

Claves para una evaluación meditada de las posibilidades, factores y riesgos que los sistemas de 'Sales Force Automation' (SFA) suponen para su empresa y actividad.

¿AUTOMATIZAR LA FUERZA DE VENTAS?

Enrique Dans

Profesor y director del Área de Sistemas y Tecnologías de Información en el Instituto de Empresa.

Los sistemas de automatización de la fuerza de ventas generan ventajas competitivas para la empresa. Sin



embargo, es recomendable analizar hasta qué punto suponen un valor, una obligación o un imperativo que debemos seguir porque alguien, en otro momento y lugar, tomó esa decisión por nosotros.

A principios de la década de los ochenta, la industria bancaria saludó la llegada de una interesante innovación: el cajero automático. Consistía en un terminal autónomo que permitía a un usuario introducir una tarjeta provista de una banda magnética y una clave personal, y escoger entre una serie de operaciones disponibles, tales como consultar saldos, disponer de efectivo o efectuar depósitos sin necesidad de interactuar en ningún momento con un empleado de la entidad.

Como tecnología, el cajero automático parece, cuando menos, interesante. Permite ofrecer numerosas ventajas al cliente y, además, a un coste por operación de alrededor de una cuarta parte frente al correspondiente a ser atendido por un empleado de carne y hueso. Hoy, sin duda, somos perfectamente capaces de pensar en el tipo de ventajas que obtenemos gracias a él. La posibilidad de realizar determinadas operaciones sencillas sin necesidad de hacer cola ante una ventanilla o la disponibilidad de servicios bancarios en momentos en los que la oficina se encuentra cerrada son hoy servicios básicos para un cliente de banca que, en su momento, debió verlos como un auténtico lujo, algo diferencial.

Seguramente, el primer banco que decidió instalar cajeros automáticos debió capitalizar, gracias a ello, una significativa ventaja competitiva, que le permitió captar numerosos clientes antes de ser imitado por toda su competencia en lo que se ha dado en llamar “el imperativo multicanal”: un competidor innova y lo que para ése constituyó una decisión potestativa para el resto del sector se convierte en una necesidad, un factor imprescindible que debe ofrecer, un *basic* del negocio.

¿Por qué se crean los cajeros automáticos?

¿O tal vez no fue así? En efecto, la historia del cajero automático fue completamente distinta. El primer banco que tomó la decisión de adoptar la innovación lo hizo por una consideración de costes. Preocupado por las colas que en determinadas horas punta se formaban en las cajas y por el coste que habría supuesto incrementar una plantilla que

durante gran parte del día habría permanecido inactiva, tomó la decisión de comunicar a sus clientes que aquéllos que no alcanzaran un saldo medio determinado deberían recurrir forzosamente a los cajeros automáticos para realizar ciertas operaciones.

¿Se imaginan el resultado? El banco consiguió reducir el tiempo medio de espera de los clientes, sobre todo de aquéllos que, profundamente agraviados por la decisión, abandonaron el banco a favor de competidores dispuestos a “no negarles el saludo”. Otros decidieron quedarse, pero imaginemos de qué manera: cada vez que entraban en el banco para hacer una operación, una primera mirada furtiva a la oficina les permitía averiguar que no había nadie conocido. Tras eso, se acercaban al “omninoso” cajero automático y realizaban la operación a toda velocidad, pidiendo a Dios que no entrara ningún vecino o compañero de trabajo y le viera ahí, en aquel embarazoso momento, confesando la tacañería de su saldo medio.

Por supuesto, la situación fue corregida. Los cajeros automáticos se convirtieron en una fuente de ventaja competitiva para los bancos que la supieron aprovechar y en una necesidad imperativa para todos los demás. Sin embargo, esa dualidad de experiencias de usuario y de consecuencias ligadas a una misma tecnología debería, de algún modo, llevarnos a pensar en la esencia de las ventajas competitivas basadas en la tecnología.

A lo largo de este artículo trataremos de meditar sobre una tecnología en concreto, los sistemas de automatización de ventas o *Sales Force Automation* (SFA). Son un módulo constituyente fundamental de los sistemas CRM. Todos los paquetes de CRM considerados líderes los incluyen y, en algu-

“ Los cajeros automáticos se convirtieron en una fuente de ventaja competitiva para los bancos que la supieron aprovechar y en una necesidad imperativa para todos los demás ”

nos casos, fueron históricamente sus componentes primigenios. Actualmente, el mercado se reparte entre módulos de aplicaciones más o menos globales, empresas de *software* especialistas y aplicaciones desarrolladas a medida. Como en el ejemplo de los cajeros automáticos, parece claro que los SFA estarán largo tiempo con nosotros, pero, seguramente, utilizados de manera diferente a como se ha planteado en sus comienzos.

Los SFA como tecnología

Desde el punto de vista estrictamente tecnológico, un SFA es una simple base de datos dotada de mecanismos distribuidos de entrada y salida de información. Como arquitectura lógica, podemos intuitivamente entender el sistema como un almacén de información proveniente de diversas fuentes, lista para ser procesada y puesta en manos de la fuerza de ventas. Las fuentes de información incluyen, por ejemplo, la base de datos de márketing (en la que se registran las acciones realizadas con un cliente concreto: ha recibido un *mailing*, ha sido visitado por un agente de preventa, se le ha llamado o enviado un *e-mail*, etc.), la base de datos de contabilidad (en la que se registra si el cliente ha pagado o no, sus condiciones de financiación particulares, etc.) o la de operaciones (en la que podemos conocer qué productos consume el cliente, con qué frecuencia, qué adaptaciones solicita, etc.).

Un SFA debe mejorar la tasa de conversión de datos en información y en conocimiento a lo largo de la cadena, desde el vendedor hasta la base de datos corporativa

Toda esta información es generada en otros puntos de la empresa, pero fluye hacia la fuerza de ventas, que la utiliza para mejorar la eficiencia de sus acciones. Indudablemente, no es lo mismo visitar a un cliente en modo prácticamente “puerta fría” que llamar a su puerta cuando previamente se han “hecho los deberes” y se sabe qué productos consume, su valoración RFV (*Recency, Frequency, Value*, que corresponde a una métrica sencilla del CRM, desarrollada, en muchas ocasiones, de manera completamente intuitiva), si se han registrado llamadas tuyas al *call-center* para protestar o pedir algo, o si está pendiente de la solución de un determinado problema con el servicio técnico.

Podemos, además, añadir un flujo de información en sentido inverso y convertir el SFA en un colector de información proveniente de la fuerza de ventas, información que puede resultar de enorme valor: recordar que al cliente no se le llama Manuel, sino Manolo, que es de trato familiar y distendido, fanático del Atlético de Madrid y que, cuando no está él, hay que hablar con uno de sus asistentes, llamado Federico, puede ser un tipo de información en cierto sentido “informal”, poco estructurada o difícilmente sistematizable, pero, sin duda, muy valiosa.

Esa información, que habitualmente residía en la cabeza de los vendedores, puede hacerlo ahora en una base de datos perfectamente sistematizada y que minimiza las confusiones o las pérdidas de información. Imagínese a sus vendedores como portadores de una cesta en la que van depositando información. Un SFA es una tecnología que le permite, en cierta medida, “impermeabilizar” esa cesta, evitando que mucha de la información se escape por sus rendijas. Adecuadamente implantado, un SFA debe mejorar la tasa de conversión de datos en información y, posteriormente, en conocimiento a lo largo de la cadena, desde el vendedor hasta la base de datos corporativa.

El planteamiento de las bases de datos, programas de *software*, entradas y salidas de información a nivel de diagrama de flujo resulta, por tanto, bastante sencillo conceptualmente. No obstante, este planteamiento precisa el soporte de una arquitectura física,

un conjunto de ordenadores y dispositivos capaces de proporcionar un almacenamiento a prueba de bomba –se trata de la información de mis clientes, algo clave en mi negocio– y una serie de posibilidades de entrada y salida de información que incluyen dispositivos que hoy día pueden ir desde un ordenador convencional de sobremesa hasta un teléfono móvil, pasando por portátiles, Tablet PCs, agendas personales (PDAs) y una cada vez mayor gama de dispositivos mixtos de muy variadas capacidades.

Entre estos dispositivos, que suponen ya de por sí todo un universo de posibilidades al alcance sólo de aquéllos que gustan de la tecnología, se sitúa todo un mundo adicional de una complejidad como mínimo semejante, si no mayor: el de las comunicaciones. Nuestros dispositivos pueden, actualmente, interconectarse y transferir información de unos a otros mediante toda una pléyade de posibilidades: conexiones por cable, conexiones inalámbricas basadas en protocolos del tipo 802.11x (Wi-Fi) o conexiones Bluetooth, por citar algunas de las más populares.

Desde de cada una de estas opciones, además, se extiende toda una intrincada maraña de proveedores de servicios, empresas de telecomunicaciones y opciones que hacen que el planteamiento, por ejemplo, de una fuerza de ventas con movilidad internacional deba tener en cuenta, entre otros aspectos, que la disponibilidad de una conexión *wireless* en un aeropuerto depende en gran medida del proveedor que nos ofrezca telefonía móvil, y que no es lo mismo hallarse en Alemania, donde posiblemente T-Mobile nos permita sincronizarnos desde todas partes, que en el Reino Unido, donde Vodafone es el rey. Nos pueden afectar situaciones insospechadas, como el tipo de acuerdo que la empresa tenga con cadenas de hoteles, capaces de proporcionar conectividad inalámbrica a sus huéspedes con gran facilidad, un aspecto que empieza a ser parte de las negociaciones comunes en el establecimiento de acuerdos de este tipo entre la empresa y la cadena de hostelería.

En un mundo interconectado en el que la información fluye a gran velocidad, nuestros clientes asumirán que la información circula de manera automática dentro de nuestra empresa y que, si, por ejemplo, han hablado hace una hora con un comercial que les ha dado el

nombre de una persona de referencia en nuestras oficinas centrales y ha negociado con ellos unas condiciones especiales de precio y financiación, esa persona estará automáticamente dispuesta a recibir su llamada y tendrá conocimiento de sus especiales condiciones, como si nuestro comercial se lo hubiera transmitido por telepatía.

¿Cómo se pueden encontrar referencias válidas en un mundo tan sumamente complejo y que, además, se mueve a tanta velocidad? Resulta ya de por sí complejo hallar integradores de soluciones que abarquen toda la gama de posibilidades y que tengan la experiencia necesaria para garantizar una implantación sin problemas, pero, además, ¿es eso lo que estamos buscando? Posiblemente, lo que necesitamos no sea una solución para el momento actual, sino alguien que conozca nuestro sector y la evolución previsible de la tecnología, y que nos acompañe en un viaje trepidante que asegure que nuestra fuerza de ventas estará, en todo momento y en función de lo crítico de la función y del compromiso de coste, a caballo de un conjunto de tecnologías razonable, actualizado y que le proporcione unos niveles de usabilidad y confiabilidad coherentes con el panorama tecnológico existente.

¿Qué debemos, por tanto, pedir a la tecnología? Fundamentalmente, que funcione de una manera estable, sencilla y segura, y que no provoque situaciones en las que la fuerza de ventas intente utilizarla y ello le genere inseguridad. ¿Habré enviado la información? ¿Habrà llegado a su destino? ¿Estarà la ficha del cliente convenientemente actualizada? ¿Por qué no puedo conectarme desde aquí? Todo problema técnico previsible es susceptible de provocar situaciones de frustración que generen un comprensible rechazo y dificulten implantaciones posteriores.

“ Debemos pedir a la tecnología que funcione de una manera estable, sencilla y segura, sin provocar situaciones que generen inseguridad a la fuerza de ventas ”

El factor humano entra en la ecuación

Los SFA han proporcionado al mundo académico algunas experiencias y casos prácticos de verdadero interés, aunque, obviamente, lo que para los académicos constituye “interés”, para los implicados y protagonistas suponga situaciones a veces muy poco interesantes. En una de las más conocidas, una empresa proveedora de tecnología decidió equipar a su fuerza de ventas con un SFA basado en sus propios productos. El resultado, según esperaban, sería no sólo una serie de ganancias en productividad y otros factores relacionados con el uso de los productos, sino, además, un interesante “efecto demostración” en los clientes, que podrían comprobar las excelencias de la tecnología comentada en manos del propio vendedor que los visitaba. Era, para ellos, la perfecta idea de “predicar y dar trigo”.

Por tanto, vistas las potenciales utilidades, se optó por proceder a la entrega de una PDA a cada vendedor, acompañada de una aplicación que, instalada en su ordenador, le permitiría sincronizar la PDA y proceder a un intercambio de información.

Este intercambio proporcionaría al vendedor datos sobre los clientes asignados para esa jornada de ventas, una ruta recomendada y una completa ficha informativa del cliente que debía visitar. A su vez, recopilaría e introduciría en la base de datos central la información añadida por el comercial en sus visitas acaecidas entre la sincronización anterior y la que se estuviera ejecutando.

La jornada de trabajo para un comercial, por tanto, pasaba a comenzar con una sincronización sumamente sencilla, en la que el comercial únicamente tenía que dejar la PDA

sobre la base o “cuna” anclada al ordenador. Esto provocaba el lanzamiento del programa adecuado, informaba del progreso de la operación y, además, permitía que el comercial pasara a su agenda los periódicos y noticias de su interés mediante *AvantGo*, un servicio gratuito (esta prestación era particularmente apreciada por los vendedores, que podían así aprovechar para leer sus periódicos favoritos mientras esperaban a un cliente). Una vez terminada la operación, que usualmente tardaba entre dos y cinco minutos, el comercial separaba la PDA de su base y, en su pantalla, aparecían los datos correspondientes a sus visitas del día, así como una ruta recomendada. Al pinchar en cada una de las fichas –operación que se recomendaba hacer en el coche, justo antes de pasar a ver al cliente–, se accedía a la ficha de éste, que contenía información de los productos que ya poseía, de su previsible grado de satisfacción (basado en los contactos mantenidos, la apreciación del interlocutor en cada caso o la existencia de incidencias de diversos tipos) y de la gama de productos que el departamento de marketing estimaba que podrían interesarle, así como detallada información de las condiciones financieras del cliente: balance con la empresa, crédito, condiciones de pago, etc. Finalmente, un campo de texto permitía consultar anotaciones hechas por cualquiera que pudiera haber interactuado con el cliente en ocasiones anteriores.

La visita comercial, por tanto, se desarrollaba en completo conocimiento de las circunstancias del cliente. Al salir de ella, el vendedor debía apuntar el resultado obtenido en su gestión. Si se trataba, por ejemplo, de una operación cerrada, el dato pasaba automáticamente a ser contabilizado y se reflejaba en el variable de ese mes (que el comercial podía consultar en todo momento) y en los ficheros necesarios en otros departamentos de la empresa. Cuando se trataba de un aplazamiento, tal como “El cliente desea recibir más información del producto en 15 días”, la agenda programaba automáticamente una visita para el momento especificado. De ahí, a los siguientes clientes, donde se repetía la operación. Por último, la jornada finalizaba cuando el vendedor, de vuelta ante su ordenador en su trabajo o en su

“ Pocas empresas desearían tener una fuerza de ventas ‘automatizada’; lo que desean es que sea flexible, con iniciativa individual y capaz de detectar tendencias y de trasladarlas a la empresa rápida y eficientemente ”

casa, sincronizaba de nuevo su PDA y actualizaba la información en las bases de datos centrales.

Automatización en la práctica

¿Qué ocurrió? Las cosas, aparentemente, distaron mucho de ser perfectas. Por un lado, la reacción de algunos vendedores, particularmente de los más experimentados y capaces, fue discretamente hostil, del tipo “Yo ya sé vender; de hecho, soy uno de los mejores vendedores que tiene esta compañía... No intentes enseñarme a hacer mi trabajo”. Por otro lado, comenzó a registrarse un sospechoso número de incidencias en los últimos días de cada mes: algunos vendedores, al contabilizar sus comisiones del mes que finalizaba, hacían su composición de lugar y veían que su objetivo estaba ya conseguido y que las posibilidades de acceder al siguiente nivel de comisión eran sumamente bajas. Dadas las circunstancias y ante el dictado de una PDA que les decía que visitara al cliente X, la respuesta del vendedor consistía en un “El cliente X es muy buen cliente. Habitualmente me compra, de manera que yo no quiero visitarlo ahora. Prefiero ir el mes que viene, en el que no sé cómo estaré de comisiones, a hacerlo ahora, cuando el mes está cubierto”. Por tanto, registraba una incidencia del tipo “rueda pinchada”, “cliente no disponible” u otras en ocasiones sumamente ingeniosas, para evitar la visita, que normalmente se volvía a programar unos días después.

Otro interesante fenómeno ocurrió cuando algunos vendedores empezaron a elucubrar sobre el destino de la información. A raíz de la salida de la empresa de un vendedor especialmente popular, empezaron a circular informaciones de dudosa procedencia que apuntaban a que la empresa, una vez obtenida la información detallada de la cartera de clientes del comercial correspondiente, podía optar por prescindir de sus servicios y reasignar su cartera a otros comerciales más jóvenes y de menor retribución.

Aunque las informaciones –de hecho, buhos– distaban mucho de representar las intenciones de la empresa, la consecuencia fue que la vía de entrada de información procedente de los comerciales se redujo considerablemente. El vendedor, confrontado con una

información que le provocaba una marcada inseguridad, reaccionó pensando que el cliente X no era un cliente de la empresa, sino un cliente “suyo”, el cual, de hecho, muy posiblemente le seguiría en caso de que decidiera abandonar la compañía para trabajar en una empresa competidora. Era un cliente que había desarrollado él y cuya información representaba, en cierto sentido, su garantía de estabilidad en su puesto de trabajo. Ante tal panorama, la información permanecía en la cabeza o la agenda “de papel” del vendedor, pero no llegaba a entrar en el sistema.

Aunque parezca un compendio de *Historias para no dormir*, la situación anteriormente descrita no es inventada y tampoco resulta, en absoluto, difícil de entender si intentamos mantener cierta empatía con el trabajo de un comercial. Se trata, claramente, de un caso de falta de alineamiento entre dos cuestiones fundamentales: los objetivos personales del vendedor y los corporativos. En una visión económica simplista, el vendedor quiere maximizar su retribución variable y la empresa desea proporcionarle herramientas para que pueda llevar a cabo dicho objetivo. La ecuación, vista así, no es conceptualmente incorrecta. El problema surge, cómo no, al introducir el factor humano: un vendedor preocupado no sólo por su retribución variable en el mes corriente, sino también por la sostenibilidad de ésta y/o por aspectos como el papel de la creatividad en su trabajo, su capacidad de autogestión, el manejo de la empatía o la información de los clientes. La primera ecuación supone la existencia de vendedores “autómatas”, carentes de iniciativa, simples vehículos de una acción comercial planificada a otros niveles.

“ Una fuerza de ventas compuesta por vendedores dispuestos a una adopción temprana que les proporcione una franquicia sobre sus competidores representa una ventaja competitiva sostenible y difícil de igualar ”

“Es necesario transmitir a los vendedores que ‘participan en un experimento puntero’ y que **SUS** sugerencias son tenidas en consideración con la agilidad pertinente”

En realidad, la propia esencia del término resulta suficientemente delatora: seguramente, pocas empresas desearían tener una fuerza de ventas “automatizada”. Lo que desean, en realidad, es lograr una fuerza de ventas flexible, basada en la iniciativa individual, capaz de detectar tendencias y cambios de preferencias en unos clientes a los que conoce, y de trasladar dichos cambios a la empresa de una manera rápida y eficiente. No quieren un

robot predecible que sigue las órdenes marcadas por un sistema, por sofisticado que éste sea.

Ventaja competitiva

¿Dónde radica, por tanto, la esencia de una posible ventaja competitiva derivada de los SFA? ¿Son los SFA una tecnología que podamos comprar, implantar en una empresa extrayendo un CD de una caja y conseguir gracias a ello que nuestra fuerza de ventas la utilice? Volviendo al primer ejemplo, el de los cajeros automáticos, debemos concluir que la ventaja competitiva no parece radicar de manera única en la tecnología como tal. Si seguimos la conocida teoría de la empresa basada en sus recursos (*Resource-Based View of the Firm* o RBV), las ventajas competitivas raramente se obtienen de aquellos recursos disponibles para todo el mundo, sino más bien de los que resultan raros, escasos o difíciles de obtener.

La tecnología puede ser, de por sí, una *commodity*, algo al alcance de cualquiera con dinero para comprarla. Una fuerza de ventas compuesta por vendedores formados en tecnología, capaces de entender los desafíos implicados en su adopción a escala corporativa y personal, y dispuestos a una adopción temprana que les proporcione una franquicia sobre los vendedores de la com-

petencia sí puede, en cambio, representar una fuente de ventaja competitiva. La empresa capaz de proveerse, mediante los adecuados procesos de selección y formación, de una fuerza de ventas de estas características dispondrá seguramente de una ventaja competitiva sostenible y difícil de igualar. En el contexto actual, dada la continua y rápida evolución de la tecnología, es preciso mirar mucho más allá de la implantación actual.

Procesos de implantación

Esto no quiere decir, sin embargo, que los SFA deban ser calificados como un intento infructuoso de mejorar la gestión comercial. Simplemente significa que, como en muchas otras tecnologías incipientes, la interpretación de su implantación se ha desarrollado de manera incorrecta. Sin embargo, existen casos en los que la implantación de este tipo de tecnologías sí ha contado con las simpatías de una fuerza de ventas que, sintiéndose potenciada gracias a su uso, proporciona a las empresas muchas más ventajas que inconvenientes. En algunos casos, empresas con la visión adecuada han sido capaces de transformar una fuerza de ventas dedicada prácticamente a transportar cajas de un lado para otro en auténticos gestores de relaciones con los canales de distribución, algo que puede ser decisivo a la hora de triunfar en mercados maduros o de obtener un nivel de información superior al de la competencia.

Algunos de los factores fundamentales en esas implantaciones exitosas son los siguientes:

- **Elección de la tecnología.** La tecnología resulta, por supuesto, un factor fundamental. Debe ser sólida, fiable y fácil de utilizar, y estar apoyada en dispositivos adecuados. Una fantástica implantación de una serie de herramientas de primera clase puede quedar arruinada por un puñado de situaciones incómodas ocurridas en momentos inoportunos a un par de vendedores influyentes y que puedan tener demasiada tendencia a contarlas con gracia. Los “momentos de la verdad” deben ensayarse y cuidarse especialmente. Además, el grado de madurez

de la tecnología hace que los desarrollos sean 100% seguros en muy pocas ocasiones. Con vistas a aceptar que “a veces pueden ocurrir accidentes”, es necesario que la fuerza de ventas tenga cierta idea de que “participa en un experimento puntero”, en algo que no resulta sencillo, y que su retroalimentación resulta fundamental para “pulir” la tecnología. En ese caso, por supuesto, es necesario que perciba que sus sugerencias son tenidas en consideración con la agilidad pertinente.

- **Socio tecnológico de confianza.** La alianza entre proveedor de tecnología, integrador y empresa resulta absolutamente crítica. Aunque cada una de las figuras puede, de hecho, tomar diversas formas (la tecnología puede ser parte de un paquete convencional, con más o menos adaptación o ser desarrollada relativamente a medida, y el papel del integrador puede igualmente variar mucho), debemos tener en cuenta que, en este caso más que nunca, no buscamos un socio puntual para un proyecto determinado, sino compañeros de viaje que nos ayuden a decidir no sólo sobre las tecnologías que debemos adoptar hoy, sino también sobre su evolución prevista en el futuro. El dimensionamiento del desarrollo tecnológico debe basarse en expectativas realistas, huyendo de visionarios que pretendan convertir a nuestros vendedores en sucedáneos de *Robocop*, pero desarrollado por personas con la capacidad tecnológica adecuada como para que nuestras iniciativas no arranquen ya desfasadas.
- **Desarrollos colaborativos.** El concurso de la fuerza de ventas resulta crucial en el proceso de evaluación, elección y parametrización de la tecnología. No es necesario –ni deseable– un procedimiento de tipo ensamblario, sino la implicación de vendedores con liderazgo, de reconocidas capacidades, habitualmente con experiencia, respetados por sus compañeros, a los que se solicite su participación en un proyecto de importancia estratégica y se les retribuya adecuadamente. Es importante que entiendan que la finalidad del proyecto no es el desarrollo de la

mejor herramienta tecnológica, sino el de una que sea aceptada y puesta en uso por un porcentaje lo más alto posible del equipo comercial y en un tiempo lo más reducido posible. En algunos casos, herramientas desarrolladas a medida han obtenido mejores resultados de implantación que costosas soluciones consideradas *best-of-breed* de la industria. Sin embargo, esto no debe interpretarse como un demérito de dichas soluciones, sin duda muy adecuadas, sino como un “excesivo respeto” de la empresa o los integradores por soluciones tecnológicas cuya reputación, por así decirlo, les precede y que, por tanto, se plantean el tema no como una posible solución, sino como “la solución”. El secreto, como hemos comentado, se halla mucho más en el proceso de implantación que en la herramienta en sí.

- **Alineamiento de objetivos.** Una cultura de compartición de la información de manera transparente únicamente puede surgir en entornos que sean vistos como “seguros” por sus participantes. Una rotación alta, por ejemplo, supone un claro desincentivo a la compartición de información. Una política de cambios constantes en las asignaciones de Carteras comerciales, por ejemplo, en la que los vendedores no perciben el valor inherente al desarrollo de relaciones, también lo es. Es preciso que el equipo de desarrollo tenga la sensibilidad suficiente como para percibir las peculiaridades del entorno y el efecto que cada uno de nuestros cambios provocará en los actores implicados.
- **Formación.** Es necesaria no sólo en la herramienta, sino también en temas que permitan a la fuerza de ventas elevar su

“ El secreto se halla mucho más en el proceso de implantación que en la herramienta en sí ”



grado de afinidad por la tecnología. Si la tecnología es cada vez más un elemento presente en nuestras vidas, tener un equipo de vendedores que sienten afinidad por la tecnología es una forma de conseguir un equipo más “culto” y que vea el cambio como una oportunidad, no como una amenaza.

- **Métricas adecuadas.** Resultan fundamentales y la falta de ellas implicará un proyecto de retornos desconocidos, sin palancas válidas de control. Sin embargo, una excesiva obsesión por ellas o una falta de reacción a la hora de eliminar aquéllas que no se consideren adecuadas puede generar rechazo. Pacte las métricas con su equipo comercial, no las imponga, sea flexible y esté dispuesto a revisarlas si detecta que no están funcionando por algún motivo. En algunos casos de empresas exitosas en la implantación de SFA, éstas han remodelado completamente sus métricas anteriores con vistas a una correcta implantación. No sea temeroso: en un mundo nuevo, es normal que pueda necesitar métricas nuevas.
- **Apoyo de la alta dirección.** El liderazgo a varios niveles resulta fundamental. Haga que una persona respetada de la alta dirección monitorice el proyecto, se interese por él y lo trate como algo fundamental en el futuro de la empresa. Asimismo, asegúrese de que un equipo seleccionado de vendedores, alentado por la actitud de ese alto directivo, transmita el uso de la tecnología de la manera adecuada, no como imposición,

sino como recomendación de algo que funciona, que es aceptado por los mejores vendedores y que éstos utilizan para mejorar sus objetivos y obtener mejores incentivos.

Este conjunto de factores no exhaustivo no pretende representar verdades absolutas, sino una mera observación de actitudes que parecen haber resultado fundamentales en algunas implantaciones exitosas. Pertenecen a una primera fase de investigación cualitativa desarrollada en el Information Management Research Center (IMRC) del Instituto de Empresa. Los factores han sido extraídos del análisis en profundidad de una docena de casos de éxito, en los que se grabaron varios cientos de horas de entrevistas con directivos y después se transcribieron de manera literal, lo cual dio como resultado documentos de más de cien páginas que, posteriormente, fueron analizados y codificados. Sin embargo, a pesar de la magnitud del trabajo de investigación, no deben ser entendidos, por el momento, más que como “avisos a navegantes”. Si gracias a la lectura de este artículo es capaz de valorar los indudables méritos de los sistemas SFA y de tener una cierta conciencia de las dificultades de su implantación que le ayude a mantener los citados factores –y posiblemente otros importantes en su caso– bajo el adecuado control, la investigación y la redacción habrán valido la pena. □

«¿Automatizar la fuerza de ventas?». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2326.

Pacte las métricas con su equipo comercial, no las imponga, sea flexible y esté dispuesto a revisarlas si detecta que no están funcionando por algún motivo

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 6521 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial.