revisar sus propuestas de valor de forma casi permanente. La irrupción de nuevas tecnologías, el cambio en los hábitos de consumo y la presión competitiva son fuerzas que tensionan constantemente la forma en que las empresas entregan, capturan y comunican valor. El proceso de análisis, rediseño y validación de una propuesta de valor adaptada a nuevos desafíos de mercado puede ser replicado o ajustado en otros contextos empresariales donde la saturación

MISIÓN



"Conectamos a nuestros clientes con su mercado, generando oportunidades comerciales reales y sostenibles, impulsando el crecimiento y la transformación de sus negocios a través de relaciones estratégicas de alto valor, en un entorno de confianza, confidencialidad y compromiso"

"Ser el aliado estratégico de las empresas líderes en su camino de crecimiento, conectándolas con su mercado ideal y acelerando la transformación de sus modelos de negocio"

VISIÓN



del mercado y la pérdida de diferenciación empiezan a erosionar el posicionamiento logrado.

Objetivos

Objetivo general

Rediseñar el modelo de negocio de una empresa de servicios digitales B2B, a través del método comparado, con el objetivo de fortalecer su propuesta de valor, evitar la comoditización y potenciar su crecimiento mediante la construcción de una ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Objetivos específicos

1. Analizar en profundidad el modelo de negocio actual de la empresa, identificando los factores que limitan su crecimiento y los riesgos asociados a la falta de evolución estratégica.
2. Detectar debilidades estructurales internas y oportunidades de diferenciación en el mercado, en función del contexto competitivo y las nuevas demandas del segmento objetivo.
3. Explorar y comparar modelos de negocio B2B análogos mediante un enfoque de benchmarking estratégico, identificando elementos clave de diferenciación y escalabilidad relevantes para el rediseño del caso objeto de estudio
4. Diseñar una propuesta de valor diferenciada respecto a la actual, que refuerce la percepción de exclusividad, confianza y calidad en un mercado tendiente a la comoditización
5. Desarrollar una propuesta de valor ampliada, incorporando componentes complementarios al servicio principal de generación de leads con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Modelo de negocio: concepto, componentes y evolución

En los tiempos actuales y en mercados altamente competitivos, el concepto de modelo de negocio resulta central para comprender las dinámicas de generación de valor en las empresas, sin importar al segmento de mercado al que se dirijan. Según Osterwalder y Pigneur (2010), un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Dentro de sus componentes principales se encuentran la propuesta de valor, los canales de comunicación, segmentos de mercado, relación con los clientes, las fuentes de ingresos, estructura de costos, recursos claves, actividades claves y asociaciones claves entre otros elementos que permiten estructurar el funcionamiento integral del negocio. En el contexto de los servicios digitales B2B, los modelos de negocio presentan particularidades, dado que el producto ofrecido es esencialmente intangible y la personalización, la transparencia y el soporte postventa adquieren un rol protagónico.

1.2 Propuesta de valor: concepto, elementos e importancia

Dentro de esta estructura, la propuesta de valor cumple una función determinante al constituir la promesa explícita de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. De acuerdo con Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016), una propuesta de valor eficaz no solo resuelve un problema o satisface una necesidad, sino que también debe diferenciarse de la competencia de manera clara y relevante para el segmento objetivo. Esta diferenciación es esencial en mercados donde existe riesgo de comoditización.

1.3 Comoditización: concepto, causas y riesgos en servicios digitales B2B

La comoditización refiere al proceso mediante el cual productos o servicios, originalmente diferenciados, pasan a ser percibidos como indistinguibles por parte de los clientes. Este fenómeno ocurre cuando perciben que no hay diferencias significativas entre las alternativas disponibles, y por lo tanto, toman sus decisiones de compra basándose únicamente en el precio (Kotler, Kartajaya

y Setiawan, 2016). En el mercado de servicios digitales, la falta de innovación y actualización de la propuesta de valor suele acelerar este proceso.

Ante este riesgo de comoditización, resulta imprescindible considerar las estrategias genéricas propuestas por Porter (2006), en particular la estrategia de diferenciación, como mecanismo clave para construir ventajas competitivas sostenibles. Esta estrategia se basa en ofrecer atributos que los clientes perciban como únicos y valiosos, permitiendo a las empresas alejarse de la competencia basada exclusivamente en el precio. En el contexto de los servicios digitales B2B, esta diferenciación suele expresarse en factores como la personalización de las soluciones, la calidad de la atención, la agilidad operativa, la transparencia en los procesos y el soporte postventa. Implementada de forma coherente, la diferenciación no solo incrementa el valor percibido por los clientes, sino que también refuerza la relevancia de la propuesta en mercados cada vez más homogéneos (Porter, 2006).

1.4 Proceso de benchmarking: planificación, análisis y adaptación

En este escenario, el benchmarking estratégico surge como una herramienta clave para identificar buenas prácticas, oportunidades de mejora e innovación, como así también modelos de negocio exitosos en mercados análogos. Esta práctica, en su concepción más contemporánea, no se limita a copiar, sino que busca analizar y comprender el contexto estratégico de los competidores y adaptar estos procesos ya validados para generar ventajas competitivas propias.

Por todo lo antes mencionado, el concepto de valor percibido resulta fundamental para comprender la dinámica de elección del cliente. Según Alexander Osterwalder (2014) el valor percibido por el cliente es la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe, al utilizar un producto o servicio. Es una función de los beneficios y los costos percibidos, donde los beneficios pueden ser tanto tangibles como intangibles, y los costos incluyen el precio, el esfuerzo, el tiempo y la energía que el cliente debe invertir.

En conclusión, construir una propuesta de valor que aumente la percepción de beneficios relativos se vuelve clave para lograr una ventaja competitiva sostenible que permita evitar la comoditización y potenciar el crecimiento en el largo plazo, siempre en miras de un modelo de

negocio exitoso.

Capítulo 2: Metodología

2.1 Enfoque metodológico cualitativo descriptivo y exploratorio

El presente trabajo adoptará un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y exploratorio, dado que su objetivo principal es analizar e interpretar modelos de negocio B2B similares en el sector de servicios digitales, identificar patrones de diferenciación y proponer un rediseño estratégico adaptado a la empresa objeto de estudio.

2.2 Método de investigación: benchmarking comparativo

El método de investigación seleccionado será el benchmarking comparativo, entendido como una técnica de investigación estratégica que consiste en identificar, analizar y comparar buenas prácticas y modelos de negocio exitosos que operan en industrias análogas, con el fin de extraer aprendizajes transferibles y detectar oportunidades de mejora. En particular, se realizará un ejercicio de benchmarking de tipo comparativo centrado en empresas que prestan servicios digitales B2B similares y funcional, abarcando también modelos exitosos de empresas que, aunque no sean competidores directos, operan con dinámicas comparables en generación de valor a través de servicios digitales.

2.3 Procedimiento de benchmarking: etapas, criterios de selección y análisis

El proceso de benchmarking constará de varias etapas. En primer lugar, se procederá a la selección de casos, identificando las empresas relevantes del sector, tanto nacionales como internacionales, que se destaquen por su propuesta de valor y diferenciación en el mercado. Luego se desarrollará la recolección de información a partir de sitios web oficiales, artículos especializados, y redes sociales.

La comparación entre los modelos seleccionados se realizará a partir de un análisis estratégico comparativo, que combinará herramientas de sistematización como una matriz de benchmarking y un análisis cualitativo interpretativo. La matriz permitirá relevar de manera

estructurada con variables clave como la propuesta de valor, los mecanismos de generación de leads, su tratamiento y los procesos involucrados y la diversificación de servicios complementarios. Posteriormente, se cumplimentará esta sistematización con un análisis crítico que identifique patrones, enfoques diferenciadores y mejores prácticas, con el objetivo de extraer aprendizajes transferibles que puedan ser adaptados al contexto y necesidades de la empresa objeto de estudio.

Inicialmente y como punto de partida al benchmarking, se llevará adelante un análisis externo e interno de la empresa. Para el análisis interno, se aplicará el marco teórico del Business Model Canvas (Osterwalder, 2010), con el objetivo de identificar las brechas y áreas de mejora existentes. De manera complementaria, se examinará el contexto de mercado de los modelos de negocio analizados, así como el de la empresa objeto de estudio, utilizando el enfoque de las Cinco fuerzas de Porter (Porter, 2006), a fin de identificar oportunidades de diferenciación y creación de espacios competitivos no saturados.

2.4 Alcances y limitaciones

Como toda estrategia metodológica, el enfoque seleccionado presentó restricciones. En particular, se verificaron limitaciones derivadas del uso de información secundaria disponible públicamente, la cual no permitió acceder con suficiente profundidad a aspectos internos de las organizaciones analizadas. Asimismo, se evidenció la necesidad de interpretar y adaptar las mejores prácticas internacionales al contexto específico del mercado local, lo que implicó un proceso de adecuación metodológica para asegurar la validez de los resultados en el entorno nacional.

Capítulo 3: Análisis interno y externo del modelo de negocio actual

3.1 Análisis interno de la empresa utilizando Business Model Canvas

El rediseño de un modelo de negocio requiere, como punto de partida, una comprensión integral de su definición, de los elementos que lo integran y del grado de relevancia que puede tener cada uno dentro del conjunto.

Un modelo de negocio representa la estructura conceptual mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor, en otras palabras, define los fundamentos en base a los cuales debemos construirlo. Según Osterwalder y Pigneur (2010) un modelo de negocio se construye sobre nueve módulos; Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes. El segmento de mercado son los diferentes grupos de personas que comparten ciertos atributos a los cuales se dirige una empresa (p. 23) y tiene una importancia mayúscula debido a que el cliente debe ser el centro de cualquier modelo de negocio. Podemos dirigirnos a más de un segmento de mercado, pero cada decisión estratégica que tomemos debe tener en cuenta los atributos particulares de estos; características demográficas, nivel de ingresos, nivel de estudios alcanzados, comportamientos, gustos y necesidades compartidas, entre otros. Según los autores, las distintas agrupaciones de clientes que llevamos adelante se justifican si sus necesidades requieren una oferta diferente, si para llegar a ellos se requieren diferentes canales de distribución, si su índice de relación es muy diferente o si estarían dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Al hablar de Canales como elemento del modelo de negocio decimos que son los medios de comunicación, distribución y venta que establecen contacto entre la empresa y los clientes (Osterwalder y Pigneur. 2010, p. 29). Entre sus funciones, dice el autor, están “dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitirles compren productos y servicios específicos y ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa”. En otras palabras, los canales son los medios por los cuales una empresa comunica, distribuye y da seguimiento a su propuesta de valor. Estos incluyen tanto los canales de

promoción como los de distribución y postventa, que son los principales puntos de contacto entre el emprendimiento y el cliente.

Las relaciones que establecemos con los clientes son fundamentales en su vínculo con la marca, en otras palabras, con el negocio. “Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada y pueden estar basadas en distintos fundamentos como captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de ventas” (Osterwalder y Pigneur. 2010, p. 31)

Cuando una propuesta de valor es elegida y adquirida a través de canales específicos, establece relaciones con los clientes, generando ingresos para la empresa. Estas fuentes de ingresos son cruciales para la sostenibilidad del negocio. Una empresa puede tener una o varias fuentes de ingreso y, a la vez, cada fuente de ingreso tener un mecanismo de fijación de precios diferente, pasando por precios fijos o dinámicos hasta por volumen o rentabilidad. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 33)

Los recursos claves son los activos esenciales que una empresa necesita para crear y entregar su propuesta de valor, llegando a todos sus clientes y establecer relaciones con ellos con la finalidad de generar ingresos (Osterwalder y Pigneur. 2010, p. 38). Estos recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Ya sea infraestructura, patentes, personas o capital, estos elementos representan el combustible necesario para la operación de cualquier modelo de negocio.

Estrechamente vinculado a los recursos claves, se encuentran las actividades claves. “Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (Osterwalder y Pigneur. 2010, p. 39). Son, ni más ni menos, las tareas esenciales que una organización debe realizar para cumplir su misión y ejecutar su modelo de negocio. La relación entre ambos elementos radica en que las actividades clave movilizan los recursos clave previamente definidos, con el fin de crear y entregar la

propuesta de valor al cliente.

Resulta innegable que un modelo de negocio exitoso se sustenta, en buena medida, en alianzas estratégicas que posibilitan la entrega de una propuesta de valor distintiva. Las asociaciones claves son colaboraciones esenciales que todo negocio debe establecer para alcanzar los fines propuestos, permitiéndole crecer, explorar nuevos mercados, reducir riesgos, asegurar el suministro de recursos claves o quizás disminuir sus costos (Osterwalder y Pigneur. 2010, p. 42). Las empresas que aspiran a lograr una ventaja competitiva sostenible deben enfocarse en la diferenciación de su propuesta de valor como así también en las barreras de entrada a su mercado, metas en los que puede ser clave una asociación estratégica con su entorno, en cualquiera de los tipos previamente desarrollados, ya sea el acceso a ciertas materias primas de manera exclusiva o con costos diferenciales, condiciones preferenciales en las negociaciones o mayor flexibilidad en las mismas, entre otros.

La estructura de costes es otro elemento importante en este análisis; la operación del negocio incurre ineludiblemente en costos operativos, administrativos y financieros para entregar su propuesta de valor al cliente final. Este punto se encuentra directamente relacionado con la estrategia previamente establecida por la organización, ya que existen modelos de negocio centrados en ofrecer precios bajos, para los cuales es esencial minimizar los costos, mientras que otros que buscan enfocarse en la calidad y el valor agregado al cliente, esta decisión determinará si aspiramos a un liderazgo en costos o de diferenciación.

El último elemento representa el corazón del modelo de negocio y es la propuesta de valor. Según Osterwalder y Pigneur (2010) “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”, se refiere al conjunto articulado de productos y servicios que buscan satisfacer los requerimientos de un segmento de mercado específico. Así, representa la suma de beneficios diferenciales que una organización ofrece a sus clientes. Algunas preguntas que podemos hacernos de cara a descubrir cuál es nuestra propuesta de valor serían; “¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?”, “¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?”, “¿Qué necesidades satisfacemos?”, “¿Qué mix de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?”. Al

analizar la nuestra o la de la competencia, nos encontraremos con una combinación concreta de elementos pensados para satisfacer necesidades puntuales de un segmento de mercado específico, estos valores pueden ser cuantitativos, como el costo o la velocidad del servicio, o cualitativos, como el diseño o la experiencia del cliente. A modo de referencia, Osterwalder y Pigneur (2010) mencionan la novedad, la mejora de rendimiento, la personalización, el estatus, el diseño, accesibilidad, comodidad, utilidad, entre otros. La propuesta de valor ocupa un lugar central en cualquier modelo de negocio, principalmente por dos razones. En primer lugar, su foco está puesto en el cliente: se lo analiza en profundidad con el objetivo de brindarle una solución a un problema o satisfacer una necesidad. En segundo lugar, aquello que comienza como una solución concreta, a través de una propuesta de valor, puede eventualmente transformarse en una necesidad percibida por el propio cliente, favoreciendo la recurrencia y fortaleciendo la fidelización.

Análisis y diagnóstico de Corporate Connections

Corporate Connections y su modelo de negocios basado en Business Model Canvas - Osterwalder y Pigneur (2010)

- ***Propuesta de valor***

La propuesta de valor de Corporate Connections se centra en la entrega de leads de alta calidad, generados a través de procesos optimizados que garantizan contactabilidad e intención de compra por parte del prospecto, antes de ser transferidos al equipo comercial del cliente. Lo que diferencia a Corporate Connections en el mercado es su enfoque en la transparencia, la confiabilidad y la atención personalizada, los que constituyen sus pilares fundamentales. La empresa se posiciona como un socio estratégico, ofreciendo un servicio a medida y diferenciador frente a otros proveedores, que operan bajo esquemas masivos e impersonales. A esto se suma una significativa capacidad de adaptación, tanto al producto como al servicio comercializado por el cliente, lo que incluye ajustarse a la marca específica, a los modelos o variantes del producto y a la geolocalización donde opere. Esta flexibilidad permite adaptar los procesos de generación y entrega de prospectos a las necesidades particulares de cada concesionario, asegurando una mayor efectividad en la conversión y una experiencia comercial más alineada con sus objetivos.

El servicio de Corporate Connections va más allá de la simple entrega de prospectos, orientándose hacia resultados concretos. Incorpora prácticas operativas eficientes y transparentes,

junto con un conocimiento profundo del negocio de cada cliente. Esta propuesta ha permitido mantener precios por unidad más elevados que el promedio del mercado durante muchos años, respaldados por un alto nivel de satisfacción y retorno de inversión, situación que, sin embargo, ha comenzado a cambiar en los últimos doce meses, debido a una comoditización del servicio.

Por último, el modelo de negocio es altamente escalable, con una estructura simple y costos controlados, lo que permite aumentar el volumen de leads sin comprometer la calidad.

- ***Segmento de mercado***

Al analizar el segmento de clientes de Corporate Connections, se concluye que tiene una clara orientación hacia el sector B2B automotriz, con un enfoque en concesionarios de vehículos 0km que comercializan bajo modalidad plan de ahorro. Este grupo se compone de concesionarios de medianos a grandes, equipos comerciales amplios y metas de ventas definidas. Buscan optimizar cada aspecto de su proceso de comercialización, enfocándose en recibir prospectos legítimos, con un alto grado de intención de compra y contactabilidad, lo que les permite reducir sus costos asociados y, al mismo tiempo, a aumentar la tasa de conversión de sus equipos comerciales. Requieren un flujo constante y homogéneo de prospectos para satisfacer la demanda de sus equipos de venta, ayudándoles a cumplir sus objetivos mensuales y trimestrales.

Un aspecto clave es la capacidad del servicio para operar sin restricciones geográficas, gracias a su naturaleza digital, lo que permite atender clientes en cualquier ubicación

- ***Canales***

Corporate Connections desarrolla sus operaciones exclusivamente a través de canales digitales, lo que le permite alcanzar, atender y entregar valor a sus clientes de manera ágil, eficiente y sin restricciones geográficas. La captación de nuevos clientes se ha basado históricamente en referencias y recomendaciones, como resultado de una trayectoria consolidada en torno a la confianza, la calidad del servicio y los resultados generados. Si bien no se ha implementado hasta el momento una estrategia formal de adquisición digital, se reconoce su relevancia como vía de crecimiento y forma parte de las prioridades en el actual proceso de rediseño del modelo de negocio.

La entrega de valor, concretamente cada prospecto precalificado, se realiza mediante la carga directa en los sistemas internos del cliente (Customer Relationship Management - CRM),

optimizando así la experiencia operativa y facilitando la integración con los procesos comerciales vigentes en cada concesionario. La clasificación y carga de cada lead se efectúa manualmente, lo cual garantiza el control de calidad de la información, aunque presenta ciertas limitaciones operativas que serán analizadas en el contexto del rediseño estratégico actual.

En cuanto al canal de comunicación con los clientes es personalizado y directo. La gestión de la relación comercial se lleva a cabo mediante contacto permanente por medios digitales como correo electrónico, teléfono y plataformas de mensajería instantánea. Esta cercanía operacional posibilita hacer ajustes rápidos, responder consultas y detectar oportunidades de mejora continua, reforzando así la relación como socios estratégicos.

- ***Relación con los clientes***

La relación con los clientes se ha construido hasta ahora sobre bases sólidas de largo plazo, sustentadas en una atención personalizada, confianza mutua y una cultura organizacional orientada a la transparencia y a la obtención de resultados. Desde el primer punto de contacto, la empresa procura diferenciarse del resto de los proveedores, posicionándose como un socio estratégico con una comprensión integral del negocio del cliente.

Este vínculo se desarrolla a través de una comunicación directa, ágil y personalizada. La ausencia de estructuras intermedias permite que cada cliente interactúe con interlocutores que comprenden sus operaciones, objetivos y desafíos específicos, favoreciendo una gestión más flexible y adaptada a sus necesidades. Este enfoque ha sido determinante en la consolidación de relaciones comerciales sostenidas, alcanzando en algunos casos más de siete años de continuidad.

La transparencia constituye un pilar fundamental en la propuesta de valor de Corporate Connections. Cada fase del proceso, desde la captación del lead hasta su entrega, se ejecuta bajo criterios claros, medibles y trazables. Esta claridad permite que los clientes comprendan con precisión qué están recibiendo, bajo qué criterios y en qué condiciones, lo que fortalece la percepción de confiabilidad del servicio y facilita la toma de decisiones dentro de sus equipos comerciales. No obstante, a pesar de ser uno de los atributos más valorados por los clientes, se han identificado oportunidades de mejora que permitirán reforzar esta diferenciación competitiva, las cuales serán abordadas en el marco del presente rediseño estratégico.

Asimismo, se observa una oportunidad para institucionalizar un sistema de mejora continua en la relación con los clientes. Aunque la comunicación es constante y personalizada, aún no se

sistematiza la recolección activa de feedback, lo cual limitaría el potencial de ajustes en los procesos y la optimización del servicio. Establecer canales formales de retroalimentación podría ser clave para elevar el estándar de calidad y será tratado en detalle en los próximos apartados del rediseño.

Por último, si bien la empresa aún no ha implementado sistemas automatizados de fidelización o herramientas propias de gestión relacional a gran escala, como CRMs internos o programas de lealtad estructurados, la atención personalizada y la capacidad de adaptación han generado una experiencia de la cliente altamente satisfactoria. Esta combinación ha permitido no solo consolidar relaciones comerciales sostenidas en el tiempo, sino también fomentar un flujo constante de recomendaciones que impulsa el crecimiento orgánico del negocio.

- ***Fuentes de ingreso***

El modelo de ingresos de Corporate Connections se basa en un esquema transaccional, donde los clientes pagan por cada lead entregado. El precio de cada lead varía en función de cuatro variables principales: la marca del vehículo comercializado, la cantidad de modelos que se busquen anunciar, la localización geográfica del cliente potencial y el volumen de compra. Este esquema flexible permite adaptar las tarifas a las condiciones específicas del mercado y a la dificultad relativa de captación de cada perfil, manteniendo la competitividad sin comprometer la rentabilidad.

Hasta el momento, no se ha explorado la implementación de un modelo de suscripción o tarifa fija, dado que el principal costo operativo se encuentra en la pauta publicitaria, la cual se mide en función de la cantidad de impresiones necesarias para generar un volumen determinado de conversiones. Esta lógica conduce naturalmente a presupuestar bajo el esquema de costo por lead (CPL). No obstante, se reconoce que un modelo de tarifa fija o suscripción podría aplicarse a determinados perfiles de clientes, especialmente aquellos interesados en trabajar con bases de datos propias o leads fríos. Este será uno de los aspectos a evaluar en el marco del rediseño del modelo de negocio.

La facturación se realiza por adelantado, lo que permite a Corporate Connections mantener una estructura operativa financieramente sana y con bajo nivel de riesgo en la cobranza.

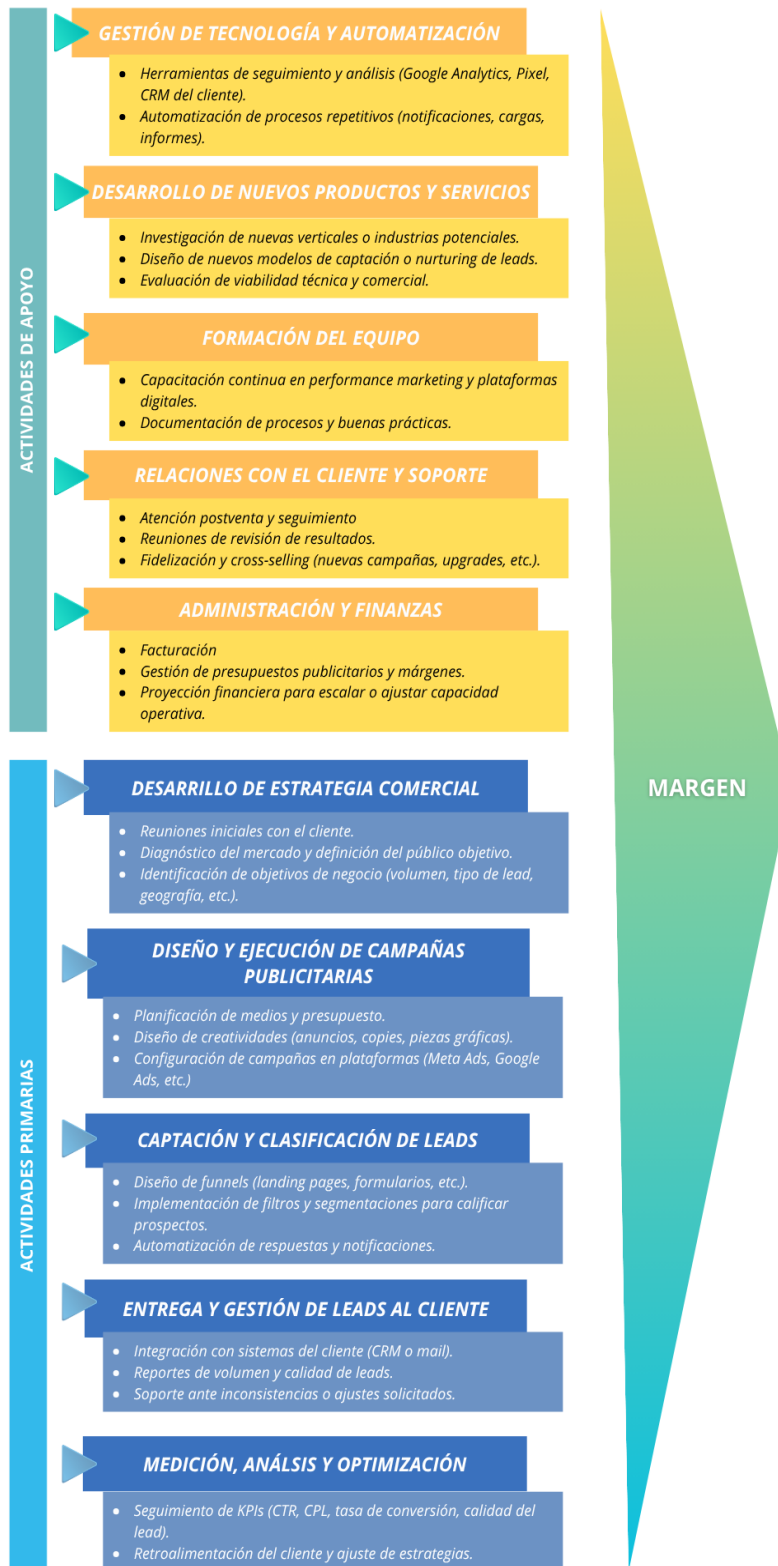
- ***Recursos clave***

Los recursos clave de Corporate Connections están apalancados en el know-how digital, la eficiencia operativa y, sobre todo, en el capital relacional y reputacional construido a lo largo del tiempo. Su principal activo es su experiencia en generación de clientes potenciales a costos competitivos, resultado de años mejorando procesos, testeando canales y perfeccionando estrategias de segmentación. Si bien esta competencia no implica una barrera de entrada estricta ni una ventaja competitiva sostenible por sí sola, contribuye significativamente a la solidez de los márgenes operativos y al cumplimiento de las expectativas del cliente.

Desde una perspectiva técnica, la empresa se apoya en un conjunto de herramientas digitales que permiten ejecutar campañas, rastrear comportamientos, y transferir los prospectos al cliente de forma ordenada y efectiva, asegurando la trazabilidad y eficiencia del servicio.

- ***Actividades Claves***

Las actividades clave de Corporate Connections giran en torno a la generación, calificación y entrega de leads altamente relevantes para el equipo comercial de cada cliente. Esta cadena de valor se compone de un conjunto de tareas estratégicas y operativas que, en conjunto, permiten cumplir la propuesta de valor de manera eficiente y confiable.



Cadena de valor de Corporate Connections. Elaboración propia.

En primer lugar, se destaca la planificación y ejecución de campañas digitales, donde se diseñan acciones específicas para atraer prospectos según el tipo de producto comercializado por el cliente, la marca del mismo y la ubicación geográfica deseada. Esta actividad implica seleccionar los canales adecuados, redactar anuncios persuasivos y establecer mecanismos de captación que filtren de manera temprana los perfiles con baja intención de compra.

Una vez captado el cliente potencial, la siguiente actividad clave es el proceso de calificación, que consiste en verificar si el prospecto cumple con ciertos criterios mínimos definidos previamente como nombre y apellido, modelo de interés, teléfono y medio de contactación de preferencia, paso fundamental para que el equipo comercial de destino reciba oportunidades de venta reales, reduciendo el tiempo y el costo por cada operación concretada exitosamente.

La gestión personalizada del cliente también constituye una actividad central en la cadena de valor, ya que implica el contacto directo con el referente del área, su acompañamiento en cada etapa del servicio, la recolección de feedback verbal y la coordinación de las modificaciones en las campañas, producto de los cambios en los objetivos comerciales del cliente. Este trato “uno a uno” es lo que permite que la empresa se diferencie de los servicios más automatizados ofrecidos por la competencia.

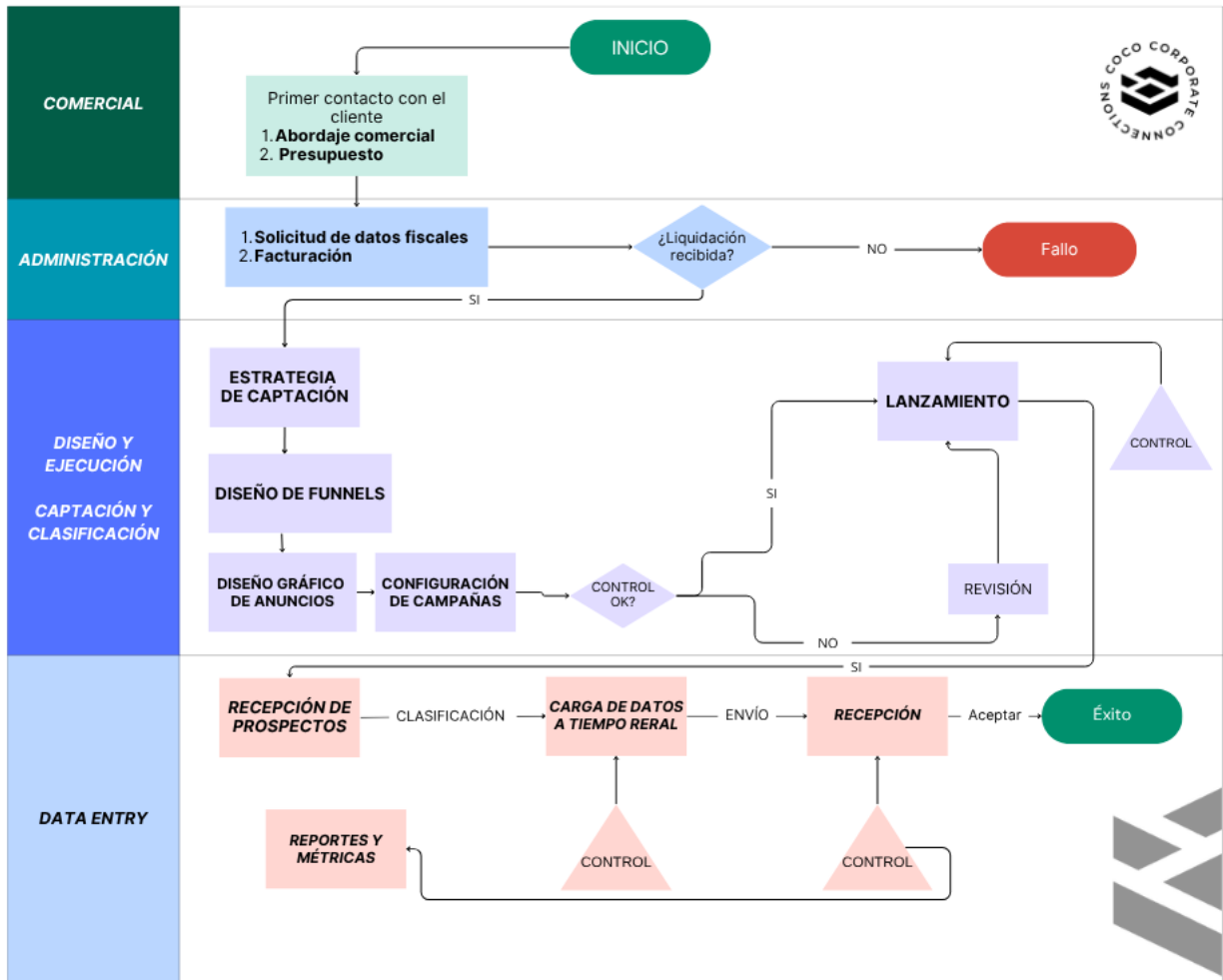


Diagrama de Flujo: Procesos de Corporate Connections. Elaboración propia.

- **Asociaciones claves**

En el modelo de negocio de Corporate Connections, los socios clave cumplen un rol instrumental para sostener la propuesta de valor y escalar operaciones. Como se mencionó, el negocio se apoya en una estructura simple, ágil y flexible, pero hay que destacar la participación indispensable de actores externos que resultan fundamentales para su funcionamiento diario y su crecimiento sostenible. Algunos de estos aliados son los proveedores de medios digitales y plataformas publicitarias, como Meta Ads (Facebook e Instagram) y Google Ads. Estas herramientas no solo facilitan la llegada precisa al público objetivo, sino que también ofrecen funcionalidades avanzadas de segmentación, testeo y optimización de campañas en tiempo real. La relación cotidiana con estas herramientas y sus equipos de soporte, como también el conocimiento técnico para operarlas con eficiencia, son unos de los pilares fundamentales del

rendimiento operativo del negocio.

Otro socio clave son los freelancers o colaboradores técnicos que eventualmente intervienen en tareas específicas como diseño gráfico, copywriting, edición de videos o soporte tecnológico. Si bien estas funciones no están permanentemente internalizadas, resultan esenciales para sostener la calidad integral del servicio. También se reconoce como socio estratégico al propio cliente, en tanto se espera de él una participación activa en la definición de audiencias, condiciones comerciales a publicar y metas claras. Esta colaboración cercana permite que el servicio no sea rígido ni estandarizado, sino que se moldee de acuerdo con las necesidades y dinámicas particulares de cada caso.

Cabe destacar como un socio clave en el crecimiento orgánico del negocio tanto a los clientes actuales como a los anteriores, quienes frecuentemente actúan como embajadores de la marca. Ya sea por su movilidad dentro del sector o simplemente por referencias voluntarias a colegas de la industria, estos clientes contribuyen significativamente a la expansión de mercado de Corporate y al fortalecimiento del posicionamiento de la agencia.

- ***Estructura de costos***

La estructura de costos en este modelo de negocio deja ver que los costos variables predominan sobre los fijos, permitiendo una operación adaptable a diferentes niveles de demanda sin comprometer la rentabilidad. El principal componente de costos está asociado a la inversión publicitaria en plataformas digitales como Meta Ads, Google Ads y otros canales de captación. Estos costos son directamente proporcionales al volumen de leads requeridos anticipadamente por el cliente, permitiendo un control riguroso del presupuesto. También esto representa una ventaja en cuanto a la posibilidad de escalar las campañas de cada cliente de forma progresiva, estando estratégicamente alineado a los ingresos.

En cuanto a los costos asociados a servicios tercerizados como diseño gráfico o programación web no son recurrentes y por lo tanto no forman parte de la estructura interna. En cuanto a los costos fijos son relativamente bajos, incluyendo aspectos básicos como el mantenimiento de herramientas digitales utilizadas para la gestión del negocio, servicios de hosting o almacenamiento, dominios web y suscripciones a plataformas de diseño o análisis de métricas. Dado que no existe infraestructura física ni equipos numerosos en relación de dependencia, la empresa conserva una estructura ágil que le permite adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del

mercado.



Figura 3: Mapeo del modelo de negocios de Corporate Connections . Elaboración propia en base a Business Model Canvas. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)

La figura 3 presenta el mapeo general del modelo de negocio analizado en este trabajo. Tal como se ha detallado en cada uno de los bloques desarrollados, se prevé la realización de ajustes sobre el diseño actual, con iteraciones centradas en la propuesta de valor que, de forma inevitable, impactarán en las demás áreas del modelo.

3.2 Análisis de la propuesta de valor actual de Corporate Connections

La creación de valor está determinada por el conjunto de beneficios incluidos en la propuesta de valor diseñada para atender a un cliente específico. Esta propuesta debe ser clara, fácil de comprender y de identificar por parte del cliente, quien busca resolver un problema concreto (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). Con el objetivo de facilitar la comprensión y estructuración adecuada de la propuesta de valor dentro de un modelo de negocios, los autores desarrollaron dos herramientas complementarias: el “mapa de valor” y el “perfil del cliente”.

El mapa de valor se compone de tres elementos principales: los productos o servicios ofrecidos, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías. A su vez, el perfil del cliente

también se estructura en tres partes: los trabajos que el cliente necesita realizar, sus alegrías y sus frustraciones. El “encaje” se produce cuando ambos componentes coinciden de manera coherente, es decir, cuando el mapa de valor logra responder eficazmente al perfil del cliente (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014).

Esta estructura permite esquematizar y validar una propuesta de valor, comparando el producto o servicio con las verdaderas necesidades del cliente. Las propuestas de valor efectivas se enfocan en un número reducido pero significativo de frustraciones y alegrías, priorizando aquellas que son tangibles, relevantes, aún no resueltas y con alto potencial de rentabilidad. Además, los autores advierten que estas propuestas están intrínsecamente vinculadas al contexto en el que operan. Por lo tanto, si dicho contexto cambia, la propuesta de valor también deberá adaptarse.

Análisis de la propuesta de valor actual y su encaje con el perfil del cliente.

Cómo se desarrolló previamente, Corporate Connections es una agencia de marketing digital B2B que brinda servicios a concesionarios de la industria automotriz, especializándose en la generación de prospectos calificados (leads). El producto que ofrece es un lead generado mediante campañas personalizadas, segmentadas y filtradas antes de ser entregados al cliente. Este servicio tiene una amplia capacidad de adaptación, lo que lo hace altamente customizable tanto en la geolocalización destino de los anuncios como en las condiciones comerciales a promocionar. Con una operación escalable, permite al cliente aumentar los volúmenes de compra conforme a sus necesidades específicas mes a mes.

Las principales frustraciones del cliente incluyen la falta de prospectos calificados, equipos comerciales amplios con una capacidad limitada para generar leads propios frente a la necesidad constante de volumen, y la complejidad técnica para desarrollar campañas digitales internas. La baja contactabilidad y la conversión son dos de las principales preocupaciones del cliente, junto con la falta de trazabilidad de la información publicada y del origen de los prospectos.

Las alegrías del cliente se centran en la tranquilidad y previsibilidad del flujo de leads, con prospectos de alta contactabilidad y, aún mejor, con una intención de compra clara. Para las áreas de marketing, contratar proveedores externos ahorra tiempo operativo tanto en su área como en la comercial. La trazabilidad de la información da sustento a la elección del proveedor y valida la

compra en sí misma.

Los trabajos del cliente, específicamente en el área de marketing, se pueden describir como la necesidad de cumplir con las metas de ventas mensuales del concesionario, abastecer al equipo comercial diariamente y optimizar recursos (tiempo, dinero y equipo) en el proceso. Por su parte, el trabajo del cliente interno (área de ventas) se centra en abordar los leads, contactarlos y convertirlos en ventas.

Las frustraciones del cliente incluyen la falta de contactabilidad, recibir leads sin intención de compra o que niegan haber consultado, la escasa o nula trazabilidad de los leads, la caída medida trimestral o semestral de resultados y la necesidad de justificar internamente el presupuesto invertido en publicidad a través de un proveedor externo.

Las alegrías del cliente son una alta tasa de contactabilidad, una alta tasa de conversión, la posibilidad de tener control sobre el proceso publicitario y evitar auditorías reactivas sobre el proveedor. Además, el cliente valora tener un socio estratégico que se adapte a sus necesidades, como el cambio de producto, geolocalización o marca, y sentirse acompañado por el proveedor en todo lo que respecta a la postventa.

El encaje entre el conjunto de beneficios de la propuesta de valor y las características observadas y verificadas en el cliente se encuentra cumplidas solo en parte; El proceso es altamente personalizable en términos de segmentación y geolocalización, es transparente, proporcionando trazabilidad al cliente, pero bajo demanda (cuando se presentan objeciones), con flexibilidad operativa y técnica. Los procesos son escalables, pero hasta no como debería ya que se deberían hacer cambios y mejoras en materia tecnológica, en términos de integración y automatización. La alta tasa de contactación y conversión pasó de ser un diferencial de cara al cliente a ser un aspiracional, requiriendo incorporar ciertos procesos que validen la información y nutran al lead, buscando mejorar estas variables.

3.3 FODA de Corporate Connections

Una vez descrito el modelo de negocio en sus distintas dimensiones y de describir la

propuesta de valor actual de Corporate Connections, resulta oportuno realizar un análisis integral de los factores internos y externos que influyen en el rendimiento organizacional. Para ello, se emplea la matriz FODA a fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que configuran el entorno actual de la empresa, así como su proyección en el corto y mediano plazo.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta fundamental dentro del proceso de formulación estratégica que permite identificar y evaluar los factores clave tanto internos como externos que afectan a una organización. Según David (2020), esta herramienta constituye un puente entre la evaluación interna (fortalezas y debilidades) y la evaluación externa (oportunidades y amenazas), facilitando así la generación de alternativas estratégicas realistas y sostenibles. El análisis interno se enfoca en identificar las fortalezas, es decir, las capacidades distintivas, los recursos valiosos y las ventajas competitivas del negocio, junto con sus debilidades entendidas como limitaciones, carencias organizativas y procesos deficientes que posee la organización. Este diagnóstico permite comprender en qué áreas la empresa se destaca y en cuáles necesita mejorar, lo que es esencial para la asignación eficiente de recursos y el diseño de estrategias que se alineen con las capacidades internas. Por otro lado, el análisis externo contempla las oportunidades y amenazas del entorno. Las oportunidades son condiciones externas que, si son aprovechadas adecuadamente, pueden fortalecer la posición estratégica de la empresa en su mercado. Las amenazas, en cambio, representan factores externos que podrían obstaculizar su desempeño o generar riesgos significativos para su sostenibilidad en el corto, mediano o largo plazo. (David, 2020).

Dentro del proceso de formulación estratégica, el análisis FODA se utiliza como una herramienta de síntesis para identificar la relación entre los factores internos y externos de una organización. Esta relación se materializa en la Matriz FODA, un instrumento que permite desarrollar estrategias específicas agrupadas en cuatro tipos principales, a saber:

- **Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades):** su meta es aprovechar fortalezas internas para explotar oportunidades externas.

- **Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades):** se enfoca en superar debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas.
- **Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas):** busca usar fortalezas internas para reducir o neutralizar amenazas externas.
- **Estrategias DA (Debilidades – Amenazas):** su objetivo es minimizar debilidades internas y evitar amenazas del entorno.

Como sugiere el autor David (2020), “el análisis FODA no sólo es útil en la etapa de formulación, sino que también orienta las decisiones durante la implementación y evaluación estratégica, ya que proporciona un marco claro para alinear los objetivos organizacionales con el contexto dinámico en el que opera la empresa.”

Análisis FODA de Corporate Connections

- ***Fortalezas***

Una de las fortalezas más significativas de Corporate Connections radica en su sólida cartera de clientes, fruto de un enfoque constante en la construcción de relaciones comerciales de largo plazo, basadas en la confianza, la transparencia y una atención personalizada que trasciende lo meramente transaccional, posicionándose como un socio estratégico al comprender en profundidad las necesidades de sus clientes y acompañándolos activamente en el proceso de adopción y aprovechamiento de sus herramientas. Este enfoque relacional no sólo ha facilitado una fidelización sostenida, sino que ha derivado en un sistema orgánico de referenciación que ha impulsado su crecimiento durante más de una década, sin requerir inversiones significativas en adquisición de nuevos clientes.

Asimismo, la empresa ha consolidado un modelo operativo altamente adaptable a las particularidades del producto, la marca y los requerimientos de localización geográfica de cada cliente, lo que le otorga una valiosa flexibilidad frente a contextos de cambio o diversificación. Esta capacidad de personalización, si bien no resulta técnicamente difícil de replicar, sí representa un mayor costo operativo para proveedores con modelos más estandarizados. En este sentido, Corporate Connections se posiciona como un proveedor flexible, capaz de ofrecer soluciones con un mayor nivel de ajuste y precisión a los objetivos comerciales específicos de cada cliente.

Otra fortaleza clave de Corporate Connections radica en la confiabilidad de su promesa de servicio, tanto en lo que respecta a la calidad de los leads entregados como al cumplimiento riguroso de los plazos, acuerdos y procesos establecidos. Esta consistencia operativa ha sido determinante para consolidar relaciones comerciales sostenidas en el tiempo, especialmente con clientes que enfrentan una presión constante por alcanzar metas comerciales mensuales y que valoran proveedores confiables y previsibles en su desempeño.

Por último, el carácter digital del servicio constituye una fortaleza estratégica inherente al modelo de negocio, en línea con la dinámica del sector. Esta naturaleza digital permite una escalabilidad geográfica sin necesidad de expansión física, lo que reduce costos estructurales y amplía de manera considerable el universo de clientes potenciales.

- ***Oportunidades***

El entorno actual ofrece oportunidades relevantes para Corporate Connections, particularmente en relación a la consolidación del marketing digital orientado al performance, donde las empresas valoran cada vez más la generación de prospectos calificados por encima de métricas tradicionales como visibilidad, alcance o volumen de tráfico. En este contexto, la experiencia de la empresa en la generación efectiva y entrega de clientes potenciales de alta calidad, sumado a su enfoque especializado y personalizado, le otorgan una ventaja competitiva para capitalizar esta evolución del mercado hacia modelos de marketing basados en resultados.

En paralelo, la digitalización sostenida de los procesos comerciales en múltiples industrias continúa abriendo nuevos nichos de mercado donde la externalización de la generación de demanda representa una solución atractiva para empresas que no cuentan con estructuras internas o capacidades propias para atraer clientes. Si bien hasta ahora la empresa ha mantenido su core en la industria automotriz, podría explorar segmentos adyacentes, como servicios financieros, salud privada o seguros, donde podría expandirse con relativa facilidad gracias a la portabilidad de su modelo ya validado.

La empresa ha demostrado hasta ahora un rendimiento sólido en su mercado actual (Córdoba, Argentina), pero aún existe un amplio margen para expandirse a otras provincias gracias

a su modelo digital y escalable que facilita la expansión sin necesidad de grandes inversiones fijas. Además, el avance de la automatización y la inteligencia artificial abre oportunidades para integrar nuevas capas de valor agregado al servicio, como el enriquecimiento de datos, seguimiento automatizado o scoring predictivo, lo cual no solo aumentaría la efectividad del servicio ofrecido.

- ***Debilidades***

A pesar de las fortalezas que respaldan su propuesta de valor, Corporate Connections enfrenta ciertas debilidades que podrían comprometer su operación en el corto-mediano plazo y que representan desafíos estratégicos a abordar para garantizar un crecimiento sostenido y competitivo. Una de las más relevantes es la marcada dependencia de un único segmento de mercado: la industria automotriz. Si bien este sector siempre representó un elevado volumen de transacciones y estructuras comerciales demandantes, condiciones que han facilitado la consolidación del modelo de negocio hasta hoy, dicha situación ha cambiado en los últimos doce meses y si mantiene esta concentración expone se expone a riesgos asociados a fluctuaciones en la demanda, cambios regulatorios o eventuales crisis sectoriales que podrían repercutir de forma directa en su nivel de ingresos.

A esta limitada diversificación de la cartera en términos sectoriales, se suma una concentración geográfica que también restringe el alcance del negocio. Esta situación es consecuencia directa de la estrategia de enfoque adoptada por la empresa, la cual, hasta hace relativamente poco tiempo, resultaba suficiente para sostener la operación y cumplir con las expectativas de rentabilidad. Sin embargo, en el contexto actual, esta focalización podría representar una restricción al crecimiento y una vulnerabilidad frente a cambios en el mercado.

En términos operativos, una debilidad estratégica relevante es la escasa automatización de procesos repetitivos, particularmente en el área de procesamiento de prospectos, donde aún persisten intervenciones manuales. Esta situación genera una mayor carga operativa, incrementa el riesgo de errores y limita la escalabilidad ante un eventual crecimiento en la demanda. En este orden de ideas, también es notorio el escaso desarrollo de herramientas propias que permitan analizar la trazabilidad y el rendimiento de cada prospecto entregado al cliente, lo cual representa

una oportunidad desaprovechada para agregar valor.

Finalmente, otra variable a analizar sería el pricing adoptado hasta ahora por la empresa, que no es otro que costo por lead o “CPL”, por sus siglas en inglés. El grado de personalización y flexibilidad de cara al cliente, que es una fortaleza del modelo de negocio, motivó hasta ahora la forma en la que se cobran sus servicios, que ha demostrado ser funcional y competitivo, debiendo presupuestar cada caso en concreto, con sus propias especificaciones; como marca, modelo, geolocalización y cantidad de prospectos. No obstante, presenta una limitación estructural relacionada con la alta sensibilidad al precio que manifiesta una parte significativa de los clientes. Muchos de ellos tienden a priorizar el costo unitario de cada lead por sobre otras variables como el nivel de segmentación alcanzado, la tasa de contactabilidad, la calidad del contacto o la transparencia en el proceso. Esta dinámica limita las posibilidades de capturar mayor valor percibido a partir de las ventajas cualitativas que el servicio ofrece, ya que no llegan a ser valoradas como un diferencial que justifique un precio superior.

- *Amenazas*

Uno de los principales desafíos que enfrenta Corporate Connections está relacionado con la creciente competencia en el mercado de generación de clientes potenciales. Esta competencia no solo proviene de agencias y proveedores externos, sino también de los propios concesionarios, que desde hace algunos años comenzaron a desarrollar internamente áreas dedicadas a la generación de prospectos, disminuyendo así su dependencia de servicios tercerizados. Esta tendencia ejerce una presión constante sobre los precios y dificulta la sostenibilidad de márgenes saludables, especialmente cuando el valor del servicio no logra diferenciarse claramente.

En paralelo, se suma un factor de riesgo estructural relacionado con la dependencia de plataformas de terceros, como Meta (Facebook e Instagram) o Google, para la ejecución de campañas y captación de prospectos. Cualquier modificación en sus algoritmos, políticas publicitarias o condiciones de uso impacta de manera directa en la efectividad del servicio. Esta dependencia se convierte en una fuente de incertidumbre estratégica, sin garantías de estabilidad a largo plazo. En ese sentido, resulta particularmente relevante el reciente anuncio realizado por

Mark Zuckerberg, CEO de Meta, durante la semana del 13 de mayo de 2025, en el que anticipó que la compañía comenzará a integrar de manera directa funciones tradicionalmente ocupadas por agencias de marketing y generación de demanda. Según trascendió, Meta lanzará herramientas avanzadas de automatización que permitirán a empresas pequeñas y medianas desarrollar campañas completas dentro del ecosistema de Meta sin necesidad de intermediarios. Esta estrategia no solo busca captar un mayor porcentaje del presupuesto publicitario de las empresas, sino también absorber funciones que hoy forman parte del core business de agencias como Corporate Connections.

Este movimiento representa una amenaza significativa, ya que busca desintermediar la relación entre anunciantes y empresas, desplazando a terceros que actualmente aportan valor mediante la gestión estratégica de anuncios. Ante este escenario, Corporate Connections debe prepararse para reconfigurar su propuesta de valor, fortalecer su posicionamiento como socio estratégico más allá del aspecto técnico, y diversificar su estructura operativa para evitar una dependencia exclusiva de plataformas que, a mediano plazo, podrían convertirse en competidoras indirectas.



3.4 Estrategias derivadas del Análisis FODA: FO - DO- FA- DA

Una vez realizado el análisis FODA de Corporate Connections, se desarrollará una relación cruzada entre los distintos elementos del diagnóstico: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta técnica permite vincular de manera estructurada los factores internos y externos, tanto positivos como negativos, con el fin de diseñar estrategias que potencien las capacidades existentes, capitalicen las oportunidades del entorno y minimicen tanto los riesgos como las debilidades detectadas. El objetivo será trazar un conjunto de acciones estratégicas viables y alineadas con la situación actual de la empresa, enfocadas tanto en su sostenibilidad como en su crecimiento.

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
FO	<p><i>Aprovechar las fortalezas para capitalizar oportunidades:</i></p> <p>Potenciar el crecimiento de la empresa aprovechando sus capacidades internas y las condiciones favorables del entorno.</p>	<p><i>Expandir hacia nuevos sectores con un modelo probado y flexible:</i></p> <p>Aprovechar la flexibilidad operativa y la capacidad de personalización del servicio para ingresar a industrias adyacentes (servicios financieros, seguros, salud privada), donde la digitalización comercial está en aumento y hay demanda de soluciones externas para la generación de demanda.</p>
		<p><i>Escalar territorialmente gracias al carácter digital del negocio:</i></p> <p>Usar la escalabilidad geográfica inherente al modelo de negocio digital para expandirse más allá de Córdoba, hacia otras provincias del país, sin requerir inversiones físicas significativas.</p>
		<p><i>Aprovechar la consolidación del marketing orientado a resultados:</i></p> <p>Capitalizar la reputación construida sobre la calidad de los leads y el cumplimiento de acuerdos para posicionarse como un proveedor estratégico en el nuevo paradigma del marketing basado en resultados, donde las empresas priorizan prospectos calificados por sobre métricas tradicionales</p>
		<p><i>Integrar tecnologías avanzadas que potencien la propuesta de valor:</i></p> <p>Utilizar la sólida relación con los clientes como base para incorporar nuevas herramientas tecnológicas,</p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
		<p>como scoring predictivo, enriquecimiento de datos o seguimiento automatizado, elevando el valor percibido del servicio y diferenciándose aún más en el mercado</p> <p><i>Acelerar el crecimiento mediante referenciación estructurada:</i> Sistematizar el canal orgánico de referidos, actualmente informal, desarrollando programas o incentivos que transformen esa fortaleza en una estrategia activa de adquisición de clientes en nuevos mercados y sectores</p>
<p>DO</p>	<p><i>Superar las debilidades aprovechando las Oportunidades del entorno:</i> Buscarán reducir las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas del entorno.</p>	<p><i>Implementar un CRM propio y capitalizar la expansión geográfica y sectorial:</i> Aprovechando la escalabilidad territorial y sectorial del modelo de negocio e incorporar un CRM que permita ordenar la gestión de prospectos, automatizar tareas repetitivas y ganar eficiencia operativa a medida que se crece.</p> <p><i>Desarrollar una estrategia de contenido propia para generar autoridad y posicionamiento:</i> Aprovechar la tendencia hacia la digitalización comercial de otras industrias y el auge del marketing basado en resultados para posicionar a Corporate Connections como referentes del sector. Esto ayudaría a compensar la ausencia actual de acciones de posicionamiento, generando confianza en nuevos</p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
		<p>clientes sin depender exclusivamente del canal de referidos.</p> <hr/> <p><i>Diseñar nuevos servicios complementarios alineados a las necesidades del mercado:</i></p> <p>Atento a la saturación del mercado y la comoditización del servicio en los términos que se conoce y aplica hace varios años, una alternativa sería incorporar servicios conexos a la generación del propio lead que le aporten valor agregado a los equipos comerciales de los clientes.</p> <hr/> <p><i>Explorar un modelo de suscripción para ciertos segmentos del mercado:</i></p> <p>El creciente interés en soluciones de bajo riesgo y pago recurrente en el mercado digital puede aprovecharse para testear un modelo de suscripción acotado, especialmente útil para clientes interesados en prospectos de base de datos, que no consultaron a tiempo real pero tienen o tuvieron un interés real en el producto que comercializa el cliente. Este tipo de mercado compite por liderazgo en costo y volumen, pero se destaca el hecho de que implicaría una decisión estrategia que requeriría nula inversión para Corporate Connections.</p> <hr/> <p><i>Profesionalizar el marketing de referidos para evitar dependencia informal:</i></p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
		<p>Estructurar el canal de referidos actual con incentivos, testimonios y seguimiento sistemático. Esto reduciría la dependencia actual de la recomendación espontánea, aprovechando su eficacia y ampliando su alcance como una herramienta formal de crecimiento.</p>
<p>FA</p>	<p><i>Superar amenazas mediante las fortalezas internas:</i></p> <p>Utilizar las fortalezas internas de la empresa para contrarrestar o mitigar las amenazas externas del entorno.</p>	<p><i>Reforzar la propuesta de valor basada en la confianza y la personalización frente al aumento de la competencia:</i></p> <p>Aprovechar el diferencial ya establecido de confianza, transparencia y atención personalizada, para enfatizar la experiencia del cliente como ventaja competitiva frente a una posible mayor saturación del mercado de generación de clientes potenciales, lo que permitiría sostener el posicionamiento, incluso ante nuevos entrantes.</p>
		<p><i>Expandirse de manera segmentada a otras provincias sin diluir el modelo de atención personalizada:</i></p> <p>Para enfrentar la presión por expandir fuera de la provincia actual, se puede escalar de forma gradual provincia por provincia, llevando adelante acciones concretas y medibles que permitan un abordaje integral en cada localización, esta acción puede hacerse tanto en el sector actual como en otras industrias.</p>
		<p><i>Adaptar los precios según la sensibilidad de cada</i></p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
		<p><i>nicho:</i></p> <p>Ante una alta sensibilidad al precio en momentos de escasa demanda, se podría ofrecer opciones escalonadas, manteniendo márgenes saludables, a clientes de la cartera que actualmente no están comprando.</p> <hr/> <p><i>Fortalecer la segmentación hacia marcas con equipos comerciales robustos para evitar segmentos frágiles:</i></p> <p>Aprovechar el conocimiento acumulado en trabajar con marcas con grandes presupuestos y/o estructura, para enfocar los esfuerzos de prospección exclusivamente en este tipo de cuentas y evitar segmentos de baja rentabilidad o poco profesionalizados, que podrían abandonar ante presiones externas. En este punto, también se podría agregar otro factor de selección; las marcas más rentables, según las estadísticas internas del negocio.</p>
<i>DA</i>	<i>Minimizar las</i>	<p><i>Iniciar acciones de generación de demanda para reducir dependencia de referencias en un mercado más competitivo:</i></p> <p>Hoy la empresa depende exclusivamente de referencias, pero ante una inminente saturación del mercado, podría haber una merma del flujo orgánico. Implementar campañas de contenido orgánico y publicitado evergreen permitiría generar demanda</p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
	<p><i>debilidades internas y, al mismo tiempo, protegerse de las amenazas externas que podrían amplificarlas.</i></p> <p>Busca reducir las debilidades internas mientras se enfrentan amenazas externas que podrían agravarlas.</p>	<p>proactiva y sostener el crecimiento.</p> <hr/> <p><i>Diversificar dentro del sector automotriz:</i></p> <p>Frente a la dependencia de un único sector, el automotriz, y la reducción sostenida del volumen de compra por parte de los concesionarios, sería estratégico ampliar la cartera dentro del mismo sector (por ejemplo: financiación, postventa, usados, accesorios) para no depender exclusivamente de los planes de ahorro.</p> <hr/> <p><i>Focalizar en determinados procesos críticos para enfatizar la ventaja competitiva de transparencia y personalización, en un mercado más competitivo y comoditizado.</i></p> <p>La alta dependencia de vínculos de confianza y relaciones personales puede dejar vulnerable a la empresa si ingresan nuevos jugadores más agresivos. Implementar procesos dejen notar la transparencia y la seriedad en los métodos de adquisición de leads podría ser un valor diferencial de cara al cliente. Una opción a esta iniciativa sería darle trazabilidad a cada prospecto.</p> <hr/> <p><i>Capacitar al equipo en gestión comercial consultiva para protegerse del impacto de competidores más baratos</i></p> <p>Frente a la sensibilidad al precio de algunos clientes y la presencia de servicios más económicos, fortalecer al</p>

Estrategia	Objetivo	Desarrollo
		equipo comercial de Corporate Connections con herramientas de venta consultiva permitiría enfocar la conversación en valor agregado y no en precio.

El análisis FODA permitió obtener una visión integral del estado actual del negocio y un contexto real del mercado en el que se encuentra inmerso, identificando con claridad los factores internos que condicionan la operación y su propuesta de valor, así como los elementos del entorno que influyen en la sostenibilidad y proyección mismo. Su realización ha servido para ordenar y sistematizar el diagnóstico estratégico, generando valiosos disparadores de acción al vincular de manera estructurada cada dimensión del análisis en la formulación de estrategias FO, DO, FA y DA. A partir de ello, emergieron alternativas concretas para el rediseño del modelo de negocio, enfocadas en potenciar las ventajas competitivas actuales, corregir las limitaciones internas y aprovechar nuevas oportunidades del entorno, mitigando, a la vez, los riesgos externos existentes. Estas alternativas serán valoradas junto con el benchmarking comparativo que se desarrollará en la próxima etapa del presente trabajo final.

3.5 Análisis externo: Entorno competitivo del sector: fuerzas del mercado, proveedores, clientes, productos sustitutos y nuevos entrantes

Las empresas son sistemas y están extremadamente vinculadas con su entorno, interactuando de forma constante con fuerzas sociales y económicas. Según Michael Porter, en su libro “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los secretos industriales y de la competencia (2002)” la estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego, como así también a las estrategias que puede tener acceso la empresa. Estos factores, contrapuestos a las distintas capacidades adquiridas por la organización determinarán su éxito o el fracaso. La intensidad de la competencia en una industria determinada depende de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2002, p. 18), su fuerza combinada determina el potencial de utilidades del sector. “La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocio consiste en

encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho” (Porter, 2002, p. 19). Lograr determinar las causas de la presión competitiva deja al descubierto las fuerzas y debilidades principales del negocio, posibilitando un posicionamiento en el sector, aclarando aspectos estratégicos que podrían producir mejoras tanto en los propios resultados como en áreas específicas de la organización, maximizando las oportunidades, minimizando los riesgos e incluso permitírnos dilucidar hacia donde diversificarse. (Porter, 2002, p. 20)

La primera fuerza que desarrolla el autor es la ***amenaza de nuevos entrantes***, que evalúa cuán fácil o difícil es para nuevas empresas ingresar en el mercado analizado. Esta amenaza depende de las barreras de entrada existentes, como economías de escala, requisitos de capital, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución y regulaciones gubernamentales, entre otros (Porter, 2008). Cuando las barreras son bajas, la presión competitiva tiende a incrementarse, reduciendo los márgenes de beneficio para las empresas establecidas. La segunda fuerza es ***el poder de negociación de los proveedores***. Los proveedores pueden fortalecer su posición cuando existen pocos en la industria, sus productos son únicos, diferenciados o el costo de cambio para la empresa es alto. En tales situaciones, los proveedores pueden imponer precios más elevados o condiciones más restrictivas, afectando la rentabilidad de las empresas compradoras (Porter, 2008, p. 78).

El ***poder de negociación de los compradores***, la tercera fuerza desarrollada por Michael Porter, se manifiesta cuando los consumidores tienen suficiente influencia para exigir precios más bajos, mayor calidad o mejores servicios a la empresa prestadora. Esta situación se produce generalmente cuando los compradores están concentrados, adquieren en grandes volúmenes o los productos ofrecidos no están suficientemente diferenciados, típicamente llamados “commodities”. La cuarta fuerza es ***la amenaza de productos sustitutos*** y analiza la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios que satisfacen la misma necesidad, aunque provengan de otra industria (Porter, 2008, p. 78). La presencia de sustitutos en una determinada industria impone un límite a los precios que una empresa puede cobrar, afectando directamente su rentabilidad. Finalmente, la quinta fuerza a analizar es ***la rivalidad entre los competidores*** y se refiere al grado de intensidad competitiva dentro del sector. Dicha rivalidad se acentúa cuando el número de competidores es elevado, el crecimiento del mercado es lento o los costos fijos son altos, lo que puede conducir a guerras de precios, mejoras constantes en productos y altos niveles de inversión

en marketing (Porter, 2008 p. 90).

Corporate Connections, su industria y el entorno.

Tal como se ha desarrollado, Corporate Connections opera en el dinámico y competitivo sector del marketing digital orientado a resultados, generando prospectos comerciales calificados para empresas del rubro automotriz, que comercializan productos de alto ticket promedio. A través de un modelo digital personalizado, la empresa ha construido una propuesta diferenciadora basada en la confiabilidad, la transparencia y la atención enfocada en relaciones comerciales duraderas.

Al aplicar la matriz al modelo de negocio, se identifica que la fuerza más relevante es el poder de negociación de los clientes, que se manifiesta con un nivel relativamente alto. Sus clientes son empresas que sostienen su decisión de compra en el retorno sobre su inversión, a partir de la conversión de los prospectos entregados. Dado que existen múltiples alternativas en el mercado, muchas de ellas de bajo costo y una creciente comoditización en la oferta del servicio, los clientes están cada vez más seducidos a una comparación de proveedores basada en el precio y no así en otras verticales poco exploradas, tensionando el margen del negocio y exigiendo una constante justificación del valor diferencial ofrecido. Como estrategia de mitigación, la empresa apela a su posicionamiento de doce años en el sector como un socio estratégico que adapta cada campaña al producto, la marca y la geolocalización de sus clientes y que se involucra de forma personalizada en todo el proceso comercial.

El poder de negociación de los proveedores es alto. Corporate Connections depende principalmente de plataformas publicitarias como Meta Ads y Google Ads, actores que claramente tienen un poder dominante en el mercado y fijan precios, métodos de pago y plazos, aspectos que no pueden ser negociados ni revisados. El resto de los proveedores, que son contratados para tareas de diseño, mantenimiento de sitios web o servicios puntuales, no tienen un peso estratégico importante y pueden ser reemplazados sin gran impacto en la estructura del negocio, pero su incidencia en los costos totales es marginal.

La amenaza de nuevos entrantes al mercado de generación de clientes potenciales es alta; las barreras de entrada en términos técnicos y de inversión es relativamente baja, posibilitando el

ingreso con pocos recursos y herramientas básicas. Sin embargo, replicar el nivel de especialización, el conocimiento acumulado, los activos publicitarios propios y la confianza construida con los clientes a lo largo de los años, es una tarea mucho más difícil. En este sentido, el negocio ha logrado sostener relaciones comerciales duraderas, con clientes que llevan entre cuatro y nueve años operando con la empresa, lo que evidencia la fortaleza del vínculo y la creación de un capital relacional difícil de imitar.

La amenaza de servicios sustitutos es alta, dado que los clientes cuentan con diversas alternativas para obtener prospectos para sus equipos comerciales. En algunos casos, desarrollan internamente sus propias campañas de captación, mientras que en otros optan por plataformas de clasificados o marketplaces del rubro automotriz, que permiten una exposición directa al consumidor final. A ello se suman acciones presenciales, como eventos, donde las empresas orientan parte de su presupuesto con la expectativa de recolectar prospectos calificados. Ante este escenario, la ventaja competitiva de Corporate Connections reside en su precisa segmentación del mercado, apuntando a clientes que valoran una relación directa con el proveedor, con altos estándares de calidad en los leads entregados y que priorizan la transparencia en todo el proceso de generación.

La rivalidad entre competidores existentes en el sector es elevada. El mercado está compuesto por una gran cantidad de agencias y proveedores que operan bajo diversos modelos de negocio, lo que intensifica la competencia. A esto se suma una presión constante por parte de los clientes para obtener mayores resultados con una inversión cada vez menor, lo cual tiende a erosionar los precios y fomenta una dinámica de rotación de proveedores, desafiando la estabilidad y exigiendo una propuesta de valor clara y diferenciada.

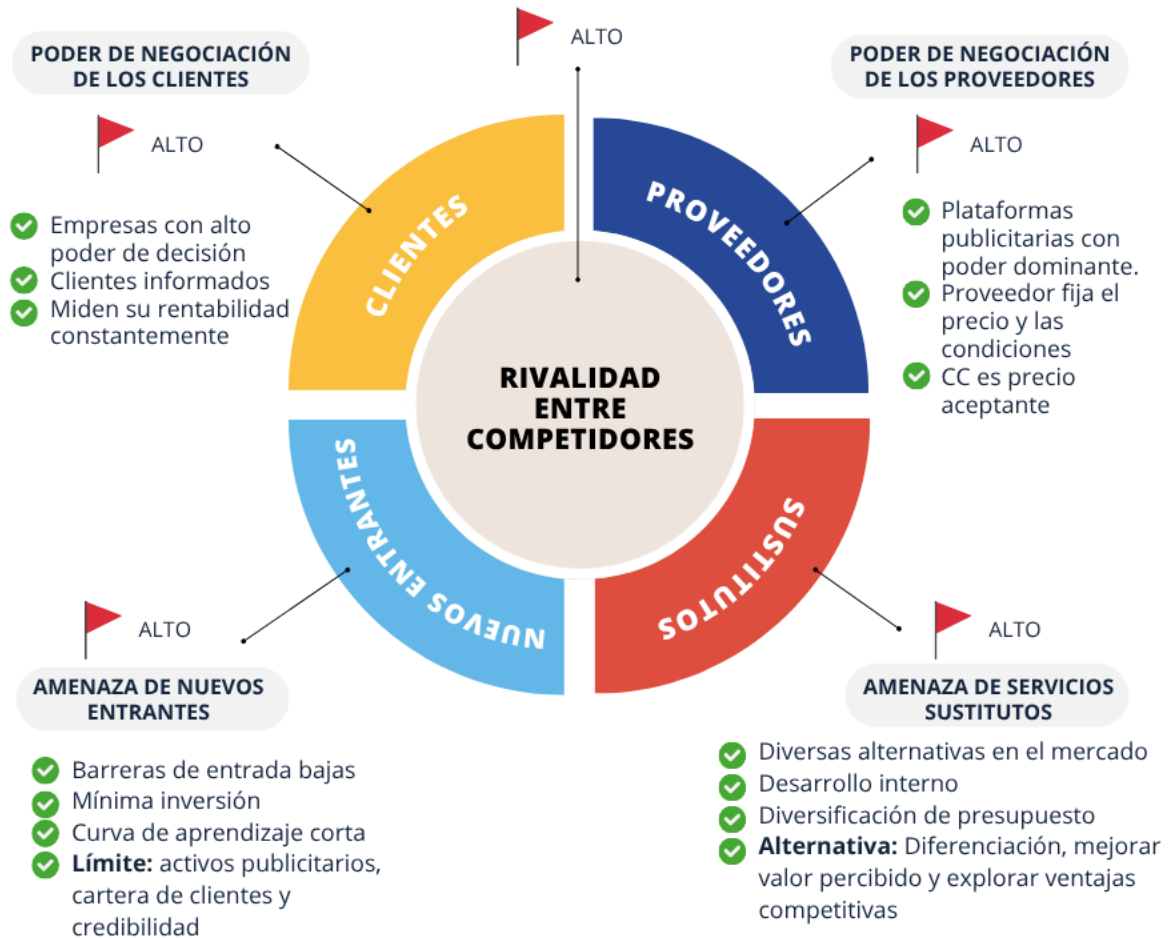


Figura 5: Mapeo de las fuerzas competitivas de Corporate Connections. Elaboración propia en base a las Fuerzas competitivas de Michael Porter (2008)

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite examinar la atractividad y la rentabilidad estructural de una industria, al identificar el nivel de competencia y la presión que dichas fuerzas ejercen sobre los márgenes del sector. Según el autor, “la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para una compañía” (Porter, 2008). En función de este enfoque, toda organización debe definir su posicionamiento estratégico adoptando una de las tres estrategias genéricas propuestas: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter, 2008, p. 51).

El liderazgo en costos implica un control riguroso de costos variables y fijos, una búsqueda

constante de reducción de costos en base a la experiencia, instalaciones de escala eficiente y omitir el desarrollo de ciertas áreas como investigación o las fuerzas en ventas y publicidad (Porter, 2008, p. 52). En esta posición, la empresa líder en costos puede obtener rendimientos superiores sin tener en valoración la presencia de fuerzas competitivas, es decir, le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de sus competidores ya que estaría obteniendo rendimientos después de que ellos hayan disipado las utilidades. (Porter, 2008, p. 52). El liderazgo en costos requiere, entre otros factores, contar con una participación significativa en el mercado, acceso preferencial a insumos clave a precios competitivos y una infraestructura adecuada que permita aprovechar economías de escala. Estos factores son los que permiten reducir costos y ofrecer precios más atractivos sin comprometer la rentabilidad.

La segunda estrategia genérica, dice el autor, “diferencia el producto o el servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único” (Porter, 2008, p. 54). Para alcanzar una estrategia de diferenciación efectiva, es necesario profundizar en diversos elementos como el diseño del producto, la construcción de una imagen de marca sólida, la incorporación de tecnología, la calidad del servicio al cliente y la configuración de redes de distribución eficientes y diferenciadas. Una vez alcanzada, la diferenciación permite obtener rendimientos superiores al promedio del sector, construir una posición competitiva sostenible frente a las cinco fuerzas del mercado y generar lealtad en los clientes, reduciendo así la sensibilidad al precio.

En este punto, el autor profundiza en las fortalezas de la estrategia de diferenciación, destacando que “La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad, para enfrentar el poder de los proveedores, aminora además el poder de los compradores, ya que estos no disponen de opciones similares y por lo tanto son menos sensibles al precio, llegando a estar mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia” (Porter 2008, p. 54). La estrategia de diferenciación suele estar asociada a una percepción de exclusividad, lo cual implica, en la mayoría de los casos, una menor participación en el mercado en términos de volumen. Incluso cuando se logra una diferenciación efectiva y el valor percibido por el cliente es elevado, es importante reconocer que no todos los segmentos del mercado constituirán una demanda potencial para el producto o servicio ofrecido.

La estrategia de enfoque consiste en dirigir los esfuerzos hacia un segmento específico del mercado, ya sea definido por un grupo de consumidores, una categoría de productos o una zona geográfica determinada. Según Porter (2008, p. 55), su objetivo es ofrecer un servicio de excelencia dentro de ese nicho, partiendo de la premisa de que una atención especializada permite comprender en mayor profundidad las necesidades del segmento, optimizar los recursos y ofrecer propuestas de valor más competitivas que en mercados más amplios y diversos.

La estrategia adoptada por Corporate Connections responde a un posicionamiento de enfoque con diferenciación, orientado específicamente al segmento B2B conformado por concesionarios y comercializadoras de vehículos 0km, en su formato plan de ahorro. Esta elección estratégica implica una oferta altamente personalizada, con un fuerte compromiso hacia el cliente, cercanía relacional y un profundo conocimiento del sector. Asimismo, se destaca por un elevado grado de flexibilidad, que se traduce en la capacidad de adaptación a necesidades cambiantes, y una propuesta de valor sustentada en la calidad y confiabilidad de los prospectos entregados, así como en la transparencia de los procesos. En este sentido, la empresa se aparta de la competencia basada en el precio, enfocándose en un nicho claramente definido mediante una propuesta diferenciada, centrada en la atención personalizada, la adaptabilidad y transparencia de procesos.



Figura 6: Estrategias genéricas de Michael Porter. Análisis de Corporate Connections. Elaboración propia en base a las Fuerzas competitivas de Michael Porter (2008)

De lo previamente desarrollado se concluye que la propuesta de valor muestra un encaje parcial con las necesidades del cliente, requiriendo mayor integración y automatización para sostener no solo resultados sino también escalabilidad. Se debe arribar a ventajas competitivas que permitan obtener una posición defendible ante las notorias presiones del entorno.

Capítulo 4: Benchmarking Estratégico Comparativo

4.1 Benchmarking: método, fases y dimensiones de análisis

El benchmarking es una práctica sistemática mediante la cual una organización mide y compara sus procesos, productos o servicios con los de aquellas empresas que considera líderes en su sector, con el objetivo de identificar áreas de mejora y adoptar las mejores prácticas de la industria, optimizando así su desempeño. A través del benchmarking es posible analizar cómo se comporta la competencia, cómo interactúa con sus clientes, qué recursos utiliza y qué decisiones estratégicas toma, con el fin de extraer aprendizajes transferibles y detectar oportunidades de mejora.

Según Camp (1989), considerado el padre del benchmarking moderno, esta herramienta permite a las organizaciones aprender de los líderes del mercado para perfeccionar sus propias operaciones, enfocándose en la innovación y la mejora continua (p. 10). El autor también define el benchmarking como un proceso continuo y estructurado que implica la identificación de las mejores prácticas, la evaluación comparativa con los competidores y la implementación de estrategias para cerrar las brechas de desempeño, resaltando la naturaleza dinámica de esta práctica que no solo se limita a la comparación, sino que impulsa la acción y el cambio proactivo dentro de las organizaciones.

Spendolini (1992) identifica cuatro categorías o tipos fundamentales de benchmarking: interno, competitivo, funcional y genérico. El benchmarking interno se refiere al proceso de comparación dentro de la misma organización, generalmente entre diferentes departamentos, áreas geográficas, filiales o unidades de negocio. Según Spendolini (1992), esta modalidad es particularmente útil para organizaciones grandes y descentralizadas, ya que facilita el intercambio de buenas prácticas sin las barreras de confidencialidad o acceso a la información que pueden existir en otros tipos de benchmarking (p.17). Permite mejorar la consistencia operativa y aumentar la eficiencia aprovechando el conocimiento interno.

El segundo tipo es el benchmarking competitivo, que implica la comparación directa con los competidores del mismo sector. Esta categoría representa uno de los mayores retos en términos de obtención de información, dado que muchas veces se trata de datos estratégicos y sensibles. Sin embargo, también es uno de los más valiosos, ya que permite conocer con mayor exactitud la posición relativa de la organización en el mercado. Spendolini (1992) señala que este tipo de benchmarking requiere desarrollar métodos indirectos y creativos para obtener datos útiles sin violar la ética empresarial ni la confidencialidad (p.19).

El benchmarking funcional, por su parte, consiste en la comparación de procesos similares con empresas que no necesariamente pertenecen al mismo sector o son competidores directos. Esta apertura hacia otras industrias favorece, según el autor, la innovación al aplicar soluciones exitosas de contexto distintos (Spendolini, 1992, p. 20).

Finalmente, el benchmarking genérico se enfoca en prácticas universales, es decir, que aplican de manera transversal en diferentes tipos de industrias; estudia procesos de alto nivel, planificación estratégica, gestión del talento o atención al cliente. Spendolini (1992) destaca que este enfoque busca identificar principios de gestión efectivos más allá del sector al que pertenece la organización (p. 21)

Antes de realizar el análisis de la competencia, resulta trascendental definir con precisión los objetivos concretos de dicha actividad; es decir, determinar si se busca imitar a los competidores, establecer los estándares de la industria o utilizarlo como punto de partida para desarrollar ventajas competitivas propias. En este sentido, el benchmarking no debe entenderse como una imitación de las prácticas de otras organizaciones, sino como una herramienta estratégica de aprendizaje adaptativo (Valls Roig, 2000). Según el autor “el benchmarking es un proceso de gestión continuo que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa, en miras de asegurar que se satisfacen las exigencias de sus clientes y que se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias” (p. 20). Es una práctica que posibilita recorrer el camino de la supervivencia empresarial a través de la flexibilidad e innovación.

No es novedad que los entornos en los que se desarrollan las empresas son cada vez más

volátiles e inciertos, con dinámicas cambiantes y clientes cada vez más informados y exigentes. Este fenómeno no escapa a ninguna industria, lo cual explica por qué el benchmarking debería ser una práctica habitual dentro de cualquier organización. En este sentido, Valls Roig (2000) afirma que “el benchmarking es para todas las empresas, porque todas las empresas deben ser gestionadas con visión estratégica y competitiva, todas deben crecer y desarrollarse con dinamismo y flexibilidad”

“ Si hago mucho y bien de lo que no hace falta hacer, es prácticamente como si no hiciera nada, o menos que nada, que ya es poco” (Valls Roig, 2000)

Cualquier empresa debe conocer en profundidad su modelo de negocio; en este sentido, resulta fundamental comprender el segmento de mercado al que se dirige y la propuesta de valor que le ofrece. Estas decisiones estratégicas definen el resto de la operación; todos los esfuerzos estarán encaminados a aliviar dolores o suplir necesidades de dichos clientes. Es común ver a empresas, que por décadas fueron prósperas y líderes en sus mercados, empezar a decaer y parte de esta realidad encuentra su fundamento en el “por qué” hacemos las cosas de determinada manera dentro de la organización.

En aquellas empresas donde la cultura organizacional es flexible y permeable al entorno, aceptando e incorporando el feedback constante tanto de la industria como del mercado, veremos negocios saludables, adaptando sus procesos y creando soluciones reales que impacten positivamente en el valor percibido por sus clientes. Dado que el entorno es dinámico y el feedback con él debe ser constante, incorporar el benchmarking como una práctica habitual constituye, sin dudas, una decisión estratégica que toda organización debería asumir.

Fases del Benchmarking según Robert C. Camp (1989)

Robert C. Camp es considerado el padre del benchmarking moderno luego de desarrollar en Xerox una metodología estructurada para identificar, adaptar e incorporar las mejores prácticas de la industria. Su propuesta se organiza en cinco grandes etapas y diez pasos específicos que

buscan sistematizar el proceso de benchmarking para lograr resultados sostenibles en las organizaciones.

La primera etapa es la de planeación, en primera instancia se busca definir el proceso, función o actividad crítica de la organización que necesita ser mejorada, debiendo estar alineada con la estrategia organizacional y ser clave para el desempeño competitivo (Camps, 1989). En esta etapa se recomienda aplicar criterios para el análisis del proceso, como impacto en el cliente, costos asociados, frecuencia de uso. En este sentido, una empresa podría elegir como objeto de benchmarking su proceso de atención al cliente o su propuesta de valor.

El siguiente paso, dentro de esta primera etapa de planeación, consistirá en seleccionar las empresas con las que se va a realizar la comparación, estos pueden ser competidores directos, empresas líderes del mismo sector o incluso de industrias distintas que se destaquen por el proceso elegido (Camps, 1989). En esta instancia el autor enfatiza en el hecho de que no es trascendente el tamaño de la organización, siendo más importante la excelencia en el proceso que se está comparando. Superada esta instancia se determinará métodos para la recolección de datos e indicadores, estos pueden incluir entrevistas, encuestas, visitas de campo, análisis documental, entre otros (Camps, 1989).

La segunda etapa es la de análisis. Una vez recogida la información, se deben identificar las diferencias entre el desempeño de la empresa y el de las mejores prácticas observadas. El análisis debe permitirnos conocer la brecha entre ambos procesos y sus causas (Camps, 1989). Esta brecha puede ser cuantitativa o cualitativa.

A posteriori, se deben proyectar los niveles de desempeño futuros o esperados. Con base en la brecha detectada y comprensión de las prácticas superiores, se proyectarán metas realistas y ambiciosas de mejora, permitiendo orientar el esfuerzo y constituyendo el primer acercamiento hacia la formulación de objetivos (Camps, 1989). El objetivo de este paso es establecer estándares de excelencia en el proceso analizado, basado en el aprendizaje alcanzado.

La tercera etapa es la de integración. En esta fase del proceso de benchmarking se buscan

comunicar los hallazgos y obtener aceptación (Camps, 1989), los resultados obtenidos son comunicados a todos los niveles de la organización, tanto a las áreas involucradas en el proceso analizado como a las que no. El objetivo será generar comprensión y arribar a la conclusión conjunta de la necesidad de mejora. El autor destaca, en este punto, la importancia de una comunicación clara, basada en datos y orientada a la acción. Superada esta instancia, se fijarán metas específicas para las áreas involucradas que deben ser medibles, alcanzables y alineadas a los objetivos específicos de la empresa.

La cuarta etapa del proceso será desarrollar el plan de acción y estará enfocado en diseñar un programa orientado a cerrar la brecha de desempeño, adaptando las mejoras prácticas observadas a la empresa objeto de estudio, asignando recursos necesarios, responsables y mecanismos de control (Camps, 1989). Se implementarán acciones específicas y supervisará el progreso, estableciendo un sistema de seguimiento para asegurar la obtención de resultados en función a los objetivos propuestos. El fundamento de la supervisión es que el benchmarking no se quede en un ejercicio teórico, sin más bien desencadene un cambio real en la organización.

A modo de cierre de la etapa, una vez implementadas las acciones, será imprescindible evaluar nuevamente el desempeño para verificar que los objetivos fueron alcanzados. A este último paso Camps (1989) lo llama “Recalibrar los benchmarks” y deja entrever la importancia de que el proceso de benchmarking es cíclico, debiendo recalibrarse para seguir siendo competitivo en un entorno dinámico.

La última etapa propuesta por Robert C. Camps para el proceso de benchmarking es la que denomina “Madurez”. En esta fase la organización alcanza una posición de liderazgo gracias a la incorporación sistemática de mejores prácticas, convirtiéndose en un referente en el proceso evaluado, superando los modelos de comparación y desarrollando su propia ventaja competitiva (Camps, 1989). El benchmarking deja de ser una herramienta aplicada a un proceso específico para pasar a ser una filosofía de trabajo integrada en la cultura organizacional de la empresa.

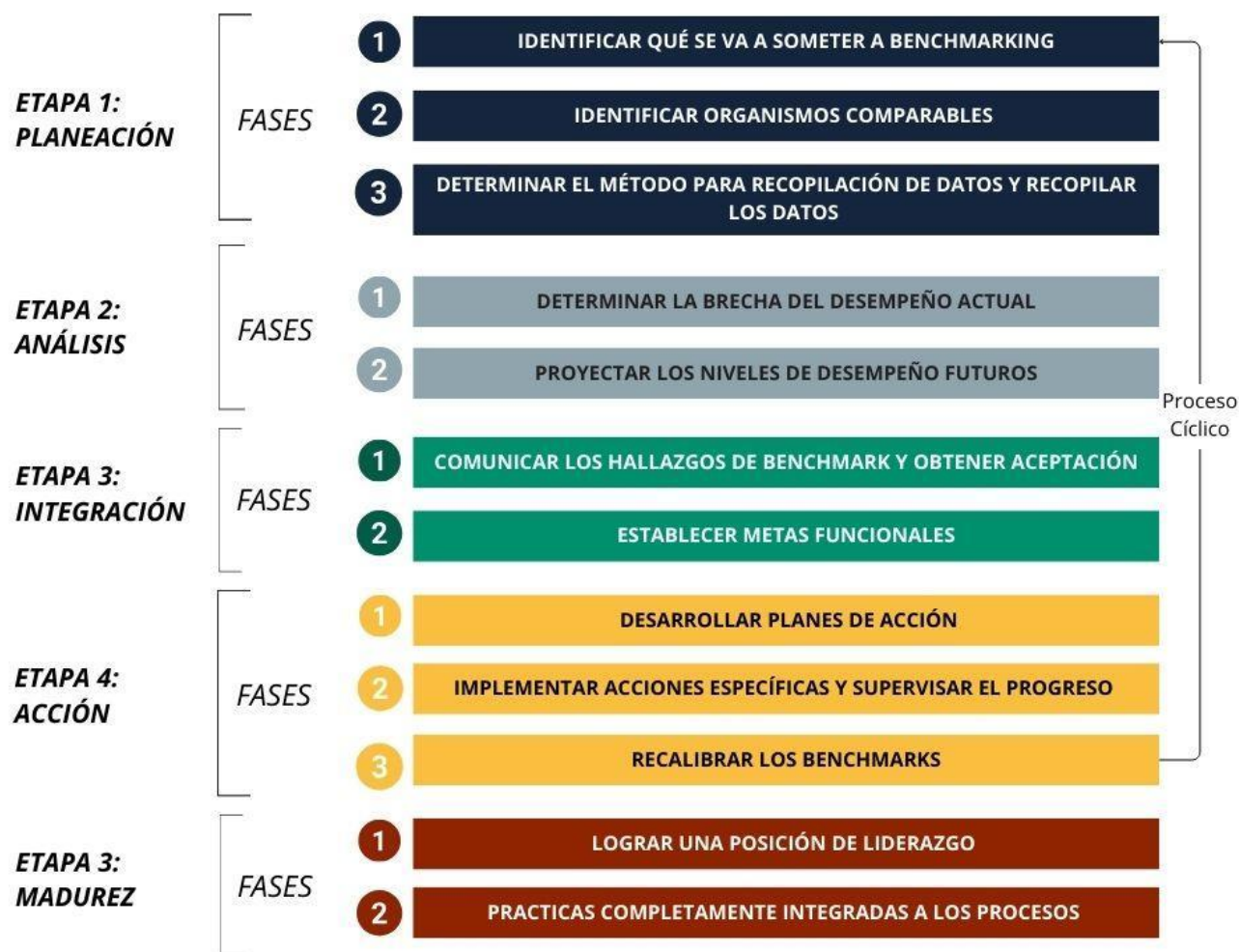


Figura 8: Etapas del proceso de Benchmarking. Elaboración propia en base a Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.

A los fines del presente trabajo final de maestría, el método llevará adelante hasta la Etapa número dos: Análisis, detectando las brechas del desempeño actual y proyectando los niveles de desempeño futuros.

4.2 Aplicación de benchmarking comparativo a Corporate Connections

En primera instancia de planeación, en la fase uno se debe identificar el tema que será objeto del benchmarking competitivo y posteriormente, los subtemas a analizar, partiendo de lo

más general hacia lo más específico. El objetivo será detectar qué procesos están involucrados y sobre los cuales se hará el análisis comparativo.

En el caso de Corporate Connections, motivado por la comoditización del servicio prestado al cliente, se trabajará sobre la propuesta de valor como tema principal y se estudiarán como subtemas la generación y entrega de leads, los distintos niveles de calificación del lead y transparencia del proceso de cara al cliente. Adicionalmente se dejará una categoría abierta para registrar buenas prácticas observadas durante la investigación que aún no hayan sido adoptadas por la empresa.

	Dimensión principal	Subtemas a analizar	Objetivos
<i>Propuesta de Valor</i>	Generación y entrega de leads	<ul style="list-style-type: none"> ● Canales de captación utilizados ● Velocidad de entrega al cliente ● Medios de entrega 	Identificar métodos más efectivos de generación y entrega, que mejoren los tiempos, el volumen y la conversión.
	Nivel de calificación del lead	<ul style="list-style-type: none"> ● Información que se incluye en cada prospecto ● Validaciones previas ● Scoring 	Evaluar cómo mejorar la calidad de los prospectos entregados, perfilando su intención de compra, mejorando la conversión.
	Transparencia del proceso de cara al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Información de origen de los prospectos ● Reportes ● Trazabilidad ● Rendimiento de las 	Reforzar la confianza del cliente a través de procesos transparentes y proporcionando una

		campañas <ul style="list-style-type: none"> ● Feedback de conversión 	trazabilidad real de cada lead entregado.
	Prácticas no implementadas	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos innovadores observados en otros mercados ● Tecnología aplicada (Automatización, IA, scoring predictivo) ● Modelos de monetización distintos a los aplicados 	Identificar oportunidades de innovación que generen valor agregado al cliente y una ventaja competitiva para el modelo de negocio.

Cuál será el foco de la investigación estará definido por la selección de los temas sobre los cuales llevar adelante el benchmarking y es una decisión que requiere considerar múltiples aspectos. Según Finnigan (1997), los más comunes suelen ser el producto o servicio ofrecido, así como el rendimiento de la organización, expresado a través de sus mediciones de desempeño. La elección de los criterios resulta fundamental para determinar la idoneidad de los datos a relevar y el nivel de profundidad del análisis.

QUÉ COSAS SOMETER A BENCHMARKING: DIEZ PREGUNTAS DE XEROX

- ❓ ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para la organización?
- ❓ ¿Qué factores están causando el mayor problema?
- ❓ ¿Qué productos se le proporcionan a los clientes y que servicios se les prestan?
- ❓ ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
- ❓ ¿Qué problemas específicos se han detectado en la organización?
- ❓ ¿En donde están localizadas las presiones competitivas?
- ❓ ¿Cuáles son los mayores costos de la organización?
- ❓ ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
- ❓ ¿Qué funciones tienen mayor espacio para hacer mejoras?
- ❓ ¿Qué funciones tienen mayor potencial para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

Figura 9: Qué cosas someter a benchmarking; Diez preguntas de Xerox - Elaboración propia en base a Benchmarking (Spendolini, 1994)

En el caso de Corporate Connections, la selección del tema y los subtemas responde a un proceso de retroalimentación constante con los clientes, tomando como referencia los atributos más valorados por ellos y los elementos que influyen en su decisión de compra. En esta línea, el método de generación del lead incide directamente en su perfil e intención de compra: no es lo mismo un prospecto generado en un marketplace como Mercado Libre (donde existe una intención clara de compra) que uno proveniente de anuncios en Meta, una plataforma orientada al ocio, donde el usuario es impactado por publicidad y posteriormente guiado a través de un embudo de conversión para determinar su nivel de interés. Asimismo, tanto el canal de generación como el

grado de intención detectado influirán en el volumen de prospectos que puede obtenerse para una marca y una geolocalización específica.

La velocidad de entrega de cada prospecto está condicionada por el nivel de integración entre las plataformas de captación y los canales de entrega, comúnmente CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés).

Desde la perspectiva del cliente, es decir el concesionario que recibe cada prospecto, a mayor cantidad y calidad de información recibida, mayor es la percepción de que la consulta es genuina y que el grado de interés del usuario es alto. Un embudo de conversión bien diseñado en esta etapa del proceso garantiza un prospecto calificado, con datos completos y altas tasas de contactabilidad, una métrica sumamente valorada dentro del sector. La validación de los datos suministrados por el prospecto en la consulta es una variable que hasta el momento no hemos desarrollado, tanto por el bajo nivel de escalabilidad como la estructura necesaria para implementarlo, pero sería un punto digno de analizar debido a la ponderación del cliente sobre este atributo.

La trazabilidad, enmarcada dentro de la dimensión de la transparencia, representa un elemento clave a desarrollar. No solo genera confianza en el comercial que aborda cada prospecto, sino que también deja un registro claro y verificable de que el servicio contratado se está ejecutando conforme a lo previsto. Esto reduce significativamente la posibilidad de objeciones por parte del cliente ante eventuales relatos ambiguos del usuario, como por ejemplo si realmente realizó una consulta, sobre qué modelo o en qué fecha.

Continuando con la selección de temas y subtemas, la potencial implementación de mecanismos de retroalimentación a solicitud del proveedor constituiría también una buena práctica a investigar e incorporar. Contar, al finalizar cada mes, con una devolución por parte del cliente sobre qué geolocalizaciones y modelos generaron mayores tasas de conversión, permitiría reprogramar y optimizar las campañas en función de esas métricas. Este enfoque no solo mejoraría la eficiencia en la conversión, sino que también fortalecería la percepción de valor del servicio, posicionando a la empresa como un socio estratégico dentro del proceso de comercialización.

Por último, se deja abierta la posibilidad de incorporar al análisis aquellas buenas prácticas no contempladas en las etapas iniciales del proceso de benchmarking, pero que resulten aplicables al modelo de negocio. Estas pueden surgir tanto de proveedores que operan en otros mercados como de experiencias exitosas en industrias distintas, permitiendo así enriquecer el aprendizaje y

ampliar las opciones de mejoras potenciales.

El foco del benchmarking como metodología debe estar en descubrir, analizar e implementar aquellas prácticas que, tanto la industria en general como la competencia en particular, están ejecutando con éxito para satisfacer al cliente. El logro de la satisfacción del cliente es lo que divide a los ganadores de los perdedores en una economía globalizada, detectando lo que el cliente desea y adaptando los procesos para llevarlo a cabo (Finnigan, 1997).

La segunda fase del proceso de benchmarking es identificar organismos comparables, en otras palabras, definir con quiénes vamos a medirnos, empresas que prestan el mismo servicio en el mismo mercado u otros mercados con condiciones similares. Finnigan (1997) sugiere iniciar con una lista de compañías que se consideran líderes de la industria, consultando fuentes como los propios clientes, el personal del departamento involucrado, publicaciones de negocios, entre otros. El autor menciona que también debe observarse con especial interés a aquellas compañías que, si bien no están liderando el mercado, están haciendo algo innovador para sobrevivir en él (Finnigan, 1997).

En cualquier caso, un factor determinante en el proceso es que las empresas que se seleccionen sean comparables, ya sea por características compartidas en el modelo de negocio, en los procesos, en los recursos disponibles o por el mercado en el cual opera.

Comenzando con los criterios de selección, se establecerán dos tipos de ejes principales; empresas radicadas en Argentina que presten el mismo servicio, con procesos comparables ya sea a la misma industria o industrias análogas o que provean de tecnología que sea útil a los procesos de Corporate Connections, y, por otro lado, empresas internacionales en las mismas condiciones descriptas.

Empresa	Tipo	Criterios generales	Criterios específicos
Empresas en Argentina que presten el mismo servicio, en la misma industria o industrias análogas.	Competidor directo	Generan leads B2B automotriz, modelo de negocio por lead (CPL), con enfoque en volumen o calidad del prospecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con modelos B2B (business-to-business) • Proveedores de la industria automotriz Argentina • Que muestren diferencias claras en su propuesta de valor al cliente, como su innovación, calidad de prospecto o servicio post venta, tecnología, etc)
Empresas Argentinas proveedoras de tecnología	Proveedor	Ofrezcan servicios que enriquezcan los procesos de Corpoarte Connections	<ul style="list-style-type: none"> • CRM, automatizaciones, verificaciones de información, entre otros.
Empresas internacionales, con procesos comparables, que presten el mismo servicio a la industria automotriz u otras similares.	Referente	Generan leads B2B, en ventas consultivas, innovación tecnológica escalables y/o automatización de procesos, tanto de generación como de captación.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con modelos B2B (business-to-business) • Proveedores de la industria automotriz o industrias análogas, es decir, que generen demanda en sectores similares (real estate, seguros, finanzas, etc) • Casos que apliquen tecnología innovadora en sus procesos, como por ejemplo IA, scoring, automatizaciones, CRMs , entre otros.
Empresas internacionales proveedoras de tecnología	Proveedor	Ofrezcan servicios que enriquezcan los procesos de Corpoarte Connections	<ul style="list-style-type: none"> • CRM, automatizaciones, verificaciones de información, entre otros.

Figura 10: Criterios de investigación para el benchmarking comparativo. Elaboración propia en base a "Guía de benchmarking empresarial" (Finnigan, 1997)

Para las empresas ubicadas en Argentina que se enfocan en la generación de demanda dentro del rubro automotriz, es clave evaluar ciertos criterios comunes, ya que comparten una lógica operativa similar a la de Corporate Connections. Uno de los principales factores es el modelo de monetización por costo por lead (CPL), que implica niveles distintos de rentabilidad, riesgos y costos en comparación con otros modelos como el de suscripción. A su vez, la calidad del lead se define por tres variables principales: la tasa de conversión, la facilidad de contacto y la calidad de los datos entregados, todo dentro de un plazo previamente establecido. Estos elementos no solo impactan directamente en los resultados, sino que también definen la percepción de valor, lo que los convierte en aspectos fundamentales al momento de rediseñar el modelo de negocio.

En este marco, el análisis de industrias diversas, tanto a nivel nacional como internacional,

permite identificar patrones de innovación tecnológica que resultan fundamentales para detectar oportunidades de mejora. Aspectos como la integración de sistemas, la automatización de procesos, la elección de canales de comunicación, los tiempos de respuesta, los mecanismos de scoring y la validación de información constituyen no solo ventajas competitivas diferenciales, sino también posibles determinantes de las barreras de entrada en cada sector analizado.

El resultado del benchmarking comparativo, basado en criterios generales y específicos, tiene como propósito identificar oportunidades de mejora en las distintas verticales del negocio. Se espera que dicho análisis aporte buenas prácticas replicables en los procesos que generan valor tanto para los clientes internos como externos. En este contexto, la optimización de aspectos como la carga operativa, la contactabilidad, la trazabilidad y los tiempos de entrega no solo contribuiría a una mayor conversión, reflejada en el volumen de ventas, sino que también mejoraría la calidad del servicio percibido, impactando de forma directa en la fidelización de clientes actuales y adquisición de clientes futuros.

La definición de estos criterios de selección será muy importante para identificar, despojados de todo preconcepto, las buenas prácticas que hacen a la empresa analizada, exitosa. Esta es sin dudas una tarea difícil y lo será más aún a medida que pasa el tiempo y no se innova en una determinada industria. En este sentido, ya lo dijo Eric Hoffler; “En épocas de cambios radicales, los que están dispuestos a aprender heredarán el futuro, pero los eruditos que creen saberlo todo están preparados para vivir en un mundo que ya no existe.” (Finnigan, 1997).

Antes de proceder con la identificación y posterior selección de las empresas comparables, resulta pertinente avanzar en la determinación del método de recopilación de datos. Este paso no solo condiciona el enfoque metodológico del análisis, sino que también podría constituir un criterio adicional de selección, dado que no todas las empresas disponen de información accesible al público. Esta limitación en la disponibilidad de datos impacta directamente en el alcance de la investigación, restringiendo tanto la diversidad de fuentes como el número de casos que podrán ser incluidos en el estudio.

4.3 Determinación del método de recopilación de datos

El proceso de comprensión de otras organizaciones comienza, necesariamente, por el conocimiento profundo de la propia. Una de las premisas fundamentales del benchmarking, según Spendolini (1994), es la necesidad de comprender los procesos internos antes de intentar analizar los ajenos. En esta etapa del benchmarking comparativo, resulta especialmente valioso tener definidos y comprendidos los elementos centrales del modelo de negocio de Corporate Connections, previamente analizados: su Business Model Canvas, cadena de valor, flujograma, análisis FODA, ventajas competitivas, así como su entorno y las fuerzas que influyen en él. La existencia y comprensión de estos elementos permite identificar buenas prácticas, oportunidades de mejora y actividades clave desarrolladas por otras organizaciones. En términos metodológicos, si no se dispone de un marco claro desde el cual observar, resulta improbable que se logre detectar aquello que se busca.

Una vez identificados y comprendidos los elementos fundamentales de la operación interna y definido con precisión el tipo de información que se pretende recopilar, resulta pertinente avanzar en la selección del método de recolección de datos. En esta instancia, es importante asumir que toda metodología estará sujeta a ciertas limitaciones inherentes, las cuales no solo influirán en la elección del método en sí, sino también en la naturaleza y profundidad de la información finalmente obtenida.

En este sentido, Spendolini (1994) identifica diversos métodos de recopilación de datos aplicables al benchmarking, entre los que se incluyen entrevistas telefónicas, entrevistas personales, encuestas, revisión de publicaciones en medios de comunicación e investigación documental. Al momento de seleccionar el método más adecuado, deben considerarse no sólo el nivel de profundidad de la información esperada, sino también los recursos disponibles y el tiempo requerido para su implementación.

A los métodos mencionados por el autor, me gustaría agregar otros que tienen como hilo conductor a internet. Al navegar en internet, realizando una búsqueda por palabras claves, es posible dar con los sitios web de competidores directos, agencias que lleven adelante una operación

mejorada en otra industria y hasta en otros países.

A continuación, se presenta una guía de elaboración propia que incluye una selección de fuentes de información disponibles a través de medios digitales, específicamente mediante el uso de internet:

	Fuente de información	Lo que se espera encontrar
1	Tendencias generales del sector	Informes de mercado, estudios anuales, reportes de consultoras
2	Casos de éxito	Artículos, papers, blogs especializados, benchmarks públicos
3	Competidores directos en la industria	Qué comunican, cómo operan, qué servicios ofrecen (canales, propuesta de valor, innovación) y su pricing.
4	Empresas que desarrollen una operación similar en otros sectores	Cómo operan, su nivel de innovación, herramientas digitales que utilizan y nichos en los que comercializan
5	Foros especializados	Insights sobre percepción de valor de clientes, fallas comunes, dolores, frustraciones y trabajos del cliente.
6	Registros públicos	Datos de organismos oficiales, cámaras sectoriales, bases estadísticas

7	Medios especializados	Notas actualizadas, entrevistas a referentes del sector, rankings, lanzamientos, tendencias en innovación, entre otros.
8	Biblioteca de medios	Anuncios que corren diferentes empresas del sector, que servicios ofrecen y a qué público, etc.

En esta etapa se concluye que internet y todas las fuentes de información que de él derivan serán utilizadas para el presente trabajo final.

A los fines de que la información sea recopilada y registrada de manera ordenada se presenta un cuadro de elaboración propia con tópicos y subtópicos a indagar en cada uno de los casos estudiados.

Categoría	Tópico a analizar	Datos a registrar
Empresa analizada	Nombre del competidor o referente	<ul style="list-style-type: none"> ● Competidor directo ● Referente ● Proveedor
País de origen	Donde opera la empresa	nacional o internacional
	Sector donde opera	<ul style="list-style-type: none"> ● Automotriz ● Seguros

Sector/industria	principalmente la empresa objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ● Real estate ● Finanzas ● Tecnología
Servicios ofrecidos	Servicios principales ofrecidos por la empresa en sus diferentes formatos; Competencia, referente, proveedor. Donde se destaca, apoyado en sus ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Lead marketing (performance) ● Lead nurturing ● Automatizaciones ● otro.
Nivel de calificación del lead	Información anexa a los datos personales del cliente suministrados por él, que el proveedor entrega al concesionario.	<ul style="list-style-type: none"> ● Teléfono validado (SMS / WhatsApp) ● Verificación de intención de compra ● Filtros aplicados (edad, zona, tipo de interés) ● Scoring (propio o externo) ● Interacción previa antes de entregar (funnel si/no y de que tipo: conversacional o transaccional)
Transparencia / trazabilidad del proceso	Qué información le transmite el proveedor al cliente sobre cómo se generan y gestionan los	<ul style="list-style-type: none"> ● Descripción del proceso al cliente ● Frecuencia de reportes ● Acceso a panel /

	leads	<p>dashboard</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Visualización del recorrido del lead
Tecnología / Innovación	Herramientas digitales y automatizaciones que emplea la organización objeto de estudio o que ofrece el proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> ● CRM propio ● API de integración ● Automatización de carga ● Inteligencia artificial ● Bots ● Validadores de datos ● Herramientas de reportes ● Software de scoring o nurturing
Prácticas innovadoras detectadas	<p>Procesos o acciones que están llevando adelante y no se están aplicando en nuestra organización.</p> <p>Tecnología disponible para incorporar en nuestros procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Onboarding automatizado ● Lead scoring predictivo ● Personalización del lead según perfil de cliente ● Feedback automático al equipo comercial del cliente ● Contenido educativo para mejorar conversión ● entre otros.

<p>Observaciones generales</p>	<p>Otros comentarios cualitativos observados que sean relevantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalezas ● Debilidades ● Diferencias notorias ● Sensaciones del proceso comercial
---------------------------------------	--	--

4.4 Identificación de empresas comparables para el proceso de benchmarking comparativo

La fase inicial de identificación de organizaciones comparables se desarrolló mediante un enfoque exploratorio y sistemático, con el objetivo de detectar empresas que ofrezcan servicios análogos o funcionalmente equivalentes a los de Corporate Connections, específicamente en el ámbito del lead marketing B2B para el sector automotriz.

Con el fin de asegurar la pertinencia y exhaustividad del análisis, se aplicaron diversas estrategias de búsqueda que combinaron herramientas digitales, la consulta de bases de datos abiertas y la observación indirecta del mercado publicitario digital. Esta metodología se encuentra en consonancia con lo señalado por Camp (1989), quien afirma que la elección de socios de benchmarking debe orientarse hacia aquellas organizaciones que representen las mejores prácticas dentro de la actividad analizada.

Para el análisis y comparación del presente benchmarking, se adoptará un enfoque metodológico estructurado, centrado en el análisis secuencial de la propuesta de valor de Corporate Connections en su función como proveedor de prospectos calificados para concesionarios de vehículos cero kilómetros. La investigación se enfocará en una dimensión central: la generación, calificación y entrega de clientes potenciales, considerada como el núcleo operativo de la propuesta de valor de la organización. Dicha dimensión será desagregada en subtemas específicos que representen las distintas fases del proceso de generación de prospectos, abarcando desde la segmentación inicial hasta la recepción de feedback por parte del cliente y la trazabilidad del lead.

Para cada subtema, se realizará una caracterización del funcionamiento actual de Corporate Connections, con el objetivo de identificar buenas prácticas, limitaciones y oportunidades de mejora en relación con su estructura operativa vigente. Posteriormente, se procederá al análisis

comparativo de una o más organizaciones análogas, tanto nacionales como internacionales según el caso, que ya estén implementado soluciones innovadoras, más eficientes o significativamente superadoras en dicho aspecto. El propósito final será la identificación de oportunidades de adaptación contextual que permitan incrementar el valor percibido del servicio ofrecido por Corporate Connections y fortalecer su posicionamiento diferencial en el mercado.

Este abordaje metodológico permitirá establecer comparaciones analíticas entre etapas críticas del proceso, facilitando así la formulación de recomendaciones específicas orientadas al rediseño estratégico del modelo de negocio.

4.5 Segmentación y targeting del cliente potencial

La segmentación de mercado es el proceso mediante el cual se divide un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares. Este enfoque permite diseñar estrategias más efectivas y propuestas de valor ajustadas a cada grupo. Según Kotler y Keller (2016), “segmentar es identificar perfiles distintos dentro de un mercado para adaptar mejor la oferta de la empresa a cada uno de ellos” (p. 213). Una vez realizados los segmentos, el proceso de targeting implica seleccionar aquellos que representan mayor atractivo estratégico y hacia los cuales se dirigirán los esfuerzos de marketing.

El targeting, por su parte, se refiere a la evaluación de cada segmento identificado y a la selección de uno o más grupos objetivo sobre los cuales la empresa enfocará sus acciones. Esta decisión estratégica se basa en criterios como el tamaño del segmento, su tasa de crecimiento, la accesibilidad y su compatibilidad con los recursos disponibles. Una correcta segmentación y targeting son fundamentales para optimizar la conversión de los clientes potenciales alcanzados mediante la publicidad digital.

El desempeño de esta etapa incide de manera decisiva en dos variables clave del proceso: la cantidad de prospectos generados y el costo unitario por lead (CPL, por sus siglas en inglés). Una segmentación adecuada del público objetivo permite alcanzar con mayor eficiencia a los usuarios con mayor probabilidad de conversión, lo cual se traduce en un CPL más bajo como resultado de una mayor tasa de adquisición. En contraste, cuando los esfuerzos publicitarios se dirigen a individuos que no se encuentran en una etapa activa de búsqueda del producto (por ejemplo, la promoción de planes de ahorro para vehículos 0 km a personas sin intención de compra

inmediata), la probabilidad de conversión disminuye considerablemente, elevando así el costo por lead.

En esta etapa, Corporate Connections realiza un monitoreo continuo de los principales indicadores clave de rendimiento (KPI) asociados a sus campañas publicitarias, tales como el alcance, las impresiones, las conversiones y el costo por resultado, entre otros. Estos datos son sistemáticamente contrastados en función de variables como la geolocalización y la marca anunciada, con el objetivo de identificar patrones y relaciones que permitan optimizar la toma de decisiones estratégicas. Entre dichas decisiones se incluyen la definición de precios (pricing), el nivel de conversión interna (entendida como la cantidad efectiva de leads adquiridos), y el ritmo de ingreso de prospectos, el cual condiciona directamente la capacidad mensual de generación de demanda.

La estrategia de segmentación implementada por la organización se basa en la coexistencia de múltiples públicos. Por un lado, se prioriza una segmentación amplia pero estratégicamente dirigida, orientada a nutrir la parte superior del embudo de conversión (top of the funnel) con un volumen significativo de prospectos potenciales impactados publicitariamente por los anuncios. Paralelamente, se desarrollan públicos personalizados conformada por usuarios que previamente interactuaron con dichos anuncios y reaccionaron positivamente. Esta elección estratégica responde a una particularidad del comportamiento del consumidor en este mercado: la curva de aprendizaje vinculada tanto a los beneficios del sistema de planes de ahorro como al abordaje comercial recibido suele ser prolongada. En este sentido, un prospecto que manifestó interés semanas o meses atrás podría encontrarse hoy en una etapa más avanzada del proceso de decisión, aumentando así su probabilidad de conversión.

Como tercera variante dentro de la estrategia de segmentación, se recurre a la creación de audiencias similares, también denominadas *lookalike audiences*. Esta técnica se basa en el análisis de una muestra representativa de la audiencia actual (por ejemplo, usuarios que han convertido previamente) para identificar patrones de comportamiento, intereses y características demográficas comunes. A partir de dichos patrones, se construyen nuevas audiencias que, si bien no han sido impactadas anteriormente por la campaña, presentan un perfil homogéneo en términos de intención o afinidad, incrementando así la probabilidad de generar conversiones adicionales con menor dispersión publicitaria.

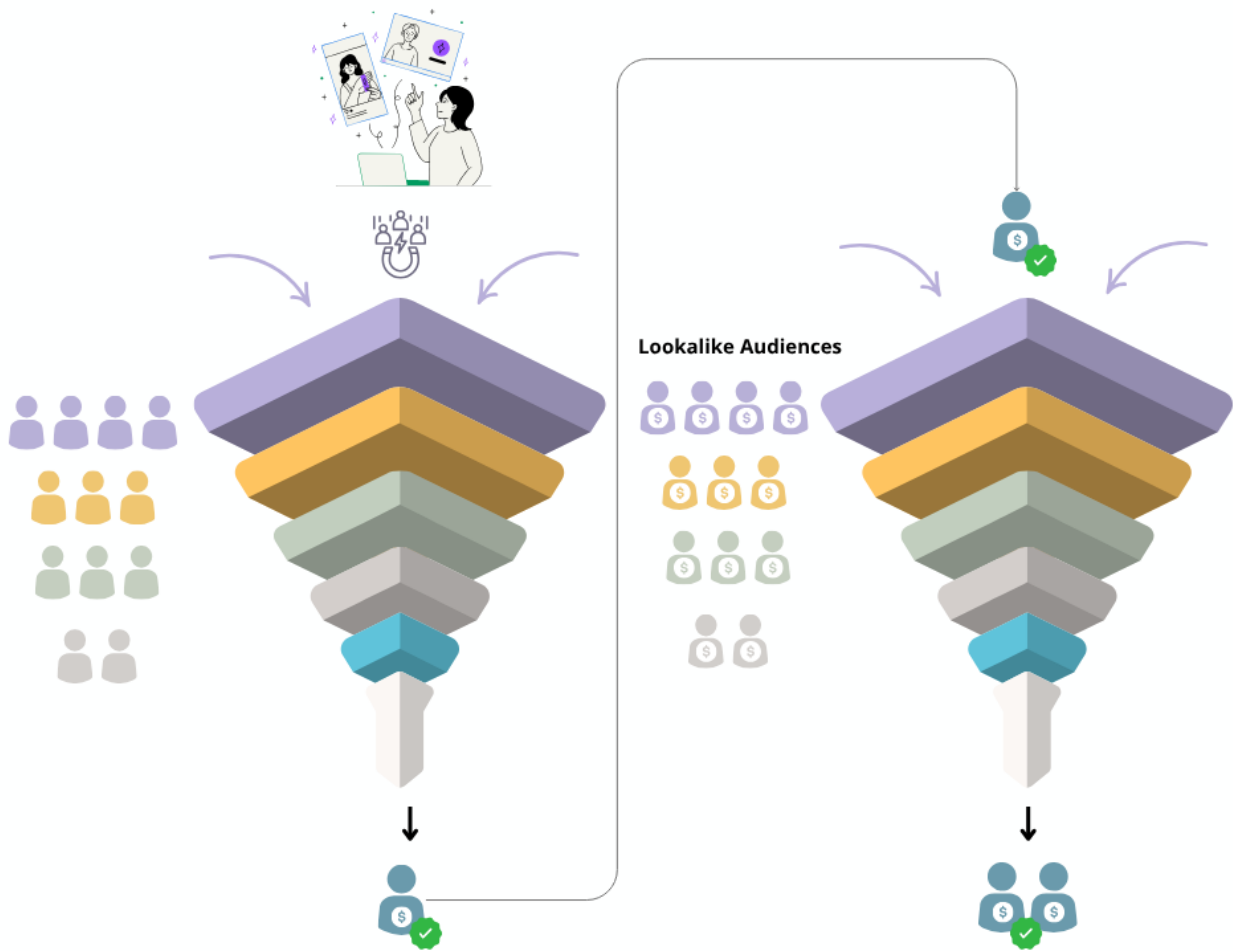


Figura 11: Proceso de segmentación de Corporate Connections. Elaboración propia.

En etapas anteriores del marketing digital, las diversas formas de segmentación constituían una fuente significativa de ventaja competitiva. Las plataformas publicitarias ofrecían amplias posibilidades para segmentar audiencias en función de intereses específicos, muchos de ellos implícitos o no declarados, los cuales debían ser identificados, interpretados y validados empíricamente para su aplicación eficaz. No obstante, en el contexto actual, plataformas como Meta han tendido hacia una estandarización de estas variables. En lugar de depender exclusivamente de la segmentación manual del anunciante, el sistema de distribución de anuncios se apoya crecientemente en el historial de desempeño de la cuenta publicitaria (es decir, interfaz desde donde se configuran los anuncios). A partir de dicho historial, el algoritmo optimiza la entrega de los anuncios hacia audiencias consideradas relevantes, priorizando la eficacia

algorítmica por sobre la segmentación detallada configurada por el anunciante.

Leadaki (<https://www.leadaki.com/>) es una agencia de marketing digital con sede en Argentina que opera en el mismo sector que Corporate Connections. De acuerdo con lo expuesto en el webinar público titulado “*Marketing automotriz, estrategias digitales e integración de datos*”, esta empresa implementa una estrategia basada en la combinación de datos propios, obtenidos de sus audiencias, con datos de terceros. El propósito de esta integración es enriquecer sus públicos objetivo, aumentando la precisión en la segmentación y, en consecuencia, optimizar la asignación del presupuesto destinado a campañas publicitarias. Esta práctica permite mejorar el rendimiento de las acciones de advertising, al reducir la dispersión y elevar la tasa de conversión sobre audiencias más relevantes.

En este contexto, Leadaki distingue entre tres tipos de audiencias en función del origen de los datos utilizados para la segmentación. Las audiencias de primera parte (*first-party data*) corresponden a la información recopilada directamente por la propia agencia a través de sus campañas digitales, incluyendo datos que los usuarios registran en su sitio web, interacciones en redes sociales y comportamientos frente a los anuncios. En segundo lugar, las audiencias de segunda parte (*second-party data*) provienen de acuerdos estratégicos con otras organizaciones, en los cuales ambas partes comparten datos con fines de colaboración mutua. Finalmente, las audiencias de tercera parte (*third-party data*) están compuestas por datos recolectados por empresas externas sin vínculo directo con la agencia; estos datos se comercializan y se utilizan para enriquecer el perfil del prospecto, permitiendo ampliar el alcance de las campañas hacia segmentos potencialmente relevantes. Algunos de estos clusters que poseen y comercializan datos de terceros son *retargetly.com*, *navegg.com*, *oracle.com*, entre otros.

Tal como menciona el sitio de *retargetly.com*, su propuesta de valor se centra en ayudar a los anunciantes a crear audiencias hipersegmentadas proporcionando un set de herramientas adaptadas a todos los canales digitales. Por su parte, *navegg.com* se presenta como una plataforma que brinda soluciones en materia de creación de audiencias y gestión de campañas de marketing.

El uso de audiencias de segunda y tercera parte se sustenta en el principio de trazabilidad del comportamiento del usuario en el entorno digital. Este concepto parte de la premisa de que los individuos interactúan de manera continua en la red, incrementando su intención de compra a

medida que acceden, comparan y procesan información relacionada con los productos o servicios de su interés. Sin embargo, un anunciante aislado dispone de una visión parcial de dicho recorrido, ya que su capacidad de observación se limita a los puntos de contacto generados dentro de sus propios canales. En cambio, el acceso a datos compartidos por terceros, ya sea mediante acuerdos estratégicos o a través de plataformas de comercialización de datos, permite reconstruir con mayor precisión el trayecto del usuario, mejorando así la segmentación, ampliando el alcance de las campañas publicitarias y elevando las tasas de interacción y conversión.

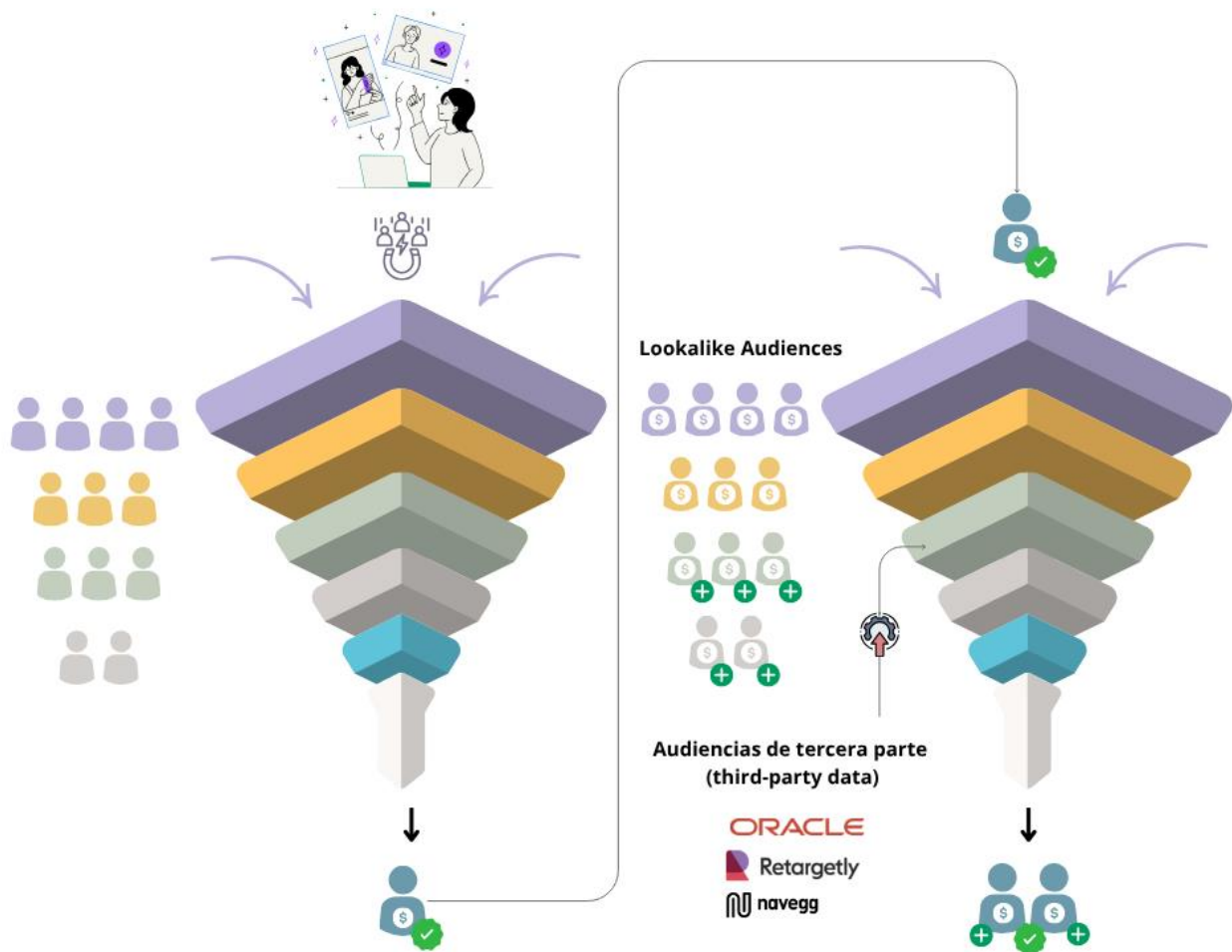


Figura 12: **Mejora de proceso** de segmentación para Corporate Connections. Elaboración propia.

4.6 Canales y estrategias de captación de leads

Los canales de captación de leads constituyen los medios a través de los cuales una empresa establece comunicación con sus públicos objetivo con la finalidad de atraer prospectos potenciales y acompañarlos a lo largo del proceso de conversión. Estos canales pueden ser físicos o digitales, directos o indirectos, e incluyen una amplia variedad de herramientas, tales como motores de búsqueda, redes sociales, eventos presenciales, email marketing y marketplaces. Si bien nuestros clientes utilizan una amplia variedad de canales para nutrir sus bases propias, Corporate Connections solo se enfoca en canales digitales para su proceso de captación de leads.

En paralelo, las estrategias de captación de leads se configuran como planes sistemáticos mediante los cuales una organización diseña, implementa y optimiza acciones orientadas a la atracción de prospectos calificados, con el propósito de generar oportunidades comerciales efectivas. Estas estrategias integran diversas tácticas, como inbound marketing, publicidad paga (PPC), generación de contenidos, optimización para motores de búsqueda (SEO) y lead magnets, enmarcadas dentro del embudo de conversión o customer journey (Kotler & Keller, 2022; Chaffey. Ellis-Chadwick, 2022).

Según Kotler y Keller (2022), la captación de clientes potenciales demanda un conocimiento profundo de los segmentos de mercado y del comportamiento del consumidor en cada etapa del proceso de compra. Complementariamente, Chaffey y Ellis-Chadwick (2022) resaltan la importancia de articular múltiples canales digitales de manera coordinada para maximizar la eficacia en la generación de leads, combinando elementos de visibilidad, relevancia del mensaje y automatización de procesos.

A lo largo de su trayectoria en la industria, Corporate Connections ha empleado una diversidad de canales para la captación de leads destinados a sus clientes, entre los que se destacan Google Ads, Meta Ads (incluyendo Instagram como plataforma complementaria), landing pages propias posicionadas mediante estrategias de SEO, así como sitios web de terceros especializados en el sector automotriz, los cuales contribuyen con una proporción marginal de prospectos.

De acuerdo con nuestra experiencia operativa, Meta Ads se posiciona como la plataforma que ofrece el mejor equilibrio entre volumen, costo y calidad de leads, configurando un mix óptimo para la generación de prospectos. Por su parte, el SEO representa un recurso potente en términos de calidad del lead, aunque presenta limitaciones significativas en cuanto a volumen; además, sus

costos son elevados, lo que resulta justificado dada su eficacia en la atracción de prospectos calificados, pero en el largo plazo.

Google Ads, en tanto, aporta ventajas relevantes relacionadas con la calidad del lead, ya que el comportamiento del usuario en el contexto de búsqueda activa de un producto incrementa la probabilidad de conversión, en contraste con la dinámica de plataformas como Meta, donde el usuario puede no estar buscando activamente el bien o servicio anunciado, al momento de ser alcanzado por la publicación. No obstante, este atributo de alta calidad se ve acompañado por costos elevados en la adquisición de prospectos, lo que desalienta su uso.

Finalmente, los sitios web de terceros, especializados en el sector automotriz, cumplen una función estratégica para balancear las variables de costo, cantidad y calidad, ofreciendo costos moderados y resultados consistentes en ambos últimos aspectos. Sin embargo, su principal limitación reside en el volumen reducido y la limitada escalabilidad que presentan.

En este sentido, Repollo, COO (Chief Operating Officer) de Customer Experience, sostiene en el webinar organizado por Tecnom, titulado “*¿Cómo duplicar la cantidad de leads sin aumentar la inversión?*”, que las redes sociales constituyen el canal con mayor volumen y mejor tasa de conversión en términos de adquisición de leads. Si bien su intervención no incorpora datos estadísticos concretos, sus afirmaciones se alinean con lo señalado previamente respecto a la efectividad de plataformas como Meta, Instagram, TikTok, YouTube y marketplaces como Mercado Libre, de amplio uso en la industria automotriz, como canales de captación altamente eficientes. Por detrás de estos se ubican los buscadores y otros mecanismos como los clientes referidos, cuya incidencia es menor tanto en volumen como en escalabilidad.

Resulta innegable que, en mayor o menor medida, las agencias del sector automotriz adoptan la omnicanalidad con el objetivo de optimizar el equilibrio entre volumen, calidad y costo en la captación de leads. Esta estrategia no solo permite capitalizar las fortalezas particulares de cada canal y compensar sus limitaciones individuales, sino también mitigar riesgos operativos asociados, tales como caídas de servicio en plataformas específicas, bloqueos de cuentas publicitarias o restricciones sobre activos digitales, entre otros. Esta estrategia permite aprovechar las fortalezas específicas de cada canal y reducir las limitaciones inherentes a su uso individual. De manera complementaria, se observa una tendencia creciente hacia modelos conversacionales, independientemente del origen del tráfico o de la fuente de captación. En este marco, el éxito

comercial depende, cada vez más, de la capacidad de las organizaciones para estar presentes en los espacios digitales que frecuenta el usuario, entendiendo y acompañando su recorrido de compra. Para ello, se vuelve fundamental mapear con precisión el customer journey, identificando los puntos de contacto clave, la información que el prospecto demanda en cada etapa, así como sus inquietudes y objeciones, a fin de generar experiencias personalizadas que favorezcan la conversión.

El customer journey, o viaje del cliente, representa el proceso integral que transita un consumidor desde la identificación de una necesidad hasta la concreción de la compra. Este recorrido contempla una serie de puntos de contacto o touchpoints con la marca, que pueden incluir acciones de marketing como la publicidad, interacciones en canales digitales como redes sociales y sitios web, la visita a puntos de venta físicos, y la atención postventa, entre otros.

De acuerdo con Kotler y Keller (2022), comprender este proceso requiere mapear de manera sistemática cada una de las interacciones que el cliente mantiene con la organización, tanto en las etapas previas como posteriores a la compra. El propósito de este análisis es identificar oportunidades de mejora, maximizar la creación de valor y consolidar relaciones sostenibles con los clientes a lo largo del tiempo. En este sentido, el conocimiento profundo del customer journey permite a las empresas diseñar experiencias más consistentes, relevantes y personalizadas, contribuyendo a una mayor satisfacción del cliente y a su fidelización.

Si bien Corporate Connections interviene únicamente en una etapa específica del proceso de comercialización, su profundo conocimiento del cliente y del sector automotriz representa una ventaja competitiva sustantiva, especialmente al momento de diseñar estrategias orientadas a optimizar la experiencia del lead a lo largo de su recorrido auto informativo. En este contexto, resulta fundamental comprender cómo se comporta el usuario en el entorno digital: qué tipo de contenidos consume, en qué plataformas navega, cuáles son sus búsquedas frecuentes y cuánto tiempo demanda este proceso de exploración. Este entendimiento permite anticipar necesidades, adaptar los mensajes de forma más precisa y contribuir indirectamente a una mayor efectividad comercial por parte del concesionario.

La omnicanalidad, por su parte, constituye una estrategia que busca integrar de manera coherente todos los canales de contacto disponibles con el objetivo de ofrecer al cliente una experiencia fluida, consistente y libre de fricciones, independientemente del canal utilizado en su interacción con la marca. Esta integración permite que el usuario transite de un canal a otro sin

interrupciones, manteniendo la continuidad en el contenido, el tono comunicacional y la propuesta de valor.

Kotler y Keller (2022) destacan que, en un entorno de consumo dinámico y multicanal, las empresas deben facilitar la transición del cliente entre diferentes puntos de contacto. Esto implica permitir que el usuario, por ejemplo, inicie su búsqueda en línea, reciba información a través de un chat en redes sociales de la cual ya es nativo y concrete la compra por el canal que elija, todo ello sin experimentar rupturas en la experiencia ni inconsistencias en el mensaje. Esta estrategia responde directamente al comportamiento actual del consumidor, quien alterna entre canales según su conveniencia y contexto, y espera una interacción unificada en todas las etapas del proceso.



Figura 13: Omnicanalidad en el lead marketing. Elaboración propia en base a <https://escala.com/customer-journey-map>

En este marco, una estrategia omnicanal correctamente diseñada tiene la capacidad de respaldar y optimizar el customer journey, al asegurar que cada punto de contacto funcione de manera articulada como parte de una experiencia integral. En el caso de Corporate Connections, el análisis sistemático de la información disponible sobre el comportamiento del cliente en los distintos canales permite mejorar significativamente la experiencia del usuario, incrementando la tasa de conversión mediante una comunicación más asertiva y personalizada. Esto implica brindar al prospecto la información precisa que espera, a través del canal de su preferencia y en el momento

oportuno, adaptándose a sus necesidades y expectativas en tiempo real. De esta manera, la organización no solo mejora su eficacia operativa, sino que fortalece su propuesta de valor en un mercado altamente competitivo.

4.7 Tecnologías y automatizaciones aplicadas a la captación, tratamiento y gestión del lead

Este apartado representa un punto de inflexión desde el cual se anticipan transformaciones significativas en el modelo de negocio de Corporate Connections. Dichos cambios no solo están impulsados por los avances contemporáneos en materia de tecnología e inteligencia artificial, coincidentes temporalmente con la realización del presente trabajo final de maestría, sino también por la persistencia de una elevada carga de procesos manuales y operaciones innecesarias que actualmente limitan nuestra eficiencia organizacional. La combinación de estas variables configura un escenario propicio para la revisión profunda de prácticas operativas, la automatización inteligente de tareas repetitivas y la redefinición de ciertos flujos de trabajo, con el fin de potenciar la escalabilidad, reducir costos y mejorar la experiencia tanto del cliente interno como externo.

El contexto actual resulta especialmente propicio para impulsar cambios estructurales en materia de procesos, y ello no es casual: la tecnología se encuentra en una etapa de reinención constante, ofreciendo soluciones innovadoras a los desafíos operativos que enfrentan las distintas industrias. En este escenario, herramientas de desarrollo no-code y aplicaciones de inteligencia artificial orientadas a la automatización de procesos permiten liberar tiempo y esfuerzo de los recursos humanos, quienes pueden ser reasignados a funciones de mayor valor estratégico. De este modo, la incorporación tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite una mejor utilización del potencial del talento disponible, especialmente en aquellas áreas donde la intervención humana continúa siendo indispensable. Como mencionan Ian Barking y Thomas H. Davenport (2023) “ya no todos los proyectos requieren mediación por parte de los empleados de TI, que podrían no entender completamente los puntos de dolor de los usuarios finales. Estas herramientas de automatización dirigida por ciudadanos están permitiendo que las personas menos técnicas creen sistemas complejos que mejoren su experiencia laboral, y ya están

generando un valor considerable para muchas empresas”

A los factores anteriormente expuestos se suma una variable crítica que puede operar tanto como una ventaja como una limitación: la curva de aprendizaje propia del sector automotriz. La trayectoria histórica de esta industria evidencia una marcada reticencia a la adopción de cambios sustanciales en sus prácticas operativas, especialmente en lo que respecta a los procesos comerciales. Esta resistencia al cambio si bien no se acentúa tanto en las áreas de marketing de los concesionarios, estas históricamente han mostrado una adopción tardía de innovaciones en comparación con las mismas áreas de otros sectores.

Esta particularidad debe ser cuidadosamente considerada al momento de seleccionar, diseñar y analizar posibles mejoras en los procesos operativos de Corporate Connections. Las propuestas de rediseño no solo deben responder a las necesidades inmediatas del sector, sino también alinearse con su capacidad real de comprensión y adopción. En este sentido, resulta fundamental que las soluciones tecnológicas o de automatización propuestas sean accesibles, comprensibles y progresivas, permitiendo una integración gradual que respete la cultura organizacional del sector sin comprometer la viabilidad del cambio.

En relación con los procesos internos de la organización, y considerando que el presente trabajo final de maestría tiene como objetivo central el rediseño del modelo de negocio con foco en la propuesta de valor entregada al cliente, el análisis se centrará específicamente en dos áreas clave: “Diseño y ejecución - Captación y clasificación” y “Data entry”. La elección de estas áreas responde al hecho de que constituyen los espacios operativos con mayor impacto directo en la percepción del cliente, y, por lo tanto, resultan fundamentales para la optimización del valor ofrecido. A partir de este enfoque, se buscará identificar oportunidades de mejora que permitan incrementar la eficiencia, la calidad del servicio y la experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso de generación y gestión de leads.

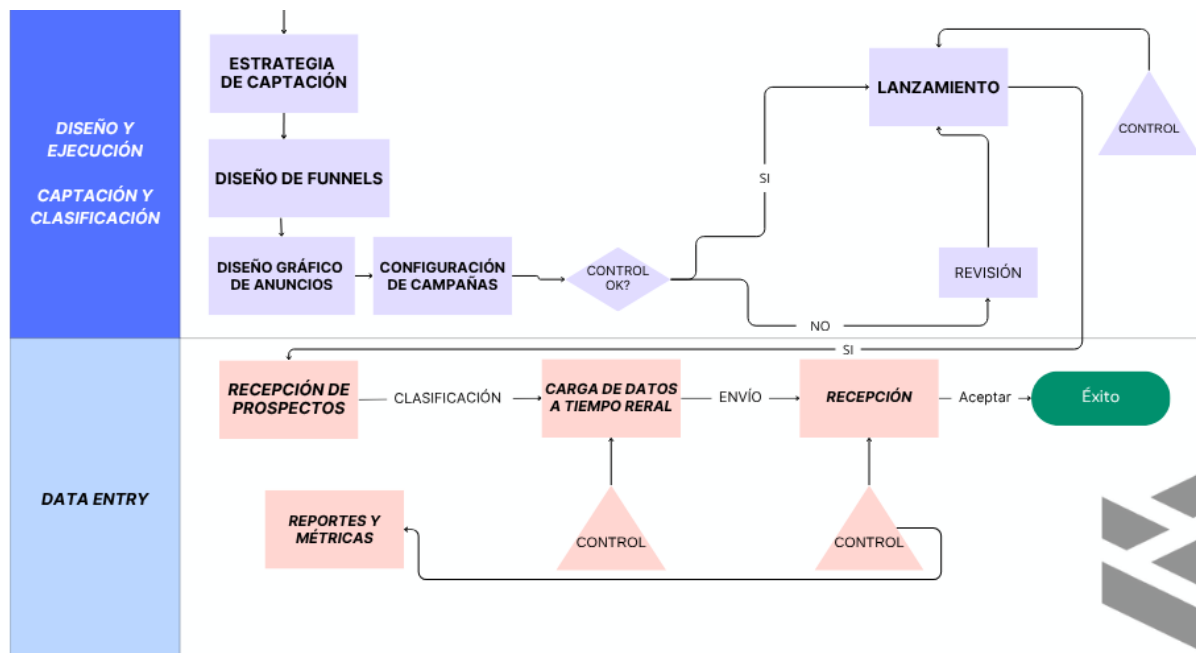


Figura 14: Diagrama de Flujo: Procesos de Corporate Connections - Áreas seleccionadas. Elaboración propia.

En términos operativos, el área de “Diseño y Ejecución - Captación y Clasificación” adquiere un rol central en el presente proceso de rediseño, dado que cualquier modificación sustantiva en los procesos vinculados al área de “Data entry” dependerá, necesariamente, de ajustes previos en las estrategias de captación e implementación que la preceden. En otras palabras, la eficiencia y coherencia del registro y procesamiento de datos se encuentra directamente condicionada por las decisiones tomadas en las etapas iniciales del recorrido operativo. Por este motivo, y con el objetivo de favorecer una mejor comprensión de la secuencia lógica de los procesos involucrados, el análisis se iniciará por el área de Data entry.

Desde sus inicios, Corporate Connections ha sostenido su crecimiento sobre la base de una cultura orientada a la mejora continua. Uno de los factores clave que le permitió escalar comercialmente dentro del sector fue la implementación temprana de soluciones innovadoras, como el desarrollo de sitios web con diseño responsive y estética centrada en la experiencia del usuario, en un contexto donde la competencia aún operaba con plataformas obsoletas y poco funcionales. A partir de ese momento, la organización ha mantenido una actitud proactiva frente a los cambios del mercado, procurando interpretar sus necesidades, objeciones y dinámicas emergentes, y adaptando sus procesos en consecuencia.

Cabe señalar, sin embargo, que dichas necesidades y, especialmente, el ritmo al que

evolucionan, ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años. Muchas de las conclusiones que se presentan en esta sección responden a cambios recientes y a la necesidad de introducir mejoras concretas que permitan a la empresa sostener su posición competitiva y continuar ofreciendo soluciones de valor a sus clientes.

Uno de los desafíos históricos más relevantes del sector automotriz se encuentra en la tensión persistente entre las áreas de marketing y ventas, en torno al retorno de la inversión (ROI). Esta fricción se manifiesta, por un lado, en el esfuerzo del área de marketing por generar o gestionar, de forma directa o a través de terceros, leads calificados que puedan ser efectivamente convertidos en ventas por parte del área comercial. Por otro lado, el equipo de ventas suele expresar objeciones vinculadas a la calidad de los prospectos recibidos o al volumen insuficiente de los mismos, solicitando mayores cantidades, mientras que marketing orienta su evaluación hacia métricas de eficiencia, particularmente el ROI.

A partir de esta dinámica, emergen diversos puntos de mejora potencial que pueden ser abordados con el objetivo de optimizar la experiencia del usuario interno (área comercial) y, fundamentalmente, la del cliente de Corporate Connections (el área de marketing del concesionario). Estas oportunidades constituyen una base relevante para redefinir procesos, alinear expectativas entre las partes y maximizar el valor entregado en el servicio.

4.8.1 Mejoras de proceso con foco en el Área comercial

Actualmente, los clientes de Corporate Connections reciben prospectos en tiempo real, sin intermediarios y con toda la información necesaria para su contactación, incluyendo su información personal y el modelo de interés manifestado en la consulta. Una característica adicional del servicio es que cada lead es exclusivo: no se comparte ni comercializa con más de un cliente, a diferencia de lo que ocurre con otros proveedores del sector. Sin embargo, estas condiciones, que en su momento constituyeron ventajas competitivas diferenciales, se han convertido progresivamente en estándares del mercado, es decir, en commodities.

En este nuevo escenario, se observa un cambio en el comportamiento de los clientes: adquieren un menor volumen de prospectos, pero exigen mayores tasas de conversión. Esta nueva demanda se traduce en requerimientos adicionales y mayores niveles de filtrado, orientados a recibir leads más perfilados y próximos al momento de compra.

Si se considera que la tasa de conversión constituye el atributo más valorado por los clientes en relación con los leads entregados, el rediseño del modelo de negocio debe centrarse en los factores que inciden directamente en dicho resultado. En este sentido, resulta pertinente cuestionar si es posible proveer al área comercial con información más completa y útil que la actualmente suministrada. Esta posibilidad no implicaría necesariamente barreras significativas, dado que el mercado ofrece soluciones orientadas al enriquecimiento de bases de datos, la validación de información de contacto y el scoring de perfiles en función de criterios personalizados, solo que todo disperso y por separado.

Incluso problemáticas frecuentes, como la imposibilidad de establecer contacto con un prospecto debido a errores en la carga del número telefónico, podrían mitigarse mediante la implementación de sistemas automáticos de validación antes de la entrega del lead. La incorporación de estas herramientas no solo contribuiría a mejorar la calidad percibida del servicio, sino que también aumentaría la eficiencia del área comercial del concesionario, fortaleciendo así la propuesta de valor de Corporate Connections.

Otro aspecto fundamental a considerar en el rediseño del modelo de negocio es la forma en que el área comercial del cliente recibe y gestiona los leads, así como los procedimientos que se ponen en práctica en dicha instancia. Resulta pertinente preguntarse si existen brechas entre el comportamiento sugerido por las políticas internas y las prácticas efectivamente adoptadas por los vendedores.

Un ejemplo representativo de esta situación se observa en el uso de Tecnom (www.tecnom.com), el CRM más utilizado por los concesionarios automotrices en Argentina. Esta plataforma está diseñada para centralizar la gestión comercial y facilitar el seguimiento del lead mediante una suite de herramientas específicas, como reportes automatizados, trazabilidad de interacciones y canales oficiales de contacto. Sin embargo, en la práctica, es frecuente que los vendedores extraigan el prospecto de la plataforma y opten por gestionarlo de manera informal, utilizando su propio número de WhatsApp personal en lugar del canal corporativo asignado por el concesionario. Esta desconexión entre el procedimiento esperado y el real debe ser considerado a la hora de definir los cambios mencionados.

Una vez que el lead ha sido entregado y recepcionado por el área comercial del concesionario, se inicia la etapa crítica del contacto inicial. En este punto, uno de los principales errores detectados, de carácter cultural y ampliamente extendido en el sector automotriz, radica en

la forma en que los vendedores gestionan los prospectos. Con frecuencia, reciben volúmenes importantes de leads, lo que lleva a su incorrecta gestión. Si el primer intento de contacto no resulta exitoso, tienden a desestimar el seguimiento posterior o a retomarlo únicamente en horarios que les resultan convenientes.

Esta conducta abre una clara oportunidad de mejora para Corporate. Una posible solución sería incorporar un campo opcional para que el prospecto indique su horario de preferencia para ser contactado, información que luego sería visible para el vendedor en el momento de asignación del lead. Al mismo tiempo, considerando que muchos vendedores optan por utilizar sus canales personales, en particular su número de WhatsApp para establecer contacto, resultaría de gran utilidad asignar a cada lead un enlace personalizado de WhatsApp. Esto permitiría que, con un solo clic, el vendedor pueda iniciar la conversación, presentarse adecuadamente y explicar el motivo del contacto, mejorando así la confianza y predisposición del cliente.

Esta medida cobra especial relevancia si se tiene en cuenta que, en numerosos casos, el vendedor se encuentra ubicado en una provincia distinta a la del prospecto, y realiza el contacto desde un número desconocido para él. Este conjunto de factores puede contribuir significativamente a las bajas tasas de contactación observadas, afectando directamente la conversión comercial y, en consecuencia, el valor percibido del servicio.

Profundizando en el análisis de la contactabilidad, se identifica una oportunidad concreta de mejora en la verificación automatizada de los números telefónicos de los prospectos, antes de su incorporación al CRM del cliente. Actualmente, en el mercado se ofrecen diversas soluciones tecnológicas que permiten validar la existencia, validez y estado activo de los números mediante integraciones vía API, lo cual aporta una capa adicional de fiabilidad al dato entregado.

Entre estas soluciones, se destaca Numverify (www.numverify.com), un servicio que permite la validación de números telefónicos a través de integración con API o en formato JSON, tal como se ilustra en la Figura 14. Esta herramienta no solo garantiza que el número es técnicamente funcional, sino que también proporciona metadatos adicionales de utilidad para el vendedor (por ejemplo, ubicación geográfica, tipo de línea, entre otros). Alternativamente, otra opción ampliamente utilizada en el mercado es Twilio (www.twilio.com), que ofrece funcionalidades similares, además de capacidades ampliadas en comunicación multicanal.

La incorporación de estas soluciones contribuiría directamente a mejorar las tasas de contactación, reduciendo el volumen de leads no gestionables, aumentando la eficiencia del

proceso comercial y robusteciendo la percepción de valor. Asimismo, parte de la información generada por estas validaciones podrá integrarse con otros sistemas y procesos que se desarrollarán más adelante, en sintonía con una estrategia general de automatización e inteligencia operativa.

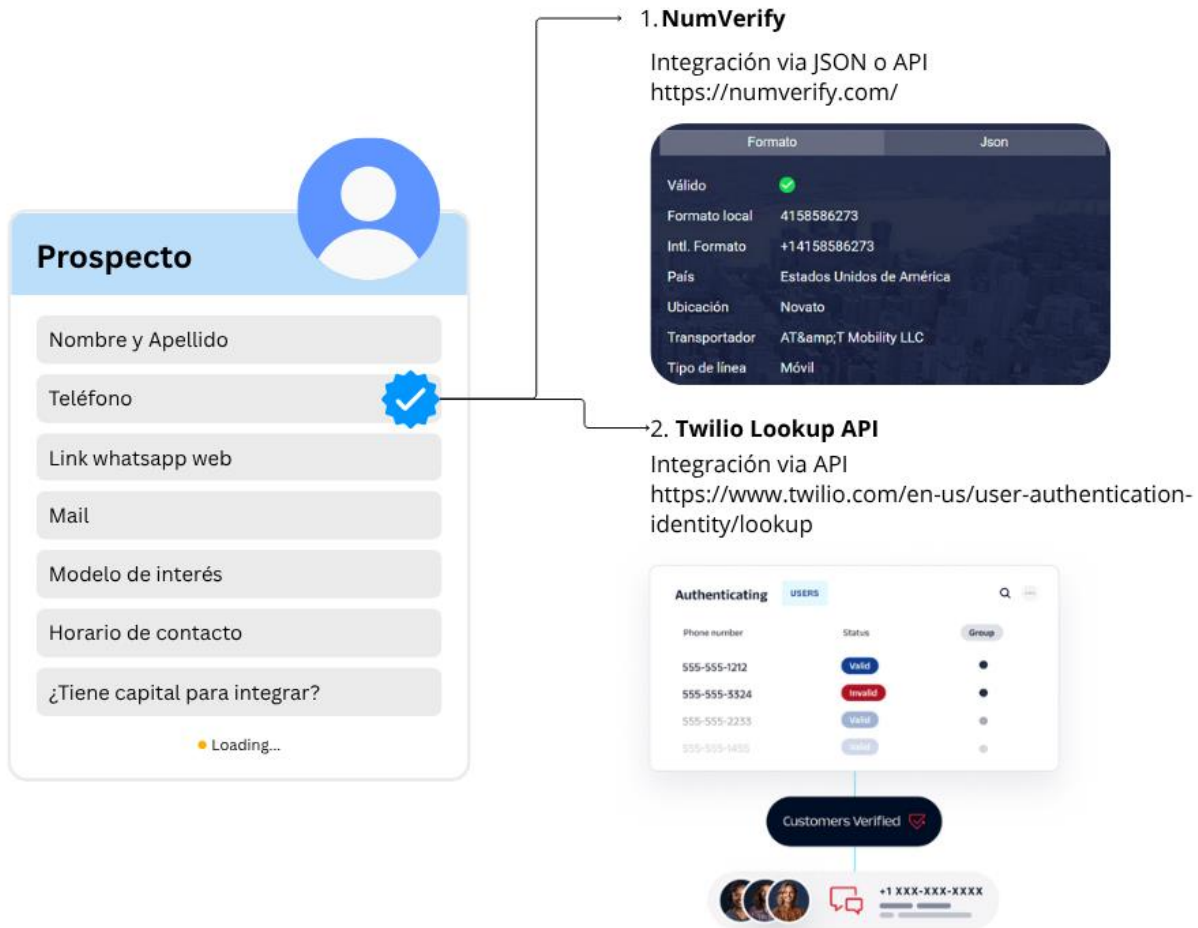


Figura 14: Opciones de proveedores para validación de números telefónicos de cada lead

Hace poco más de una década, cuando Corporate Connections desarrolló su primera landing page para captar prospectos provenientes de campañas publicitarias en Facebook, el proceso respondía a las lógicas tecnológicas y de consumo de la época. La página de aterrizaje estaba compuesta por banners, llamados a la acción (call to actions), textos persuasivos y un formulario de contacto ubicado al final del sitio. El recorrido del usuario implicaba visualizar un

anuncio, hacer clic en él, esperar entre tres y diez segundos para su carga, dependiendo de la velocidad de su conexión, y luego "scrollar" hasta encontrar el formulario, el cual debía completar manualmente para que la información llegara finalmente al equipo de ventas.

Desde entonces hasta la actualidad, la industria ha atravesado transformaciones significativas tanto en términos tecnológicos como en las expectativas de los usuarios, lo que ha impulsado una evolución profunda en los procesos de captación y en la experiencia digital asociada al contacto comercial. Así, llegamos a la era de la inteligencia artificial y los chatbots como recurso principal de un marketing conversacional.

El marketing conversacional es una estrategia centrada en establecer diálogos en tiempo real con clientes potenciales a través de canales digitales, estos pueden llevarse adelante mediante chats en vivo con el propio agente, con chatbots automatizados mediante inteligencia artificial previamente entrenada sobre el producto o servicio en específico o bien, a través de las redes sociales de la marca. En este nuevo contexto, el cliente ya no se limita a recibir mensajes unidireccionales, sino que espera respuestas instantáneas, interacciones significativas y soluciones adaptadas a sus necesidades particulares.

Esta estrategia emergente se alinea, por tanto, con el enfoque del marketing relacional, en el que la comunicación efectiva no se limita a transmitir un mensaje, sino que implica escuchar activamente y responder de forma pertinente, oportuna y humana (Kotler & Keller, 2022).

Algunos de los beneficios asociados al marketing conversacional son el compromiso instantáneo por parte del usuario, quien percibe que sus inquietudes son atendidas en tiempo real, y la posibilidad de establecer una comunicación personalizada, capaz de ofrecer respuestas adaptadas a sus necesidades específicas. Estas características contribuyen directamente a una mejora en la experiencia del usuario, lo cual incide positivamente en los niveles de satisfacción y fidelización del cliente.

Entre los canales de comunicación digital existentes, WhatsApp se ha consolidado como el preferido por los usuarios, tanto para interacciones personales como comerciales. Creada en 2009 por Jan Koum y Brian Acton, ambos exempleados de Yahoo, y adquirida en 2014 por Facebook (actualmente Meta), la plataforma se ha transformado en un espacio central de diálogo cotidiano. En este contexto, cualquier estrategia de marketing orientada a establecer vínculos

genuinos, nativos y efectivos con los consumidores debe adaptarse al canal de preferencia de estos, no solo para asegurar una mayor tasa de apertura e interacción, sino también para generar una experiencia de comunicación fluida y alineada con los hábitos digitales actuales.

En el ámbito comercial del sector automotriz, los equipos de ventas no solo comprenden la relevancia de adaptarse a los hábitos de comunicación del cliente, sino que lo aplican de manera cotidiana en sus rutinas de trabajo. Aunque el llamado telefónico continúa siendo el método de contacto preferido por la mayoría de los vendedores, es ampliamente reconocido que un primer acercamiento mediante WhatsApp contribuye a generar un contexto más receptivo, facilitando una conversación basada en la confianza y la cercanía.

En este sentido, una mejora concreta que puede integrarse al proceso actual, complementaria a la validación previa del número telefónico, consiste en incorporar un enlace directo de WhatsApp, acompañado de un mensaje de presentación estandarizado, el cual incluya la solicitud de un horario de preferencia para realizar el contacto telefónico posterior. Esta medida no solo mejora la experiencia del cliente desde el primer contacto, sino que también optimiza la eficacia del vendedor, al reducir las probabilidades de ser percibido como un contacto intrusivo o fuera de contexto.

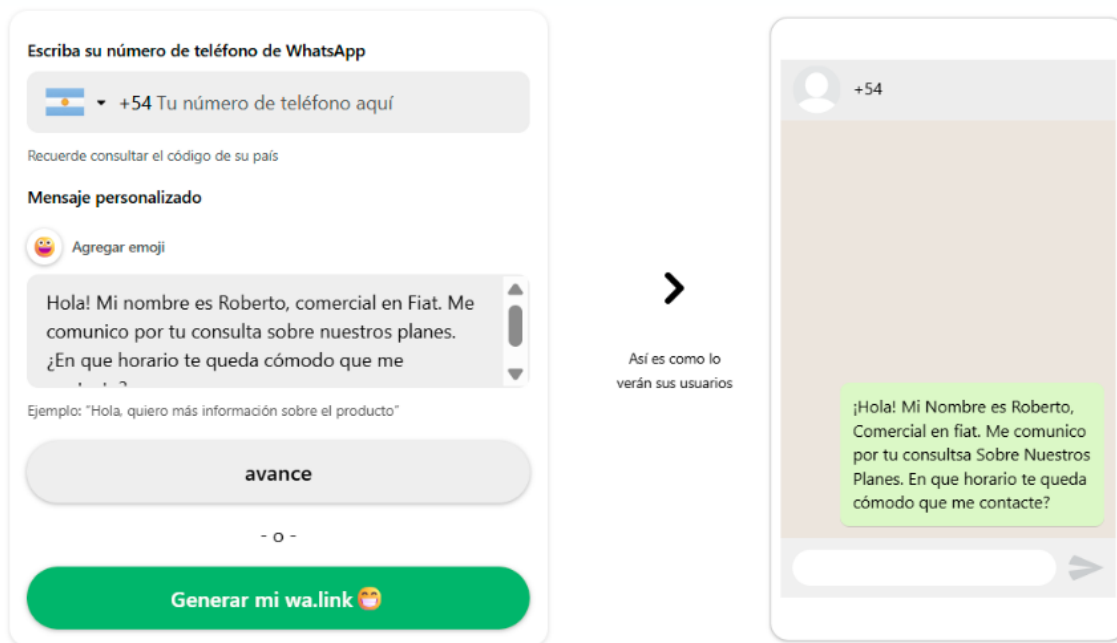


Figura 15: Parte del proceso de creación de links personalizados para chats en WhatsApp con clientes potenciales. Proveedor: wa.link

Si bien actualmente existen proveedores que permiten generar enlaces personalizados con destino a números telefónicos específicos, dichas soluciones suelen requerir procesos manuales, ya que no ofrecen integración directa vía API para automatizar la creación de estos enlaces a escala. No obstante, esta limitación puede ser superada mediante el uso de herramientas de automatización como Make.com o Zapier.com, que permiten construir flujos personalizados a través de webhooks, conectando cada nueva solicitud de generación de enlace con el proveedor correspondiente.

De este modo, es posible integrar este proceso dentro del sistema de gestión de leads de manera automática, generando para cada prospecto un enlace único de contacto por WhatsApp, incluyendo parámetros personalizados como el nombre del vendedor, el mensaje de presentación y una solicitud de horario de preferencia para el contacto telefónico. Esta solución técnica representa un avance concreto hacia una experiencia de usuario más fluida y eficiente, alineada con las expectativas actuales de inmediatez y personalización.

Make es una plataforma online de automatización que permite integrar y coordinar múltiples aplicaciones sin necesidad de conocimientos de programación. Su funcionamiento se basa en la construcción visual de flujos de trabajo, denominados escenarios, en los cuales el usuario puede arrastrar y conectar módulos que representan distintas acciones o condiciones. Esta lógica convierte a Make en un conector flexible entre herramientas, ideal para optimizar procesos repetitivos.

En el caso de la gestión de leads, por ejemplo, es posible configurar un escenario en el que, ante la creación o actualización de un prospecto en un CRM, Make tome automáticamente datos clave como el nombre, número de teléfono e ID único del contacto, y genere un enlace personalizado de WhatsApp con un mensaje predefinido. Este mensaje puede incorporar variables dinámicas, como el nombre del prospecto, y ser adaptado según el contexto de la campaña. Posteriormente, el enlace generado puede ser almacenado en el mismo CRM, a través de otra integración automática.



Figura 16: Visualización de la interfaz de Make.com.

Una vez creado el enlace único, el mismo mediante otra automatización es redireccionado a un CRM interno de Corporate Connections para luego ser integrado al CRM del cliente. El resultado será un similar al que se muestra a continuación:

<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:33	Pedro Jose Escobar	Chevvt - PA PE Corporate Connections CHEVROLET	Plan de Ahorro	CHEVROLET ONIX N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:33	Valeria Cherri	Chevvt - PA PE Corporate Connections CHEVROLET	Plan de Ahorro	CHEVROLET TRACKER N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:32	Gabriela Torres	Chevvt - PA PE Corporate Connections CHEVROLET	Plan de Ahorro	CHEVROLET ONIX N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:31	Fabian Dario Assen	Chevvt - PA PE Corporate Connections CHEVROLET	Plan de Ahorro	CHEVROLET ONIX N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:29	Esteban Nota	Chevvt - PA PE Corporate Connections CHEVROLET	Plan de Ahorro	CHEVROLET ONIX N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:27	Gabriel Carbonel	GQPA PA PE Corporate Connections RENAULT CORDOBA	Plan de Ahorro	RENAULT KANGOO N/S	Ver Link WA
<input type="checkbox"/>	21/04/2025 - 13:26	Sandra Beatriz Bauer	GQPA PA PE Corporate Connections RENAULT CORDOBA	Plan de Ahorro	RENAULT KANGOO N/S	Ver Link WA

Figura 17: Visualización de la interfaz de Asofix (CRM)

Algunas empresas como GetLead (www.getlead.com.ar), competidor directo de Corporate Connections, ofrece un prospecto verificado en WhatsApp, dicho de otro modo, ofrecen un lead que garantizan que tiene WhatsApp. En rigor de verdad para esto no utilizan un software que valide

la información, simplemente hacen campañas con destino a WhatsApp y el canal de contacto prospecto-agencia es ese, motivo por el cual pueden confirmar que el usuario tiene WhatsApp.

Este tipo de campañas es considerablemente más costoso y, en principio, genera problemas a la hora de abordar prospectos de otras provincias, ya que la característica del número de la agencia, por ejemplo 351, desalienta al cliente potencial de Jujuy que podría verse interesado en contratar en Córdoba, pero aún no conoce los beneficios.

Si se decidiera incorporar un sistema completamente automatizado que permita validar, en tiempo real y de manera individualizada, si un número telefónico se encuentra registrado en la plataforma WhatsApp se podría volver a apelar a herramientas de integración como Make junto con herramientas de verificación externa a través de API, como es el caso de WatVerifyAPI (<https://phone.watverifyapi.live/>)

El procedimiento comienza con la recepción de un número de teléfono a través de una fuente definida, que puede ser un formulario en línea, una hoja de cálculo, un CRM o cualquier otra aplicación conectada a la lógica del flujo. Una vez que el número ingresa al sistema, la plataforma Make ejecuta una acción automática que consiste en enviar dicho número al servicio de verificación, utilizando para ello una llamada HTTP estructurada. WatVerifyAPI responde indicando si el número está asociado o no a una cuenta activa de WhatsApp, y esta información permite continuar con una lógica condicional dentro del escenario configurado.

En caso de que el número validado resulte positivo, es decir, que efectivamente esté vinculado a WhatsApp, el sistema procede automáticamente a registrar dicha información en la base de datos interna de Corporate Connections. Por el contrario, si el número resulta inválido o no está registrado en WhatsApp, el proceso puede configurarse para descartar el prospecto automáticamente, archivarlo en una lista separada o incluso notificar a la misma base de datos dicho status.

Si bien en algunos casos puntuales el área comercial ha manifestado la imposibilidad de contactar a ciertos prospectos por no contar con WhatsApp, dichas situaciones han sido poco frecuentes. Sin embargo, incorporar una validación previa de esta variable representaría una mejora significativa, no tanto por su impacto estadístico directo, sino por el valor operativo y psicológico que puede generar en el equipo de ventas. Saber que un lead ha sido previamente verificado y que efectivamente dispone de WhatsApp brinda al vendedor una certeza operativa

inmediata al momento de visualizar el contacto en el CRM. Este dato no solo facilita la elección del canal de abordaje más adecuado, sino que también mejora la predisposición del vendedor, quien puede actuar con mayor seguridad y confianza. En definitiva, aunque se trate de un refinamiento técnico menor, su contribución al proceso comercial puede ser relevante en términos de agilidad, eficiencia y percepción de calidad del resultado entregado.

En línea con la búsqueda de certeza operativa y la mejora en la predisposición del equipo comercial para abordar prospectos, una problemática recurrente en la industria debido a la variabilidad en la calidad de leads y las bajas tasas de conversión, resulta pertinente explorar mejoras que involucren la incorporación de información complementaria en materia de scoring alternativo.

Se enfatiza el carácter alternativo del scoring debido a las estrictas normativas de privacidad y protección de datos vigentes en la mayoría de los países, que limitan la obtención de información sensible como ingresos promedio o situación crediticia sin el consentimiento explícito del usuario. En este sentido, el enfoque propuesto se centra en el Lead Intent Data, entendido como la estimación del nivel de intención del prospecto basada en otros indicadores externos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Este tipo de scoring se obtiene mediante aplicativos externos que analizan la actividad del usuario en internet; el nivel de engagement, comportamientos en dispositivos móviles, entre otros factores que reflejan el grado de interés y predisposición a la conversión. Empresas como Credo Lab (www.credolab.com/marketing-scores) y Zest AI (www.zest.ai) ofrecen servicios de enriquecimiento de datos mediante puntajes de comportamiento, proporcionando una comprensión más profunda del cliente potencial, materializándose en una mejor orientación comercial.

Si bien existen rumores sobre proveedores en el sector automotriz que ofrecen leads con scoring asociado, la investigación realizada para este trabajo no identificó agencias en el país que promocionen formalmente este servicio en sus plataformas oficiales. Sin duda, la incorporación de este tipo de tecnología y datos representaría una mejora significativa para el modelo de negocio, que, aunque implicaría una inversión adicional, podría constituir una ventaja competitiva sustancial en un mercado cada vez más exigente y orientado a la eficiencia.

De manera complementaria al scoring alternativo provisto por terceros, se plantea la posibilidad de incorporar al historial del prospecto una serie de indicadores de comportamiento que permitan al área comercial valorar con mayor precisión el nivel de interés estimado de cada

lead. Esta información, si bien actualmente está disponible de forma dispersa en los distintos canales de recepción de consultas, nunca ha sido sistematizada ni procesada con fines de priorización o enriquecimiento del dato.

Entre los atributos que podrían ponderarse se incluyen: el canal de origen de la consulta, si el usuario realizó o no una cotización de su vehículo usado en el sitio web, la cantidad de veces que consultó, ya sea por el mismo canal o por múltiples plataformas, el tiempo de respuesta promedio, así como la hora del primer contacto. Estos elementos, tratados adecuadamente, podrían constituir una matriz de intención que complemente la ficha del lead dentro del CRM destino, permitiendo al vendedor priorizar esfuerzos, ajustar su estrategia de abordaje y maximizar la eficiencia de contacto.

La integración de estos datos no sólo mejoraría la trazabilidad del recorrido digital del

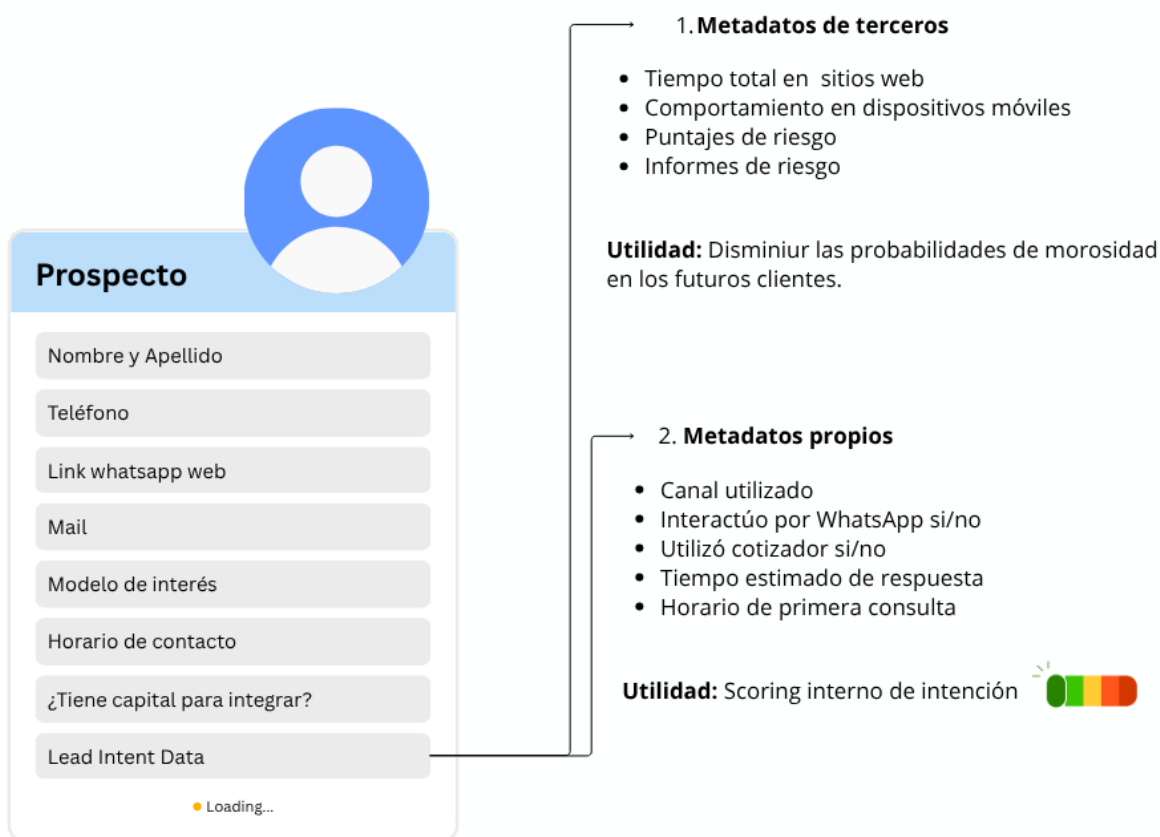


Figura 18: Metadatos adjuntos al prospecto enviado. Elaboración propia

prospecto, sino que además representaría un valor agregado concreto para el usuario interno del

concesionario, al recibir leads enriquecidos con metadatos relevantes para su gestión comercial.

Desde la perspectiva del usuario interno, emerge una objeción recurrente que impacta directamente en la percepción de valor del servicio y cuya resolución podría constituir una ventaja competitiva significativa frente a otros actores del sector: la trazabilidad del lead. Este aspecto, frecuentemente señalado como un “dolor” por parte del cliente interno, es también una fuente de desgaste para nuestro cliente directo, el área de marketing de los concesionarios.

La raíz del problema se encuentra en las malas prácticas históricas de la industria, tales como la comercialización simultánea del mismo prospecto a diferentes concesionarios, el uso de ofertas publicitarias engañosas y, especialmente, el empleo de bases de datos antiguas, conocidas en el rubro como “base fría”, que contienen consultas obsoletas y carentes del atributo esencial de un lead calificado: la urgencia en el interés de compra.

En este contexto, la garantía de trazabilidad se convierte en un atributo crítico para el cliente interno. Implementar procesos que aseguren que cada prospecto es único, legítimo, reciente y mediante un proceso publicitario a la vista, no solo refuerza la confianza en el lead entregado, sino que también proyecta un modelo de trabajo sustentado en la transparencia y la diferenciación ética. Esto contribuye directamente a construir relaciones más sólidas con los equipos de marketing, generando un entorno más colaborativo, predecible y profesional, en contraposición al desgaste producido por prácticas poco confiables en el sector.

El éxito de una mejora centrada en la trazabilidad de los leads dependería fundamentalmente de dos condiciones: en primer lugar, que la consulta exista legítimamente, condición que en el caso de Corporate Connections ya se cumple plenamente; y en segundo lugar, que todo el proceso pueda ser automatizado y escalado, dada la magnitud del volumen de consultas que se reciben a diario a través de diversos canales (Facebook Messenger, WhatsApp, Instagram, formularios web, entre otros).

Bajo esta premisa, el desafío principal reside en la automatización y sistematización de la trazabilidad. En términos operativos, demostrar el origen de cada consulta no resulta complejo: actualmente, ante objeciones puntuales, el procedimiento consiste en presentar capturas de pantalla que validan su legitimidad. No obstante, se trata de un proceso manual, reactivo, y limitado a casos excepcionales, filtrados previamente por el área de marketing antes de escalar externamente hacia

nosotros, como reclamo.

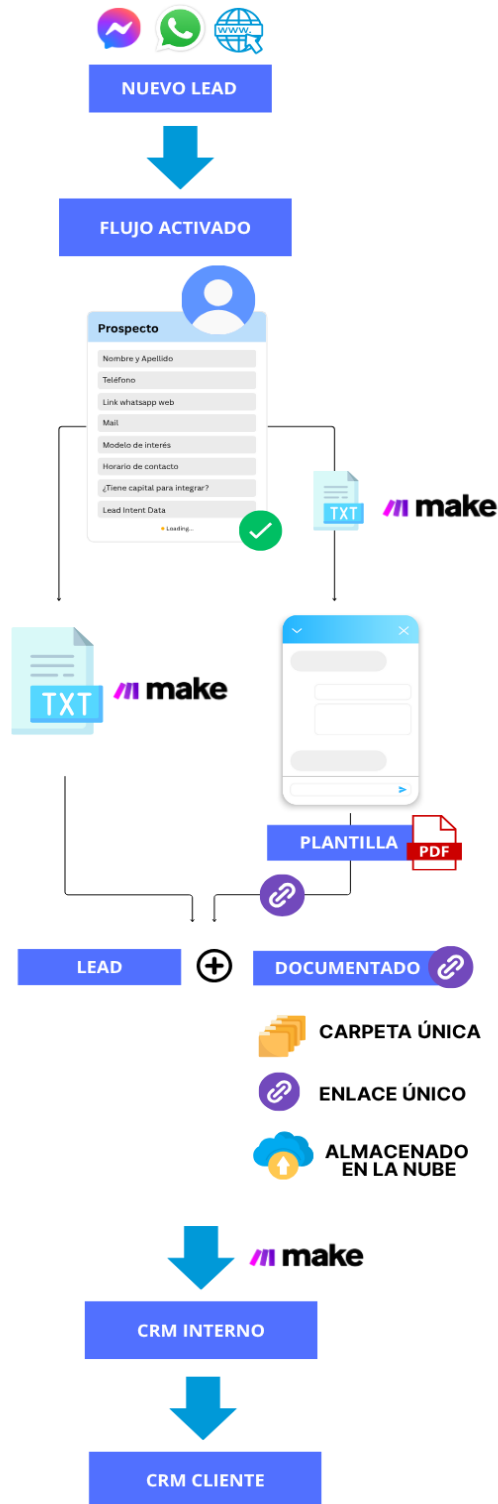
Considerando las bajas tasas de conversión y contactabilidad características del sector, persiste una cierta susceptibilidad respecto al origen de los datos, lo que posiciona a esta situación como una oportunidad estratégica. Implementar una solución automatizada que documente, almacene y visualice de forma estandarizada el recorrido y origen de cada lead, permitiría anticiparse a futuras objeciones del cliente, transformando un punto crítico en un elemento diferenciador de valor.

Al analizar las alternativas realistas para la automatización del proceso de trazabilidad, es posible realizar una preselección de herramientas disponibles en el mercado, entre las cuales se destacan Make.com, Zapier y n8n. Las diferencias entre estas plataformas radican principalmente en los costos asociados y su capacidad de escalabilidad; sin embargo, en un escenario ideal, el flujo automatizado sería similar en todas ellas.

El proceso se iniciaría con la generación de un lead exitoso en alguno de los canales previamente mencionados, como la cumplimentación de un formulario en Meta Ads, un chatbot de WhatsApp o en el sitio web corporativo. Esta acción dispararía un evento dentro de la plataforma de automatización, por ejemplo, Make.com, que detectaría la nueva entrada y activaría un flujo de trabajo encargado de extraer los datos relevantes del lead, a la vez que ejecutaría una acción en segundo plano para adjuntar la documentación de respaldo.

En este punto, se identifican dos alternativas para la gestión de la documentación asociada. La primera consiste en capturar una imagen (screenshot) de la consulta original tal como ingresó, almacenándola en formato PDF o JPG, y generar un enlace único que se adjuntaría al registro del lead en el CRM interno de Corporate. Este enlace podría ser posteriormente compartido con el cliente final, integrándose como un campo adicional dentro de su CRM.

La segunda opción surge como una solución transitoria ante la limitación actual de que no existen softwares de terceros que permitan la captura automatizada y en escala de secuencias de imágenes ni su entrega vía integración API. Por ello, esta alternativa propone extraer el texto plano de cada consulta y reorganizarlo automáticamente en una plantilla que emule el formato original de la interacción, adaptada al canal de origen (Meta Ads, WhatsApp, web, etc.). Esta plantilla textual sería almacenada y adjuntada al lead. Este proceso se ejemplifica en la Figura 19.



1. Captura del lead en el canal digital

El usuario completa un formulario (Meta Ads, Google Ads, landing page) o inicia una conversación vía WhatsApp o Messenger.

La plataforma genera un nuevo prospecto con información clave (nombre, teléfono, mensaje, fecha y hora y modelo de interés).

2. Activación del disparador de automatización

Una automatización configurada en Make detecta la nueva entrada de datos en tiempo real. Se activa un flujo automatizado específico según el canal de origen.

3. Generación de evidencia de origen

- El sistema extrae los datos relevantes del lead
- **Se genera automáticamente un archivo de respaldo (ej. una plantilla/documento PDF con una imagen exportada) con esa evidencia.**

4. Almacenamiento estructurado del archivo

- El archivo de evidencia se guarda automáticamente en una carpeta específica del cliente, organizada por fecha.
- Se aloja en una plataforma como Google Drive, Dropbox u otra nube.

5. Creación de enlace único

- El sistema genera una URL única y accesible para cada evidencia.
- Se configuran permisos de solo lectura para que el cliente pueda visualizarlo pero no modificarlo.

Figura 19: Flujo de automatización para trazabilidad de prospectos. Elaboración propia.

De este modo, la solución tecnológica propuesta frente a una objeción recurrente de nuestros clientes permite institucionalizar un mecanismo de trazabilidad sistemático y transparente, fortaleciendo la confianza tanto del cliente interno como del externo. La documentación clara, estandarizada y accesible de cada interacción consolida un diferencial en términos de calidad de servicio, a la vez que profesionaliza el proceso comercial. Además, el carácter automatizado y escalable de esta implementación garantiza su viabilidad operativa en contextos de alto volumen, posicionando a Corporate Connections en un plano de mejora continua y diferenciación estratégica frente a sus competidores.

4.8.2 Mejoras de proceso con foco en la automatización de carga

El modelo de negocio de Corporate Connections se estructura en torno a la gestión de clientes potenciales (leads) para terceros, a través de estrategias de publicidad paga en diversos medios digitales, como Meta, Google y sitios web especializados en la industria automotriz, entre otros. La propuesta de valor de la empresa no se limita únicamente a la administración de la pauta publicitaria en nombre del cliente, sino que abarca también la gestión integral de la demanda que dicha publicidad genera. Esto implica tareas como la limpieza, clasificación y distribución de los leads, entregando al cliente final información organizada y lista de cada prospecto para su contacto y seguimiento.

En este marco, el conocimiento especializado en la planificación y ejecución de campañas publicitarias efectivas, orientadas a obtener leads calificados a un costo competitivo y en escala, constituye el eje central de la rentabilidad del servicio ofrecido. Sin embargo, cobra también un valor relevante en esta instancia la capacidad de procesar la información obtenida de dichas campañas.

En este sentido, el esquema operativo pone en evidencia la necesidad de avanzar en la automatización de procesos que, hasta el momento, se llevan adelante manualmente. Si bien el proceso de captación automatizada funciona de forma eficiente cuando el usuario completa correctamente todos los campos previstos en el flujo conversacional, en muchos casos los leads se comportan de manera no esperada: formulan preguntas no contempladas, escriben en lugar de seleccionar opciones, o muestran interés genuino sin completar el formulario. Estas situaciones, que escapan a la lógica del flujo automatizado, requieren intervención manual, lo cual limita

significativamente la escalabilidad del modelo de negocio, al demandar más recursos humanos o una mayor carga operativa.

Es importante señalar que, hasta hace pocos años, la posibilidad de automatizar este tipo de procesos implicaba altos costos en desarrollo tecnológico, incluyendo la necesidad de construir software a medida, lo cual no resultaba viable para estructuras medianas. En la actualidad, el escenario ha cambiado radicalmente: existen múltiples herramientas no-code que permiten implementar soluciones de automatización con una inversión marginal en relación con los beneficios operativos que ofrecen. Esta evolución tecnológica abre nuevas oportunidades para optimizar la propuesta de valor de Corporate Connections y mejorar su eficiencia operativa sin comprometer su rentabilidad.

Los anuncios publicitarios y sus respectivos contenidos son previamente consensuados con el cliente antes de su puesta en circulación. Una vez activas, estas piezas se dirigen a audiencias segmentadas con el objetivo de captar prospectos interesados en el producto promocionado. Como resultado, se genera un flujo de consultas entrantes, cuyas respuestas son gestionadas mediante un sistema automatizado. Este flujo conversacional se estructura en función de los datos relevantes que el concesionario necesita para llevar adelante un abordaje comercial eficaz del cliente potencial, tal como se representa en la figura 20.

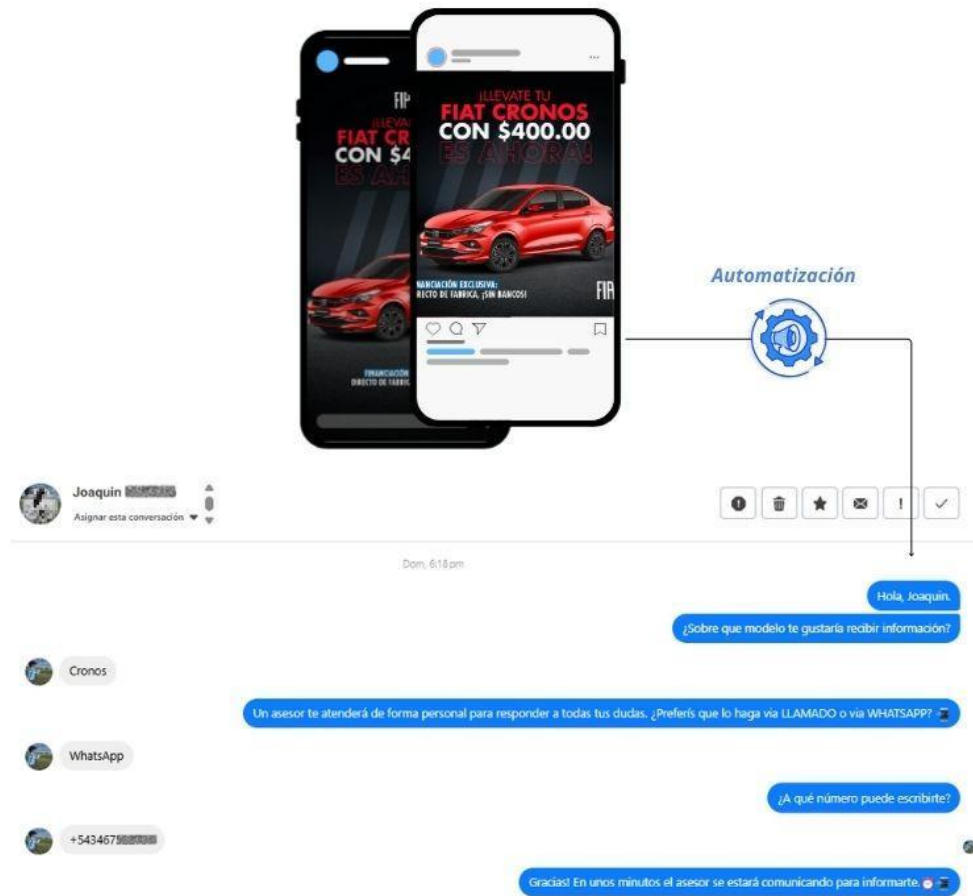


Figura 20: Flujo de automatización: Primer contacto luego del Call to Action. Respuestas automatizadas. Elaboración propia

Si bien hasta esta etapa del proceso no se presentan cuellos de botella significativos, dado que, ante cada interacción inicial (click sobre el anuncio), se abre un chat en el que el usuario selecciona opciones y recibe respuestas automatizadas, sí se detectan fricciones en fases posteriores. En particular, los inconvenientes se presentan en dos momentos clave: Primero, durante la recopilación de datos del cliente potencial (hoy llevada a cabo manualmente), y luego en los casos en que el usuario no sigue el flujo conversacional lógico preestablecido, lo que implica una intervención manual y en un tiempo de respuesta mayor.

Con el fin de abordar estas limitaciones, se ha optado por implementar soluciones basadas en plataformas de automatización e integración, como Make, Zapier y n8n. Estas herramientas permiten, como ya se comentó, conectar distintos canales y sistemas en una única interfaz operativa, facilitando un tratamiento más eficiente de la información y reduciendo la necesidad de

tareas manuales.

La mejora se desarrollará en tres segmentos operativos:

1- En primer lugar, la recolección automatizada de los casos exitosos, es decir, aquellos leads que completan correctamente el flujo autogestionado, los cuales serán almacenados en una base de datos interna de Corporate Connections.

2- En segundo término, se abordará el tratamiento específico de los casos fallidos, entendidos como aquellos prospectos que no completaron correctamente los campos o abandonaron el flujo.

3- Finalmente, se establecerán criterios de selección y clasificación de estos últimos casos, con el propósito de definir su posterior derivación al cliente final (concesionario), optimizando así la calidad del lead entregado.

Primer segmento: Recolección automatizada de casos exitosos.

Para esta etapa del flujo, se evaluó la adopción de un sistema de gestión de datos (CRM interno) que se ajustara a las necesidades operativas específicas de Corporate Connections. En este sentido, resulta crucial recordar que la empresa no gestiona directamente el tratamiento comercial del lead, sino que se limita a recopilar, validar, almacenar y derivar dichos prospectos a sus clientes, procesando un elevado volumen de datos de forma diaria. Estas características diferenciales condicionan la elección tecnológica, ya que la mayoría de los CRM disponibles en el mercado están orientados a facilitar el seguimiento activo del cliente potencial, y suelen estructurar sus planes tarifarios en función del tamaño de la base de datos alojada, lo cual resulta incompatible con el modelo operativo de Corporate.

Frente a esta situación, se exploraron alternativas que, si bien no se presentan formalmente como CRM, funcionan como plataformas de gestión de bases de datos, priorizando la capacidad de almacenamiento masivo, edición estructurada y conectividad con herramientas externas. Entre los criterios de selección se incluyeron: la posibilidad de importar y exportar grandes volúmenes de prospectos, aplicar filtros avanzados, enriquecer los registros con nuevos campos, utilizar una interfaz similar a una hoja de cálculo (como Google Sheets o Excel), y, fundamentalmente, que la herramienta no condicione sus precios al tamaño de la base, sino al uso efectivo de la plataforma.

Como resultado de este análisis, se seleccionó a NocoDB (www.nocodb.com), una

solución que permite construir y administrar bases de datos de manera visual y sin requerimientos de programación, combinando flexibilidad, escalabilidad e integración mediante API, o conectores como Make, con otras plataformas, lo cual resulta clave para una operación de alta rotación como la de Corporate Connections.



#	Contact Name	#	Contact	Title	Profile Picture	Email	Subscription	Registration No.	Paid Member	Postal Address
1	Zain Lubin	321		Manager		zlubin@gmail.com	Pro	+820746133782		2400 Route 9, Franklin NJ 08823
2	Kiera Westervelt	322		Director		kiera@gmail.com	Pro	+104309163321		200 Old Street, Northboro MA 01462
3	Wilson Curtis	323		Assistant		wilcurtis@outlook.com	Prime	+1893981497100		30 Catskill, Catskill NY 12414
4	Emerson Dekinda	324		VH of Sales		emerson2@gmail.com	Pro	+308045585339		109 Elm Ridge Center Dr, Gree
5	Alfreda Westervelt	325		Engineer		alfreda.pastad@gmail.com	Pro	+106301775726		623 Frank Seattle Blvd, Kingst
6	Terry Bator	326		HR Manager		terryb@gmail.com	Pro	+173332619563		700 Oak Street, Brockton MA
7	Maria Geiszt	327		CEO		Maria@gmail.com	Pro	+3430278098225		100 Thruway Plaza, Cheektow
8	Tatiana Bergeson	328		CFO		Tatiana@outlook.com	Prime	+564376347564		72 Main St, North Reading MA
9	Anika Bergeson	329		Product Manager		abergeson34@outlook.c...	Pro	+5180276410951		103 North Caroline St, Herkin
10	Ryan Turf	330		Marketing Director		ryan@outlook.com	Pro	+1539466164374		85 Crossed Hill Road, Comma
11	Marilyn Schaefer	331		IT Specialist		marcschaefer@gmail.com	Pro	+1972920669792		5360 Southwestern Blvd, Har
12	Allison Mango	332		Customer Support		allmango@outlook.com	Prime	+193785239446		70 Pleasant Valley Street, Me
13	Omar Carder	333		Developer		cardomara@gmail.com	Pro	+2482177133336		121 Worcester Rd, Frammingh
14	Lindsay Schaefer	334		Analyst		lindsay.schaefer167@gm...	Pro	+7303340788284		505 State Road, North Dartm
15	Anika Geouze	335		Designer		anikageouze@gmail.com	Pro	+3639632951728		1543 Rt 9, Hallmoon NY 12065
16	Skyler Bergeson	336		UX Specialist		skylar@outlook.com	Pro	+5026251794360		5360 Southwestern Blvd, Har
17	Gustavo Roeser	337		Sales Manager		gustavo.r@gmail.com	Pro	+2649605275969		1000 State Route 36, Hornell
18	Alyson Batoth	338		Operations Manager		alysam.batoth@gmail.co...	Pro	+4543872829422		280 Washington Street, Hult
19	Carly Lipshutz	339		Accountant		carlip@outlook.com	Pro	+9375191382726		250 Rt 55, Airmont NY 10901
20	Jocelyn George	340		Legal Advisor		jocelyng@outlook.com	Prime	+8316481959823		279 Troy Road, East Oranbu
21	Aspen Baptista	341		Consultant		aspen.baptista@cmcs...	Pro	+1634877152391		901 Route 113, Farmingdale N
22	Craig Dies	342		HR Specialist		daniel.craig07@gmail...	Pro	+5823264438229		2 Garrett Dr, Johnson City N
23	Alfonso Levin	343		Financial Analyst		alfonso.mango@gmail.c...	Pro	+7439068631856		25737 US Rt 11, Evans Mills NY
24	Jaylyn Press	344		Marketing Specialist		jaylpres2@gmail.com	Pro	+9897076459046		579 Troy -Schenectady Road,
25	Carla Phelps	345		Sales Associate		captainphelps@outlook...	Pro	+268453542620		3018 East Ave, Central Squa
26	Justin George	346		Product Specialist		justingorg7@gmail.co...	Prime	+8718001578881		36 Paramount Drive, Rayman
27	Leo Noel Madson	347		IT Manager		leo.madson@gmail.com	Pro	+350647084232		30 Memorial Drive, Avon MA 2
28	Alfred Stanton	348		Customer Service Rep		alfredstanton@gmail...	Pro	+1245142048635		4300 Lakeville Road, Genesee
29	Alfreda Westervelt	349		Product Analyst		alfreda.pastad@gmail.com	Pro	+106301775726		623 Frank Seattle Blvd, King

Figura 21: Visualización de interfaz de NOCODB. Fuente: www.nocodb.com



Figura 22: Representación gráfica de NOCODB, integrada a otras plataformas. Fuente: www.nocodb.com

El objetivo principal de esta mejora de proceso es eliminar la necesidad de recopilar manualmente los casos exitosos de prospectos autogestionados, a fin de optimizar el uso del tiempo y los recursos operativos. La automatización de esta tarea permitirá reasignar capacidades hacia actividades de mayor valor agregado, tales como la gestión eficiente de los casos fallidos, la auditoría integral del proceso y otras acciones orientadas a mejorar la calidad del servicio y los resultados entregados al cliente. Esta reingeniería del flujo operativo responde a una lógica de eficiencia y escalabilidad, clave para sostener el crecimiento del modelo de negocio.

Meta

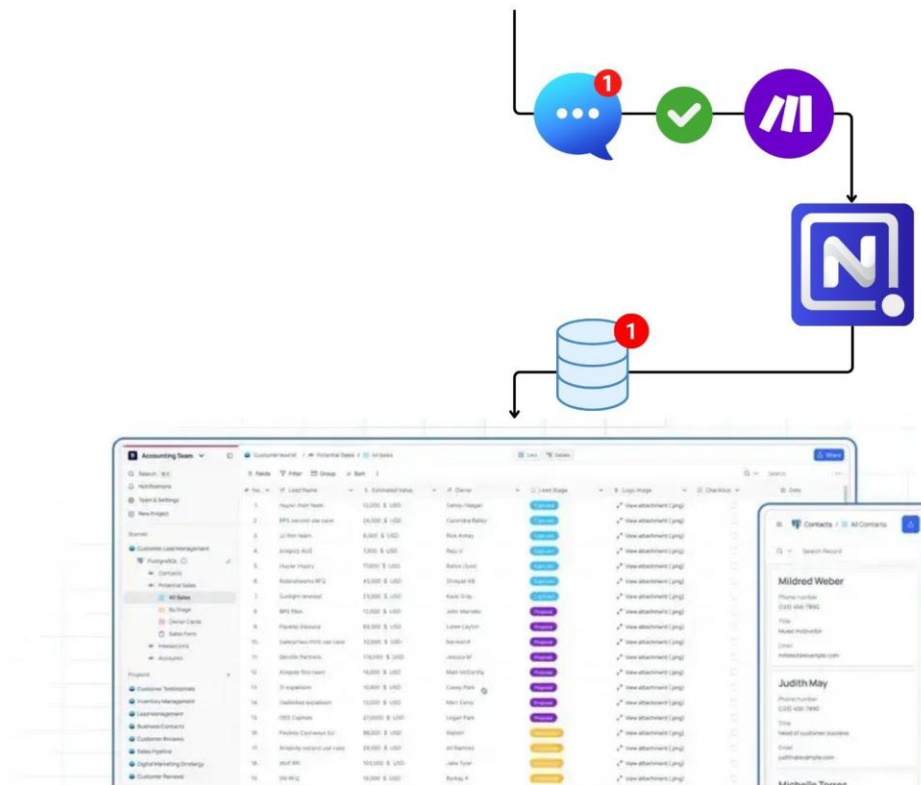


Figura 23: Representación gráfica del flujo “casos exitosos” a NOCODB. Fuente: Elaboración propia.

Segundo segmento: Tratamiento automatizado de casos fallidos.

En esta instancia del proceso, la problemática que se presenta responde a una multiplicidad de causas. En la mayoría de los casos, se observa un desinterés progresivo por parte del usuario, quien abandona el flujo conversacional automatizado antes de completarlo. Esta conducta suele estar motivada por una experiencia poco fluida, reticencia a suministrar datos personales o falta de confianza, lo que genera desmotivación. Asimismo, aunque de forma marginal, se identifican casos en los que los usuarios formulan consultas abiertas que no se ajustan a las opciones preconfiguradas del sistema, lo cual impide avanzar dentro del flujo automatizado.

Como solución a esta problemática, se investigaron herramientas capaces de automatizar la interacción conversacional por fuera de los canales oficiales, los cuales presentan restricciones ante situaciones no previstas. En este contexto, se identificó a ManyChat (www.manychat.com) como una alternativa tecnológica de alto valor. Se trata de una plataforma de marketing conversacional que permite diseñar flujos automatizados de mensajes (chatbots) sin necesidad de programación, orientados a captar, nutrir y convertir leads a través de interacciones guiadas. Vale aclarar que desde la perspectiva del presente trabajo y considerando el modelo de negocio presentado, la noción de "conversión" alude a la obtención efectiva de los datos clave del usuario, condición necesaria para considerarlo un prospecto calificado.

La plataforma permite diseñar lógicas condicionales y "pausas inteligentes" que reactiven el diálogo ante la inactividad del usuario, mediante recordatorios o nuevas opciones. En caso de persistir la falta de respuesta, se puede configurar el envío de un enlace directo a WhatsApp, trasladando la conversación hacia un canal más nativo y con mayor tasa de respuesta. Alternativamente, se puede redirigir al usuario a un sitio web o consultar directamente en qué aspecto requiere asistencia. En suma, ManyChat se presenta como una herramienta robusta para optimizar la gestión automatizada de casos fallidos, reduciendo el abandono y mejorando la tasa de conversión.

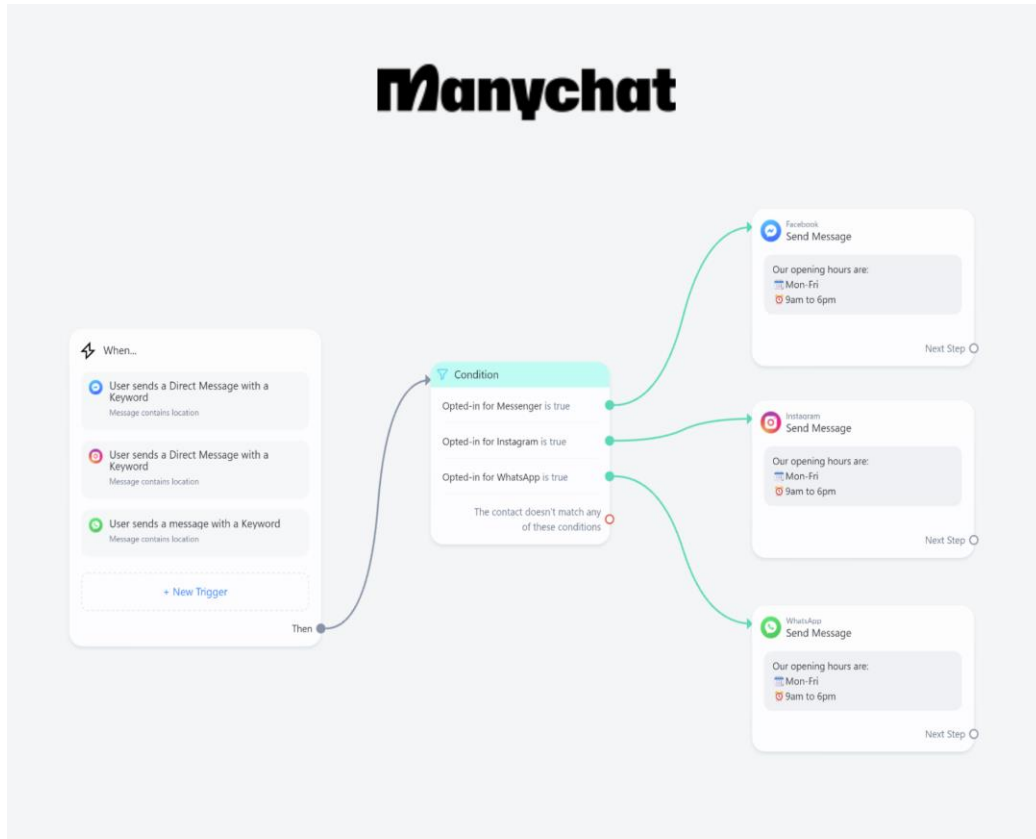


Figura 24: Representación gráfica flujos condicionales dentro de Manychat. Fuente: Google.com

La configuración del nuevo flujo conversacional se estructura a partir de las preguntas habituales que se formulan al usuario dentro del proceso de calificación. A partir de dichas preguntas, se diseñan flujos condicionales que contemplan escenarios de inactividad, incorporando lógicas del tipo “si el usuario no responde”. Ante dicha condición, se activa un flujo alternativo cuya función es re-captar la atención del usuario mediante un mensaje específico, diseñado con criterios persuasivos y orientado a fomentar la reanudación del diálogo. Dicho esquema se ilustra en la figura 25.



Figura 25: Aplicación de Pausas inteligentes y condicionales en flujos de Corporate. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, resulta pertinente señalar una limitación técnica relevante en relación con la herramienta seleccionada. Los flujos conversacionales automatizados sólo pueden configurarse si el proceso completo se desarrolla íntegramente dentro de la plataforma ManyChat. Es decir, no es posible construir previamente un formulario en Meta Ads y luego vincularlo al flujo de ManyChat; por el contrario, toda la estructura de captación y conversación debe ser diseñada y ejecutada directamente desde dicha herramienta. Si bien esta condición no representa un desafío operativo significativo, sí constituye una consideración procedimental importante, ya que implicará el replanteo integral de todas las campañas activas, abarcando diferentes marcas y clientes, bajo esta nueva lógica de implementación.

impresiones) y el costo por conversación iniciada, ya que ambos representan el costo asociado al tráfico necesario para alimentar el sistema. La inclusión de estos conceptos es fundamental, dado que toda estrategia debe orientarse a agotar todas las instancias posibles de recuperación y calificación antes de descartar a un prospecto que podría representar una oportunidad comercial válida.

Bajo esta lógica, se introduce el siguiente y último flujo dentro de esta etapa del rediseño: el retargeting orgánico.

El retargeting es una estrategia de publicidad digital que consiste en mostrar anuncios personalizados a usuarios que previamente han interactuado con la marca, pero no han completado una conversión deseada, como en este caso el registro (Kotler & Keller, 2022). Desde una perspectiva estratégica, permite mejorar la eficacia de las campañas publicitarias, centrándose en una audiencia que ya ha mostrado interés aumentando así las posibilidades de conversión.

Este concepto, aplicado al caso concreto, cobra relevancia al estudiar la posibilidad de trabajar con los leads no calificados en un primer momento, abordándolos nuevamente en una instancia posterior. Esta práctica responde a la lógica del retargeting orgánico, que consiste en volver a impactar al usuario con contenido o mensajes adaptados a su grado de interés previo, sin recurrir a inversión publicitaria adicional.

Sin embargo, es necesario considerar las limitaciones impuestas por las plataformas utilizadas, particularmente en el caso de Meta, que establece lo que se denomina la “ventana de 24 horas”. Esta regla define que dichos mensajes pueden ser enviados al prospecto únicamente durante las 24 horas posteriores a su última interacción con la empresa. Transcurrido ese plazo, se deben utilizar mensajes etiquetados (message tags) aprobados por Meta o recurrir a campañas pagas para volver a iniciar la conversación, a fin de no incurrir en prácticas de spam.

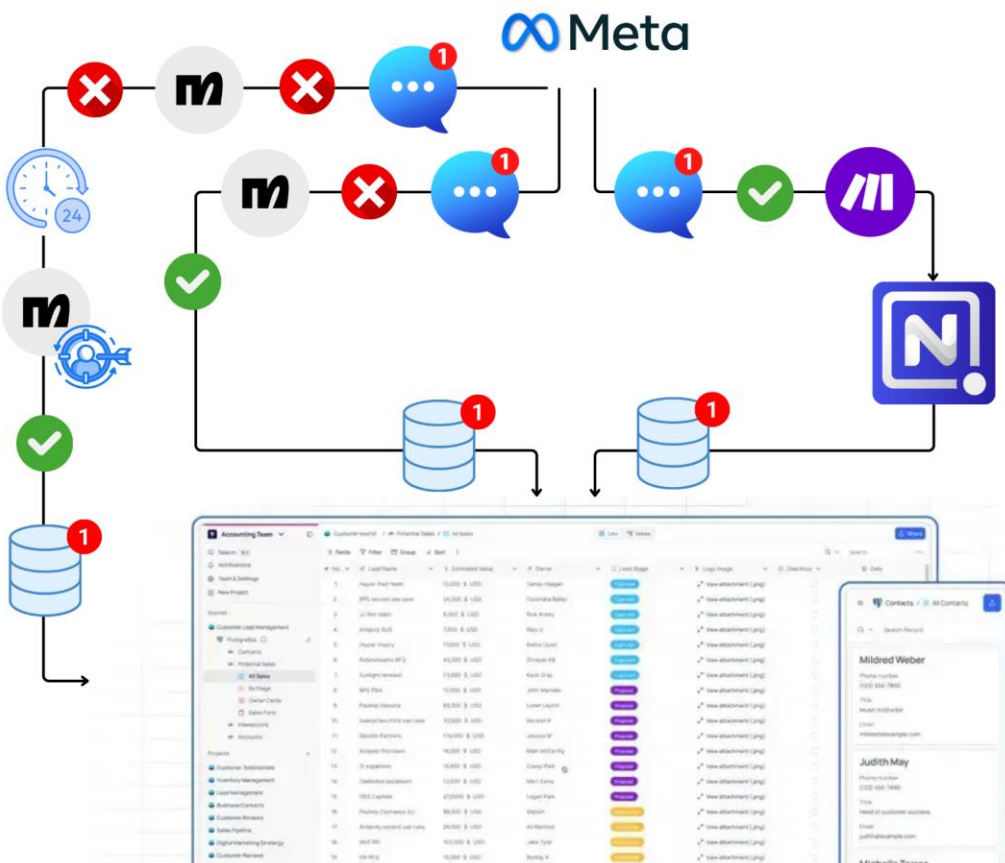


Figura 27: Representación gráfica del flujo “casos fallidos” con retargeting orgánico a NOCODB. Fuente: Elaboración propia.

Una vez transcurrido ese período de 24 horas desde la última interacción con el usuario, la posibilidad de continuar gestionando dichos casos dentro del sistema conversacional se ve restringida ya que, como se mencionó, Meta bloquea el envío de mensajes directos adicionales, salvo que se utilicen etiquetas específicas (llamadas Message Tags) o se configure una nueva campaña publicitaria paga que habilite el reinicio de la conversación. En términos prácticos, esto

implica que, una vez cerrada esta ventana temporal, los leads no abordados dentro de ese plazo dejan de ser accesibles por esta vía y, por lo tanto, deben considerarse como fuera del alcance operativo de esta automatización, a menos que se reencuadren en estrategias alternativas, lo cual, a instancias de los esfuerzos y resultados obtenidos, carece de sentido.

4.9 Servicios adicionales potenciales para la propuesta de valor mejorada de Corporate Connections

4.9.1 Lead nurturing mediante automatizaciones satélite

El lead nurturing es un proceso de enriquecimiento que implica acompañar a los prospectos que aún no están listos para tomar la decisión de compra, brindándoles contenido relevante que responda a sus necesidades y objeciones (Oracle, 2025). El objetivo de esta práctica es “alimentar” a los contactos: informarlos, educarlos e influirlos positivamente, con el fin de orientarlos hacia la conversión. Este proceso se lleva adelante mediante la creación y entrega de contenido, en cualquiera de sus formatos, impactando al usuario en el momento oportuno, proporcionando información de valor, generando confianza y convencimiento necesarios para avanzar en su decisión.

En esta etapa del análisis, cobra especial relevancia el customer journey de un usuario promedio durante su investigación en internet sobre el producto o servicio en cuestión, así como también la identificación de sus canales de preferencia. Estos factores resultan claves, ya que el éxito del lead nurturing depende de que el contenido ofrecido sea pertinente y oportuno, guiando a cada lead a lo largo del embudo de ventas (o funnel conversacional) previamente estructurado según sus necesidades, desafíos e intereses. De este modo, se busca construir confianza y credibilidad a través de interacciones relevantes y personalizadas.

Durante muchos años, el lead nurturing se ejecutó casi exclusivamente a través del correo electrónico, lo cual resultaba lógico considerando que era el canal más utilizado por los usuarios para recibir este tipo de información. Sin embargo, en la actualidad y como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, la comunicación conversacional ha tomado un rol protagónico y, como todo método, ha evolucionado y perfeccionado su eficacia.

Uno de los beneficios más significativos de esta práctica, independientemente de la industria en la que se aplique, es que permite generar conexiones significativas entre marcas y clientes. Construye relaciones a largo plazo, transmite los valores de la compañía y personaliza el mensaje, dirigiéndose al usuario en particular con el fin de ser útil ante su necesidad concreta.

Asimismo, resulta fundamental destacar las ventajas que el lead nurturing ofrece en términos de retorno de la inversión (ROI). Mientras que anteriormente el ROI del cliente, en este caso el área de marketing, dependía exclusivamente del primer contacto entre el prospecto y el equipo comercial, esta práctica colabora activamente con el aumento en la tasa de conversión, y por ende, con la mejora del rendimiento de la inversión publicitaria.

En industrias donde los productos o servicios se adquieren de forma recurrente, la retención de clientes representa otro beneficio central. En este sentido, el costo de adquisición de nuevos clientes siempre será superior al de gestionar adecuadamente aquellos leads previamente adquiridos, por los cuales ya se ha realizado una inversión inicial. El incremento en las conversiones, la mejora en la calidad de los leads, la personalización de la experiencia del cliente, la reducción de los ciclos de venta y un menor desgaste de los equipos comerciales son, entre otros, los grandes hitos alcanzables mediante la implementación adecuada de esta práctica.

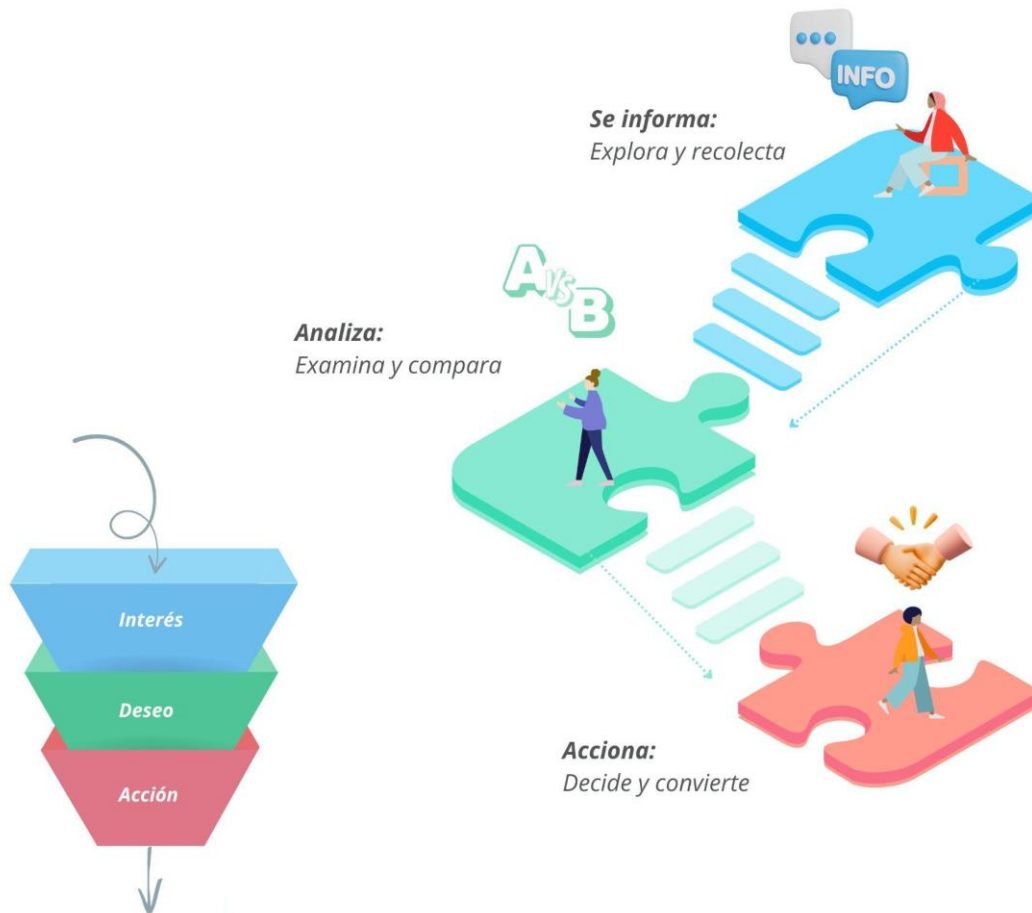


Figura 28: Etapas por las que atraviesa un lead en el funnel de conversión. Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor de Corporate Connections, hasta el momento, se ha centrado en la entrega de leads sin ningún tipo de tratamiento adicional: un impacto publicitario genera interés, el usuario se registra y ese cliente potencial es derivado directamente al equipo comercial. Se trata de un modelo lineal, transparente y eficaz, pero que podría optimizarse a través del enriquecimiento de estos prospectos, sin requerir grandes recursos ni inversiones significativas.

Si ya se tiene la certeza de que un usuario está interesado en determinado producto y se encuentra en la etapa informativa del embudo de conversión, resulta lógico brindarle contenido relevante que lo ayude a avanzar en su proceso de decisión. Por ejemplo, se le podría facilitar una ficha técnica del vehículo consultado, un cotizador online si posee una unidad usada para entregar, un historial de precios del modelo, o un simulador de cuotas. Estas acciones no solo enriquecen el lead de cara al equipo de ventas, sino que también mejoran la experiencia del usuario y reducen el tiempo que tomaría la etapa evaluativa hasta la conversión.

Esta optimización podría integrarse a la actual propuesta de valor de Corporate Connections, aportando un diferencial competitivo al producto final, y, a su vez, comercializarse como un servicio adicional dirigido a las bases de datos propias de los concesionarios.

Asimismo, considerando que los prospectos provienen de canales digitales como Meta o Google, es evidente que la audiencia es limitada y que los anuncios tienden a reiterarse sobre los mismos usuarios, generando una frecuencia publicitaria elevada. En este contexto, si luego de adquirir un lead, Corporate Connections decidiera aplicar procesos de enriquecimiento internos, por ejemplo, ofreciéndole otras opciones de producto o marcas similares, estaría maximizando el valor de su propia base de datos y mejorando el retorno sobre la inversión.

Esta práctica no implicaría comercializar el mismo lead a diferentes clientes, sino aplicar pausas inteligentes y flujos automatizados con condiciones específicas, que permitan impactar al usuario en distintos momentos con contenido orgánico, relevante y alineado con su búsqueda. Así, se logra una comunicación más efectiva, menos intrusiva, y enfocada en oportunidades concretas.

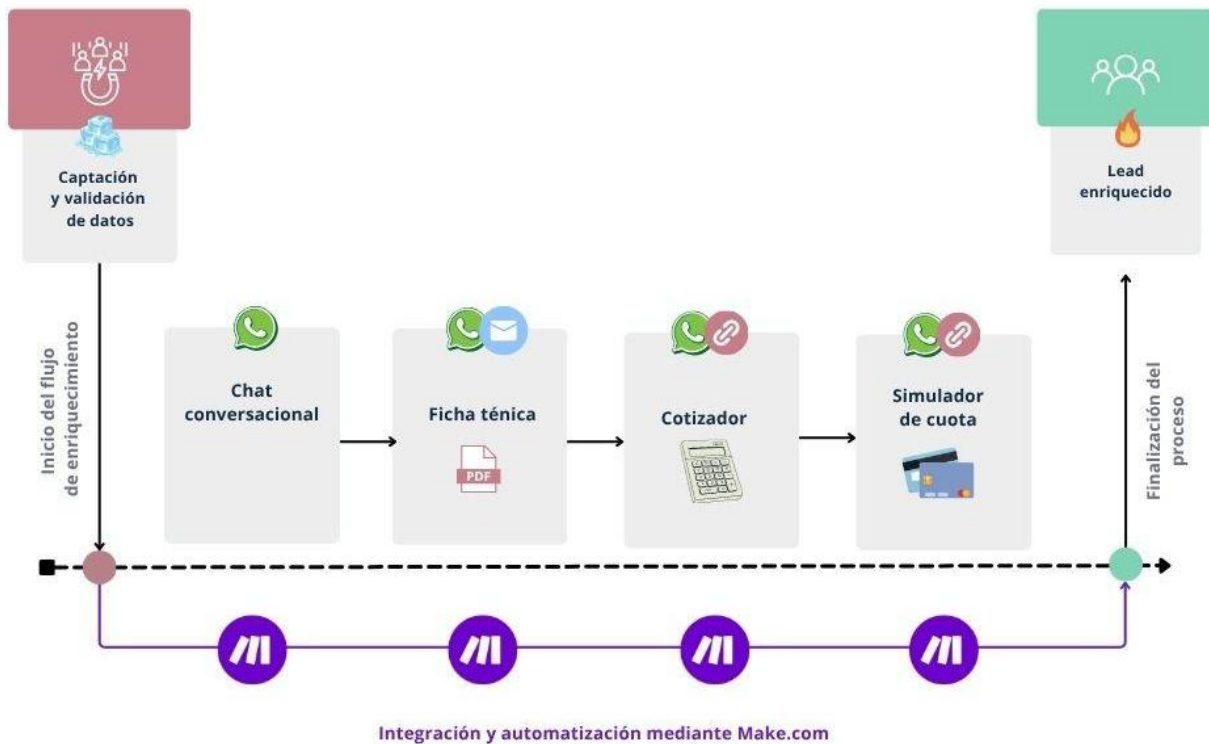


Figura 29: Etapas por las que atraviesa un lead en proceso de nurturing. Fuente: Elaboración propia.

Una cuestión a considerar, y que no es un detalle menor, es el timing de entrega de los leads en función del tiempo que demande el proceso de nurturing. En este sentido, podría optarse por enviar el lead al concesionario en el momento en que ingresa, permitiendo una gestión inmediata por parte de la fuerza de ventas mientras, en paralelo, se lo enriquece en los términos propuestos; o bien, postergar su carga en el CRM hasta que dicho proceso haya finalizado, incrementando así la calidad percibida del contacto y su predisposición a avanzar en el funnel de conversión. La elección entre una u otra alternativa dependerá del equilibrio que se busque entre la velocidad de respuesta comercial y el nivel de madurez del prospecto al momento de ser abordado.

En la investigación realizada para el presente trabajo se detectó que empresas como LeadGrowth (www.weareleadgrowth.com) ofrece este tipo de servicios a sus clientes. En su sección de servicios ofrece campañas de nurturing automatizadas, aunque no detalla el proceso ni los métodos utilizados. En la misma línea Revnew (www.revnew.com) ofrece a sus clientes el servicio de lead nurturing en ciertas etapas que incluyen el desarrollo de contenido, limpieza de la base de datos y scoring de leads. Su estrategia se basa en la creación de documentos y piezas gráficas informativas que eduquen al prospecto utilizando email marketing como canal de distribución (para el mercado estadounidense).

4.9.2 Lead nurturing mediante automatizaciones conversacionales con IA (Agentes IA - Chatbots IA)

La inteligencia artificial ha irrumpido en todos los sectores productivos, marcando un cambio de paradigma que desafía los modelos tradicionales de operación y plantea interrogantes sobre sus usos, formas de aplicación, implicancias éticas y aportes concretos a la cadena de valor. Si bien algunos sectores manifiestan una resistencia firme a su implementación, fundamentando sus objeciones en la posible pérdida masiva de empleos, en dilemas éticos derivados de la ausencia de responsabilidad legal clara, o en preocupaciones sobre la privacidad y manipulación de la información, lo cierto es que la inteligencia artificial no es una tendencia pasajera, sino un

resultado inevitable de la evolución tecnológica. Más allá de las discusiones sobre su impacto en el empleo, que será reconfigurado más que eliminado, el debate central gira en torno a la relevancia del valor de las actividades que tienden a ser reemplazadas en este nuevo escenario. En definitiva, la cuestión no es si la inteligencia artificial reemplazará personas, sino si lo que hacemos continúa siendo esencial en un mundo transformado por ella.

Es posible imaginar, y de hecho ya se está materializando, un escenario en el que la inteligencia artificial no reemplace, sino que potencie ciertos roles, tareas o trabajos, como sucede actualmente en diversas industrias. En el ámbito comercial, por ejemplo, el rendimiento del área de ventas depende en gran medida de una adecuada gestión de la demanda, donde la capacitación, experiencia y entrenamiento de los vendedores han sido históricamente factores clave; sin embargo, esta dinámica podría estar próxima a transformarse. Ya existen agencias especializadas en entrenar sistemas de inteligencia artificial para interactuar con potenciales clientes, especialmente en las etapas iniciales del embudo de ventas, momento crucial para la calificación, segmentación y filtrado de prospectos según el producto, sector o intención de compra. Un ejemplo concreto es la agencia Relief (<https://www.relief.academy/automatiza>), con sede en México, que se dedica a implementar automatizaciones basadas en IA orientadas a responder, calificar y convertir clientes, ya sea mediante procesos completamente automatizados o como complemento previo al abordaje comercial por parte de un humano.

Los chatsbots de IA están revolucionando rápidamente la forma en que las empresas y las personas interactúan. Estos asistentes virtuales inteligentes pueden administrar consultas de los clientes y proporcionar recomendaciones a los mismos, transformándose en una herramienta muy útil en términos de escalabilidad.

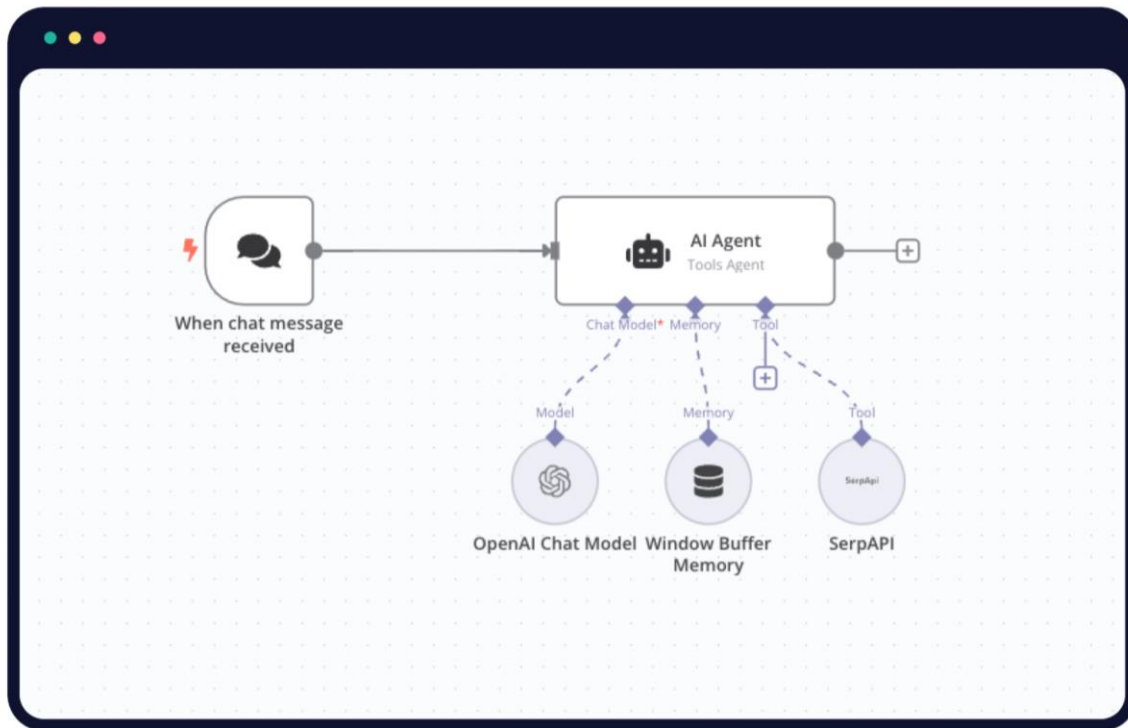


Figura 30: Flujo de automatización con Agente IA (Chatbot IA). Fuente: blog.n8n.io

Con una configuración cada vez más intuitiva, sin tecnicismos complejos y con una curva de aprendizaje notablemente reducida, se ha vuelto cada vez más habitual entrenar agentes de inteligencia artificial para que, ante el ingreso de una consulta por parte de un cliente, sean capaces de indagar en su memoria, consultar un catálogo predefinido o incluso buscar respuestas directamente en la web de la empresa, ofreciendo así una respuesta automatizada en tiempo real. Este proceso puede anticipar el primer contacto humano con el área de ventas, y llegar incluso a coordinar una cita, agendarla en el Google Calendar de un vendedor específico o derivar de manera automática la interacción al CRM correspondiente, optimizando el flujo comercial desde el primer punto de contacto.

Otra de las aplicaciones de esta tecnología es la posibilidad de establecer distintos perfiles de cliente mediante la creación de agentes específicos para cada caso, a los cuales se les puede proporcionar información personalizada sobre la que deben basar sus respuestas, definir un tono

acorde al perfil del interlocutor, asignar un objetivo concreto (ya sea responder, retener, convertir o simplemente realizar un seguimiento) y adaptar completamente su funcionamiento a las necesidades particulares del negocio, logrando así una experiencia mucho más dirigida, eficiente y alineada con la estrategia comercial.

Respond.io (www.respond.io/response-automation) es una plataforma con IA que impulsa el crecimiento dirigido por conversación y es un claro ejemplo del poder de adaptabilidad que aporta la inteligencia artificial a la conversación según el perfil del cliente; Ajuste el tono, traducir mensajes, corregir la gramática, simplificar el lenguaje para una comunicación clara y profesional son algunas de las promesas de esta compañía a sus clientes.

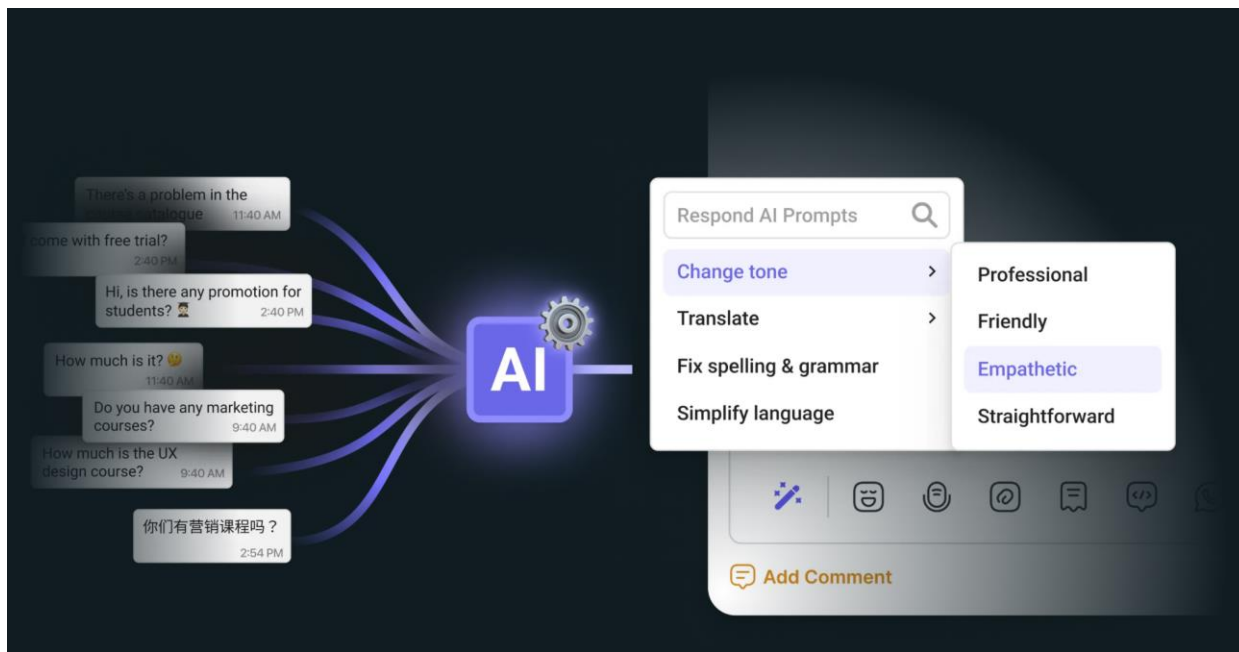


Figura 32: Funciones de adaptabilidad de la IA . Fuente: www.respond.io

De esta forma, la inteligencia artificial conversacional no es más que la simulación de diálogos humanos mediante el uso de tecnologías avanzadas, combinando procesamiento del lenguaje natural (PLN) y aprendizaje automático (ML). A través del PLN, la IA es capaz de comprender e interpretar los mensajes de los usuarios, analizando el contexto, extrayendo su significado y generando respuestas pertinentes. Por su parte, el aprendizaje automático permite que el sistema mejore progresivamente su desempeño a medida que interactúa, adaptándose en

función de la experiencia acumulada. Cuanto mayor es la cantidad de interacciones, mayor es su capacidad para captar matices, interpretar contextos y reconocer preferencias individuales, lo que redundaría en una mejora sustancial en la calidad de sus respuestas. (Figuroa, 2010)

Analizando el caso de Corporate Connections y su objetivo de fortalecer su propuesta de valor, la herramienta presentada puede potenciar significativamente el aprovechamiento de las bases de datos internas de la empresa, al tiempo que robustecería el proceso de lead nurturing previo a la derivación al área comercial. Paralelamente, permitiría generar respuestas inmediatas y multicanal, segmentando y clasificando de manera inteligente cada caso según las interacciones del prospecto durante el flujo conversacional. Esto facilitaría la asignación automatizada de etiquetas, mejorando el seguimiento posterior al primer contacto. En esta misma línea, la herramienta permite abordar al lead en diferentes instancias, con el fin de obtener información clave para su calificación, fortaleciendo así la eficiencia del proceso comercial desde sus etapas iniciales.

4.9.3 Lead nurturing mediante automatizaciones con voz: Audio y emulación de voz.

Si ya es posible crear automatizaciones con inteligencia artificial entrenada para responder en base a información que configuramos en su memoria, estableciendo un marco conceptual que guíe sus respuestas, dar un paso más allá y dotarla de voz no resulta un desafío técnico demasiado lejano. De hecho, esta es una de las últimas innovaciones en inteligencia artificial aplicada a la comercialización: agentes conversacionales con voz capaces, por ejemplo, de atender llamadas en una pizzería, ofrecer distintas opciones del menú, registrar pedidos e incluso registrar detalles como la dirección del cliente o el horario de entrega. Una evolución que no solo agiliza procesos operativos de cualquier industria, sino que redefine la experiencia del cliente y multiplica la escalabilidad del negocio.

Telvia (www.telvia.io) es una agencia española especializada en agentes de llamada con inteligencia artificial; “Atiende como un humano. Opera como una máquina” reza en su sitio web

y agrega; “La voz es la forma más humana de operar. No necesita pantallas, ni formación, ni pasos intermedios. Solo una pregunta, una respuesta, una acción”. Esta agencia, en un formato llave en mano, escucha y analiza los procesos del negocio de su cliente y diseña el agente con sus reglas mediante flujos específicos. Ofrecen, a la vez, un proceso totalmente transparente, dándole la posibilidad al cliente de manejar su propio dashboard con métricas claves, como; histórico de llamadas e interacciones, seguimiento por canal (voz, WhatsApp, email), clasificación y evolución de leads, entre otros.

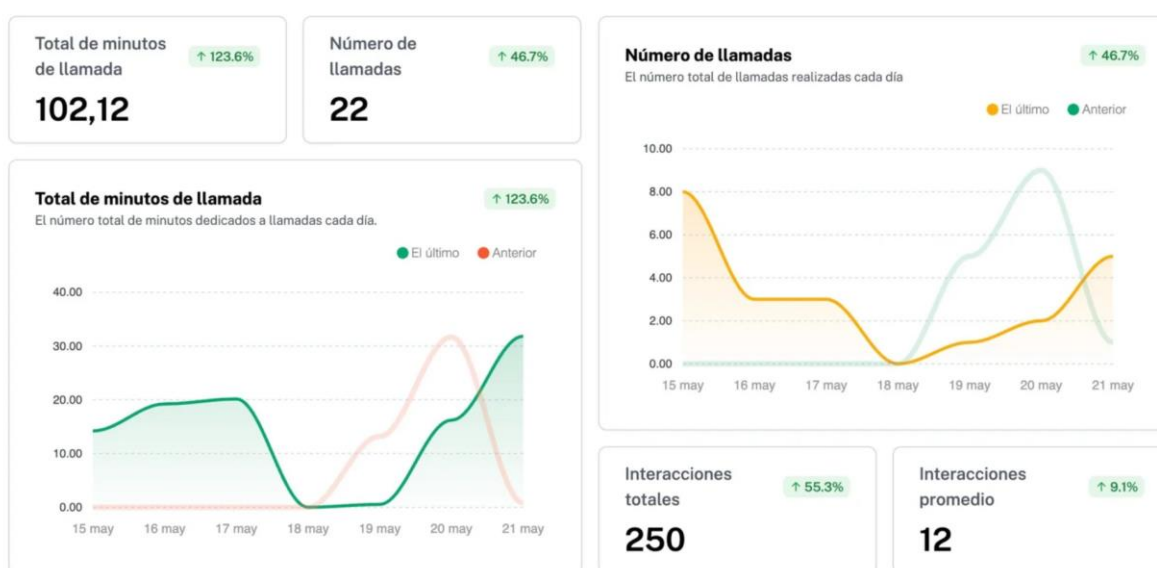


Figura 31: Dashboard del cliente en Telvia. Fuente: www.telvia.io

Anunzi IA (ia.anunzi.net) es otro caso exitoso en esta industria, ofreciendo asistentes telefónicos con inteligencia artificial ya sea para realizar o recibir llamadas, gestionando miles de interacciones a tiempo real, con atención personalizada, optimizando el servicio al cliente. “Nuestros agentes de voz de IA no siguen guiones, entienden la intención, navegan por los diálogos y se adaptan a tiempo real” reza su sitio web. Ofrecen, a la vez, agentes de voz multilingües, números globales y clientes en diversas industrias; Medicina, odontología, servicios públicos, hotelería, gestión de reclamos, ventas y marketing, entre otros.

Corporate Connections podría aprovechar de forma excepcional los agentes de inteligencia

artificial con voz, aplicándolos tanto en secuencias automatizadas de lead nurturing mediante llamadas programadas, como en estrategias de retargeting o contactos en frío a su propia base de datos. En un enfoque más ambicioso, esta tecnología permitiría ofrecer un servicio integral en el que el producto final deje de ser un simple lead para convertirse en un cliente efectivamente cerrado, integrando verticalmente el proceso comercial y entregando al concesionario un prospecto completamente abordado, calificado y gestionado en su nombre.

En este contexto, Retell AI (www.retellai.com) se presenta como un proveedor potencialmente estratégico para la implementación de esta mejora. Se trata de un software de inteligencia artificial con voz, intuitivo y altamente personalizable, que permite generar agentes virtuales adaptados a distintos flujos conversacionales e implementarlos en diversos canales, como llamadas telefónicas, llamadas web, SMS, entre otros. Además, ofrece una funcionalidad particularmente valiosa desde una perspectiva de escalabilidad: las llamadas por lote. Esta herramienta posibilita configurar y ejecutar llamadas masivas dirigidas a una base de datos específica, lo que en otros contextos requeriría la implementación de un call center completo, con su correspondiente infraestructura y entrenamiento de personal.

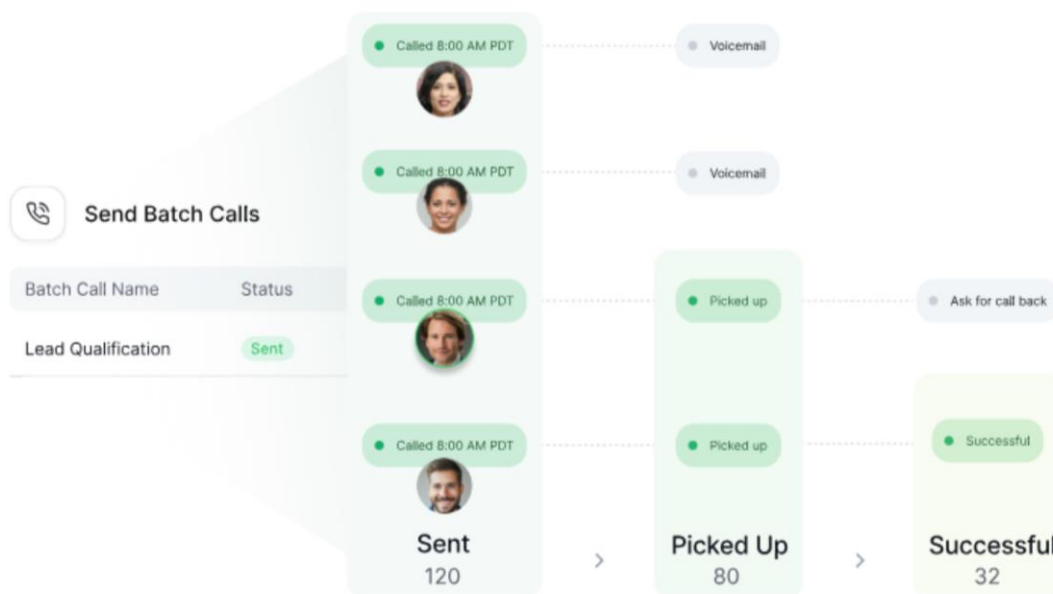


Figura 33: Función de llamadas por lote. Fuente: www.retellai.com

Una alternativa intermedia entre la inteligencia artificial conversacional basada en texto y su versión en formato de voz a través de llamadas telefónicas es el uso de mensajes de voz, personalizado y automatizado, mediante WhatsApp. En este sentido, 360Dialog (www.360dialog.com) se posiciona como uno de los proveedores referentes del sector, al ofrecer una tecnología que permite a las empresas enviar audios nativos en la aplicación, replicando la forma en que los usuarios se comunican habitualmente. Entre sus principales beneficios se destaca la posibilidad de generar conversaciones más personalizadas, naturales y accesibles, incluso para personas con baja alfabetización o alguna discapacidad, gracias a la conversión automática de voz a texto. Asimismo, permite agregar una mayor carga emocional y valor informativo al mensaje, muchas veces difícil de transmitir en formato escrito, y contribuye a mejorar significativamente la experiencia del usuario al adaptarse a un canal y estilo de comunicación ya familiar para el público objetivo.

Una de las principales objeciones a la inteligencia artificial conversacional basada en voz era el tono artificial con el que se presentan muchas de estas tecnologías. Frente a una llamada donde la voz suena evidentemente no humana, la reacción más probable del receptor sería colgar. Pero ¿qué ocurriría si esa voz no solo sonara humana, sino que además resultara familiar? Esta brecha es precisamente la que resuelve ElevenLabs (www.elevenlabs.io), una plataforma que permite seleccionar e integrar voces humanas realistas en las automatizaciones previamente mencionadas, e incluso emular la voz del propio vendedor. De este modo, ya no solo es posible entrenar a la inteligencia artificial con información comercial relevante, sino también dotarla de un componente emocional y personal, replicando el tono, matices y estilo de comunicación del equipo comercial. Esto habilita sin dudas una experiencia de contacto mucho más cercana y persuasiva, reduciendo las barreras de aceptación por parte del cliente.

Crea una réplica de tu voz que suene igual que tú

Automatiza locuciones de vídeo, lecturas de anuncios, pódcasts y mucho más, con tu propia voz

PLANES DE CLONACIÓN DE VOZ

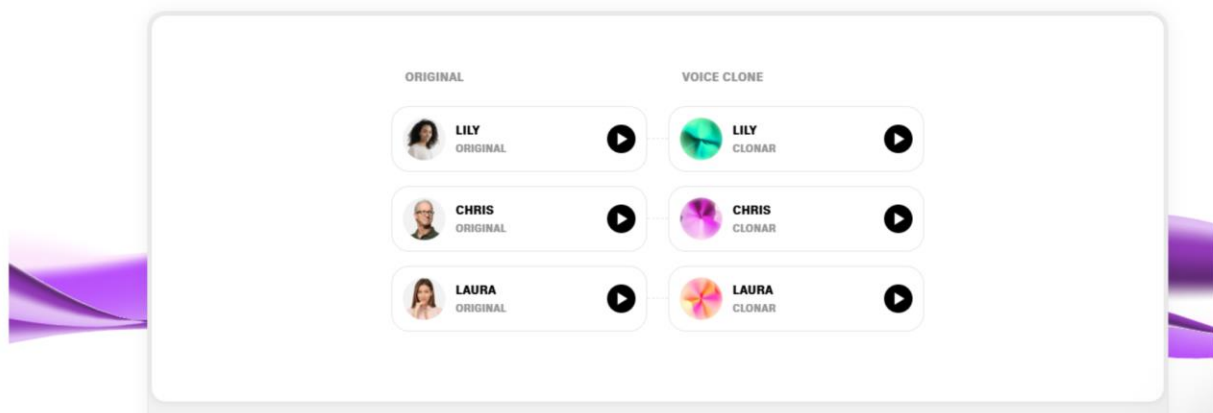


Figura 34: Software de clonación de voz para agentes de IA. Fuente: www.elevenlabs.io

De lo desarrollado hasta el momento en la presente sección de inteligencia artificial y sus diferentes usos es innegable que su implementación traería mejoras significativas tanto a la operación de Corporate Connections como al valor percibido del cliente. Esta tecnología amplía la capacidad instalada, optimiza el tiempo de los recursos humanos y mejora el resultado final, dotándolo de ciertas características únicas en el sector automotriz, específicamente.

Capítulo 5: Brechas estratégicas

5.1 Diagnóstico de brechas estratégicas

Luego del proceso de benchmarking resulta útil determinar las brechas estratégicas entre las prácticas llevadas adelante por la empresa objeto de estudio (Corporate Connections) y sus referentes en el mercado, discriminando las diferencias observables entre su desempeño, capacidades y prácticas y las de estos últimos, determinando si existe o no un desfase que pueda

repercutir en la competitividad, sostenibilidad o crecimiento en el sector.

Dimensión estratégica	Propuesta de valor
<p>Situación Actual (Corporate Connections)</p>	<p>Entrega de clientes potenciales calificados bajo un modelo CPL (cost per lead), con foco en la transparencia y tratamiento personalizado. Ventaja competitiva de diferenciación por calidad y trazabilidad en un mercado que empieza a commoditizar la oferta.</p>
<p>Situación de Referentes</p>	<p>Las empresas análogas internacionales proponen una propuesta de valor ampliada integrando servicios de nurturing (nutren a los clientes potenciales, previo al abordaje comercial, con información relevante para incrementar las posibilidades de conversión), lead scoring y automatización del proceso.</p>
<p>Ventajas / Desventajas de la situación actual</p>	<p><u>Ventaja:</u> Existencia de un proceso manual y controlado y flexibilidad en la creación de campañas personalizadas</p> <p><u>Desventajas:</u> Propuesta mas limitada que la competencia, sin servicios complementarios, sin nutrición de prospectos y un valor percibido bajo por parte del cliente promedio. Adicionalmente, falta de escalabilidad debido a la ausencia de herramientas que automaticen procesos.</p>
<p>Brecha estratégica</p>	<p>La propuesta actual corre un alto riesgo de quedar reducida a un servicio sin diferenciación frente a un mercado más exigente en términos de resultados (conversión) y una oferta</p>

	con servicios ampliados.
Acción recomendada	Ampliar la propuesta de valor, incluyendo nurturing a los procesos de captación de clientes potenciales, validación avanzada y herramientas de automatización para facilitar la escalabilidad y mejorar los tiempos de respuesta de la demanda actual.
Prioridad	Alta

Dimensión estratégica	Procesos de segmentación
Situación Actual (Corporate Connections)	Segmentación de audiencias básica, enfocada en datos de contacto, interés y geolocalización. El filtrado de leads es manual y el tiempo de entrega depende de la carga operativa en determinadas franjas horarias, con baja integración tecnológica (sin CRM propio, entre otras malas prácticas)
Situación de Referentes	Aplican segmentaciones más avanzadas y precisas, reforzándolas con información cruzada de bases de datos de terceros, logrando como resultado un lead robusto en términos de intención de compra, y trazabilidad. Esta práctica incorpora variables como la conductual y facilita el análisis predictivo del lead, muy valorado por la demanda.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<u>Ventaja:</u> Flexibilidad para adaptar y personalizar el servicio a las necesidades de cada concesionario y

	<p>simplicidad en la ejecución. El costo se compone pura y exclusivamente de la variable publicitaria.</p> <p>Desventajas: Falta de precisión en la segmentación lo que deriva en una baja conversión y en el valor percibido del servicio por parte del cliente.</p>
Brecha estratégica	<p>Corporate Connections no cuenta con procesos automatizados y estructurados de segmentación que hagan mas robusto su producto final para el cliente, no cuenta con herramientas que le permitan cruzar información a tiempo real y mejorar la calidad del lead antes de ser entregado.</p>
Acción recomendada	<p>Incorporar la tecnología necesaria para implementar una segmentación multivariable de manera automatizada que permita elevar la intención de compra de manera predictiva en los leads entregados al cliente. (mediante IA, Agentes, chatbots y otras herramientas previamente mencionadas en el desarrollo del presente trabajo)</p>
Prioridad	Alta

Dimensión estratégica	Proceso de validación de prospectos
Situación Actual (Corporate Connections)	<p>Corporate Connections no valida los números de teléfono ni correo electrónico de los prospectos entregados al cliente. La validación se limita a controles manuales como cantidad de dígitos, en el caso del teléfono y correcta redacción del</p>

	correo electrónico, en el caso del mail.
Situación de Referentes	Incorporan validadores automáticos de datos (teléfono y mail), utilizando softwares de terceros especializados en estos controles.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Capacidad de detectar inconsistencias entre el número de teléfono y la geolocalización (prefijo telefónico y zona geográfica)</p> <p><u>Desventajas:</u> Mayor tiempo de procesamiento, poca escalabilidad, baja eficiencia.</p>
Brecha estratégica	Corporate Connections carece de validación automatizada de datos básicos del prospecto, dependiendo de controles manuales lo que genera cuellos de botella y su capacidad de escalar.
Acción recomendada	Incorporar a sus procesos softwares de terceros especializados en la validación automática de ciertos datos sensibles del cliente, generando mayor tasa de contactación por parte de los equipos comerciales.
Prioridad	Alta

Dimensión estratégica	Integración y Tecnología
Situación Actual (Corporate Connections)	Corporate Connections no posee CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en ingles) propio. La carga se realiza en los sistemas de cada cliente de manera manual.
Situación de Referentes	Poseen su propio CRM o utilizan el de terceros en formato de membresía, permitiéndoles almacenar y gestionar los prospectos de manera mas ordenada, con acceso a métricas mediante dashboards, integraciones vía API, entre otros.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Bajo o nulo costo operativo en esta vertical, flexibilidad a la hora de integrarse a un cliente nuevo</p> <p><u>Desventajas:</u> Dificultades notorias a la hora de querer automatizar, gestionar o auditar bases de datos, obtener reportes o eficientizar el tiempo.</p>
Brecha estratégica	Corporate Connections carece un sistema acorde para gestionar su mayor activo, su base de datos y toda acción que se quiera llevar adelante sobre ella (nutrirla, diversificarla, etc.).
Acción recomendada	Analizar opciones en el mercado acorde a las necesidades específicas del sector, en general y de la empresa, en particular. Desarrollar integraciones graduales tanto de las bases de datos actuales como las históricas.

Prioridad	Alta
------------------	------

Dimensión estratégica	Diversificación de servicios complementarios (servicio extendido)
Situación Actual (Corporate Connections)	Corporate Connections solo presenta al mercado como un proveedor externo de clientes potenciales para concesionarios bajo un modelo CPL (Cost per lead, por sus siglas en inglés). No ofrece servicios adicionales.
Situación de Referentes	Ofrecen servicios de nurturing automatizado, lead scoring predictivo, automatizaciones personalizadas por sector, agentes de IA, entre otros.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Foco y especialización en un servicio a un nicho específico, facilitando la comunicación de valor.</p> <p><u>Desventajas:</u> Oferta limitada frente a la competencia que amplía la propuesta de valor a servicios complementarios, frente a un evidente escenario de comoditización.</p>
Brecha estratégica	Corporate Connections depende de un único modelo de negocio, expuesto a presión de precios y pérdida de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo.
	Incorporar progresivamente servicios complementarios que aumenten la percepción de valor mientras se continúa

Acción recomendada	transmitiendo el sentido de especialización en el sector.
Prioridad	Alta

Dimensión estratégica	Escalabilidad y alcance de mercado
Situación Actual (Corporate Connections)	Corporate Connections concentra su operación exclusivamente en Córdoba. No hay presencia ni esfuerzos actuales en diversificar a otras zonas, como así tampoco a otros sectores distintos de la automotriz.
Situación de Referentes	Por las bondades del servicio (digital), no se limitan a geográficamente y ofrecen sus servicios sin frontera alguna, diseñando su modelo de negocio para escalar rápidamente en distintos mercados. Por otro lado, tampoco se enfocan únicamente en un único sector.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Especialización en un único sector consolida las relaciones de largo plazo con clientes actuales, dando la apariencia de experiencia y conocimiento profundo de la industria.</p> <p><u>Desventajas:</u> Frente a escenarios de escasa demanda , la limitación geográfica e industria repercute directamente en la operación y las utilidades, las cuales se vuelven inestables y volátiles.</p>

Brecha estratégica	Falta de expansión territorial, sectorial e intersectorial, aumentando la vulnerabilidad frente a concentración de clientes.
Acción recomendada	Diseñar estrategias de expansión geográfica para la industria actual, ampliando la cartera dentro del mismo sector (Por ejemplo; post venta, usados, 0km directa, entre otros) para no depender exclusivamente de la vertical planes de ahorro. Paralelamente, evaluar industrias adyacentes como el sector financiero, salud, seguros o desarrollistas.
Prioridad	Media/Alta

Dimensión estratégica	Modelo de ingresos
Situación Actual (Corporate Connections)	Corporate Connections ofrece exclusivamente un sistema de comercialización según costo por lead, con precios diferenciados según el grado de especificidad de cada lead, a solicitud del cliente.
Situación de Referentes	Algunas empresas extranjeras exploran esquemas híbridos sumando tarifas de gestión o sujeto a resultados determinados (por objetivo). Otras compañías operan, en parte de sus servicios extendidos, en un formato SaaS (Software as Services, por sus siglas en inglés) como

	también un modelo por suscripciones, diversificando ingresos.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Simplicidad y claridad en las tarifas, facilidad para calcular el costo operativo en el formato CPL, por parte del cliente, como así también el retorno de su inversión.</p> <p><u>Desventajas:</u> Alta dependencia del volumen, modelo limitado frente a baja de demanda.</p>
Brecha estratégica	La falta de modelos alternativos de monetización limita la previsibilidad de ingresos y la capacidad para sostener los márgenes en un mercado cada vez más competitivo y fluctuante.
Acción recomendada	Diseñar un modelo híbrido, manteniendo el formato CPL, pero explorando otras alternativas como fee de gestión o tarifa base, suscripciones para lead “fríos” o “nutridos” en procesos automatizados.
Prioridad	Alta

Dimensión estratégica	Adquisición de clientes y fidelización
Situación Actual	Desde sus comienzos, hasta la actualidad, Corpoarte Connections nunca estableció una estrategia de adquisición de clientes (dirigida a concesionarios, como potenciales

(Corporate Connections)	clientes del servicio ofrecido). Los nuevos clientes llegan de manera orgánica, por referencia, y se sostienen en base a la confianza, transparencia y atención personalizada. No existe sistema de fidelización alguno.
Situación de Referentes	Cuentan con programas formales de fidelización, referidos por incentivo, servicios educativos para clientes, entre otros.
Ventajas / Desventajas de la situación actual	<p><u>Ventaja:</u> Sistema orgánico, reduciendo costos y favoreciendo la tasa de conversión, ya que el cliente llega convencido de que somos el proveedor mejor referenciado.</p> <p><u>Desventajas:</u> La ausencia de mecanismos estructurados de fidelización y captación generan una dependencia riesgosa de estos canales orgánicos, falta de previsión de la demanda y dudas frente a las fluctuaciones típicas del sector.</p>
Brecha estratégica	La gestión relacional actual se basa más en la confianza y trayectoria que en un sistema profesionalizado y escalable, dificultando la posibilidad de expandir la cartera de clientes.
Acción recomendada	Formalizar un sistema de captación y fidelización de clientes, potenciando el modelo actual por referencia y alimentando al equipo de ventas con prospectos provenientes de otros canales y círculos, destinando un presupuesto mensual para publicidad y adquisición de clientes.
Prioridad	Media/Alta

Luego del análisis de las brechas estratégicas desarrolladas se concluye que Corporate Connections mantiene ventajas competitivas en puntos importantes como personalización, transparencia y relación de confianza con sus clientes, sin embargo presenta desventajas notorias y significativas en áreas como segmentación, validación, integración tecnológica, diversificación de servicios y servicios ampliados y oportunidades de mejora en aspectos como modelo de ingresos y estrategias de adquisición y fidelización. Estos aspectos, intensifican aún más el riesgo frente al escenario de comoditización descrito, tornando ineludible la necesidad de cerrar dichas brechas para la sostenibilidad y escalabilidad de la operación.

5.2 – Análisis FODA frente a las brechas estratégicas

A partir de las brechas estratégicas detectadas y para visualizar con más nitidez como se reconfigurará la posición competitiva de la empresa tras la implementación de las recomendaciones de mejora, se presenta un nuevo análisis FODA de Corporate Connections. El mismo permite una visión prospectiva que integra las nuevas fortalezas derivadas del rediseño estratégico, las oportunidades que ofrece el mercado y las debilidades y amenazas que aún persisten en el entorno dinámico de los servicios digitales B2B.



Figura 35: Análisis FODA frente a las brechas estratégicas. Elaboración propia

Como se desprende del análisis FODA, al cerrar las brechas estratégicas, Corporate Connections estaría en condiciones de evolucionar hacia un modelo mas diferenciado y escalable de cara a un mercado sumamente competitivo en materia de innovación tecnológica. Combinando estas nuevas fortalezas internas con las oportunidades externas se posiciona de manera mucho más competitiva en miras de sostener su liderazgo en el sector.

Capítulo 6: Propuesta de Rediseño Estratégico, enfocado en la propuesta de valor

6.1 Nueva propuesta de valor diferenciada y ampliada. Incorporación de servicios complementarios para fortalecimiento de la propuesta de valor.

La incipiente evolución del mercado digital B2B, potenciada por la innovación tecnológica en todos los sectores e industrias y las brechas manifiestas en el proceso de benchmarking del presente trabajo evidencian la ineludible necesidad de ampliar la propuesta de valor de Corporate Connections con el fin de evitar la comoditización del servicio y consolidar un posicionamiento diferenciado. En este sentido, se proponen tres ejes estratégicos presentados como nuevas unidades de negocio; *un software especializado en nurturing* como solución complementaria para el cliente al servicio de generación de leads, la *comercialización de bases frías* para el enriquecimiento de bases de datos propias de las empresas y *el servicio de gestión de campañas publicitarias*, ya no como una obligación de resultado (generación de clientes potenciales), sino de medios, proporcionándole al cliente el control total sobre sus propios anuncios.

El primer eje consiste en el desarrollo e incorporación de un software de nurturing de leads que buscará optimizar la gestión de los mismos y acompañar al prospecto a lo largo de su ciclo de decisión de compra. La propuesta de valor se centra, en este caso, en mejorar la contactabilidad, enriquecer la información tanto suministrada como recibida y elevar las tasas de conversión (ventas). Sus elementos principales girarán alrededor de automatizaciones de segmentación, calificación y etiquetado de leads facilitando un scoring predictivo que ayude al área de ventas a anticiparse a las objeciones, dudas o interés del cliente antes de contactarlo. Contará además con una suite de herramientas como cotizadores, simuladores de cuota, fichas técnicas y un repositorio con imágenes precargadas a disposición del vendedor, facilitando su interacción comercial. Una herramienta escalable, integrable con los CRMs actuales de cada cliente y sencillo de utilizar.

El segundo eje estratégico consiste en la creación de una unidad de negocio enfocada en el segmento de mercado que busca un prospecto segmentando por industria pero que no necesariamente consultó recientemente. Este tipo de producto se denomina en el sector “base fría” y ha sido cada vez más frecuente en el último tiempo. La propuesta de valor, en este caso, consiste en ofrecer una base segmentada y validada que les permita a las concesionarias activar sus propias campañas de remarketing, llamadas por lote, o WhatsApp marketing. Corporate Connections se

convertiría así en un proveedor integral, maximizando la eficiencia de equipo comerciales y áreas de marketing en distintas variantes de leads, generando a la vez una diversificación de ingresos, mejor aprovechamiento de sus recursos y fidelización de clientes con necesidades cada vez más variadas.

Finalmente, se plantea un modelo de gestión que habilite a los clientes a diseñar, ejecutar y monitorear sus propias campañas con total trazabilidad y a tiempo real. La propuesta de valor, en este caso, es otorgarle al cliente autonomía plena y personalización en la configuración de sus campañas publicitarias digitales apalancados en la experiencia de una agencia especializada en dicho rol. De esta manera, Corporate Connections se presenta como una agencia flexible de cara al cliente y sus necesidades, anticipándose a un cambio de paradigma en el sector; la migración del modelo CPL (cost per lead, por sus siglas en inglés) a uno de mayor control y trazabilidad por parte de los clientes.

La incorporación de estas tres nuevas líneas de acción representa un avance cualitativo en la propuesta de valor integral de Corporate Connections, que se suman a las ya mencionadas mejoras de procesos desarrolladas a lo largo del presente trabajo. Esta estrategia permitirá pasar de un esquema ampliado y diversificado, mas resiliente, escalable y alineado a las mejores prácticas del sector, garantizando sostenibilidad y diferenciación.

II. Conclusión y recomendaciones

Principales hallazgos y conclusiones: Implicancias para la operación del modelo negocio y la viabilidad del mismo

El presente trabajo abordó el desafío de rediseñar estratégicamente el modelo de negocio de una empresa de servicios digitales B2B en un contexto de creciente innovación tecnológica y cambios en los hábitos de consumo que están llevando al servicio prestado a una innegable comoditización. En este contexto, se centró la investigación en el cliente con sus necesidades específicas, la competencia y otras empresas referentes del sector, buscando detectar las mejores prácticas que reposicionen la propuesta de valor de Corporate Connections, mejoren sus ventajas competitivas y profesionalice sus procesos.

Metodológicamente, la investigación combinó un enfoque cualitativo exploratorio mediante un benchmarking comparativo, apoyándose en herramientas de diagnóstico estratégico como

Business Model Canvas, FODA y estrategias competitivas para así lograr identificar brechas, amenazas y capacidades internas. La lógica fue secuencial; comprender el modelo de negocios actual y el sector, contrastarlo con referentes locales e internacionales y traducir los hallazgos en un rediseño de modelo de negocio para la empresa.

Del análisis FODA se desprenden fortalezas distintivas como la relación de largo plazo con los clientes desde la confianza, transparencia y atención personalizada, traducéndose en flexibilidad operativa adaptando el servicio a cada marca, producto y localización. Estas capacidades le otorgaron a la empresa clientes recurrentes por más de una década, no obstante, también emergieron tensiones estructurales, procesos poco automatizados, escasa escalabilidad y dependencia de un único modelo de ingresos.

El análisis externo (Cinco fuerzas de Porter) dejó al descubierto la necesidad de posicionamiento frente a la amenaza de nuevos entrantes, la presión de servicios sustitutos y la sensibilidad al precio, concluyendo que resulta imperativo crear capacidades distintivas y procesos difíciles de imitar para dejar de competir por precio.

Por su parte, el benchmarking comparativo ordenó y explicitó los lugares donde la empresa debía trabajar, cerrando brechas y ampliando ventajas competitivas. Identificando los dolores concretos del cliente (concesionarios) se detectó la necesidad de ampliar la propuesta de valor, trasladando el foco desde la “entrega de clientes potenciales calificados” hacia la gestión del ciclo de vida del mismo, con automatizaciones, segmentación, scoring y nutrición, estandarizando procesos para acortar la curva de aprendizaje de los equipos comerciales.

En este orden de ideas, luego del diagnóstico, benchmarking y determinación de brechas estratégicas surgió el rediseño estratégico enfocado en la propuesta de valor, logrando una versión ampliada en tres nuevos ejes; el primero es un software propio de nurturig que automatice la segmentación, clasificación y validación de prospectos generando scorings a tiempo real y proporcionándole al área de ventas información relevante de cada lead antes del abordaje comercial. Paralelamente, una nueva unidad de negocio centrada en la venta de bases “frías”, monetizando un recurso subutilizado en la operación actual de Corporate Connections; sus bases propias históricas, habilitando a los clientes la posibilidad de hacer su propio remarketing y llamadas por lote con agentes de inteligencia artificial, una herramienta de inminente llegada al

sector. Por último, el tercer eje está definido en un modelo de gestión que busca diversificar ingresos con una necesidad específica de algunos clientes; la gestión personalizada de campañas publicitarias, apoyados en la experiencia y trayectoria de Corporate Connections.

En su conjunto, estos tres ejes amplían la propuesta de valor y atenúan el riesgo de comoditización en el sector, comenzando una dinámica que busca ser constante a partir de este momento para la empresa; la mejora continua.

Como cierre del presente trabajo final de maestría y como conclusión final luego de la profunda investigación y los hallazgos encontrados, es innegable que la tecnología e innovación están generando entornos cada vez más volátiles e inciertos para las compañías, en general, y para la industria de servicio digitales B2B, en particular. El análisis pormenorizado de nuestro sector, como así también del servicio prestado al cliente y sus necesidades específicas arriban casi por decantación a la conclusión que el modelo de negocio, tal cual lo conocemos, tiene fecha de vencimiento. Resulta claro, a la luz de lo investigado y presentado, que más temprano que tarde deberemos migrar del “servicio” al “sistema”, dejando de mirar al lead como un producto único y suficiente, para empezar a trabajar en lo que el cliente requerirá en el mediano-corto plazo: herramientas que lo asistan para potenciar sus resultados.

III. Bibliografía

Chaffey, D. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson Education.

David, F. (2020). *Conceptos de administración estratégica* (15^a ed.). Pearson

Figueroa (2010), *IA Conversacional para ventas: acuerdos cerrados en la era de la IA*.

Consultado el 30 de agosto de 2025.

<https://respond.io/blog/conversational-ai-for-sales>

Finnigan, J. (1997) *Guía del benchmarking empresarial*. Prentice Hall

Kotler, P. (2016) *Marketing 4.0*. Lid Editorial

Kotler, P. (2022) *Dirección de marketing*. Pearson

MIT Sloan Management Review (2023) *Harnessing Grassroots automation*. MIT.

Consultado el 10 de Julio de 2025

<https://sloanreview.mit.edu/article/harnessing-grassroots-automation>

Oracle. (2025). *What is lead nurturing?* Oracle CX Marketing. Consultado el 15 de Julio de 2025.

<https://www.oracle.com/cx/marketing/lead-management/what-is-lead-nurturing/>

Osterwalder, A. (2010) *Generación de modelo de negocios*. Deusto

Osterwalder, A. (2014) *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto

Porter, M (2006) *La estrategia competitiva*. Ediciones Pirámide

Rodriguez (s.f) *Diferencias entre Lead, prospecto y cliente potencial*. Consultado el 28 de Julio de 2025.

<https://edwardrodriguez.com/diferencias-entre-lead-prospecto-y-cliente-potencial>

Spendolini, M. (1994) *Benchmarking*. Norma

Valls Roig, A. (2000) *Benchmarking*.

YouLead, Digital Growth Agency. (2025). *Marketing conversacional: Cómo los chatbots y la IA están transformando la generación de leads*. Consultado el 15 de Julio de 2025.

<https://www.youlead.pt/en/blog/conversational-marketing-how-chatbots-and-ai-are-transforming-lead-generation>