



Análisis de los procesos de adopción de herramientas tecnológicas de automatización para *marketing* en empresas de *software as a service*

Germán García Z.

Trabajo de investigación Maestría en Mercadeo

Asesor

Edwin A. Sepúlveda PhD

Maestría en Mercadeo

Universidad EAFIT

2023

Contenido

Introducción.....	6
Situación de estudio, formulación del problema y objetivos	8
Antecedentes	8
Alcance	10
Justificación	11
Preguntas de investigación	11
<i>Categoría 1:</i>	11
<i>Categoría 2:</i>	11
<i>Categoría 3:</i>	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Marco de referencia y marco conceptual	14
Marco de referencia.....	14
Marco conceptual	15
<i>Software as a service marketing</i>	16
<i>Plataforma de customer relationship management (CRM)</i>	18
<i>Martech (tecnologías de marketing)</i>	18
<i>Marketing automation</i>	19
Aspectos metodológicos.....	21
Metodología Delphi aplicada a expertos en automatización del <i>marketing</i>	21
Preparación	22
<i>Definición de la pregunta y las categorías de investigación</i>	22
<i>Definición del panel de expertos</i>	23
<i>Desarrollo del cuestionario 1</i>	24
Conducción.....	26
<i>Identificación del panel de expertos</i>	26
<i>Distribución del cuestionario</i>	26
<i>Análisis de resultados ronda 1</i>	27
<i>Socialización de los resultados de la primera ronda</i>	32
<i>Desarrollo del cuestionario de la segunda ronda</i>	32
Presentación de los resultados	36
<i>Motivadores para adoptar una herramienta de automatización del marketing</i>	36

<i>Metodologías y procesos de selección</i>	37
<i>Factores cualitativos en el proceso de selección</i>	37
<i>Factores de éxito</i>	38
<i>Fases de implementación</i>	39
<i>Tendencias en el área</i>	40
Conclusiones	43
Referencias	49
Anexos.....	52

Resumen

Actualmente, el *marketing* se desenvuelve en un escenario de hiperconectividad y microinteracciones con el consumidor o el usuario que ha tomado fuerza gracias a las innovaciones digitales y a la transformación en una economía del servicio.

Este panorama plantea un desafío para el área de mercadeo, pues la misma hiperconectividad ha derivado en una competencia estrecha por los medios en los diferentes canales disponibles, así como en una necesidad de personalización y segmentación en las interacciones con el cliente difíciles de alcanzar sin tecnologías escalables que sorteen los retos que supone el manejo de grandes volúmenes de datos.

La presente investigación considera la implementación de las tecnologías de automatización del *marketing* como un elemento estratégico para la escalabilidad de las organizaciones, y plantea la discusión entre expertos en las áreas de operaciones de *marketing* y líderes de la industria SaaS (*software as a service*), contrastando sus posturas para llegar a un consenso mediante la aplicación de la metodología Delphi. En los resultados se presentan las principales necesidades, motivaciones y elementos a considerar en un proyecto de adopción de tecnologías de automatización para *marketing* en empresas SaaS, de acuerdo con la interpretación de dos rondas de entrevistas propuestas en cuestionarios de aplicación no supervisada a expertos.

Palabras clave: Automatización del mercadeo, tecnologías de mercadeo, *software as a service*, adopción tecnológica.

Abstract

Currently, marketing operates in a scenario of hyperconnectivity and micro-interactions with the consumer or user, which has gained strength thanks to digital innovations and the transformation to a service-based economy. This landscape poses a challenge for the marketing field, as the same hyperconnectivity has led to intense competition for media across different available channels, as well as a need for personalization and segmentation in customer interactions that is difficult to achieve without scalable technologies that address the challenges of handling large volumes of data.

Considering the implementation of Marketing Automation technologies as a strategic element for the scalability of organizations, this research is proposed. The aim is to initiate a discussion between experts in Marketing Operations and leaders in the Software as a Service (SaaS) industry, contrasting their perspectives to reach a consensus through the application of the Delphi methodology. The results present the main needs, motivations, and elements to consider in an adoption project of automation technologies for marketing in SaaS companies, according to the interpretation of two rounds of interviews proposed in unsupervised application questionnaires to experts.

Key Words: Marketing automation, marketing technologies, software as a service, technological adoption.

Introducción

El área de *marketing* no ha sido ajena a las dinámicas de transformación digital propuestas con el auge de la industria 4.0; por el contrario, podría afirmarse que es una de las áreas de la organización que más ha sido impactada por el uso de tecnologías, entre las que se destacan las herramientas de automatización, que cumplen con el propósito de facilitar la ejecución de procesos tales como la segmentación, la comunicación masiva, la generación de reportes y sobre todo la realización de tareas repetitivas en un margen de tiempo limitado.

La investigación en el campo de la adopción tecnológica para el área de *marketing* resulta ser un tema ya abordado en la academia, y esto ciertamente es justificado al considerar que diversos estudios confirman la existencia de una ventaja competitiva para aquellas compañías que invierten considerablemente en nuevas tecnologías, sobre aquellas que no lo hacen (IBM Institute for Business Value, 2021). No obstante, un tema que ha tenido menor relevancia en la literatura es cómo las nuevas tecnologías impactan a nivel estratégico y cómo estas tecnologías resultan claves en el objetivo primordial del *marketing* de intercambiar valor y desarrollar ventaja sobre la competencia (Hoffman *et al.*, 2022).

En cuanto a lo que concierne a la automatización en mercadeo, cabe decir que este no es un concepto nuevo, sino que su origen se remonta a los años noventa y desde el comienzo estuvo ligado a las primeras plataformas virtuales para la gestión de relaciones con el cliente CRM (por sus siglas en inglés, Customer Relationship Management) (Iona, 2016, p. 11). No obstante, es desde la última década que ha tomado un papel protagónico como elemento estratégico para la ejecución de *marketing*. Esto ha supuesto un desafío adicional para los equipos de mercadeo que ahora deben transformar la comunicación con el cliente, entender las nuevas dinámicas que supone la multicanalidad y adoptar las herramientas tecnológicas que lo faciliten.

Uno de los casos más usuales de adopción de tecnologías para *marketing* se da precisamente en empresas del mismo tipo que aquellas que desarrollan las soluciones de automatización contemporáneas. Este tipo de compañías se

conoce como empresas de *software as a service* (*software* como servicio), y su principal característica es que proveen desde una infraestructura en la que no está bajo el dominio de los usuarios internos la posibilidad de realizar procesos que serán ejecutados en un servidor controlado por el prestador del servicio (Mell y Grance, 2011, p. 2).

Respondiendo a la necesidad de cohesionar la innovación tecnológica en *marketing* con el carácter estratégico del mismo, se propone la presente investigación, cuyo propósito es contribuir a mejorar los procesos metodológicos para la adopción tecnológica de herramientas de automatización del *marketing* en compañías de *software as a service*, al identificar las acciones, las necesidades y los procesos involucrados en proyectos de este tipo, analizados desde una visión estratégica. El desarrollo se da mediante un proceso metodológico que comprende la revisión conceptual en temas de automatización del *marketing* complementado con la aplicación de la técnica prospectiva Delphi aplicada a expertos en áreas relevantes y con experiencia destacada en *marketing* para la industria de *software as a service*.

Situación de estudio, formulación del problema y objetivos

Antecedentes

Según la firma Grand View Research (2019), el mercado global de la automatización para *marketing* fue valuado en USD 4,06 billones y se pronostica un crecimiento anual promedio de 9,8 % hasta el 2027. Esto naturalmente influenciado por tendencias como la masificación de los dispositivos móviles, la tendencia a la personalización en la publicidad, la retención de usuarios como arista estratégica en el panorama de servicios y las tecnologías en crecimiento como el internet de las cosas y el Big Data.

Si bien es cierto que la pandemia del covid-19 impulsó un crecimiento acelerado en la inversión en nuevas tecnologías que permitieran mantener en operación negocios poco digitalizados, también definió un escenario en el que las decisiones sobre tecnología se debían tomar rápido y no siempre con los análisis adecuados (Grand View Research 2019), por lo que en el marco de la pospandemia se encuentran como motivo de fracaso en los procesos de adopción de tecnologías de automatización las decisiones tomadas a la ligera y el hecho de no considerar todos los beneficios, las implicaciones y los recursos necesarios para proyectos de adopción.

De acuerdo con el último reporte de Martech Map (ver figura 1), generado por ChiefMartec y Martech Tribe (Brinker y Riemersma, 2022), hoy es posible rastrear más de trece mil soluciones tecnológicas que responden a distintas necesidades de *marketing*, que van desde los aspectos más clásicos, como la publicidad y la promoción, hasta tendencias actuales como el *marketing* basado en cuentas (ABM) o herramientas facilitadoras de la aplicación de metodologías ágiles.

Figura 1. Mapa de tecnologías de *marketing* - Martech Map 2022



Fuente: Brinker y Riemersma (2022).

En cuanto a las organizaciones de *software as a service*, se debe considerar que cada vez le dan mayor importancia al desarrollo de un enfoque relacional en sus actividades de *marketing* y ventas. Esto ha llevado a un incremento considerable en el número de actores que intervienen en las interfaces comerciales y ha fomentado un ecosistema de servitización de los negocios en el cual el factor tecnológico cobra más relevancia al encontrarse con una tendencia marcada por la hiperconectividad y la omnicanalidad, y así mismo han surgido restricciones que son consecuencia de una mayor conciencia de los usuarios y los Gobiernos respecto al uso y la consecución de datos personales, y a las diferentes amenazas que se encuentran en la web. Los consumidores de todo el mundo han cambiado la forma de percibir la información, compartir pensamientos e investigar productos y servicios antes de comprarlos.

En cuanto a la perspectiva regional, si centramos la vista en Latinoamérica vemos que el sector tecnológico ha cobrado mayor relevancia sumando por ejemplo 35.000 millones de dólares en inversiones en el sector de la tecnología desde el 2015 hasta el 2022, al tiempo que en la región desarrollan actividades

más de 30 empresas cotizadas en bolsas y más de 50 unicornios (Europa Press, 2023).

Ahora, al evaluar el escenario local vemos que Colombia no es ajena al auge del sector TIC, que para el 2022 creció un 14,2 % en el PIB, en comparación con el 2021 (Lesmes, 2023).

Siendo este el panorama actual, no sorprende que desde la academia surja el interés en comprender las dinámicas que actúan sobre este sector, y al ser el *marketing* una de las áreas de conocimiento más permeadas por los procesos de transformación digital al interior de las organizaciones, resultan apremiantes las investigaciones y los proyectos académicos que se centran en la relación entre estrategia, *marketing* y tecnología.

Alcance

La investigación se propone como un análisis de las ventajas de adopción, los motivadores y las dinámicas de selección de herramientas de automatización para *marketing* al interior de empresas de *software as a service* (SaaS) desde un ejercicio empírico conducido con expertos en el área.

Esta investigación se focaliza en empresas que desarrollen negocios en entornos digitales con modalidad B2B, ya que en este ámbito no hay una brecha tecnológica tan marcada al comparar empresas de la región con compañías internacionales. También se considera que la característica de servicios en la nube propios del SaaS ha dado lugar a la apertura de mercados globales que tienden a ser más receptivos frente a la adopción de herramientas para la automatización. Por lo tanto, el componente empírico de la investigación propone la participación de expertos en las áreas de operaciones de *marketing*, *mar-tech*, automatización del *marketing* y líderes de *marketing* de empresas tecnológicas sin considerar su ubicación geográfica.

Esta investigación tuvo un ciclo de realización de un año, periodo en el que recopiló la información necesaria para construir un marco teórico pertinente, y se aplicaron dos iteraciones o rondas Delphi en las que se determinaron algunas convergencias relevantes y se proponen temas para investigaciones futuras derivados del análisis de intervenciones.

Justificación

La presente investigación se justifica desde la relevancia actual de las industrias tecnológicas para las economías latinoamericanas y la necesidad que presentan las áreas de *marketing* de entender al consumidor desde una perspectiva basada en datos, que además permita ejecutar campañas con poco tiempo de preparación de una forma ágil y personalizada.

Se considera relevante ya que está alineada con una industria creciente en el ámbito regional como el sector tecnológico, y con una evidente aceleración de la transformación digital derivada de las dinámicas de consumo posteriores a la pandemia y la servitización de la industria de *software*, que se ha apoyado en las tecnologías de la nube y las velocidades contemporáneas de la red para ofrecer servicios complejos a otras industrias valiéndose de servidores remotos y productos en constante desarrollo.

Preguntas de investigación

Categoría 1: *Metodologías y procesos de selección de herramientas de automatización*

¿Cómo se toman decisiones relacionadas con la adopción de una plataforma de *marketing automation*?

¿Existe algún proceso para seleccionar (proponer, crear, etc.) herramientas de *marketing* en empresas de *software as a service*?

¿Cuáles son los principales retos cuando se implementan tecnologías de *marketing* al interior de una compañía?

¿Cuáles son las fases para la adopción de tecnologías de automatización en compañías SaaS?

Pregunta integradora: ¿Cómo son los procesos de adopción tecnológica para herramientas de *marketing automation* en empresas de *software as a service* y qué factores intervienen en la decisión?

Categoría 2: *Motivadores en el proceso de adopción tecnológica*

¿Qué factores cualitativos intervienen en la negociación de un producto tecnológico?

¿Cuáles son las principales motivaciones para adquirir un *software* de automatización?

Pregunta integradora: ¿Cuáles son los motivadores y las necesidades que llevan a una compañía de SaaS a adoptar una plataforma de automatización del *marketing*?

Categoría 3: *Ventajas y beneficios derivados de la adopción de una herramienta de automatización del marketing*

¿Es la automatización del *marketing* una ventaja competitiva para la ejecución de estrategias de *marketing* en entornos SaaS?

¿Cuál es el rol de la tecnología en el área de *marketing* de las empresas SaaS?

¿Cuál es el impacto al implementar tecnologías de automatización del *marketing* en un entorno SaaS?

Pregunta integradora: ¿Qué ventajas y beneficios puede obtener una compañía SaaS al implementar una plataforma para la automatización del *marketing*?

Objetivo general

Identificar las necesidades, las motivaciones, los parámetros y los efectos considerados por las organizaciones de *software as a service* en la adopción de tecnologías para la automatización del *marketing*.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos tenidos en cuenta en la adopción de una plataforma de automatización del *marketing*.
- Establecer los procesos y los efectos esperados con la adopción de tecnologías de *marketing* en compañías SaaS.

- Entender los motivadores que llevan a la adopción de una tecnología para la automatización del *marketing* con expertos en las áreas de tecnologías para *marketing* y operaciones.

Marco de referencia y marco conceptual

Marco de referencia

La revisión de literatura para el presente trabajo se da en el marco de la conceptualización de la automatización del *marketing*, la caracterización del *marketing* en empresas con modelos de negocio basados en el *software* como servicio y el método Delphi como herramienta de investigación cualitativa en procesos de investigación empírica.

Para poner en contexto el concepto de *marketing automation* y con el fin de evitar confusiones, se ofrece el siguiente marco histórico, teniendo en cuenta que este concepto ha tenido un mayor protagonismo en la última década, pero fue desde el comienzo de los años noventa del siglo pasado que se empezó a encontrar en el entorno de los negocios, de la mano del nacimiento de los primeros sistemas comerciales de CRM, siendo la compañía Única la primera cuyo uso del término ha sido registrado. No obstante, durante los primeros años de esta década escasamente se hizo referencia al concepto en los ambientes empresariales, considerando la incipiente presencia de internet para la mayoría de las compañías. Fue solo hasta finales de los noventa que se dio el lanzamiento de Eloqua (Oracle, s. f.), que inspiró otros desarrollos posteriores, como Pardot (s. f.-a) y Marketo (s. f.), definiendo así un escenario competitivo para la automatización del *marketing* (Iona, 2016, p. 11).

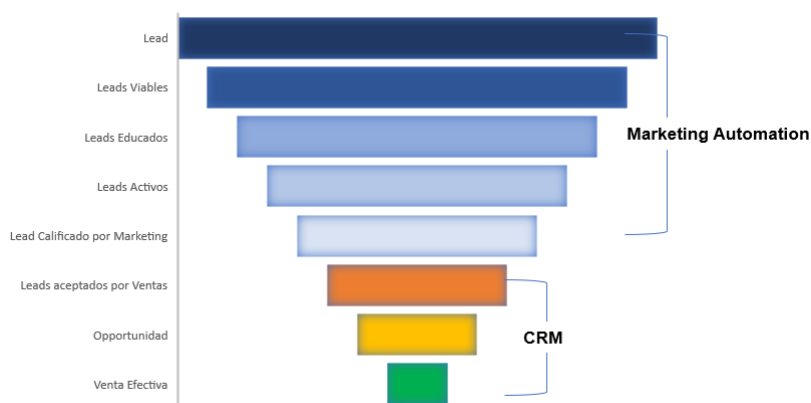
Ahora bien, tomando la definición del Winterberry Group adoptada por Biegel sobre el *marketing automation*, se puede entender el concepto como

la utilización de tecnologías para automatizar procesos de marketing, entre ellos la planeación, la proyección presupuestal, la segmentación, la administración de bases de datos, la analítica, la ejecución creativa, el manejo de activos de marketing, la ejecución de campañas y la reportería. Estas tecnologías son una combinación de software, redes y hardware que permiten que unos inputs específicos se transformen en outputs de marketing como información de negocio o contenido. (2009, p. 203)

Existe una extensa discusión sobre si el concepto de *marketing automation* es parte del de *customer relationship management (CRM) system* o no. Esta

discusión se da debido a la definición en términos de funcionalidad. En la medida en que tantos los proveedores de *software* de automatización como los proveedores de CRM han expandido las características de sus productos al punto de compartirlas en cierto grado, se ha hecho difícil determinar su autonomía (Tobón, 2017). El portal de revisión de la industria de *software* *Capterra* establece que la principal diferencia entre ambos sistemas radica en que los sistemas CRM centran sus esfuerzos principalmente en ejercicios de venta, mientras los MAP (*marketing automation platform*) lo hacen en esfuerzos de *marketing* en los niveles superiores del embudo, como se ilustra en la figura 2.

Figura 2. División del embudo de *marketing* entre MAP y CRM



Fuente: Adaptado de *Capterra* (Dingeldein, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se desarrolla diferenciando ambos sistemas en términos de uso, sin negar la estrecha relación entre ellos en el contexto de las operaciones de *marketing* y ventas.

Marco conceptual

El propósito de esta sección es introducir los términos usados en el estudio, de modo que no haya lugar a ambigüedades. Considerando que la investigación en este campo es de interés actual y que existen discusiones abiertas en los límites de algunas definiciones, se dispone de un marco conceptual que permitirá introducir los conceptos desde la perspectiva del autor, con base en la revisión literaria.

Teniendo en consideración que el estudio pretende abordar el marco de decisiones para la adopción de tecnología de *marketing* en compañías de *software as a service*, se expone una breve definición de este concepto de modo que se puedan delimitar particularidades respecto a otros tipos de automatización para *marketing*, como en los casos de compañías proveedoras de productos o servicios industriales o compañías dirigidas al cliente final. Además, se considera pertinente exponer brevemente los conceptos de CRM y MAP.

Software as a service marketing

Para entender el concepto de *software as a service* es necesario remitirse antes a una definición de *computación en la nube* o *cloud computing*, y para esto vale la pena tomar la descripción del concepto usada por Mell y Grance (2011, p. 2) y adoptada por el Instituto Americano de Estándares y Tecnología (NIST), que declara lo siguiente:

La computación en la nube es un modelo para permitir el acceso de red ubicuo, conveniente y bajo demanda a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables, por ejemplo redes, servicios, almacenamiento, aplicaciones y servicios que pueden ser rápidamente proporcionados y ejecutados con un mínimo esfuerzo de administración del proveedor del servicio. (2011, p. 2)

Así pues, se usará para efectos de este estudio la definición de SaaS adoptada por los mismos autores:

SaaS es la capacidad proporcionada al consumidor, de ejecutar la aplicación del proveedor desde una infraestructura en la nube. Las aplicaciones son accesibles desde varios dispositivos del cliente a través de una interfaz de usuario como un navegador web o un programa. El consumidor no controla ni administra la infraestructura interna, incluyendo las redes, servidores, sistemas operativos, almacenamiento o características individuales de la aplicación con las posibles excepciones de algunas personalizaciones de usuario. (2011, p. 2)

Considerando las particularidades de este modelo de negocio, es de suponer que existen factores únicos que intervienen en la manera en que se plantean estrategias de mercadeo. Con base en el concepto de mercadeo planteado por Kotler y Keller (2006), es posible afirmar que el *marketing* es la función y el

proceso organizacional que crea, comunica y entrega valor al cliente. Puede decirse entonces que el papel del *marketing* en una organización es holístico, y según los autores integra una visión transaccional que considera competente el departamento de *marketing*, el producto, el precio, la plaza y la promoción con una visión relacional que considera al *marketing* como un proceso interactivo que construye, mantiene y desarrolla relaciones entre dos partes y va más allá de los dos paradigmas tradicionales, mencionando un componente interno que enmarca las relaciones del departamento de *marketing* con otras áreas de la organización y un componente de desempeño que se centra en la rentabilidad, el valor de marca y el entorno ético y operativo (Tyrväinen y Selin, 2011, p. 3).

Tradicionalmente se ha hablado de dos tipos de clientes o de mercados, consumidores finales y negocios. Vale la pena aclarar que en la presente investigación se considerarán de ahora en adelante definiciones en el marco de los mercados enfocados en las empresas B2B (o *business to business*, por sus siglas en inglés).

Partiendo del concepto de *marketing* propuesto por Tyrväinen y Selin (2011, p. 3) y con el propósito de relacionarlo con el modelo de *software as a service*, se deben considerar los atributos que caracterizan este tipo de servicio. Para eso, se tomarán como referencia los ocho factores principales del *marketing* y la venta de SaaS en modelos B2B analizados por estos autores (2011, p. 3).

1. Tamaño del proveedor: Se relaciona con el número de empleados involucrados con el proceso comercial de la empresa oferente y la capacidad de proveer el servicio.
2. Servicio y modelo de información: Comprende la estrategia de producto y el rol del servicio en la implementación, de acuerdo con el modelo de negocio.
3. Tamaño del cliente: Refleja los grupos objetivo por parte del proveedor y está alineado con el tamaño del proveedor.
4. Canales de comunicación: Se refiere a las formas como el proveedor envía información de su servicio al usuario.

5. Canales de ventas: Indica cómo la organización completa las transacciones de ventas.
6. Rol del vendedor: Corresponde al perfil del prospecto objetivo, en términos de manejo técnico y poder de decisión.
7. Transacción de entrada inicial: El monto inicial del costo eficiente para que el oferente preste el servicio.
8. Valor de vida del cliente: Se refiere al valor de clientes existentes o potenciales desde que inician una relación comercial con el proveedor SaaS hasta que la finalizan.

Figura 3. Ocho factores del *marketing* y la venta de SaaS identificados por Tyrväinen y Selin

Fuente: Tyrväinen y Selin (2011, pp. 5-6).

Plataforma de customer relationship management (CRM)

En el contexto empresarial la sigla CRM (gestión de relaciones con el cliente) da lugar a diferentes interpretaciones que la definen como estrategia, proceso o plataforma, dependiendo del contexto. En los dos primeros casos puede decirse que el propósito de una estrategia CRM es mejorar la experiencia del cliente por medio de una gestión 360 de todos los puntos de contacto, bien sea el *marketing*, la atención al cliente o las ventas, mientras que hablamos de CRM como plataforma cuando nos referimos a la herramienta tecnológica utilizada para capturar, conectar, rastrear y proveer analítica relacionada con la interacción del cliente con la organización (Salesforce, s. f.-a).

Teniendo lo anterior en consideración cabe mencionar que en el presente trabajo se utiliza el término CRM para referirse al proceso estratégico y se habla de plataforma CRM cuando es necesario hacer referencia a la herramienta tecnológica.

Martech (tecnologías de marketing)

El término *martech* ha venido teniendo mayor presencia en las discusiones sobre la transformación digital en las áreas de *marketing*. Puesto en términos sencillos,

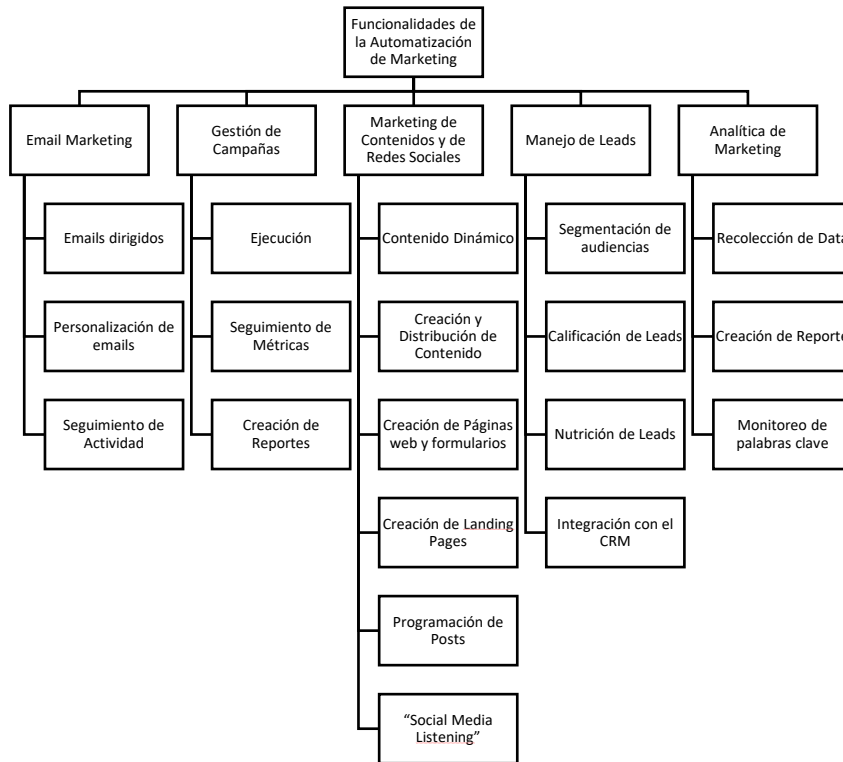
es la combinación de los anglicismos *marketing* y *technologies* (mercadeo y tecnología), y se refiere a cualquier tecnología o plataforma que ayude a los profesionales en *marketing* a alcanzar objetivos como atraer, convertir y deleitar al cliente excluyendo herramientas de propósitos generales usadas por profesionales de diferentes áreas, como los gestores corporativos de correo electrónico o las herramientas de comunicación interna (Alfonso, 2022, p. 3,4).

Marketing automation

De acuerdo con Salesforce (s. f.-a), uno de los principales actores tecnológicos en temas de *martech*, *sales tech* y gestión de relaciones con los clientes, la automatización del *marketing* corresponde a las tecnologías que gestionan los procesos de *marketing* y las campañas multifuncionales a través de múltiples canales de forma automática (Salesforce, s. f.-b)

Las funcionalidades principales de estas herramientas se exponen en la figura 4, adaptada de Tobón (2017).

Figura 4. Funciones de las herramientas de automatización del *marketing*



Fuente: Traducido de Tobón (2017).

Aspectos metodológicos

El presente estudio es de carácter cualitativo descriptivo y se llevó a cabo de manera virtual. Para su realización se contó con la participación de profesionales y líderes en las áreas de operaciones de *marketing* y líderes de mercadeo de la industria SaaS; la recolección de datos se desarrolló mediante la aplicación del método Delphi y el análisis se apoyó en el uso de la herramienta de IA Chat GPT.

Metodología Delphi aplicada a expertos en automatización del *marketing*

En el presente estudio se aplicó una adaptación del método de prospectiva Delphi. Esta técnica es un procedimiento de investigación que permite que un grupo de participantes sea tratado como un todo a la hora de plantear propuestas sobre un tema complejo, y que su participación sea libre y sin sesgos de opinión gracias a que se aborda a cada experto por separado. A grandes rasgos, el método Delphi consiste en seleccionar un grupo de expertos cuyas opiniones sobre situaciones hipotéticas se recopilarán de manera anónima, y en realizar rondas sucesivas para plantear preguntas y analizar las respuestas después de cada ronda, con el fin de llegar al consenso en relación con el tema en cuestión (Steurer, 2011).

Las rondas múltiples pretenden generar un proceso de retroalimentación que permite y fomenta que los panelistas seleccionados replanteen sus juicios iniciales con la información provista como resultado de iteraciones previas. Así pues, las intervenciones o aseveraciones iniciales pueden ser modificadas por el mismo individuo, con base en su capacidad para revisar las intervenciones de los demás panelistas (Hsu y Sandford, 2007).

Haciendo referencia al tema de investigación, se desarrolló un proceso Delphi con expertos en automatización del *marketing* o líderes de *marketing* que cuentan con experiencia relevante en industrias de SaaS o están encargados de liderar equipos de mercadeo en esta misma industria. El acercamiento a estos expertos se realizó por medio de una invitación a través de redes sociales, identificando perfiles afines al tema de investigación y usando como canal de comunicación la plataforma LinkedIn, y como medio de aplicación del

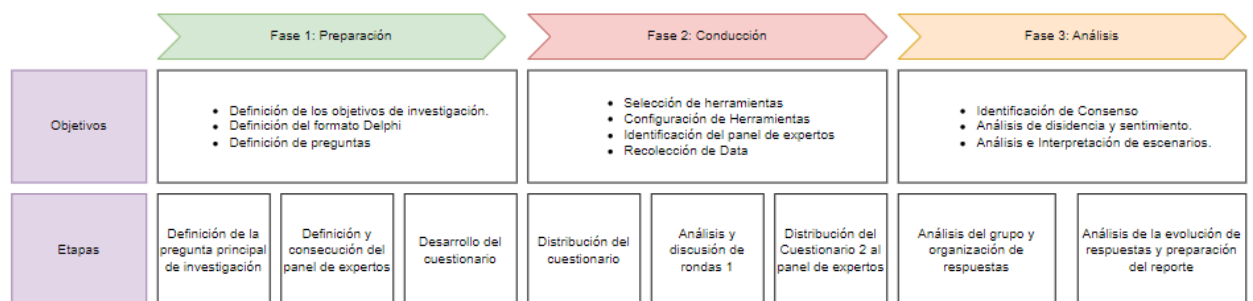
cuestionario el *software* Qualtrix o videollamadas por medio de la plataforma Zoom, de acuerdo con la preferencia del colaborador.

El instrumento logrado surgió al desglosar la pregunta de investigación, y las dos rondas expuestas se derivaron de la reformulación del cuestionario basado en la interpretación de resultados de la primera ronda.

Cabe resaltar que el método Delphi no conduce a resultados concluyentes, lo que es igual a decir que no presentan significancia estadística, pues se lleva a cabo con grupos pequeños normalmente compuestos por entre 6 y 30 participantes (Hsu y Sandford, 2007), y mientras las técnicas estadísticas tradicionales tratan de identificar el “qué es”, el método Delphi intenta resolver el “qué podría o qué debería ser” (Miller, citado por Hsu y Sandford, 2007).

Las diferentes etapas de la metodología Delphi planteada para este ejercicio se pueden distinguir en la figura 5.

Figura 5. Diagrama de las diferentes etapas de la metodología Delphi



Fuente: Basado en Beiderbeck *et al.* (2021), García *et al.* (2019) y Hsu y Sandford (2007).

Preparación

Definición de la pregunta y las categorías de investigación

La presente investigación parte del objetivo de “identificar las necesidades, las motivaciones, los parámetros y los efectos considerados por las organizaciones de *software as a service* en la adopción de tecnologías para la automatización del *marketing*”, desglosándolo para su ejecución en las siguientes categorías:

- I. Motivadores para adoptar una herramienta de automatización del *marketing*.
- II. Metodologías y procesos de selección de herramientas.
- III. Factores cualitativos del proceso de selección.
- IV. Indicadores de éxito.
- V. Desafíos actuales.

Definición del panel de expertos

La definición del panel de expertos se realizó mediante criterios técnicos sin limitar el alcance a un espacio geográfico determinado o a un único perfil profesional. Para esto se seleccionaron expertos con experiencia demostrada en compañías de *software as a service*, con mínimo 3 años de experiencia, ya sea liderando áreas de *marketing* a nivel estratégico o participando directamente en los procesos de operaciones de *marketing* o implementación de este tipo de tecnologías.

El perfil definido se presenta a continuación:

- Consultores en automatización del *marketing* u operaciones de *marketing* que se desempeñan en empresas de SaaS o en agencias que presten servicios de consultoría a empresas de estas características.
- Líderes de opinión de la industria *martech* que se distingan por su contenido en plataformas digitales o que creen comunidad en torno a este tema.
- Profesionales que se desempeñen en el área de operaciones de *marketing* con un nivel medio o alto de *seniority*, y que hayan desarrollado parte de su carrera en la industria SaaS.
- Expertos de soluciones en tecnologías como Marketo, Eloqua, Salesforce Marketing Cloud, Hubspot, entre otras.
- Directivos de áreas de mercadeo, generación de demanda o *growth*, con experiencia relevante en la industria SaaS.

Desarrollo del cuestionario 1

El instrumento se desarrolló partiendo de siete categorías, que se derivaron de la pregunta de investigación. Para cada una de estas categorías se presentó una serie de preguntas abiertas de acuerdo con la relevancia que sus respectivas respuestas pudiesen tener para el tema investigado. El mismo cuestionario se tradujo al inglés, ya que la mayoría de los expertos que aceptaron la invitación tienen este idioma como lengua principal. Las preguntas y la categorización de estas se presentan en la tabla 1, mientras que su correspondiente traducción puede verse en el anexo 1.

Tabla 1. Categorización de las preguntas planteadas en el cuestionario

Categoría	Cod	Pregunta
Preguntas demográficas	D1	¿Cuál título describe mejor su experiencia profesional?
	D2	¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en o con empresas SaaS?
	D3	¿Cuál es su país de residencia?
	D4	¿Su experiencia en temas de automatización del <i>marketing</i> para empresas SaaS se ha dado en empresas con qué características?
Motivadores para adoptar una herramienta de automatización del <i>marketing</i>	M1	¿De qué forma está vinculada la decisión de adoptar una herramienta de automatización para <i>marketing</i> con la estrategia de una compañía?
	M2	¿Considera que el proceso de implementación de tecnologías de automatización para <i>marketing</i> responde a una necesidad operativa o estratégica? ¿Por qué?
	M3	¿En qué situaciones consideraría apropiado para una empresa SaaS la adopción de una tecnología de automatización del <i>marketing</i> ?

Metodologías y procesos de selección	P1	¿Es importante tener un plan de implementación previo? ¿En qué radica esta importancia?
	P2	¿Cuáles considera que son las fases de un proyecto de adopción de tecnologías para la automatización del mercadeo?
Factores cualitativos en el proceso de selección	C2	¿De qué manera se deben gestionar las expectativas de los directivos en un proyecto de implementación de tecnologías de automatización para <i>marketing</i> ?
Factores de éxito	E1	¿De qué modo tener o no una herramienta de automatización para <i>marketing</i> representa una ventaja competitiva para una compañía SaaS?
	E2	¿Cómo puede medirse el éxito de la adopción de una tecnología de automatización del <i>marketing</i> en una compañía SaaS?
Desafíos	R1	¿Cuáles son los principales retos que las empresas de SaaS enfrentan al adoptar tecnologías de automatización del <i>marketing</i> ?
	R2	Mencione algunas de las tendencias emergentes en relación con la automatización del <i>marketing</i> y cómo cree que afectarán a las empresas SaaS.
Organización	O1	Sin tener en cuenta factores técnicos, ¿qué otras áreas de negocio distintas al <i>marketing</i> deberían participar en la implementación de una tecnología de automatización del <i>marketing</i> ?

Fuente: Elaboración propia.

Conducción

Identificación del panel de expertos

Se consultó a diez expertos en el área investigada, todos ellos con experiencia relevante en empresas de *software* como servicio que atienden necesidades corporativas relacionadas con el servicio al cliente, la consultoría de operaciones, el *marketing* digital, las tecnologías de la salud y los recursos humanos para empresas de diferentes tamaños.

En la selección de expertos se descartó como criterio de segmentación su ubicación geográfica, considerando que el estudio se enfoca en compañías de *software as a service* que en su mayoría prestan o están en capacidad de operar a nivel internacional. Demográficamente el panel de expertos se describe de la siguiente manera:

Experiencia en el área consultada: 2 expertos con experiencia de 3 a 6 años, 2 expertos con experiencia de 6 a 10 años y 6 expertos con más de 10 años de experiencia.

Distribución de los participantes según el género: 4 de los expertos se identifican como mujeres y 6 como hombres.

Distribución del cuestionario

El cuestionario se aplicó de manera individual a cada uno de los expertos invitados. Esta aplicación se realizó por dos medios diferentes, dependiendo de la preferencia del contestatario. El primero consistió en un enlace web de respuesta autónoma que se realizó por medio de la plataforma Qualtrix, y el segundo medio se dio mediante entrevistas individuales a través de videollamadas desde la plataforma Zoom.

Las invitaciones al panel de experto se enviaron por medio de LinkedIn, considerando 20 profesionales de los cuales un 50 % aceptó vincularse al estudio.

Análisis de resultados ronda 1

Las respuestas de los expertos fueron tabuladas, transcritas y traducidas en el anexo 2. El análisis preliminar de la fase 1 se realizó con la ayuda de las herramientas de IA generativa Chat GPT 3.5, y su resultado y su análisis posterior se exponen en la tabla 2, presentada a continuación. Los *prompts* usados en el análisis pueden ser consultados en el anexo 3.

Tabla 2. Análisis de los resultados de la ronda Delphi 1

Pregunta	Convergencias
Relación entre la adopción de herramientas de automatización y la estrategia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> * Todos los expertos enfatizaron la importancia de alinear la adopción de herramientas de automatización con la estrategia general de la empresa. * La eficiencia y la escalabilidad que ofrece la automatización fue un punto comúnmente mencionado como beneficio clave. * La adopción de la automatización se busca principalmente para respaldar el crecimiento corporativo y alcanzar objetivos estratégicos.
¿Considera que el proceso de implementación de tecnologías de automatización para el <i>marketing</i> responde a una necesidad operativa o estratégica?	<ul style="list-style-type: none"> * Los expertos coincidieron en que la implementación de tecnologías de automatización responde tanto a necesidades operativas como estratégicas. * La eficiencia, la escalabilidad y la mejora de la productividad fueron consideradas ventajas clave de la automatización.
¿En qué situaciones consideraría apropiada para una	<ul style="list-style-type: none"> * Adopción temprana: Algunas respuestas sugieren que la automatización del <i>marketing</i> debería considerarse temprano, incluso después de obtener un número relativamente pequeño de clientes.

<p>empresa SaaS la adopción de una tecnología de automatización del marketing?</p>	<p>* Necesidad de datos y análisis: Varios respondientes mencionan la importancia de la automatización en la toma de decisiones informadas basadas en datos.</p>
<p>¿Es importante tener un plan de implementación previo? ¿En qué radica esta importancia?</p>	<p>* Gestión del proyecto: Varias respuestas destacan que un plan de implementación ayuda a gestionar adecuadamente el proyecto al definir tareas, fechas y áreas involucradas, lo que contribuye a acotar las expectativas.</p> <p>* Personalización e integración: Se enfatiza que un plan de implementación bien definido ayuda a evitar complicaciones y retrasos en el proceso de implementación.</p> <p>* Evitar complicaciones y retrasos: Se enfatiza que un plan de implementación bien definido ayuda a evitar complicaciones y retrasos en el proceso de implementación.</p> <p>* Medición de éxito: Algunas respuestas señalan que un plan también debe incluir objetivos y medidas de éxito para garantizar que la implementación sea efectiva.</p>

<p>¿De qué manera se deben gestionar las expectativas de los directivos en un proyecto de implementación de tecnologías de automatización para <i>marketing</i>?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * La mayoría de las respuestas destacan la importancia de comunicar abierta y constantemente con los directivos desde el inicio del proyecto para evitar malentendidos y asegurar una alineación adecuada. * Se menciona la necesidad de mantener a los directivos informados sobre el progreso y el alcance del proyecto a través de reuniones periódicas y actualizaciones regulares. * La necesidad de ser realista y establecer expectativas claras se destaca en varias respuestas. Se recomienda evitar prometer resultados inmediatos y enfocarse en el valor a largo plazo que aportará la tecnología de automatización del <i>marketing</i>. * La importancia de contar con un patrocinador ejecutivo que respalde el proyecto y pueda explicar su valor a otros líderes ejecutivos se menciona en algunas respuestas. * La documentación y la comunicación regular a través de informes y comunicaciones formales se consideran esenciales para mantener a los directivos informados.
<p>¿De qué modo tener o no una herramienta de automatización para <i>marketing</i> representa una ventaja competitiva para una compañía SaaS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Todas las respuestas concuerdan en que tener una herramienta de automatización para <i>marketing</i> es crucial y proporciona una ventaja competitiva en el entorno actual de los negocios. * Destacan que la automatización mejora la eficiencia operativa, permitiendo a las empresas optimizar procesos y, en última instancia, aumentar los ingresos. * Se menciona que la herramienta de automatización permite el lanzamiento ágil de campañas y la promoción de nuevos productos, lo que otorga a la empresa una ventaja en el mercado.

	<ul style="list-style-type: none"> * La visibilidad mejorada sobre el rendimiento de las campañas y la capacidad de optimizar recursos de <i>marketing</i> son beneficios clave que se mencionan. * La personalización y la capacidad de llegar a los clientes de manera más específica se destacan como una ventaja competitiva significativa.
<p>¿Cómo puede medirse el éxito de la adopción de una tecnología de <i>marketing automation</i> en una compañía SaaS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Varios respondientes mencionan la importancia de utilizar tanto métricas cuantitativas como cualitativas para medir el éxito de la adopción de la tecnología. * Se destaca la necesidad de definir KPIs (indicadores clave de rendimiento) específicos que estén alineados con los objetivos de la implementación de la tecnología de automatización del <i>marketing</i>. * La tasa de adopción y el uso activo de la tecnología son mencionados como indicadores importantes del éxito. * La retroalimentación de los usuarios se menciona como una métrica cualitativa relevante para evaluar la adopción y la satisfacción con la tecnología.
<p>¿Cuáles son los principales retos que las empresas de SaaS enfrentan al adoptar tecnologías de automatización del <i>marketing</i>?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Varios respondientes mencionan el costo como un desafío significativo, ya que las herramientas de automatización del <i>marketing</i> a menudo tienen precios elevados. * La calidad de los datos y la necesidad de una limpieza y una gestión adecuadas de los mismos se destacan como un desafío común. * La falta de adopción y el miedo a lo desconocido son mencionados como desafíos relacionados con la resistencia al cambio por parte de los equipos. * La integración con otros sistemas, como el CRM, se menciona como un desafío clave para garantizar la fluidez de los datos.

	<p>* La capacitación y la comprensión adecuada de cómo utilizar la tecnología de automatización del <i>marketing</i> son consideradas esenciales.</p> <p>* La gestión del cambio y la alineación de los procesos son aspectos fundamentales para superar los desafíos.</p>
<p>Mencione algunas de las tendencias emergentes en automatización del <i>marketing</i> y cómo cree que afectarán a las empresas SaaS.</p>	<p>* Varios respondientes mencionan la importancia del <i>account-based marketing</i> (ABM) como una tendencia emergente y cómo está cambiando la estructura de datos enfocándose en las empresas como objeto principal.</p> <p>* La inteligencia artificial (IA) se destaca como una tendencia importante que está transformando la automatización del <i>marketing</i>, permitiendo la generación automática de contenido y la personalización avanzada.</p> <p>* Se menciona la creciente importancia de la personalización en el <i>marketing</i>, asegurando que los mensajes y las interacciones sean relevantes para los prospectos y los clientes.</p> <p>* La gestión de datos y la necesidad de centralizar los datos se mencionan en relación con nuevas arquitecturas de almacenamiento de datos.</p> <p>* El <i>product lead growth</i> (PLG) se menciona como una tendencia relevante que está transformando la estrategia de crecimiento de las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en OpenAI (2023). Consulte el anexo 3 para ver la transcripción completa.

Socialización de los resultados de la primera ronda

Los resultados del análisis de la primera ronda se socializaron con cada uno de los expertos, y para esta socialización se construyó una infografía. El contenido de dicho documento se basa en la tabla 2, que puede ser consultada en el anexo 4.

Desarrollo del cuestionario de la segunda ronda

Para la segunda ronda se decidió formular un cuestionario en dos bloques; el primero, en formato cerrado, es decir, con opciones de respuesta múltiple, para lo cual se propusieron preguntas en formato de escala Likert. Las escalas Likert son instrumentos en los que el encuestado debe indicar su acuerdo o su desacuerdo sobre una afirmación, un ítem o un reactivo a través de una escala ordenada y unidimensional (Matas, 2018).

Estas escalas fueron elaboradas a partir de las convergencias que se encontraron en el análisis de la primera ronda Delphi usando escalas del 1 al 5, con formatos de “Qué tan relevante considera la afirmación, siendo 1 No es relevante en lo absoluto y 5 Muy relevante”, y “Qué tan de acuerdo está con la afirmación, siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo”. El primer bloque de preguntas del segundo cuestionario, así como su categorización de acuerdo a la codificación propuesta en la tabla 1. se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Cuestionario Delphi 2, bloque de preguntas 1

Motivadores para adoptar una herramienta de automatización del <i>marketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan relevante considera que es la automatización del <i>marketing</i> en la escalabilidad de las acciones de <i>marketing</i> y en los flujos de trabajo? • ¿Qué tan relevante considera que es la automatización del <i>marketing</i> para el crecimiento corporativo y la alineación estratégica?

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan relevante considera que es el impacto de la automatización del <i>marketing</i> en la escalabilidad del negocio y la capacidad de generar resultados? • ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: La automatización del <i>marketing</i> puede tanto mejorar la eficiencia en la operación diaria como contribuir en la formulación de estrategias efectivas. • ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: La automatización del <i>marketing</i> contribuye a la eficiencia y la productividad al eliminar tareas manuales repetitivas.
<p>Metodologías y procesos de selección</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan relevante cree que es un plan de implementación para gestionar adecuadamente un proyecto de implementación tecnológica y acotar las expectativas? • En una escala del 1 al 5, ¿qué tan relevante considera para un plan de implementación que incluya objetivos y medidas de éxito? • ¿Cree que la adopción de la automatización del <i>marketing</i> debería considerarse desde una fase muy temprana del negocio?
<p>Factores cualitativos en el proceso de selección</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que la comunicación abierta y constante con los directivos en un proyecto de implementación tecnológica es clave para el éxito? • ¿Considera que para medir el éxito de una tecnología de automatización del <i>marketing</i> deben considerarse indicadores cualitativos y cuantitativos?
<p>Factores de éxito</p>

- ¿Considera que la automatización del *marketing* es relevante para entregar contenido valioso e interactuar con los clientes de manera estratégica?
- ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?: La automatización del *marketing* garantiza una ventaja competitiva a los entornos SaaS al permitir el lanzamiento ágil de campañas, la promoción de productos y brindar mayor visibilidad para optimizar los recursos.
- ¿Cree que la retroalimentación de los usuarios es una métrica clave para evaluar el éxito de una tecnología de automatización del *marketing*?

Fuente: Elaboración propia.

Como complemento para estas preguntas que ahondaban en las categorías de investigación, se consultó con los expertos su opinión respecto a la relevancia de algunas tendencias en el campo del *martech* y la automatización para el *marketing* en industrias SaaS, usando el formato que se muestra en la tabla 4, con el ánimo de proponer futuras aristas de investigación.

Tabla 4. Formato de preguntas 2, tendencias en *marketing automation*

En una escala del 1 al 5, evalúe qué tan relevantes serán para las estrategias de <i>marketing</i> las siguientes tendencias de <i>marketing automation</i> (si no está familiarizado con ellas, por favor seleccione 1)	No es relevante en lo absoluto	Poco relevante	Neutral	Relevante	Muy relevante
<i>Account based marketing</i>	1	2	3	4	5
Inteligencia artificial	1	2	3	4	5
Personalización e hiperpersonalización	1	2	3	4	5
Centralización de datos	1	2	3	4	5
Product lead growth (PLG)	1	2	3	4	5
Señales de intención	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

Además de las preguntas en formato de escala Likert, se definió una pregunta dicotómica con opción de ampliación de respuesta, en la que se proponen un orden o un marco para abordar un proyecto de implementación tecnológica de herramientas de automatización del *marketing* en empresas SaaS y una pregunta abierta para proponer un marco de reflexión final que pueda dar pie a futuros estudios. Este bloque de preguntas se puede apreciar a continuación.

- ¿Estaría de acuerdo en afirmar que las siguientes corresponden a las fases de un proyecto de implementación de una tecnología de automatización del *marketing*?
 - I. **Definición de necesidades:** Identificar las necesidades operativas y estratégicas de las áreas involucradas en el uso de la herramienta de automatización.
 - II. **Evaluar y seleccionar:** La herramienta de automatización adecuada, considerando los requisitos del negocio y el presupuesto.
 - III. **Planeación:** Desarrollar un plan detallado que incluya tareas, fechas y áreas responsables, así como la definición de un MVP (*mínimum viable 35roducto*).
 - IV. **Ejecución y pruebas:** Realizar las tareas del proyecto y probar los componentes necesarios. Documentar los resultados.
 - V. **Puesta en marcha (MVP):** Iniciar oficialmente el uso de la herramienta, realizar entrenamiento para usuarios y comunicar a los equipos relevantes.
 - VI. **Capacitación:** Proporcionar capacitación a los usuarios y los equipos que interactúan con la herramienta o los datos que genera.
 - VII. **Monitoreo y ajuste:** Supervisar el rendimiento de la herramienta y realizar ajustes según sea necesario.
 - VIII. **Mejora continua:** Continuar optimizando el uso de la herramienta a lo largo del tiempo.

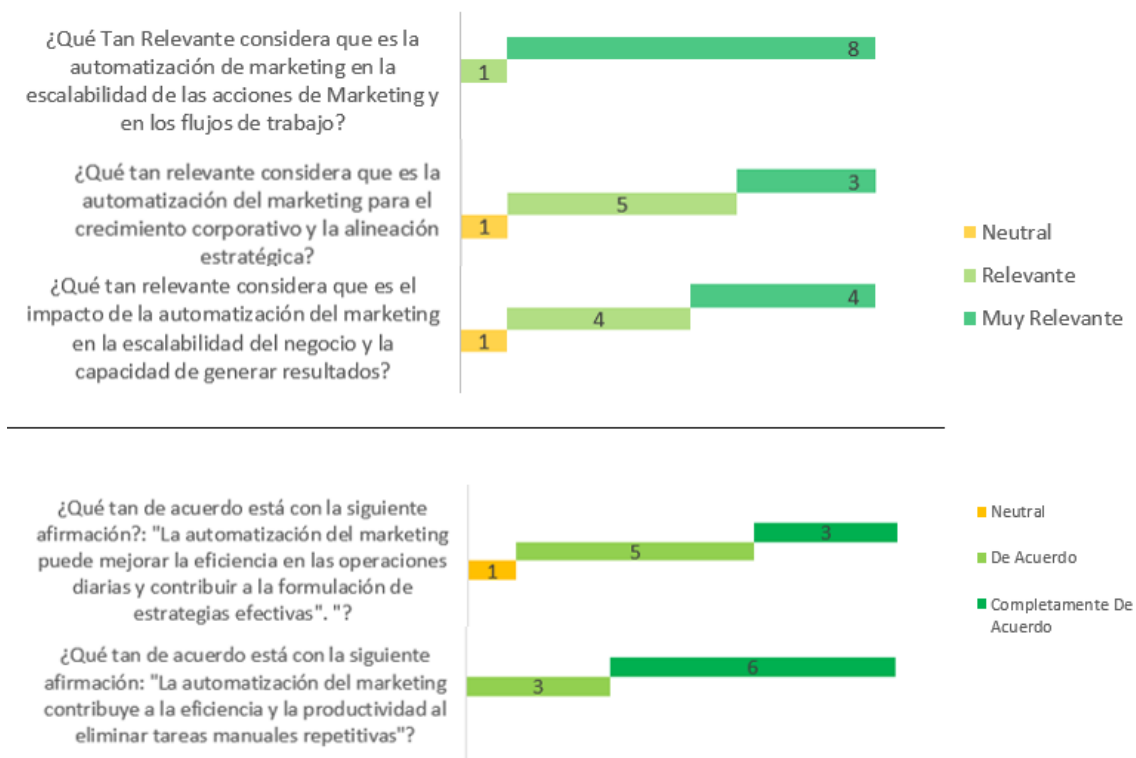
- ¿Agregaría algún paso o comentario?
- ¿Cómo cree que las empresas de SaaS pueden aprovechar al máximo las herramientas de *marketing automation* para la creación de valor y el crecimiento sostenido?

Vale la pena mencionar que la segunda ronda Delphi fue presidida por la participación de uno de los expertos debido a que todas sus respuestas estaban alineadas con las convergencias identificadas durante la primera ronda.

Presentación de los resultados

Motivadores para adoptar una herramienta de automatización del marketing

Figura 6. Resultado de los motivadores para adoptar una herramienta de automatización del *marketing*



Fuente: Elaboración propia.

Al corroborar las convergencias extraídas de la ronda 1 se evidencia que para la mayoría de los expertos la escalabilidad tanto de las acciones de *marketing* como del crecimiento corporativo corresponde a uno de los principales motivadores o

impulsores al optar por una tecnología de automatización en las empresas de *software as a service*. Si bien la opinión neutral en los enunciados 2, 3 y 4 no permite que haya un consenso tácito en el análisis, sí se puede suponer que el principal motivador para incluir una herramienta de *marketing* en la organización es la escalabilidad de las acciones de *marketing* y su contribución a la eficiencia. Adicionalmente, cabe destacar que se logró un acuerdo al afirmar que uno de los principales motivadores para implementar tecnologías de automatización del *marketing* resulta de la capacidad de simplificar o eliminar tareas simples o repetitivas.

Metodologías y procesos de selección

Figura 7. Resultados de las metodologías y los procesos de selección al adoptar una herramienta de automatización del *marketing*



Fuente: Elaboración propia.

Si bien no se presentó una convergencia tácita entre los expertos respecto a este punto, sí hay una tendencia marcada a afirmar que la comunicación constante y transparente con los directivos y los patrocinadores del proyecto de implementación resulta clave para el progreso de este, así como un alto nivel de coincidencia al destacar la relevancia de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos.

Factores cualitativos en el proceso de selección

Figura 8. Factores cualitativos en el proceso de selección para una herramienta de automatización del *marketing*



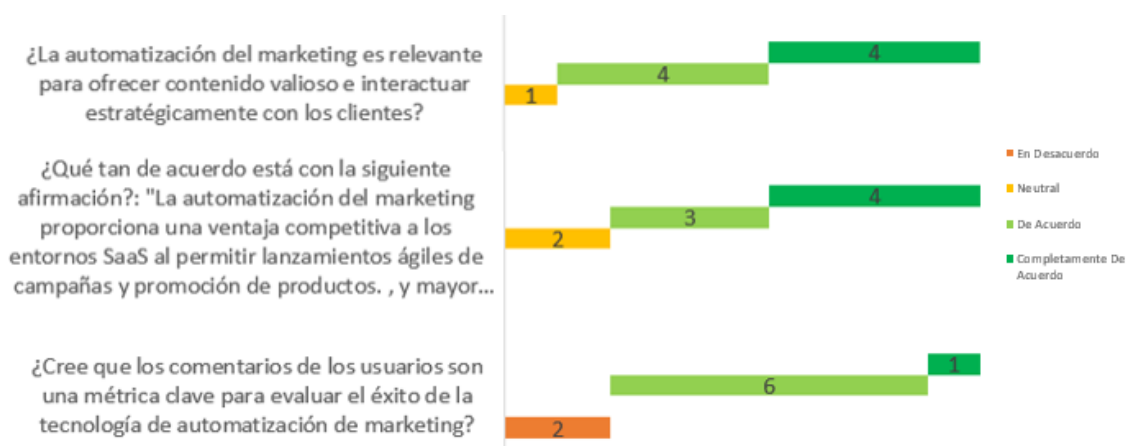
Fuente: Elaboración propia.

Los expertos concuerdan en que es esencial contar con un plan de implementación que sirva de guía para el proyecto y permita gestionar las expectativas de los grupos interesados. También existe convergencia en la opinión sobre la relevancia de que este plan incluya objetivos y medidas de éxito.

Por otro lado, no existe un total acuerdo sobre la implementación de este tipo de tecnologías desde una etapa temprana del negocio.

Factores de éxito

Figura 9. Factores de éxito del proceso de selección para una herramienta de automatización del *marketing*



Fuente: Elaboración propia.

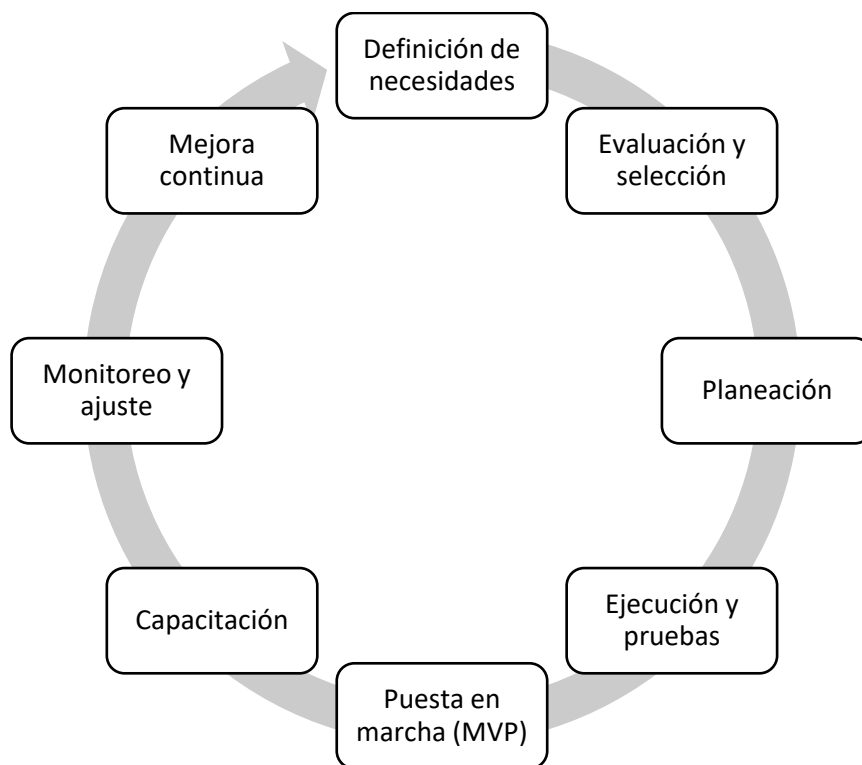
Este es el aspecto evaluado con respecto al cual se presentó una mayor divergencia entre los expertos. Si bien la mayoría concuerda al afirmar que a

nivel estratégico la automatización del *marketing* permite ofrecer contenido valioso e interactuar con el cliente, y coincide en que la posibilidad de permitir lanzamientos de campañas oportunos y rápidos, otorgada por la automatización del *marketing*, brinda una ventaja estratégica, también se presentaron respuestas negativas sobre la posibilidad de que los comentarios de los usuarios sean considerados como una métrica clave para evaluar el éxito del proyecto.

Fases de implementación

En cuanto a la pregunta “¿Estaría de acuerdo en afirmar que las siguientes corresponden a las fases de un proyecto de implementación de una tecnología de automatización del *marketing*?”, se presentó una convergencia del 100 % entre los expertos consultados, y es de destacar que estas fases fueron propuestas por el experto que no pudo participar de la segunda ronda del proyecto. Las fases propuestas se resumen en la figura 10.

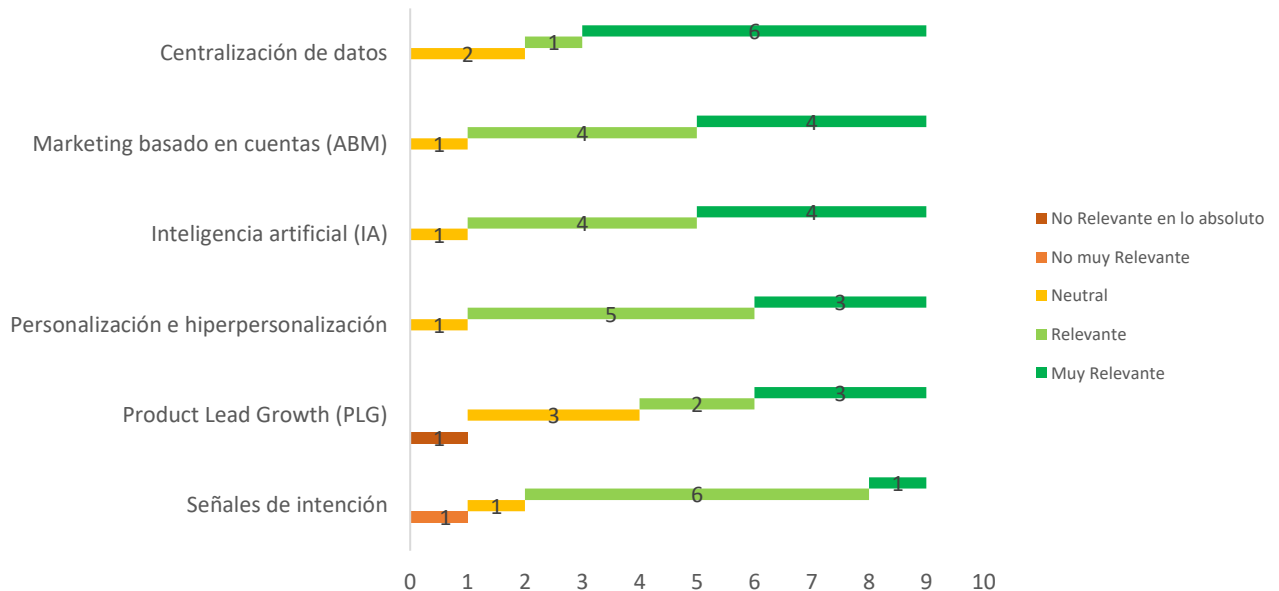
Figura 10. Fases de implementación de una tecnología de automatización del *marketing*



Fuente: Elaboración propia.

Tendencias en el área

Figura 11. Resultados de las tendencias en la automatización del *marketing* discutidas con los expertos



Fuente: Elaboración propia.

Entre los expertos existe una preferencia marcada por definir la centralización de datos como una de las tendencias más relevantes para el futuro de la automatización del *marketing*, sin restar importancia a las demás. El *marketing* basado en cuentas y la inteligencia artificial fueron temas mencionados durante la primera fase, y su ponderación en el análisis de la ronda 2 concuerda con la hipótesis derivada. Este punto, más que tratar de responder alguna de las preguntas de investigación, busca proponer líneas futuras de investigación y dar a conocer al lector temas que serán clave para la estrategia de *marketing* digital en el futuro próximo.

A continuación, se presentan las respuestas a la pregunta “¿Cómo cree que las empresas de SaaS pueden aprovechar al máximo las herramientas de *marketing automation* para la creación de valor y el crecimiento sostenido?”.

- “Asegurándose de que sea una máquina bien engrasada que sea capaz de implementar nuevas campañas de *marketing* rápidamente y para las audiencias adecuadas, y teniendo las herramientas adecuadas para

medir los resultados de esas campañas con el fin de elaborar estrategias y tomar decisiones informadas en el futuro”.

- *“Integrando aún más los datos de la actividad y el uso del usuario en un almacén y de regreso a las herramientas de automatización”.*
- *“Entregando a tiempo el contenido objetivo y haciendo que este sea muy relevante”.*
- *“Estableciendo una fuerte alineación con las ventas”.*
- *“En este punto, no creo que las herramientas de automatización del marketing sean una ventaja competitiva. Son un requisito. Ayudan a las empresas a tomar decisiones basadas en datos, personalizar a escala, realizar pruebas A/B de fomento a clientes potenciales, retener clientes y más”.*
- *“Al evaluar los componentes principales semestralmente, comprender cómo aumenta la base de datos y cómo esto afecta al negocio, también deben ser conscientes del estado de sus integraciones y de cómo los datos fluyen entre los sistemas”.*
- *“Personalización. Vivimos en un mundo donde la gente espera tener personalización en todas partes, adaptada a ellos”.*
- *“Se usa en todos los canales, desde retención de clientes, aceleración de canales y generación de demanda”.*
- *“Fundamentalmente, una herramienta MA por sí sola no hace nada por ningún tipo de empresa. Necesitas campañas estructuradas que se ejecutarán en el sistema y que se conectarán con su cliente”.*

Las reflexiones proporcionadas por los expertos resaltan varios elementos clave que pueden definir nuevas líneas de investigación y marcos de trabajo para la utilización de tecnologías de automatización del *marketing* al interior de las organizaciones.

En primer lugar y siendo coherente con los resultados de la pregunta anterior, relativa a las tendencias, se destaca nuevamente la importancia de los datos

como pilar esencial para contar con una estrategia de automatización sólida. Se vuelven a resaltar los factores de personalización de cara al cliente, la multicanalidad que proporcionan las herramientas de automatización y el componente de cohesión que este tipo de tecnología logra adaptar con el área de ventas.

Conclusiones

1. Elementos tenidos en cuenta en la adopción de una plataforma de automatización del *marketing*.

Si bien este elemento fue el de mayor divergencia entre los que se abordaron con los expertos, pues para algunos la adopción de una herramienta de automatización en una industria SaaS debe considerarse desde el momento cero en que se define la organización, para otros es imperativo que la compañía alcance cierto grado de madurez y que incluso cuente con un número determinado de clientes en su portafolio antes de plantear un proyecto de esta índole. Si bien no representa una convergencia del 100 %, sí hay elementos comunes entre los expertos consultados que permiten concluir lo siguiente:

- I. La **definición clara de las necesidades y la acotación de las expectativas** respecto a los objetivos que se espera alcanzar en las diferentes etapas del proyecto son dos de los elementos principales a la hora de emprender un proyecto de implementación de tecnología de automatización.
- II. Es primordial la **sinergia entre el área de mercadeo y el área comercial**, por lo que ambas deben ser partícipes de las fases de planeación y de la definición de objetivos.
- III. La **comunicación** es clave para la ejecución de cualquier proyecto de implementación tecnológica; esta comunicación debe ser bidireccional y debe incluir en ámbitos separados a los directivos y a los usuarios.
- IV. En el proceso de toma de decisiones se discutió la importancia de contar con un “patrocinador”, es decir, un directivo con conocimiento del proyecto que lo plantee en términos estratégicos y facilite la cohesión entre los equipos.
- V. **Restricciones de seguridad y privacidad.** Este punto solo fue mencionado por uno de los expertos durante la primera fase. El experto mencionó la importancia de incluir al departamento legal, dadas sus implicaciones jurídicas, y se decide tener en cuenta su aporte como una

conclusión. Este elemento considera las restricciones de posesión de datos personales para ejecutar campañas de *marketing* que de no considerarse en la adopción ni la puesta en marcha de un sistema de automatización del *marketing*, pueden llevar a penalidades, multas y el detrimento de la reputación.

2. Procesos y efectos esperados con la adopción de tecnologías de automatización del *marketing* en compañías SaaS.

Si bien existen diferentes marcos metodológicos que se pueden usar como referencia en proyectos de implementación tecnológica, el marco propuesto en la figura 9, definido por uno de los expertos durante la primera fase y aceptado por los demás en la fase 2, considera la generalidad de un proyecto de implementación de tecnologías de *marketing* en un entorno SaaS y lo determina principalmente por su naturaleza cíclica y no única, es decir, que es un proyecto en constante mejora y desarrollo.

Ahora bien, al referirse a los efectos esperados es posible mencionar que, como factor estratégico del negocio, con la tecnología de *marketing* se espera alcanzar una **mayor ventaja competitiva**, con procesos más escalables y eficientes; y en términos de mercadeo estratégico, se espera entregar al cliente una comunicación más **relevante, oportuna y personalizada**, que favorezca la **creación de relaciones duraderas**.

Respecto a los indicadores de éxito, cabe mencionar que durante la primera discusión hubo mucha divergencia, considerando elementos que iban desde el ROI (retorno sobre la inversión) hasta la posibilidad de implementar una medida de NPS que considere la evaluación de los usuarios.

3. Entender los motivadores que llevan a la adopción de una tecnología para la automatización del *marketing* con expertos en las áreas de tecnologías para *marketing* y operaciones.

Puede decirse que **escalabilidad y crecimiento** son los términos más utilizados por los expertos para referirse al principal motivador para adoptar una herramienta de automatización del *marketing*. El fin último de estos proyectos es

proporcionar a las áreas de *marketing* mayor tiempo de planeación y menores tiempos de ejecución en entornos digitales.

Los expertos hablaron de la necesidad de la capacidad de agilizar los flujos de trabajo en labores operativas de *marketing* que en última instancia influyen en la definición de estrategias más efectivas de cara al cliente.

Otro punto interesante se genera en la discusión respecto a si contar con una herramienta de *marketing automation* constituye una ventaja constitutiva SaaS, teniendo en cuenta que para algunos es trascendental y constituye una necesidad.

4. Fases del proceso de adopción.

Se logró un consenso con el grupo de expertos abordados respecto a las fases que componen un proyecto de adopción tecnológica para *marketing*, y se ilustra en el siguiente diagrama.

1. Definición de necesidades	Esta etapa se base en identificar los requerimientos operativos y estratégicos de las áreas involucradas en el uso de la herramienta de automatización.
2. Evaluación y selección	Plantear las alternativas de herramientas que solucionarían las necesidades planteadas y evaluarlas de acuerdo con su grado de cumplimiento.
3. Planeación	Desarrollar un plan detallado que incluya tareas, fechas y responsables, así como definir un producto mínimo viable.
4. Ejecución y pruebas	Priorizar y ejecutar tareas de acuerdo con los <i>outputs</i> esperados en cada fase y con lo definido en el plan.

5. Puesta en marcha (MVP)	Iniciar oficialmente el uso de la herramienta, definir el plan de entrenamiento para cada tipo de usuario, comunicar a los equipos relevantes.
6. Capacitación	Proporcionar capacitación a los usuarios y equipos que interactúan con la herramienta o los datos que esta genera.
7. Monitoreo y ajuste	Supervisar el rendimiento de la herramienta y realizar los ajustes necesarios.
8. Mejora continua	Continuar optimizando el uso de la herramienta a lo largo del tiempo.

5. Retos y prospección a futuro

El sector tecnológico está creciendo a pasos agigantados en el territorio latinoamericano y sin embargo temas como la automatización y las tecnologías de mercadeo, o las industrias *as a service* no son ampliamente divulgados o enseñados desde la academia en carreras orientadas hacia los negocios, en comparación con el entorno internacional, donde se encuentran instituciones y organizaciones dedicadas completamente a estos temas.

Latinoamérica aún aborda el *marketing* digital desde una visión generalista y poco especializada, encontrando muchas veces organizaciones que delegan actividades que combinan lo estratégico y lo táctico a departamentos de IT que poco pueden aportar desde una perspectiva de negocio. Si bien el propósito de este trabajo no es abordar las brechas en la utilización tecnológica en el *marketing* como ventaja competitiva para las organizaciones, se puede mencionar este hecho como un hallazgo incidental que podría dar pie a futuras investigaciones, ya que durante la recolección de datos no se encontró un grupo de expertos que realizaran actividades relacionadas con operaciones de *marketing* en empresas nacionales, y de hecho el mismo concepto de *operaciones de marketing* resulta desconocido para muchos colegas.

En cuanto al objetivo principal de la investigación, de abordar las necesidades, las motivaciones, los parámetros y los efectos considerados por organizaciones de *software as a service* en la adopción de tecnologías para la automatización del *marketing*, puede decirse en pocas palabras que los principales elementos que aporta son la escalabilidad, la replicabilidad y la generación de *insights*.

Otro hallazgo fundamental durante este proceso investigativo es el factor *personas*, pues durante todas las interlocuciones se abordó el tema de la comunicación y la gestión del cambio como un punto clave para el éxito de un proyecto de adopción tecnológica, y aunque no se llegó a un consenso entre todos los expertos, sí se mencionaron ampliamente el *feedback* de los usuarios y los indicadores cualitativos como medidores de éxito en estos proyectos; cabe mencionar también la comunicación abierta con el área de ventas como uno de los puntos primordiales para una implementación exitosa.

Si bien el fin de esta investigación no era definir un marco metodológico para la implementación de una tecnología, se logró el consenso sobre los pasos que podrían componer un proyecto de este tipo a nivel general; naturalmente, esto tiene particularidades en cada compañía, y debido a la naturaleza de la investigación, cabe recordar que ninguno de los resultados es concluyente; sin embargo, sí puede servir como referente práctico.

Los expertos mencionaron y evaluaron diferentes tendencias en *marketing* y automatización; entre ellas, cabe resaltar la centralización de datos como fuente de ventaja competitiva para el *marketing* como la de mayor nivel de acuerdo. Cualquiera de las tendencias mencionadas puede dar pie a nuevas investigaciones relevantes para el campo.

Vale la pena plantear una conclusión metodológica respecto al método Delphi; si bien el método busca el consenso de los expertos respecto al tema abordado, sin importar el número de iteraciones requeridas, es de notar que la ejecución de esta metodología demanda bastantes recursos tanto del evaluador como de los expertos colaboradores, quienes generalmente, al ser profesionales en el tema, tienen limitaciones de tiempo para dar respuesta a los cuestionarios.

Por último, cabe reflexionar sobre cómo debe adaptarse el profesional de *marketing*, que tradicionalmente ha sido representado como un individuo creativo, excelente comunicador y automotivado, cuyo principal propósito en la organización es entender al cliente y traducir sus necesidades en una propuesta de valor, para lo cual nunca se había contado con tantas herramientas como las que se tienen al día de hoy, con las que fácilmente se puede enviar un mensaje diferente a cada cliente de acuerdo a su última interacción con la marca, o se puede construir un plan de contenido analizando las tendencias de búsqueda en la web y los canales que generan mayor interacción en los verticales del negocio. Esto, sin embargo, no es algo que se logre solo porque la empresa cuenta con una herramienta, pues la multicanalidad, la servitización de la economía y los modelos de negocio datacéntricos demandan a un profesional de *marketing* alfabetizado en tecnología y datos, con habilidades de gestión de proyectos y que además de formular el “qué” de una estrategia, dedique parte de su tiempo a pensar en “cómo” se va a llevar esta al cliente.

Referencias

- Alfonso, D. (2022). *The martech handbook: build a technology stack to attract and retain customers*. Kogan Page.
- Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L., y Schweitzer, V. M. (2021). Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*, 8, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>.
- Biegel, B. (2009). The current view and outlook for the future of marketing automation. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 201-213. <https://doi.org/10.1057/DDDMP.2008.37/FIGURES/5>.
- Brinker, S., y Riemersma, F. (2022). *State of martech 2022*. <https://chiefmartec.com/wp-content/uploads/2022/05/state-of-martech-2022-report.pdf>.
- Dingeldein, T. (2019, october 11). What's the difference between CRM and marketing automation software? *Capterra*. <https://blog.capterra.com/whats-difference-between-crm-and-marketing-automation-software/>.
- Europa Press (2023). El sector tecnológico coge fuerza en América Latina por su potencial de crecimiento e inversión, según GP. *Europa Press*. <https://www.europapress.es/economia/noticia-sector-tecnologico-coge-fuerza-america-latina-potencial-crecimiento-inversion-gp-20230522115950.html>.
- García, J. J. L., Lizcano, D., Ramos, C. M. Q., y Matos, N. (2019). Digital marketing actions that achieve a better attraction and loyalty of users: An analytical study. *Future Internet*, 11(6), 1-16. <https://doi.org/10.3390/fi11060130>.
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., y Wedel, M. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework and outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>.
- Hsu, C. C., y Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of

- consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(10), 1-8.
- IBM Institute for Business Value (2021). C-suite Series: The 2021 CEO Study. *IBM Institute for Business Value*, 1, 56. <https://www.ibm.com/downloads/cas/WVPWGPYE>.
- Iona, I. (2016). What is marketing automation and how could it be used for business? *The Yearbook of the "GH. ZANE" Institute of E, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from The Romanian Academy, Jassy Branch) Economic Researches*, 25(1), 11-18. <https://www.techopedia.com/definition/15586/marketing-automation>.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección en marketing*. Pearson. Prentice Hall.
- Kotler, P., Rackham, N., y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing - Sponsored by SAS - Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68. <http://hbr.org/web/special-collections/insight/marketing-that-works/end-the-war-between-sales-and-marketing>.
- Lesmes, L. (2023). Así le fue en Colombia al PIB de las TIC en 2022. *Eltiempo.Com*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/asi-le-fue-en-colombia-al-pib-de-las-tic-en-2022-747813>.
- Marketo (s. f.). *Best-in-class marketing automation software*. Marketo Engage. <https://www.marketo.com/>.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Mell, P., y Grance, T. (2011, september). The NIST definition of cloud computing recommendations of the National Institute of Standards and Technology. *NIST Special Publication 800-145*, 1-7. <http://faculty.winthrop.edu/domanm/csci411/Handouts/NIST.pdf>.
- Oracle (s. f.). *Eloqua Marketing Automation*. Oracle. from <https://www.oracle.com/cx/marketing/automation/>.

Pardot (s. f.). *Pardot. Powerful B2B Marketing Automation by Salesforce*. from <https://www.pardot.com/>.

Research, G. V. (2019). Marketing automation market size, share & trends analysis report by solution (email, social media), by deployment (on-premise, cloud), by enterprise size, by end use, by region, and segment forecasts, 2020 - 2027. *Grand View Research*.

Salesforce (s. f.-a). CRM: ¿Qué es CRM y cómo funciona? *Salesforce*. from <https://www.salesforce.com/mx/crm/>.

Salesforce (s. f.-b). What is marketing automation? *Salesforce*. <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/>.

Steurer, J. (2011). The Delphi method: An efficient procedure to generate knowledge. *Skeletal Radiology*, 40(8), 959-961. <https://doi.org/10.1007/s00256-011-1145-z>.

Tobon, J. (2017). *Marketing automation adoption in B2B companies*. Lappeenranta University of Technology.

Tyrväinen, P., y Selin, J. (2011). How to sell SaaS: A model for main factors of marketing and selling software-as-a-service. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 80 LNBIP, 2-16. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21544-5_2.

IA Abierta (2023). *ChatGPT (versión del 25 de noviembre)*. <https://chat.openai.com/share/979dbe32-6d34-4e5f-9c92-15aab35bb452>.

Anexos

Anexo 1: Categorization of questions posed in the questionnaire

Category	Cod	Question
Demographic Questions	D1	Which title best describes your professional experience?
	D2	How many years of experience do you have working in or with SaaS (Software as a Service) companies?
	D3	What is your country of residence?
	D4	Has your experience in marketing automation for SaaS companies been in companies of what characteristics? (select all that apply) (multiple pick question)
Motivators to adopt a marketing automation tool	M1	How is the decision to adopt a marketing automation tool linked to a company's strategy?
	M2	Do you believe implementing a marketing automation technology meets a company's operational and/or strategic need? Why or why not?
	M3	In what situations would you consider it appropriate for a SaaS company to adopt a marketing automation technology?
Methodologies and selection processes.	P1	Is it important to have a prior implementation plan? Why do you believe this is important?
	P2	What do you consider are the phases of a technology adoption project for marketing automation?
Qualitative factors in the selection process	C1	How should management expectations be addressed when implementing a marketing automation technology project?

Success factors	E1	How does having or not having a marketing automation tool represent a competitive advantage for a SaaS company?
	E2	How can the adoption rate for a marketing automation technology be measured in a SaaS company?
Challenges	R1	Mention some of the main challenges SaaS companies face when adopting marketing automation technologies
	R2	Mention some of the emerging trends in marketing automation and how you think they will affect SaaS companies?
Organization	O1	Aside from technical inputs, what business areas other than marketing should be consulted or involved with implementing a marketing automation technology?

Anexo 3: Ejemplos de *prompts* usados en Chat GPT

I am ChatGPT, a language model trained by OpenAI. How can I assist you today?

Germán García • November 15, 2023



Anonymous

Si te doy una pregunta y 10 respuestas a esta pregunta, podrías indicarme que puntos en común y diferencias hay entre estos y un pequeño resumen?



ChatGPT

Claro, puedo ayudarte a identificar puntos en común y diferencias entre una pregunta y 10 respuestas proporcionadas. Por favor, proporciona la pregunta y las respuestas, y con gusto te daré un resumen de las similitudes y diferencias.

Una vez tengas la pregunta y las respuestas listas, podré ofrecerte un análisis más detallado.



Anonymous

Pregunta: ¿Considera que el proceso de implementación de tecnologías de automatización para marketing responde a una necesidad operativa o estratégica? ¿Por qué?

R1: Ambas, la optimización de la operación impacta directamente sobre la conceptualización de una estrategia y el alcance que se puede generar con ella.

R2: Ambas. Desde el punto de vista operativo, implementar una herramienta MAP permite a través de automatización, la simplificación y replicación de procesos, lo cual reduce la carga operativa. Desde lo estratégico, es importante para la empresa entender a que contenido y a través de que canales, su audiencia responde positivamente, esto influye considerablemente en su estrategia GTM.

R3: Sí, implementar tecnología de automatización de marketing ayuda a operativizar y escalar un negocio más rápido que no contar con la tecnología. Si el negocio busca crecer y escalar rápidamente, es una necesidad estratégica contar con un motor de tecnología de marketing (MarTech) para brindar soporte desde múltiples factores: segmentación, cumplimiento, ventas, puntuación de leads, etc


R4: Si la empresa puede definir claramente lo que desea lograr con un MAP, asegura seleccionar una tecnología que pueda ayudar a alcanzar esos objetivos y respalda adecuadamente la solución desde la implementación hasta la gestión continua, un MAP puede ser increíblemente útil para la empresa.

R5: Diría con seguridad que adoptar automatización de marketing ya no es simplemente algo deseable, sino una necesidad. No puedo imaginar que ninguna empresa tenga éxito sin la automatización de marketing.

R6: El obstáculo principal en una implementación de MA es la data. Si estás tratando de lograr el punto #2 mencionado anteriormente, eso significa que realmente debes entender al cliente (o cliente potencial) desde un punto de vista conceptual, y luego necesitas poder traducir ese entendimiento en su "lenguaje corporal digital". Muchas empresas SaaS modernas llaman a esto "señales de intención".

Transcripción completa en: <https://chat.openai.com/share/979dbe32-6d34-4e5f-9c92-15aab35bb452>.

Anexo 4: Infografía compartida a los expertos con la interpretación de los resultados de la ronda 1



This report presents the results of the application of the first round of the Delphi methodology in which you previously participated. During this round, ten experts participated. Their positions were compared with reference to the questionnaire they responded to determine some convergences and opposing views. The methodology used and the general results of this first round are presented below.

Methodology
Description of the Delphi Method: The Delphi method seeks to achieve consensus among a group of experts in the researched field by asking a series of questions that are answered autonomously, without bias or intervention from other participants, and utilize iterating variations of these questions based on the results of previous versions to reach reasonable consensus.

Participants: Ten experts were consulted in the fields of Marketing Operations, Sales Operations, Demand Generation, and Strategic Marketing, with relevant experience in Software as a Service companies that cater to corporate needs related to Customer Service, Consulting, Digital Marketing, Health Tech, and HR Tech in companies of various sizes.

PRESENTATION OF DELPHI ROUND 1 RESULTS

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADOPTION OF AUTOMATION TOOLS AND THE COMPANY'S STRATEGY

- All the experts emphasized the importance of aligning the adoption of automation tools with the overall company strategy.
- Efficiency and scalability offered by automation were commonly mentioned as key benefits.
- The adoption of automation is primarily sought to support corporate growth and achieve strategic objectives.

IN WHAT SITUATIONS WOULD YOU CONSIDER IT APPROPRIATE FOR A SAAS COMPANY TO ADOPT MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGY?

- Early Adoption:** Some responses suggest that marketing automation should be considered early, even after acquiring a relatively small number of customers.
- Data and Analysis Needs:** Several respondents mention the importance of automation in making informed data-driven decisions.

HOW SHOULD EXECUTIVES' EXPECTATIONS BE MANAGED IN A MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECT?

DO YOU BELIEVE THAT THE IMPLEMENTATION PROCESS OF MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGIES RESPONDS TO AN OPERATIONAL OR STRATEGIC NEED?

- The experts agreed that the implementation of automation technologies addresses both operational and strategic needs.
- Efficiency, scalability, and improved productivity were considered key advantages of automation.

IS IT IMPORTANT TO HAVE A PRE-IMPLEMENTATION PLAN? WHAT IS THE SIGNIFICANCE OF THIS IMPORTANCE?

- Project Management:** Several responses highlight that an implementation plan helps properly manage the project by defining tasks, dates, and involved areas, which contributes to managing expectations.
- Customization and Integration:** It is emphasized that a well-defined implementation plan helps avoid complications and delays in the implementation process.
- Avoiding Complications and Delays:** It is stressed that a well-defined implementation plan helps avoid complications and delays in the implementation process.
- Success Measurement:** Some responses point out that a plan should also include objectives and success metrics to ensure effective implementation.

HOW SHOULD EXECUTIVES' EXPECTATIONS BE MANAGED IN A MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTATION PROJECT?

- Most responses highlight the importance of open and ongoing communication with executives from the project's outset to avoid misunderstandings and ensure proper alignment.
- The need to keep executives informed about project progress and scope through regular meetings and updates is mentioned.
- Several responses emphasize the need to be realistic and set clear expectations. It is recommended to avoid promising immediate results and focus on the long-term value that marketing automation technology will bring.
- The importance of having an executive sponsor who supports the project and can explain its value to other executive leaders is mentioned in some responses.
- Documentation and regular updates through reports and formal communications are considered essential for keeping executives informed.

HOW CAN THE SUCCESS OF ADOPTING MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGY IN A SAAS COMPANY BE MEASURED.

- Several respondents mention the importance of using both quantitative and qualitative metrics to measure the success of technology adoption.
- Emphasis is placed on the need to define specific Key Performance Indicators (KPIs) aligned with the objectives of marketing automation technology implementation.
- Adoption rate and active usage of the technology are mentioned as important indicators of success.
- User feedback is mentioned as a relevant qualitative metric to assess adoption and satisfaction with the technology.

PLEASE MENTION SOME OF THE EMERGING TRENDS IN MARKETING AUTOMATION AND HOW YOU THINK THEY WILL AFFECT SAAS COMPANIES?

- Several respondents mention the importance of Account-Based Marketing (ABM) as an emerging trend and how it is shifting the data structure to focus on companies as the primary target.
- Artificial Intelligence (AI) is highlighted as a significant trend that is transforming marketing automation, enabling automated content generation and advanced personalization.
- The growing importance of personalization in marketing is mentioned, ensuring that messages and interactions are relevant to prospects and customers.
- Data management and the need for centralizing data are mentioned in relation to new data storage architectures.
- Product Lead Growth (PLG) is mentioned as a relevant trend that is transforming companies' growth strategies.

that a plan should also include objectives and success metrics to ensure effective implementation

HOW DOES HAVING OR NOT HAVING A MARKETING AUTOMATION TOOL REPRESENT A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR A SAAS COMPANY?

- All responders agree that having a marketing automation tool is crucial and provides a competitive advantage in today's business environment.
- They emphasize that automation improves operational efficiency, allowing companies to optimize processes and ultimately increase revenue.
- It is mentioned that the automation tool enables the agile launch of campaigns and the promotion of new products, giving the company a market advantage.
- Improved visibility into campaign performance and the ability to optimize marketing resources are key benefits that are mentioned.
- Personalization and the ability to reach specific customers are highlighted as a significant competitive advantages.

WHAT ARE THE MAIN CHALLENGES THAT SAAS COMPANIES FACE WHEN ADOPTING MARKETING AUTOMATION TECHNOLOGIES?

- Several respondents mention cost as a significant challenge, as marketing automation tools often come with significant investment.
- Data quality and the need for proper data cleansing and management are highlighted as common challenges.
- Lack of adoption and fear of the unknown are mentioned as challenges related to resistance from teams to change.
- Integration with other systems, such as CRM, is noted as a key challenge to ensure smooth data flow.
- Training and a proper understanding of how to use marketing automation technology are considered essential.
- Change management and process alignment are fundamental aspects for overcoming the challenges.

