

CRM en mercados B2B

Dificultades en la implementación de sistemas
CRM en mercados industriales

Nicolás Jordan

2012



UADE

Profesores:

Dra. Mónica Regina De Arteche

Lic. Federico Fasano

1. Contenidos

Contenidos

1. Contenidos	3
<i>Contenidos</i>	4
2. Introducción	6
2.1 <i>Introducción</i>	7
3. Marco teórico	9
3.1 <i>Los límites del Marketing B2B</i>	10
3.2 <i>La implicancia del marketing relacional</i>	14
3.3 <i>La fuerza de venta en la estrategia de marketing</i>	15
3.4 <i>El proceso y las actividades de la venta personal</i>	16
3.5 <i>Qué puede hacer un sistema CRM</i>	18
3.6 <i>Dificultades en la implementación</i>	19
3.7 <i>Desde la fuerza de ventas</i>	21
4. Metodología de la investigación	23
4.1 <i>Metodología de la investigación</i>	24
5. Trabajo de campo	29
5.1 <i>Resultados obtenidos de las encuesta para la fuerza de ventas</i>	30
5.2 <i>Respuestas al cuestionario para gerentes comerciales</i>	35
5.3 <i>Respuestas a la entrevista con representante de CRM</i>	37
6. Análisis de datos por dimensiones	39
5.4 <i>Objetivos, para qué es CRM</i>	40
5.5 <i>Generalidades</i>	41
5.6 <i>Planificación y Gestión comercial</i>	42
5.7 <i>Desarrollo comercial: prospección</i>	43
5.8 <i>Operación comercial</i>	45
5.9 <i>Posventa y atención al cliente</i>	46
5.10 <i>Capacitación</i>	47
5.11 <i>Colaboración de distintos sectores/unid. de negocios</i>	48
7. Conclusiones e implicancias	49
7.1 <i>Reporte de resultados</i>	50
7.2 <i>Conclusiones e implicancias</i>	50

8. Anexos.....	55
8.1 <i>Encuesta para la fuerza de ventas</i>	56
8.2 <i>Cuestionario para gerentes comerciales</i>	58
8.3 <i>Preguntas realizadas en la entrevista con representante de CRM</i>	59
9. Referencias bibliográficas	60
9.1 <i>Referencias bibliográficas</i>	61

2. Introducción

2.1 Introducción

Convivimos en un contexto de creciente competitividad y dinamismo más allá de las fronteras políticas o geográficas. Los continuos avances tecnológicos y los medios de comunicación amplían los límites comerciales tradicionales proyectando la capacidad de generación, velocidad de transmisión y almacenamiento de la información. Estos cambios impactan en una sociedad que ya fue definida por Peter Drucker a finales de los 60 la cual hoy, con más de tres décadas de entrenamiento, cuenta con sobrada experiencia en el análisis crítico y selectivo de esta información.

Desde la perspectiva del marketing, estos cambios obligaron a abandonar el viejo enfoque transaccional para adoptar, desde principios de los 80, un enfoque relacional. El marketing relacional surge como respuesta a los cambios del mercado en el cual la competencia global y creciente dinámica reduce las posibilidades de diferenciación empujando a las compañías a concebir, planear, desarrollar y gestionar un mayor nivel de interacción con sus clientes con el objetivo ya no sólo de aumentar su cuenta de resultados sino también asegurarse la sustentabilidad en el tiempo mediante la fidelidad de sus clientes y repeliendo los esfuerzos de la competencia. El marketing relacional implica cambiar el foco hacia el cliente en lo individual ajustando la oferta y el mensaje promocional a las necesidades comunes de grupos de clientes, priorizando a la relación en el largo plazo y administrando eficientemente los reclamos y la recuperación de la cartera.

En ese sentido, y dadas sus propias características, fueron los mercados industriales, o B2B, los primeros en adoptar estrategias de relacionamiento a largo plazo siendo su fuerza de ventas la principal responsable de gestionar con éxito la complejidad de las relaciones entre su organización y el mercado. Para llevar adelante tal responsabilidad las compañías invierten en la actualidad significativas cantidades de dinero en la compra e implementación de sistemas informáticos de gestión de relacionamiento con el cliente, CRM, por sus siglas en inglés, Customer Relationship Management. Según estudios publicados en Harvard Business Review, los sistemas CRM cuentan hoy con una gran aceptación expresada a través la intención de ampliar, mantener o contratar este tipo de soluciones tecnológicas. No obstante su popularidad, CRM también ocupa un lugar destacado en el ranking de las herramientas por las que se obtuvieron menor satisfacción. La mismas fuentes afirman en distintos estudios que más de la mitad de los proyectos consultados reportan no haber alcanzado los objetivos propuestos dado que no sólo no lograron el crecimiento esperado sino que también dañaron las relaciones con sus clientes llegando en casos hasta desechar todo el proyecto por completo.

Entre los factores que impactan en el resultado de la implementación y uso de sistemas CRM se describen los que se relacionan con el uso y aceptación por parte de la fuerza de venta quien lleva, particularmente, la responsabilidad de desarrollar las relaciones entre su organización y el mercado convirtiéndose así en uno de los principales usuarios de la herramienta.

El presente trabajo de investigación pretende – dentro del contexto del marketing B2B – analizar los aspectos que impactan en la adopción de sistemas CRM por parte de la fuerza de venta. Persigue el objetivo de contribuir a la implementación y desarrollo de estas herramientas dado que, a partir de investigaciones previas, se evidencian distintos obstáculos que dificultan su aceptación poniendo así en riesgo no sólo la inversión en tecnología sino también las metas estratégicas fijadas por la compañía.

La problemática planteada puede expresarse también a partir de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las barreras que debe superar la fuerza de venta para la adopción y uso de un sistema CRM?

¿La fuerza de ventas identifica a CRM como una herramienta que permite alcanzar y superar sus metas comerciales?

¿La fuerza de venta subestima la herramienta, acompaña o resiste su implementación y uso?

Objetivos puntuales

- Analizar los objetivos que percibe la FDV en cuanto al uso de CRM
- Identificar las barreras en cuanto a aceptación, confiabilidad, disponibilidad y utilidad a través de las distintas etapas de proceso comercial
- Proponer acciones que contribuyan a la mejora en la implementación y desarrollo de sistemas CRM en mercados B2B

3. Marco teórico

3.1 Los límites del Marketing B2B

Philip Kotler (2007), define al marketing como *“el proceso social y de gestión por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos de valor con otros”*. (Kotler, Marketing Management, 1997, pág. 9)

Esta definición incluye varios aspectos, principalmente identifica al marketing como un proceso, es decir que se describe a través de acciones que se prolongan en el tiempo. La definición también focaliza decididamente en el consumidor o cliente ya que son los grupos e individuos los que satisfacen sus necesidades, es decir que el autor considera como punto de partida a las necesidades insatisfechas y deseos de los individuos. Al definir al marketing como un proceso social se asume que el mismo es desarrollado y dirigido desde y hacia grupos de personas poniendo así en relieve el aspecto humano en las actividades que lo forman. A su vez, el componente administrativo define al proceso como susceptible de planeación, organización, coordinación y control. Por último, la satisfacción de necesidades se canaliza a través del intercambio comprendiendo al mismo como el acto en que una parte obtiene algo a cambio de otra cosa, como por ejemplo un bien o servicio y dinero. El mismo autor identifica cinco condiciones para que la relación de intercambio sea posible: *“1) que existan al menos dos partes; 2) que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte; 3) que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega; 4) que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta y 5) que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte”*. (Kotler, Marketing Management, 1997, pág. 11)

En un sentido más amplio la Asociación Americana de Marketing (AMA) define, desde Octubre del 2007, al marketing como *“la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general”*. (American Marketing Association, 2007). Esta definición, en relación a la anterior, resulta más específica en cuanto al actor social enumerando instituciones, clientes y socios. Si embargo el foco parece estar más cerca de las compañías al describir los procesos como *crear, comunicar, entregar e intercambiar* valor, es decir que concibe al proceso principalmente desde una perspectiva empresarial. Por último suma un nuevo concepto al establecer quiénes son los beneficiarios del intercambio de valor, es así que identifica claramente a *clientes, socios y la sociedad en general* adoptando así el concepto de responsabilidad social empresarial.

Por su parte, Theodore Levitt coincide con Philip Kotler en la concepción del marketing como un proceso y acuerda con la AMA en cuanto al enfoque, aunque su definición resulta más sencilla: *“Un proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente”* (Levitt T. , 1997, pág. 18)

En el clásico Marketing de Guerra, Al Ries suma una nueva perspectiva en cuanto al alcance del marketing al enunciar *“Hoy, para tener éxito la empresa debe orientarse al competidor. Debe buscar puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después lanzar ataques de marketing en esos puntos”* (Ries & Trout, 1986, pág. XV). Esta visión puede interpretarse como una ampliación de los objetivos del marketing en tanto considera entre ellos no sólo la orientación al mercado sino también al marketing como instrumento para competir con otras compañías. Más allá del tono belicista, esta definición no contradice a las anteriores ya que los puntos débiles de la competencia – en términos de mercado – también pueden ser interpretados como necesidades insatisfechas, en ese sentido, Al Ries pone en relieve la necesidad de planeación de la estrategia de marketing no sólo en cuanto a la creación de valor percibido por el mercado sino también en un contexto de competencia.

El marketing industrial es *“el marketing de bienes y servicios a empresas comerciales, gobierno y otras instituciones sin fines de lucro, para uso en los bienes y servicios que ellos, a su vez, producen para revender a otros clientes industriales. Por el contrario, el marketing de bienes al consumidor es el marketing de bienes y servicios a personas y familias para consumo personal y a mayoristas y minoristas del sistemas de distribución de bienes al consumidor”*. (Stanton, Etzel, & Walker, 2003, pág. 1)

Esta definición incluye distintos aspectos sobre los cuales la bibliografía de la materia coincide en términos generales aunque con matices y algunas excepciones que se indicarán a continuación. Por un lado, define al mercado como empresas, instituciones sin fines de lucro y gobierno. Por otro lado expresa el uso que reciben los productos o servicios intercambiados, definiéndolos así, como parte de la producción de un nuevo producto industrial nuevamente comercializado a otro cliente industrial. Por último completa su definición, desde la negativa, utilizando una comparación con mercados masivos en los que incluye la venta a mayoristas y minoristas a través del sistema de distribución.

Por su parte, Mestre, Dusso & Gesulado (2004), coinciden con esta definición en cuanto a la clasificación del mercado por la naturaleza jurídica (empresas, instituciones sin fines de lucro y gobierno) pero se diferencia de este autor para coincidir con Johnston & Marshall (2004) al sumar a este criterio dos aspectos: la propia actividad industrial del cliente y las operaciones de reventa de productos dentro del sistema de distribución del mercado de consumo. Para ejemplificar, la comercialización de indumentaria entre la fábrica textil y el mayorista (que a su vez revende a comercios minoristas) sería considerada tanto por Johnston & Marshall (2004) como por Mestre, Dusso, & Gesualdo (2004) como una actividad propia del mercado industrial mientras que desde la perspectiva de Stanton, Etzel, & Walker (2003) pertenecería al ámbito B2C (business to consumers) y por lo tanto fuera de su órbita de estudio.

Esta disyuntiva que plantean los autores pone en relieve la problemática de considerar o no como objeto de estudio propio del marketing B2B a las innumerables relaciones de intercambio existentes entre organizaciones comerciales que involucran productos de consumo. Son ejemplos los acuerdos existentes entre compañías de logística y las productoras de bienes de consumo como alimenticias y/o farmacéuticas o todas las relaciones de intercambio entre fabricantes y retail o mayoristas y comercios, entre más casos.

Como se mencionó Stanton, Etzel, & Walker (2003) apelan a la comparación con mercados B2C para describir al propio mercado B2B. Resulta frecuente abordar este enfoque revisando bibliografía sobre la materia, es decir, a partir de similitudes y diferencias en relación al marketing de consumo o masivo. Sin embargo esta metodología es puesta en tela de juicio por Hollyoake (2009) al afirmar que gran parte del conocimiento disponible sobre mercados B2B se construye, precisamente, a partir de bibliografía e investigaciones acerca de mercados B2C. Esta afirmación no resulta menor dado que, según el autor, pone en duda la validez de gran parte de la literatura disponible sobre esta materia dado que sus investigaciones pueden no contar con la evidencia empírica necesaria para arribar y sostener sus conclusiones incluida su correspondiente correlación con la teoría académica.

Estos esfuerzos por delimitar el campo de acción del marketing B2B encuentran una nueva perspectiva al abordar a Dwyer & Tanner (2007). Si consideramos como finalidad del marketing industrial “el desarrollo de relaciones de intercambio satisfactorias” (Mestre, Dusso, & Gesualdo, 2004, pág. 842), Dwyer sostiene, al describir el carácter del marketing entre empresas, que existe un continuo en el nivel de interés que las partes tienen en relacionarse y el mismo va desde el desinterés mutuo al interés de ambas. A su vez, afirma el autor, este interés se demuestra en función al valor agregado del bien intercambiable, el impacto en las operaciones de sus clientes y en consecuencia al valor monetario y los ciclos de negociación involucrados.

Las relaciones de intercambio de productos de bajo valor agregado (mercados spot) se desenvuelven dentro de entornos muy dinámicos en donde los mercados proporcionan – a través del sistema de precios – los mecanismos para asignar eficientemente los recursos independientemente si el comprador es una persona física o una gran corporación. No obstante en muchos casos las circunstancias del comprador desempeñan una gran función en la fijación del valor. En estos mercados las relaciones de carácter transaccional son las predominantes. Sin embargo, este tipo de intercambios presenta sus dificultades dado su interés de corto plazo y carácter impersonal. Estas dificultades pueden hallarse en los costos que representan las entregas tardías, productos defectuosos o fallas en los niveles de inventario, entre otros. La administración de la cadena de suministro, por ejemplo a partir de la gestión logística, implica

un punto de reciprocidad en la relación en cuanto a compartir información y esfuerzos para eliminar las ineficiencias que puede presentar el intercambio transaccional.

Siguiendo nuevamente a Dwyer & Tanner (2007) el desarrollo de las relaciones entre las partes estará supeditado a la motivación de las mismas de acuerdo a sus intereses. Así se identifican las áreas en donde las partes coinciden en un extremo en no relacionarse, en el otro extremo ambas coinciden en su interés por relacionarse y como situaciones intermedias se encuentra al interés por una de ellas, es decir las relaciones que son impulsadas y mantenidas por una de las partes, compradores o vendedores.

En donde no hay coincidencia de voluntades existen intercambios comerciales esporádicos o nulos. En cambio cuando ambas partes se interesan en desarrollar y mantener una relación configuran las condiciones para alcanzar una sociedad estratégicas involucrando así períodos de contacto más prolongados, mayor nivel de confianza, cooperación, colaboración e interdependencia entre las partes. Una relación de igualdad de interés por desarrollarla implica necesariamente un incremento en la responsabilidad de ambas partes. En cambio una relación desigual desvía el foco hacia la parte interesada en tal desarrollo pudiendo ser ésta tanto compradores como vendedores.

Como conclusión es posible afirmar que el marketing industrial encuentra los límites de su campo acción abordando enfoques complementarios. En términos generales incluye todas las relaciones de intercambio entre usuarios industriales en donde el bien intercambiado puede ser considerado como objeto de estudio de acuerdo a su uso (como materia prima, reventa o para apalancar las operaciones del cliente, entre otros) o según el interés que las partes demuestren en desarrollar una relación de intercambio de largo plazo, ese interés puede describirse en función del impacto en las operaciones del cliente, los montos monetarios involucrados y sus ciclos de negociación.

Al considerar el interés por relacionarse, el enfoque de Dwyer & Tanner,(2007) pone en relieve la necesidad de gestionar exitosamente las relaciones con el mercado, en el mismo sentido Casielles, Vijande, & Perez (1998) afirman que es en el marco del marketing industrial en donde tiene especial aplicación el desarrollo de marketing de relaciones, coincidiendo con Johnston & Marshall (2004) al nombrar que muchas investigaciones y autores sostienen que las compañías que desarrollan un alto nivel de relacionamiento con el mercado, por lo general, tienen más éxito que las que se orientan menos a él, de la misma forma que Hair, Anderson, Mehta, & Babin (2010) afirman que la administración de las relaciones con el cliente es la mejor forma de obtener su lealtad y los clientes más leales son a su vez los más rentables.

3.2 La implicancia del marketing relacional

El enfoque del marketing relacional describe la forma en que las compañías buscan integrarse con sus clientes no sólo ofreciendo productos de calidad sino estableciendo lazos de confianza y compromiso que contribuyan a la cooperación a largo plazo obteniendo así beneficios para los intereses de ambas partes. En contraposición al marketing transaccional podría describirse al marketing relacional como *“una visión retro, una forma de volver al pasado pero con las nuevas tecnologías”* (Mestre, Dusso, & Gesualdo, 2004, pág. 76) en cuanto a que este enfoque supone conocer en detalle las necesidades y preferencias del mercado para ofrecer – desde todos los puntos de contacto – una experiencia personalizada en la relación de intercambio. Siguiendo al mismo autor podría interpretarse al desarrollo de relaciones como respuesta al incremento de competitividad y liberalización del mercado con su consecuente aumento en las exigencias de los clientes.

Es abundante la bibliografía que describe cómo el marketing fue evolucionando desde un enfoque transaccional hacia uno relacional. En su artículo *Marketing relacional: ¿Café para todos?* Luis Renart (2004) compila de varios autores las características del enfoque transaccional en cinco puntos. En ellos describe el carácter esencialmente cortoplacista en la relación de intercambio dado que las mismas son concebidas individualmente desatendiendo así el valor de la relación a través del tiempo y en la repetición de las transacciones. A su vez se dirige a un mercado esencialmente anónimo en donde las posibilidades de segmentación y adecuación de la oferta parte desde un enfoque que considera a la misma compañía oferente como el centro de la relación manteniendo intercambios que deben ser individualmente rentables.

“La relación entre un vendedor y un comprador rara vez termina cuando se hace una venta. Cada vez más, la relación se intensifica después de la venta y ayuda a determinar la elección del comprador la próxima vez. Dicha dinámica se presenta, sobre todo, en la comercialización de los servicios y productos y un flujo contante de transacciones entre vendedor y comprador [...] La venta entonces, tan sólo lleva el cortejo al punto en el cual comienza el matrimonio... La calidad del matrimonio determinará si continuarán y se expandirán los negocios, o habrá problemas o divorcios” (Levitt, 1983, pág. 92)

3.3 La fuerza de venta en la estrategia de marketing

“La venta es un trabajo duro, aun cuando se ofrezcan productos con gran demanda y los incentivos económicos sean elevados. Como pone de manifiesto Levitt, el comprador potencial suele ser escéptico, especialmente cuando la oferta parece muy interesante. Esto requiere mucho trabajo, paciencia, buen humor, percepción y persistencia por parte del vendedor. Pocas personas son capaces de aguantar la presión, la frustración y lo que es peor, la sospecha y hostilidad del posible cliente. Por eso, tan pocas personas muestran interés manifiesto por ser vendedor” (Mestre, Dusso, & Gesualdo, 2004, pág. 660)

Es la fuerza de venta de campo quien lleva la responsabilidad de gestionar con éxito la complejidad de las relaciones entre su organización y el mercado Dwyer & Tanner (2007) por lo que la administración de las relaciones con el cliente resulta una de las actividades de mayor relevancia e impacto en los logros de la dirección comercial y de marketing, dada la naturaleza y responsabilidad de la actividad en sí como también su costo ya que resulta el de mayor peso dentro del presupuesto de marketing Johnston & Marshall (2004). En el mismo sentido Kotler (2003) afirma que *“La fuerza de ventas es el principal componente del marketing a empresas, su importancia no puede ser desestimada, especialmente cuando se trata de vender equipos complejos y a la medida...”* (Kotler, 2003, pág 245)

Es posible abordar las responsabilidades del representante comercial adoptando distintos enfoques. Aunque forman parte de un todo, representan desde perspectivas diferentes las funciones que el equipo comercial lleva adelante. Es así que Johnston & Marshall (2004) describe a las mismas desde tres ángulos: a partir de sus actividades, en cuanto al proceso de ventas y en relación al desarrollo de relaciones. Por actividades describe, entre otras, las que incluye la participación en ferias, viajes, entretener al cliente o asistir a conferencias. Desde la perspectiva de desarrollo de relaciones vincula las funciones comerciales de la venta personal y su relación con el modelo y de ciclo de desarrollo de relaciones partiendo desde la exploración, luego la expansión hasta alcanzar el compromiso. Por último enumera las distintas etapas del proceso comercial – objeto de estudio de esta investigación – enumerando seis fases que se describirán a continuación vinculando también la opinión de distintos autores.

3.4 El proceso y las actividades de la venta personal

Las etapas del proceso de venta personal son aplicables a todos los procesos comerciales independientemente del tipo de mercado B2B en estudio, clientes, productos, servicios o situaciones Hair, Anderson, Mehta, & Babin (2010). La venta personal, a su vez, representa la herramienta de marketing más importante dentro de la estrategia comercial de la compañía ya que viabiliza la relación directa con cada cliente, actual y potencial, a través de la fuerza de venta de la empresa. Siguiendo a Charles, Joseph, & Carl (2002) se trata de *"la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra"*. Por su parte, Kotler (2003) define a la fuerza de ventas como la *"presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes"*.

Muchos autores se refieren al proceso de venta personal adoptando distintos enfoques, algunos con rasgos más metodológicos y otros abordando a las etapas del proceso en sí. El enfoque metodológico implica describir cuestiones relacionadas con los métodos de venta, como son las técnicas de cierre, negociación, manejo de fuentes de información, persuasión, comunicación y demás. Este enfoque – aunque de gran importancia – lleva menor vinculación con el objeto de estudio de esta investigación. Por otro lado, quienes adoptan la perspectiva desde el proceso comercial, describen un ciclo continuo de distintas etapas partiendo desde la prospección – relevo de información de posibles clientes y su calificación – hasta la etapa final de postventa.

La primera etapa del proceso comercial es la de Prospección, comprende las actividades de relevo y calificación de información desde diversas fuentes. Independientemente de la técnica de prospección utilizada, el resultado de la misma supone disponer de información de contacto de posibles clientes en forma segmentada de acuerdo a las necesidades de cada organización. Los datos de contactos deben comprender los de la propia organización como los de sus funcionarios, incluyendo nombres, cargos, direcciones de correo electrónico y demás.

La siguiente etapa, incluye las actividades comprendidas para lograr transformar un prospecto en un cliente. La técnica de desarrollo comercial, nuevamente, dependerá de la compañía en particular y las decisiones de marketing. A grandes rasgos puede incluir desde el abordaje del prospecto mediante acciones de marketing directo, telemarketing o visitas espontáneas entre otras muchas. Una vez abordada la compañía, identificado sus interlocutores e interesados los decisores el siguiente paso avanza hacia la presentación de una oferta comercial de modo que el prospecto se convierte ahora en una oportunidad de negocio real, cuantificable y medible en términos de probabilidad de cierre dependiendo los ciclos de negociación o las tasa de cierre de la misma compañía. Desde el punto de vista del proceso, resulta crítico el registro de tales

actividades con el objetivo de su planificación, seguimiento y continuidad de modo de asegurar el mayor éxito posible y la retroalimentación de resultados.

Administración de la cartera: al mismo tiempo, la cartera de clientes activa puede brindar nuevas oportunidades de negocios dadas las posibilidades de incrementar la participación en la cuenta, ofrecer productos nuevos o repeticiones de compra. Del mismo modo, la clientes activos demandan información en cuanto al estado de pedidos, saldos de cuenta corriente, stocks, especificaciones técnicas y demás. La gestión de estas actividades recibe, según la bibliografía distintos nombres tal como describe (Johnston & Marshall, 2004, pág. 85) al enumerar las actividades y funciones comerciales como “*factores de trabajo y actividades relacionadas*” y “*Servicio*” (Johnston & Marshall, 2004, pág. 51) y como “*Seguimiento y servicio*” (Hair, Anderson, Mehta, & Babin, 2010, pág. 43). Desde el punto de vista operativo estas actividades implican la necesidad de disponer en forma y consistente con la información que la soporten de modo que poder ofrecer al cliente una asistencia confiable y a tiempo.

Tanto como última etapa del proceso de venta personal o como parte de las actividades comerciales, los autores sostienen en señalar a las relacionadas con las actividades de postventa. Estas actividades pueden estar concentradas en otro sector de la compañía – como Atención al Cliente, Ingeniería, Capacitación o Documentación – en mayor o en menor medida y dependiendo de la actividad desarrollada. Una vez más, desde el punto de vista operativo resulta imprescindible contar con la información histórica relevante y mediciones de satisfacción del cliente ya que las mismas permiten retroalimentar las acciones de acuerdo a los estándares fijados y los resultados obtenidos.

3.5 Qué puede hacer un sistema CRM

CRM, por sus siglas en inglés de *Customer Relationship Management*, define dos conceptos, aunque muy relaciones, de implicancias distintas. Por un lado se refiere a la estrategia de relacionamiento de largo plazo con el mercado y por el otro, a una de las herramientas informáticas, quizás la principal, que viabiliza operativamente la concreción de éstos objetivos estratégicos conectando y alineando los esfuerzos de distintas áreas como Atención al Cliente, Marketing o Ventas y compartiendo información.

Desde el punto de vista estratégico, un sistema CRM concentra el trabajo de desarrollar y gestionar las relaciones con el mercado con los objetivos de aumentar la lealtad de la cartera para consecuentemente incrementar su volumen de ventas, rentabilidad y participación del mercado Rigby, Reichheld, & Schefter (2002). Ampliando el mismo concepto, Dwyer & Tanner (2007) propone que se trata de interactuar más que hablar, escuchar y aprender del cliente. Con la misma línea de pensamiento y siguiendo a Lancioni, Smith, & Stein (2009) describe que una gestión del relacionamiento exitosa se sustenta en tres pilares fundamentales: una orientación clara de la organización hacia el mercado, desarrollo y utilización del conocimiento del cliente y una efectiva integración de los procesos internos y externos vinculados.

Desde el punto de vista operativo y focalizando en la administración de la fuerza de ventas, CRM ofrece la posibilidad de estandarizar e integrar las actividades del área comercial con el resto de la organización logrando así incrementar su productividad y reducir costos. En cuanto al gerenciamiento de la fuerza de ventas CRM brinda información vital – en tiempo real – como tasas de cierre, volumen de presupuestos activos (*pipeline*), asignación y reasignación de cuentas a ejecutivos comerciales, actividades desarrolladas, entre otros indicadores según afirman Barker, Gohmann, Guan, & Fauld (2009). Vinculando las ventajas de CRM con el procesos de venta personal, la herramienta ofrece apoyo en tiempo real sobre clientes y prospectos con información de contacto, segmentación, registro de tareas y actividades de desarrollo comercial y administración de cuentas, estado de pedidos, niveles de stocks, saldos de cuentas corrientes, descripciones y codificación de productos mediante vinculaciones con sistemas ERP, Lancioni, Smith, & Stein (2009).

Desde 1989, cuando nombrado por primera vez, alcanzando los u\$20.000.000.000 en ventas hacia 2001 según Rigby, Reichheld, & Schefter (2002) y gozando de altos índices de popularidad y crecimiento sostenido, CRM representa hoy una de las herramientas de mayor aceptación dentro del mundo del management la cual a su vez, encuentra a sus fabricantes reformulando y ajustando la oferta de servicios apalancados mediante la experiencia de casi dos décadas de desarrollo continuo implementando esta solución en un gran abanico de compañías en todo el mundo.

3.6 Dificultades en la implementación

Distintos informes publicados en Harvard Business Review, Wharton School of the University of Pennsylvania o Journal of Management & Public Policy entre otros, han difundido – desde distintas perspectivas – sus investigaciones acerca de fallas en la implementación de sistemas CRM. En el término más amplio, tanto Rigby, Reichheld, & Scheffer (2002) como Day (2003) coinciden en describir los aspectos estratégicos claves en la implementación de soluciones de administración de relaciones. Por su parte, Hollyoake (2009) enumera y desarrolla los cuatro pilares – confiabilidad, integridad, comunicaciones e interdependencia – sobre los que se cimienta una estrategia de orientación al cliente. Por Barker, Gohmann, Guan, & Fauld (2009) y Cotteleer, Inderrieden, & Lee (2006) especifican las dificultades halladas en la implementación de esta herramienta puntualmente desde la fuerza de venta.

La investigación publicada en 2002 en Harvard Business Review por Rigby, Reichheld, & Scheffer (2002) comienza en forma contundente: *“la promesa de una estrategia de relacionamiento con el cliente es cautivante, pero en la práctica puede ser peligrosa”* (Rigby, Reichheld, & Scheffer, 2002, pág. 1). Agrega además tres conclusiones contundentes: el 55% de los proyectos CRM no producen resultados, CRM se encuentra entre las tres herramientas peor posicionadas en cuanto a su satisfacción y uno de cada cinco altos ejecutivos reportan que mediante CRM no sólo no alcanzaron el crecimiento y rentabilidad esperado sino que también dañaron las relaciones con sus clientes. No obstante, las inversiones en esta herramienta aumentan considerablemente año a año alcanzando tasas de crecimiento exponenciales hasta convertirse en una de las soluciones tecnológicas más demandadas.

El mismo autor encuentra en su investigación cuatro amenazas puntuales que atentan contra el éxito de CRM. En primer lugar, antes de implementar este tipo de solución tecnológica es necesario contar con las decisiones estratégicas en cuanto a segmentación del mercado, selección de clientes rentables y no rentables y definición de objetivos de marketing específicos. Luego, el autor enfatiza la necesidad de llevar adelante los cambios necesarios en la organización a fin de orientar su actividad al mercado. La siguiente amenaza advierte sobre el error que supone que una inversión en mayor tecnología implica mejores posibilidades de éxito. Para concluir describe las acciones de comunicación en términos de no utilizar el software para bombardear insistentemente al mercado con mensajes sino planear acciones promocionales de acuerdo a la oferta y segmentación del mercado.

Por su parte, Day (2003) aborda la problemática de la implementación desde tres enfoques. En primer lugar describe – dadas las características del mercado actual – la necesidad de optar una estrategia de relacionamiento basada en la calidad del servicio y la decisión de comprender y atender las necesidades individuales del mercado. Por otra parte, identifica la obligación de contar con una base de datos sólida y fiable a fin de reducir los costos en el servicio, apoyar a la

fuerza de ventas y dirigir actividades de marketing directo. Por último explica la razón por la cual es necesario administrar acciones defensivas para contener las energías de la competencia.

3.7 Desde la fuerza de ventas

Distintos informes publicados en Harvard Business Review describe los inconvenientes registrados desde la fuerza de ventas en cuanto a la aceptación y uso de sistemas CRM, entre sus hallazgos de encuentran los relacionados a la confiabilidad de la información, las formas de trabajo y técnicas habitualmente utilizadas, la sensación de pérdida de autonomía o excesivo control en sus tareas, la habilidad para utilizar la herramienta como también el tiempo necesario para capacitarse, las diferencias en las expectativas entre la dirección y el equipo de ventas y por último la percepción de falta de compromiso por parte de la dirección en la implementación y uso del sistema.

Siguiendo a Barker, Gohmann, Guan, & Fauld (2009) la propuesta de CRM implica una cambio en las rutinas de trabajo las cuales en muchos casos se encuentran muy consolidadas y probadas a través del tiempo. Particularmente, esta situación adquiere tiene vital importancia entre los ejecutivos de mayor edad y experiencia quienes – en caso de no percibir un claro beneficio en el uso del sistema – resistirán la incorporación de un nuevo método aún no probado por ellos.

Tanto Barker, Gohmann, Guan, & Fauld (2009) como Cotteleer, Inderrieden, & Lee (2006) coinciden en describir la sensación de pérdida de control o excesivo monitoreo de sus actividades en cuanto CRM prevé la entrada de información al sistema y seguimiento de todas las actividades del equipo comercial. A su vez, CRM brinda la posibilidad de obtener información en tiempo real sobre todas estas actividades de modo que las percepciones de pérdida de autonomía y excesivo control no resultan infundadas. Los ejecutivos comerciales obtienen y manejan información, no sólo muy dificultosa de obtener, sino también sensible en cuanto al desarrollo de sus negocios, si consideramos que se trata de un perfil que frecuentemente es independiente, automotivado y que no tolera la supervisión de cerca – *“independent, goal-driven employees who often resist close supervision”* – (Jones, Roberts, & Chonko, 2000, pág 4) la idea de compartir abiertamente esta información con toda la organización no es aceptada como una ventaja.

Otro de los puntos señalados en el informe es el de las diferencias entre en las expectativas entre la gerencia o administración y los ejecutivos comerciales. Según Barker, Gohmann, Guan, & Fauld (2009) uno de los puntos centrales en la implementación del sistema es la relación entre el esfuerzo percibido y los beneficios que de él se derivan. El esfuerzo se describe a partir de la cantidad de trabajo necesaria para operar el sistema correctamente, por otra parte los beneficios se registran como las ventajas que ofrece el sistema a partir de contar con el trabajo previo en su operación. Si el esfuerzo por su utilización es percibido como mayor a los beneficios que produce, entonces, el sistema cuenta con muchas menos probabilidades de ser usado. Según el mismo autor existe una importante brecha entre las expectativas del equipo de línea con la gerencia ocasionando así una tensión constante y frecuente la cual en un equipo

comercial puede hasta ser particularmente evidente dadas las características de los vendedores. El informe describe anteriores investigaciones que ponen en evidencia esta diferencia. Mientras la administración se concentra en la presentación de reportes, indicadores de gestión, pronósticos e información en tiempo real el equipo comercial se encuentra preocupado en la flexibilidad del sistema y en contar con información confiable acerca de sus clientes y prospectos. A esta situación, Cotteleer, Inderrieden, & Lee (2006) agrega que en el peor de los casos, los representantes de ventas pueden entrar datos falsos o incompletos o simplemente escribir lo que piensan que el jefe quiere ver convirtiendo así a la aplicación en inútil siendo que sólo proporcionará información de calidad de acuerdo a la que contiene.

Ambos autores también coinciden en describir que el uso de la herramienta no puede ser opcional al mismo tiempo que la percepción de poco compromiso por parte de la gerencia puede derivar en inconvenientes en su implementación.

Por último, Cotteleer, Inderrieden, & Lee (2006) señalan como un factor de resistencia a la inversión en tiempo necesaria tanto para operar correctamente el sistema como también para adecuar o modificar las formas de trabajo habituales. En vendedores con alta exigencia esta preocupación no resulta infundada dado que – en la mayoría de los casos – su gestión es medida en términos exclusivamente de resultados. Tal es así que el tiempo necesario para la adaptación puede percibirse como posibles pérdidas de cuotas o comisiones.

4. Metodología de la investigación

4.1 Metodología de la investigación

Se trata de una investigación descriptiva transversal aplicada a organizaciones multinacionales que operan en mercados locales B2B y que cuentan con aplicaciones CRM con más de dos años de implementación, a su vez operan en los siguientes segmentos de mercado:

- Soluciones de trazabilidad y packaging autoadhesivo
- Información profesional: periodística, jurídica y económica
- Selección y dotación de personal
- Equipamiento metalmecánico pesado para Oil&Gas y generación de energía
- Fabricación de substratos autoadhesivos de alto valor agregado
- Generadores eléctricos y grupos electrógenos

La población se define como integrantes de equipos comerciales que operan en mercados B2B y utilizan desde hace al menos dos años sistemas CRM para gerenciar la fuerza de ventas.

El estudio está dividido en 5 variables

- Aceptación
- Confiabilidad
- Disponibilidad
- Objetivos
- Utilidad

Las cuales a su vez analizan las siguientes 8 dimensiones

- Capacitación
- Colaboración
- Desarrollo
- Satisfacción
- Objetivos
- Operación
- Planificación y Gestión comercial
- Posventa

Dando así la construcción de 61 indicadores los cuales son analizados a través de la triangulación de tres instrumentos: principalmente una encuesta dirigida a la fuerza de ventas un cuestionarios para gerentes comerciales y una entrevista estructurada a un representantes de una compañía de implementación de soluciones CRM

La encuesta es el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. Es utilizada para obtener datos descriptivos expresados a partir de la opinión de los encuestados sobre cada uno de los indicadores en estudio. El trabajo de investigación prevé una encuesta de 61 ítems los cuales son valuados utilizando una escala Likert de 1 a 5 y adoptando un punto de corte 3,5 calculado como el promedio de los resultados obtenidos. En todos los casos la valoración es de 1 como muy malo, 2 malo, 3 neutro, 4 bueno y 5 muy bueno.

La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara aportando así flexibilidad en la obtención de la información. Para el presente trabajo de investigación se realizó una encuesta de preguntas estructuradas dirigida a representantes de compañías implementadoras de sistemas CRM.

El cuestionario es un recurso útil y económico para obtener información en grupos de cierta magnitud alejados entre sí. A su vez, al ser un instrumento escrito resulta poco flexible. Para este caso estudio se utilizó un cuestionario de 6 preguntas cerradas dirigido a gerentes comerciales.

Cuadro de variables, dimensiones, indicadores e instrumentos de medición

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO	ITEM
Aceptación	Generalidades	Objetivos	Encuesta	9
		Autonomía	Encuesta	10
		Autonomía	Cuestionario	3
		Control	Encuesta	11
		Control	Cuestionario	3
		Técnicas	Encuesta	12
		Técnicas	Cuestionario	4
		Confiabilidad	Encuesta	13
		Confiabilidad	Cuestionario	5
		Satisfacción	Encuesta	14
	Control	Entrevista	2	
	Objetivos	Importancia	Encuesta	7
		Importancia	Cuestionario	1
Importancia		Cuestionario	2	

		Importancia	Entrevista	1
	Planificación y Gestión comercial	Confiabilidad	Encuesta	20
		Histórico	Encuesta	21
		Planificación	Encuesta	22
		Planificación	Cuestionario	6
		Planificación	Entrevista	3
Confiabilidad	Colaboración	Confiabilidad	Encuesta	59
	Desarrollo	Confiabilidad	Encuesta	31
		Histórico	Encuesta	32
	Operación	Confiabilidad	Encuesta	39
		Histórico	Encuesta	40
Posventa	Confiabilidad	Encuesta	51	
Disponibilidad	Capacitación	Sop Interno	Encuesta	55
		Sop Externo	Encuesta	56
	Colaboración	Histórico	Encuesta	60
	Desarrollo	Prospectos	Encuesta	23
		Segmentación	Encuesta	24
		Dir y tel	Encuesta	25
		Contactos	Encuesta	26
		Prospección	Encuesta	4
		Prospección	Encuesta	29
	Generalidades	Obligatoriedad	Encuesta	8
	Operación	Clientes	Encuesta	34
		Segmentación	Encuesta	35
		Dir y tel	Encuesta	36
		Contactos	Encuesta	37
		Productos	Encuesta	38
		Stocks	Encuesta	41
		Cuentas	Encuesta	42
		Operaciones	Entrevista	5
		Operaciones	Encuesta	43
Planificación y Gestión comercial	Retención	Encuesta	15	
	Visitas	Encuesta	16	
	Pipeline	Encuesta	17	

		Tasa cierre	Encuesta	18
		Budget	Encuesta	19
	Posventa	Historial	Encuesta	48
		Satisfacción	Encuesta	49
Objetivos	Objetivos	Fidelidad	Encuesta	1
		Control FDV	Encuesta	2
		Indicadores	Encuesta	3
		Ventas	Encuesta	4
		Soporte	Encuesta	5
		Colaboración	Encuesta	6
Utilidad	Capacitación	Habilidad	Encuesta	53
		Capacitación	Encuesta	54
		Capacitación	Cuestionario	11
		Capacitación	Entrevista	6
		Habilidad y conocimiento	Encuesta	57
	Colaboración	Utilidad	Encuesta	58
		Colaboración	Encuesta	61
		Colaboración	Cuestionario	12
	Desarrollo	Acciones	Encuesta	27
		Acciones	Cuestionario	7
		Registro	Encuesta	28
		Utilización	Encuesta	30
		Desarrollo	Encuesta	33
	Operación	Propuestas	Encuesta	44
		Registro	Encuesta	45
		Administración	Encuesta	46
		Administración	Cuestionario	8
		Upselling/Crosseling	Encuesta	47
	Operación	Upselling/Crosseling	Cuestionario	9
	Posventa	Acciones	Encuesta	50
Posventa		Encuesta	52	
Posventa		Cuestionario	10	

Como se describió anteriormente el trabajo de investigación se basa en el estudio transversal de 6 compañías. De acuerdo a ello se procesó información con un tamaño de muestra de 110 encuestas, 3 cuestionarios y 1 entrevista.

Cantidad de indicadores por variable

Disponibilidad	26
Aceptación	19
Utilidad	19
Confiabilidad	6
Objetivos	6

5. Trabajo de campo

5.1 Resultados obtenidos de la encuesta para la fuerza de ventas

A continuación se muestran los resultados en bruto obtenidos de la encuesta dirigida a la fuerza comercial. En todos los casos la información se expone dividida por variables dos tablas: la primera muestra la cantidad de respuestas obtenidas en una escala Likert de 1 a 5, la segunda muestra el valor promedio de cada indicador. Los promedios por debajo de la línea de corte están remarcados en rojo.

Item	Objetivos, para qué es CRM	1	2	3	4	5
1	Un objetivo de CRM es aumentar la fidelidad de la cartera	35	28	15	12	10
2	Un objetivo de CRM es controlar la fuerza de ventas	9	12	16	28	45
3	Un objetivo de CRM es obtener indicadores comerciales	26	20	22	23	19
4	Un objetivo de CRM es incrementar las ventas	9	11	13	28	49
5	Un objetivo de CRM es que la cía mejore la atención al cliente	28	22	11	16	33
6	El objetivo de CRM es obtener colaboración desde distintos sectores	37	33	21	11	8
7	CRM es importante para la cía.	7	15	30	26	32

Item	Indicador	Prom
1	Fidelidad	2,34
2	Control FDV	3,80
3	Indicadores	2,90
4	Ventas	3,88
5	Soporte	3,04
6	Colaboración	2,27
7	Importancia	3,55

Item	Generalidades	1	2	3	4	5
8	En mi cía el uso de CRM es obligatorio	5	11	26	29	39
9	CRM me ayuda a alcanzar los objetivos comerciales	34	24	24	19	9
10	Con CRM no afecta a mi autonomía de trabajo (*)	47	36	16	8	3
11	Con CRM no siento excesivo control en la supervisión de mis tareas (**)	49	35	15	7	4
12	CRM se adapta a mis técnicas de venta habituales	21	33	44	8	4
13	La información que brinda CRM es confiable	12	16	22	35	25
14	Satisfacción general al utilizar CRM	25	9	8	9	59

Item	Indicador	Prom
8	Obligatoriedad	3,78
9	Objetivos	2,50
10	Autonomía	1,95
11	Control	1,93
12	Técnicas	2,46
13	Confiabilidad	3,41
14	Satisfacción	3,62

Item	Planificación y Gestión comercial	1	2	3	4	5
15	Cuento con información sobre retención de clientes	45	25	14	12	14
16	Cuento con cantidad de visitas	11	16	19	31	33
17	Cuento con información sobre cantidad y montos de presupuestos presentados	11	14	22	35	28
18	Cuento con información sobre tasas de cierre de negocios	13	7	24	38	28
19	Cuento con información sobre cumplimiento de objetivos	4	9	12	22	63
20	Esta información es confiable	9	16	27	22	36
21	Esta información es histórica	7	18	29	22	27
22	Importancia de CRM al momento de planificar mis actividad	4	8	48	24	26

Item	Indicador	Prom
15	Retención	2,32
16	Visitas	3,54
17	Pipeline	3,50
18	Tasa cierre	3,55
19	Budget	4,19
20	Confiabilidad	3,55
21	Histórico	3,43
22	Planificación	3,55

Item	Desarrollo comercial: prospección	1	2	3	4	5
23	Cuento con información sobre prospectos	18	35	23	18	16
24	Cuento con información segmentada de acuerdo a mi cartera de productos	17	42	18	15	18
25	Cuento con información direcciones y teléfonos	12	21	37	29	11
26	Cuento con información sobre datos de contacto actualizados	21	26	23	21	19

27	A través de CRM se realizan acciones puntuales para abordar prospectos	57	23	14	9	7
28	Registra en CRM información sobre prospección para seguimiento (visitas, llamados, envíos, participación en ferias)	11	52	22	20	5
29	Cuento con información sobre acciones de prospección anteriores (visitas, llamados, envíos, participación en ferias)	31	27	24	18	10
30	Antes de planear un nuevo contacto con un prospecto utilizo la información disponible en CRM	49	23	17	12	9
31	Esta información es confiable	6	20	32	19	33
32	Esta información es histórica	9	16	29	22	34
33	Importancia de CRM al momento de ejecutar acciones de desarrollo de cuentas	48	11	22	12	16

Item	Indicador	Prom
23	Prospectos	2,81
24	Segmentación	2,77
25	Dir y tel	3,05
26	Contactos	2,92
27	Acciones	1,96
28	Registro	2,60
29	Prospección	2,54
30	Utilización	2,17
31	Confiabilidad	3,48
32	Histórico	3,51
33	Desarrollo	2,42

Item	Operación comercial	1	2	3	4	5
34	Cuento con información sobre la totalidad de mi cartera de clientes	11	21	11	18	49
35	Cuento con información de segmentación de acuerdo a mi cartera de productos	20	22	11	37	10
36	Cuento con información direcciones y teléfonos	19	26	19	21	25
37	Cuento con información sobre datos de contacto actualizados	15	21	23	28	23
38	Cuento con información sobre productos, códigos y descripciones	36	15	24	24	11
39	Esta información es confiable	6	19	17	22	46
40	Esta información es histórica	7	18	26	27	32
41	Cuento con información sobre stocks de productos	38	29	18	16	9
42	Cuento con información sobre estado y saldo de cuentas corrientes	4	7	44	39	16
43	Cuento con información sobre el estado/vigencia de entregas de productos	55	22	19	9	5

44	Realizo a través de CRM todas las propuestas comerciales	10	16	12	17	55
45	Registra en CRM información sobre prospección para seguimiento (visitas, llamados, etc)	2	11	14	64	19
46	CRM me ayuda diariamente a administrar las cuentas que ya son clientes	3	4	21	76	6
47	CRM me ayuda a realizar acciones de upselling / crossselling	39	26	29	9	7

Item	Indicador	Prom
34	Clientes	3,66
35	Segmentación	2,95
36	Dir y tel	3,06
37	Contactos	3,21
38	Productos	2,63
39	Confiabilidad	3,75
40	Histórico	3,54
41	Stocks	2,35
42	Cuentas	3,51
43	Operaciones	1,97
44	Propuestas	3,83
45	Registro	3,79
46	Administración	3,71
47	Upselling/Crosseling	2,26

Item	Posventa y atención al cliente	1	2	3	4	5
48	Cuenta con información sobre historial y estado de atención de reclamos y consultas	22	43	28	13	4
49	Cuento con información sobre mediciones de satisfacción	37	63	5	3	2
50	Se realizan acciones de acuerdo a resultados de satisfacción	71	32	4	2	1
51	Esta información es confiable	29	19	29	22	11
52	CRM es importante para brindar un buen servicio de atención al cliente y posventa	41	39	22	6	2

Item	Indicador	Prom
48	Historial	2,40
49	Satisfacción	1,82
50	Acciones	1,45

51	Confiabilidad	2,70
52	Posventa	1,99

Item	Capacitación	1	2	3	4	5
53	Mi habilidad y conocimiento para operar el sistema	4	7	44	39	16
54	La capacitación que recibí para operar la plataforma es suficiente	41	32	29	3	5
55	Cuento con soporte interno para resolver problemas	5	15	25	36	29
56	Cuento con soporte del proveedor para resolver problemas	12	16	15	32	35
57	Su habilidad y conocimientos para usar CRM	7	18	27	28	30

Item	Indicador	Prom
53	Habilidad	3,51
54	Capacitación	2,08
55	Sop Interno	3,63
56	Sop Externo	3,56
57	Habilidad y conocimiento	3,51

Item	Colaboración de distintos sectores/unid. de negocios	1	2	3	4	5
58	Utilizo CRM para solicitar colaboración	17	39	14	32	8
59	La información sobre acciones de otros sectores es confiable	39	33	33	3	2
60	Cuento con información histórica sobre acciones de otros sectores	29	36	25	15	5
61	Utilidad de CRM para obtener colaboración de distintos sectores/unid. de negocios	14	21	27	20	28

Item	Indicador	Prom
58	Utilidad	2,77
59	Confiabilidad	2,05
60	Histórico	2,37
61	Colaboración	3,25

5.2 Respuestas al cuestionario para gerentes comerciales

Se muestran a continuación las respuestas obtenidas, identificándolas como A, B y C

1. **¿Cuál son los principales objetivo para los cuales se implementó CRM?**

- A. Migrar hacia una estrategia de relacionamiento con el mercado, unificar y compartir información del negocio en forma local, regional y mundial.
- B. Mejorar las relaciones con el mercado, obtener y compartir información.
- C. Aumentar la fidelidad de los clientes, disponer indicadores de gestión.

2. **¿Cuál el nivel de satisfacción general de la compañía en cuanto a la inversión en CRM?**

- A. Muy bueno, aunque la implementación total se extiende más de lo previsto
- B. Bueno, aunque continuamos en un proceso eterno de implementación CRM a ayuda a optimizar nuestros procesos y a profesionalizar la atención del cliente. La siguiente etapa debe ser aprovecha la información disponible para realizar inteligencia comercial.
- C. Logramos integrar los puntos de contacto con el cliente ofreciendo una mejor calidad de información.

3. **¿Usted cree que la información disponible en CRM sobre las tareas de la FDV eventualmente podrían afectar la aceptación de la herramienta dado el supuesto de exceso de control o supervisión y pérdida de autonomía?**

- A. Existe cierta resistencia pero es importante comprender que la información debe estar disponible y que esto ayuda al crecimiento del negocio en general, al igual que nuestra filial comparte información con el resto de la compañía.
- B. Depende el caso particular, CRM implica gerenciar con indicadores precisos y la objetividad no puede ser cuestionada.
- C. Es importante que comprendan que la única forma de gestionar exitosamente es mediante información consistente, y la única fuente de esa información es CRM

4. **¿Las técnicas de ventas que utiliza su compañía están apalancadas por el uso de CRM?**

- A. CRM no apalanca la técnica sino que expone las etapas del procesos comercial.
- B. Brinda información importante para apoyar las decisiones comerciales.
- C. Hicimos un esfuerzo muy grande en adaptar CRM a nuestra forma de administrar el negocio.

5. **¿Cuál es su credibilidad sobre la información incluida en los reportes de CRM?**

- A. La calidad de la información fue mejorando.
 - B. La información macro es altamente confiable ya que todas las operaciones se canalizan a través de CRM, necesitamos mejorar la información disponible a nivel más micro, por ejemplo la segmentación y las comisiones de las unidades de negocio.
 - C. Tenemos dificultades con el vínculo con SAP, pero en términos generales la información es confiable.
6. **¿Utiliza valores de indicadores de gestión comercial brindados por CRM – como cantidad de visitas, pipeline, presupuesto, etc – para planificar las acciones del área?**
- A. Por supuesto.
 - B. Los utilizo muy frecuentemente.
 - C. Son indicadores muy importantes y muy usados
7. **¿Qué información utiliza de CRM para ejecutar acciones para atraer prospectos?**
- A. Listados con algún nivel de segmentacion que luego aborda el equipo
 - B. Prospectos, consultas, ex clientes, referidos
 - C. Usamos información de CRM como el historial pero también usamos mucho datos de mercado, información periodística, etc
8. **¿Qué tan importante es CRM para administrar la cartera?**
- A. Importantísimo.
 - B. Debería ser muy importante.
 - C. Es muy importante ya que allí está la información histórica aunque en muchos casos aún debemos recurrir a otros sistemas de la compañía.
9. **¿Qué tan importante es CRM para ejecutar acciones de crossselling y upselling?**
- A. Idem anterior.
 - B. Los utilizo muy frecuentemente.
 - C. Es importante aunque no la única fuente
10. **¿Cuenta con información histórica sobre intervenciones de atención al cliente?**
- A. Aun no.
 - B. Lo implementamos muy recientemente
 - C. Sí, pero no en todos los casos

11. ¿Su equipo está bien capacitado para operar CRM?

- A. En términos generales sí.
- B. Las funcionalidades e información disponible son muy abundantes, diría que sí aunque no lo dominamos completamente.
- C. Sí, pero hay casos que necesitan mayor asistencia.

12. ¿Existen acciones de colaboración entre distintos sectores o unidades de negocio?

- A. Sí, principalmente las cuentas que administramos desde distintas plazas
- B. Sí, al contar con los contratos de todas las unidades de negocios
- C. Explícitamente de colaboración quizás no pero acceder a la información de todas las sucursales agiliza los procesos

5.3 Respuestas a la entrevista con representante de CRM

1. ¿Cuál son los principales objetivo de CRM?

Por orden de aparición: SFA, RELACIONAMIENTO, PRODUCTIVIDAD, COSTOS, VISIBILIDAD

2. ¿La fuerza de ventas resiste la implementación de CRM?

Interactuamos poco con la FDV pero siempre hay algo de eso, principalmente con las gerencias, sin problemas

3. ¿Qué tan confiables son los indicadores de gestión como tasa de cierre, pipeline, cantidad de visitas? ¿Son más requeridos por las gerencias o la fuerza de ventas?

Muy confiables y pedidos especialmente los gerentes de ventas.

4. ¿Qué tan requerida es la información para desarrollo comercial, cómo segmentación, ex clientes, lanzamiento de campañas, etc. y quénes la requieren en mayor medida?

Es requerida primero por los gerentes de marketing y en casos por los de ventas, muchas veces lo dejan para después de la implementación.

5. **¿Son importantes los vínculos con los demás sistemas de la cia, con quienes interactúan en ese caso?**

Muy importantes y requeridos, trabajamos mucho con IT

6. **¿Sus clientes invierten lo suficiente en capacitación para la fuerza de ventas**

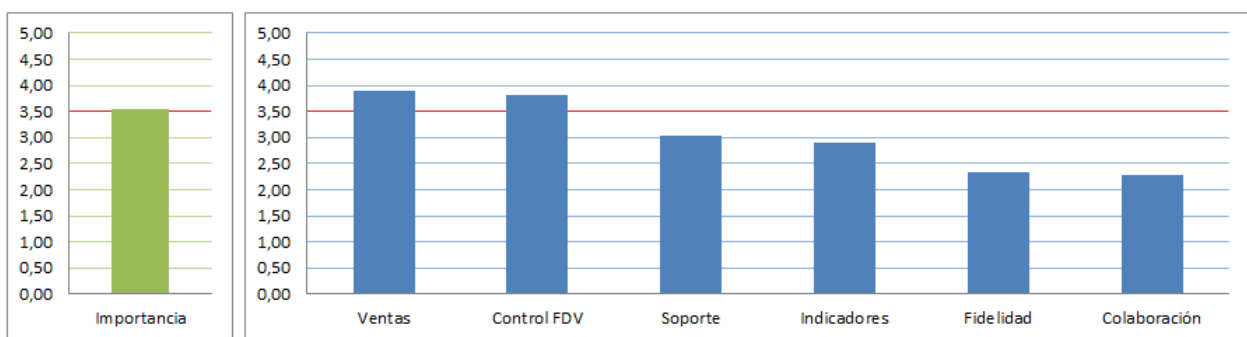
Deberían invertir más! Pero no la quieren pagar, generalmente se capacita gente de ellos que después está en la implementación. También tiene soporte remoto nuestro.

6. Análisis de datos por dimensiones

5.4 Objetivos, para qué es CRM

Resultados de la encuesta

Ventas	3,88
Control FDV	3,80
Soporte	3,04
Indicadores	2,90
Fidelidad	2,34
Colaboración	2,27
Importancia	3,55



Analizando los indicadores de la dimensión Objetivos encontramos un nivel aceptable, alcanzando por el indicador Importancia con una puntuación de 3,55 pts. Por sobre la línea de corte los indicadores Ventas y Control FDV muestran los dos principales objetivos con los que asocia la FDV a la herramienta CRM. A su vez se destaca el bajo valor del indicador Fidelidad siendo que el mismo mide que tan asociado se encuentra el objetivo de ganar la fidelidad de la cartera a través del tiempo como objetivo principal de CRM. El indicador Colaboración, que muestra al alineamiento de procesos internos con CRM resulta el más bajo con sólo 2,27 pts.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

Las tres respuestas recibidas coinciden en que obtener y compartir información de gestión, tanto en el ámbito local como regional e internacional es uno de los objetivos principales. A su vez, indican los relacionados con objetivos estratégicos como aumento del relacionamiento y fidelidad del mercado.

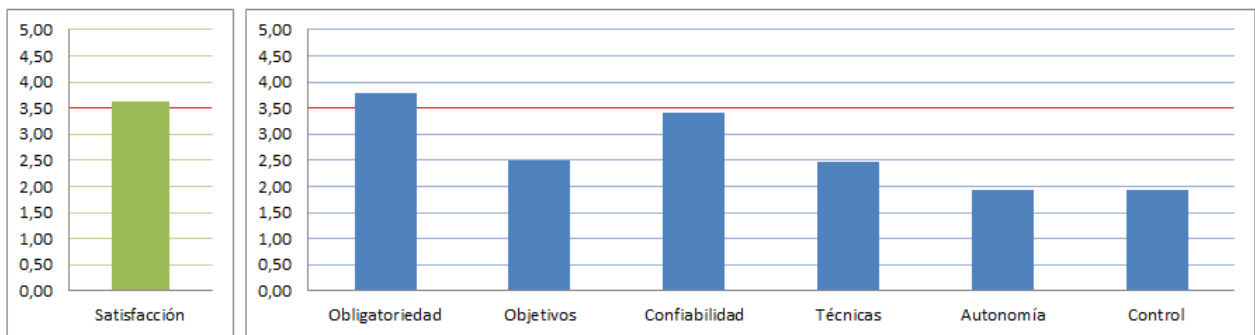
Entrevista con implementador de CRM

Consultado cuál es el principal objetivo de CRM la respuesta hace referencia en primer lugar automatizar la gestión comercial, aumentar relacionamiento, productividad, bajar costos y ganar visibilidad.

5.5 Generalidades

Resultados de la encuesta

Obligatoriedad	3,78
Objetivos	2,50
Confiabilidad	3,41
<i>Técnicas</i>	<i>2,46</i>
<i>Autonomía</i>	<i>1,95</i>
<i>Control</i>	<i>1,93</i>
Satisfacción	3,62



El indicador Satisfacción muestra la aceptación general de CRM con un valor por sobre la línea de corte alcanzando los 3,62 pts. Sin embargo sobresalen los valores de los demás indicadores expresando la percepción de que CRM no contribuye en términos generales a alcanzar los objetivos propuestos, no se adapta a los procesos y técnicas comerciales habitualmente empleados, no resulta confiable como también representa una pérdida de autonomía y aumento de control de la fuerza de ventas.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

Las tres respuestas a la pregunta ¿cuál el nivel de satisfacción general de la compañía en cuanto a la inversión en CRM? coinciden “bueno” resaltando la optimización de procesos, profesionalización de la atención del cliente e integración de los puntos de contacto. A su vez, muestran inquietud por la extensión del plazo de implementación y la necesidad de avanzar hacia una etapa de inteligencia comercial.

A la pregunta ¿usted cree que la información disponible en CRM sobre las tareas de la FDV eventualmente podrían afectar la aceptación de la herramienta dado el supuesto de exceso de control o supervisión y pérdida de autonomía? Las tres respuestas coinciden en señalar un nivel

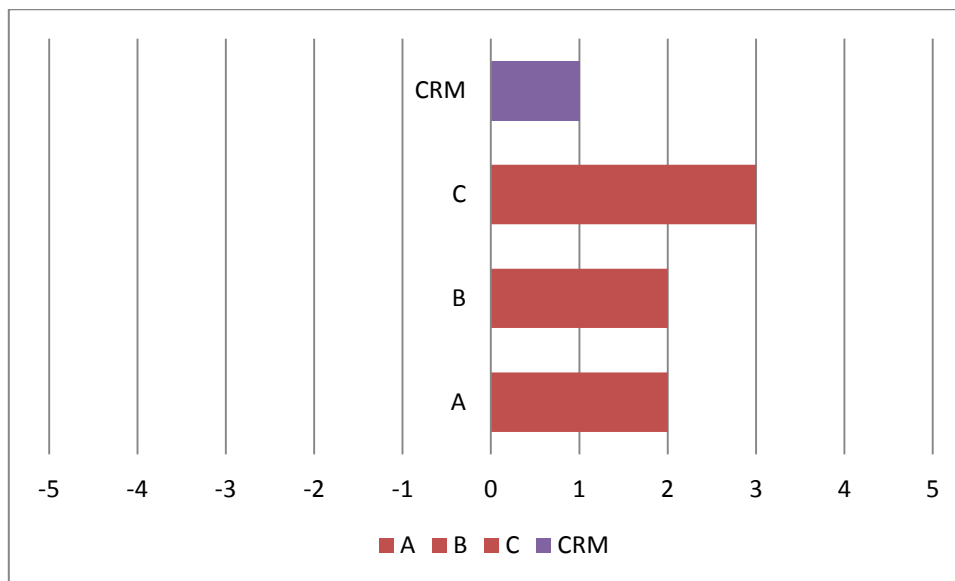
de resistencia destacando la importancia de comprender los beneficios que derivan de la disponibilidad de información y de gerenciar con indicadores precisos y objetividad

La pregunta ¿Las técnicas de ventas que utiliza su compañía están apalancadas por el uso de CRM? arrojó respuestas dispares, por un lado señalan que CRM no está vinculado con la técnica sino con el proceso, que la información que facilita apoya las decisiones comerciales y que se realizó un esfuerzo importante para adaptar CRM a la forma de administrar el negocio.

Entrevista con implementador de CRM

La pregunta sobre si la fuerza de ventas resiste la implementación de CRM obtuvo como respuesta la baja interacción con la fuerza de ventas para aportar ese dato pero señalando que no hay dificultades trabajando con las gerencias.

Resistencia a la fuerza de venta medido en escala Osgood

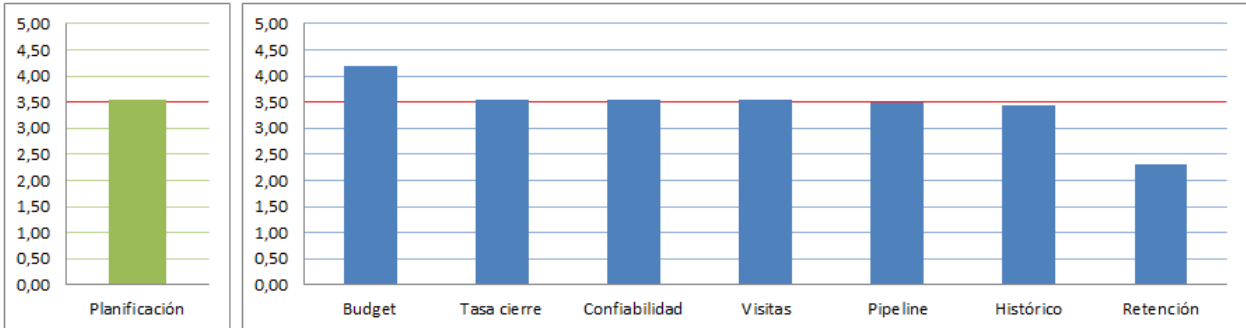


5.6 Planificación y Gestión comercial

Resultados de la encuesta

Budget	4,19
Tasa cierre	3,55
Confiabilidad	3,55
Visitas	3,54

Pipeline	3,50
Histórico	3,43
Retención	2,32
Planificación	3,55



La dimensión Planificación describe los valores de mayor aceptación del estudio. Demuestra que para esta etapa del proceso comercial existe un buen nivel de adopción de la herramienta alcanzando el indicador Planificación un valor de 3,55 pts. y resultando todos los demás indicadores por sobre ese valor. Se observa al indicador Retención como único bajo la línea lo puede describir el poco uso y la dificultad o posibilidad de cálculo del mismo en relación al segmento del mercado analizado.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

Las respuestas a la pregunta ¿cuál es su credibilidad sobre la información incluida en los reportes de CRM? se obtuvieron respuestas similares: resultan muy creíbles, indicando que todas las operaciones se canalizan a través del sistema y mencionando la necesidad de mejorar información sobre segmentación y cálculo de comisiones y mejorar el vínculo con sistemas ERP.

Entrevista con implementador de CRM

Se señala que los indicadores de gestión comercial como tasa de cierre, pipeline, cantidad de visitas, etc. son muy requeridos por la gerencia

5.7 Desarrollo comercial: prospección

Resultados de la encuesta

Histórico	3,51
Confiab	3,48
Dir y tel	3,05

Contactos	2,92
Prospectos	2,81
Segmen.	2,77
Registro	2,60
Prospec.	2,54
Utilización	2,17
Acciones	1,96
Desarrollo	2,42



La dimensión de Desarrollo Comercial mide los aspectos relacionados para la ejecución, confiabilidad y disponibilidad de información y acciones relacionadas con la tarea de convertir prospectos en nuevos clientes. Resulta significativo el resultados ya que sólo el indicador Histórico alcanza la línea de corte con 3,51 pts. A su vez, todos los demás indicadores muestran resultados por debajo del valor de corte resaltando el de Desarrollo – que refleja la importancia de CRM al momento de desarrollar la cartera, con 2,42.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

La pregunta ¿Utiliza valores de indicadores de gestión comercial brindados por CRM – como cantidad de visitas, pipeline, presupuesto, etc – para planificar las acciones del área? obtuvo respuestas unánimes al describir su utilización como muy frecuente e importante.

En cambio, las respuestas a la pregunta sobre qué información es utilizada para ejecutar acciones para atraer prospectos obtuvo respuestas dispersas, se señalaron distintas fuentes de información y la necesidad de complementarlas con otras acciones.

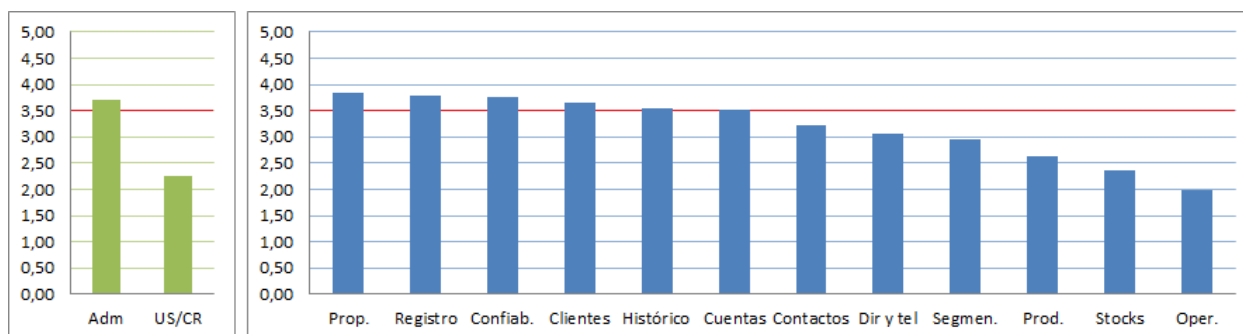
Entrevista con implementador de CRM

La respuesta indica que la información para desarrollo comercial, cómo segmentación, ex clientes, lanzamiento de campañas, etc. es requerida principalmente por los gerentes de marketing y luego los comerciales, en la mayoría de los casos después de la implementación inicial.

5.8 Operación comercial

Resultados de la encuesta

Prop.	3,83
Registro	3,79
Confiab.	3,75
Clientes	3,66
Histórico	3,54
Cuentas	3,51
Contactos	3,21
Dir y tel	3,06
Segmen.	2,95
Prod.	2,63
Stocks	2,35
Oper.	1,97
Adm	3,71
Upselling / Crossselling	2,26



En cuanto a la operación comercial los resultados en términos generales se muestran entre aceptables y bajos alcanzando el indicador Administración el valor de 3,71 y mostrando resultados dispares en los demás indicadores operativos, sólo es necesario mencionar que los indicadores relacionados con información de contactos y productos no alcanzan el valor de corte. Sin embargo, resulta llamativo el bajo valor del indicador Upselling / Crossselling que alcanza un valor de sólo 2,26 pts.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

Para las preguntas ¿qué tan importante es CRM para administrar la cartera? y ¿qué tan importante es CRM para ejecutar acciones de crossselling y upselling? Las respuestas fueron:

importantísimo, debería ser muy importante y muy importante destacando esta última el valor de información histórica y señalando que eventualmente se recurre a otros sistemas de la compañía.

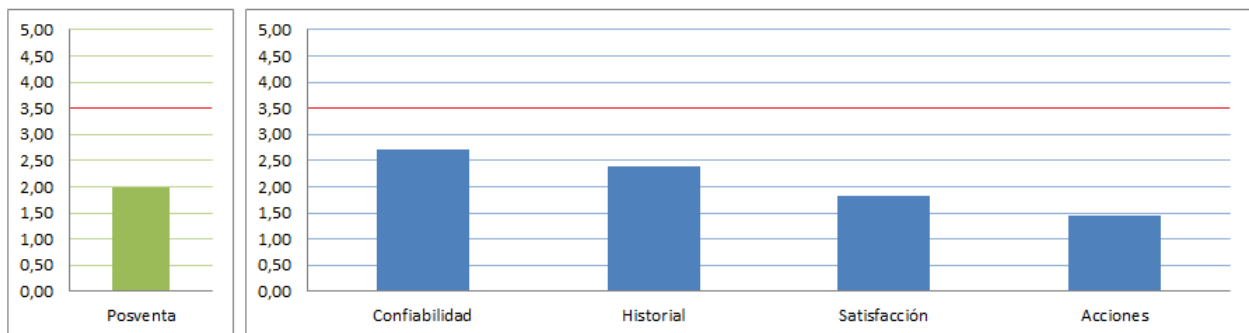
Entrevista con implementador de CRM

Los vínculos con los demás sistemas de la compañía, como ERPs, resultan de vital importancia trabajando principalmente con el área de IT para su logro.

5.9 Posventa y atención al cliente

Resultados de la encuesta

Confiabilidad	2,70
Historial	2,40
Satisfacción	1,82
Acciones	1,45
Posventa	1,99



Decididamente la dimensión de Posventa y atención al cliente no alcanza, en ninguno de los indicadores medidos, el valor de corte.

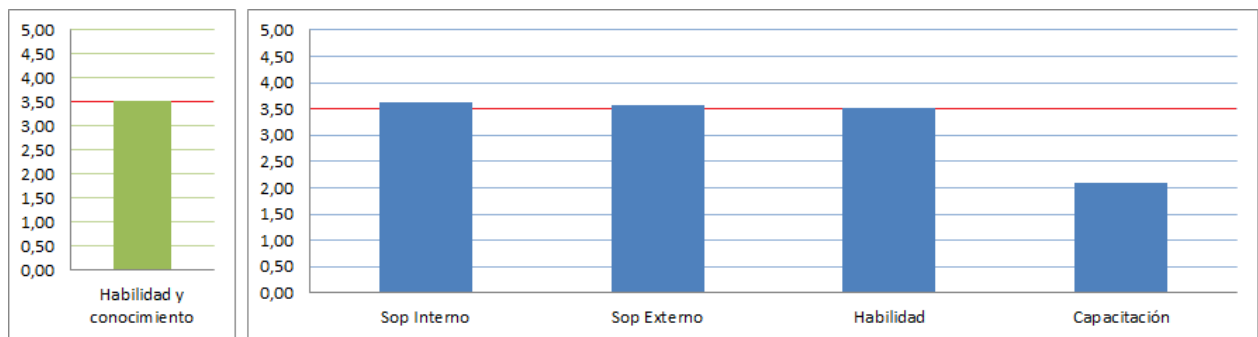
Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

A la pregunta si cuentan con información histórica sobre intervenciones de atención al cliente las respuestas se encuentran alineadas con los resultados de la encuesta: aun no; lo implementamos muy recientemente; Sí, pero no en todos los casos

5.10 Capacitación

Resultados de la encuesta

Sop Interno	3,63
Sop Externo	3,56
Habilidad	3,51
Capacitación	2,08
Habilidad y conocimiento	3,51



La dimensión Capacitación muestra valores satisfactorios, no obstante es necesario destacar el valor del indicador Capacitación, el cual mide la percepción sobre la capacitación que recibió la fuerza de ventas para operar CRM, con sólo el valor de 2,08 pts.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

Sobre la percepción de la gerencia en cuanto a la capacitación del equipo comercial para operar CRM las respuestas obtenidas fueron satisfactorias mencionando también que la información disponible es muy abundante y que existen, naturalmente, casos que demandan mayor asistencia.

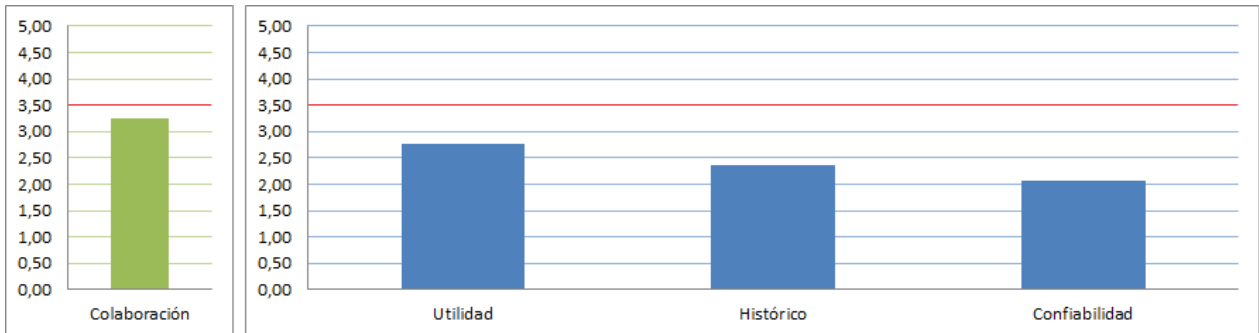
Entrevista con implementador de CRM

A la pregunta ¿sus clientes invierten lo suficiente en capacitación para la fuerza de ventas? Se obtuvo como respuesta que la inversión debería ser mayor, el motivo principal que lo impide es el costo y que generalmente capacitan capacitadores que luego resuelven los problemas dentro de la compañía además de contarlas soluciones de apoyo remoto del proveedor de CRM

5.11 Colaboración de distintos sectores/unid. de negocios

Resultados de la encuesta

Utilidad	2,77
Histórico	2,37
Confiabilidad	2,05
Colaboración	3,25



La dimensión Colaboración de distintos sectores o unidades de negocios muestra, en todos sus indicadores, valore por debajo de la línea de corte estableciendo así la baja utilidad y la falta de confiabilidad e información histórica disponible.

Respuestas de cuestionario a gerentes comerciales

La pregunta ¿existen acciones de colaboración entre distintos sectores o unidades de negocio? obtuvo respuestas unificadas mencionando distintas unidades de negocio o sucursales pero no hay referencias sobre distintos sectores.

7. Conclusiones e implicancias

7.1 Reporte de resultados

El siguiente reporte está dirigido a la comunidad académica en general y en particular al cuerpo docente de la Universidad Argentina de la Empresa, evaluadora del presente trabajo de investigación final para la carrera de Administración de Empresas. El mismo tiene por finalidad investigar los factores que impactan en la implementación de sistemas CRM en la fuerza de ventas de compañías que operan en mercados industriales.

Los resultados pretenden responder las preguntas formuladas y los objetivos planteados en la introducción del presente trabajo de investigación el cual es de tipo descriptivo y transversal. Tiene como objetivo aportar información sobre los factores descriptos a través de las 5 variables (Aceptación, Confiabilidad, Disponibilidad, Objetivos y Utilidad) y las 8 dimensiones (Capacitación, Colaboración, Desarrollo, Satisfacción, Objetivos, Operación, Planificación y Gestión comercial y Posventa) en que fue estructurada la metodología de investigación. Para dar cuenta de la misma se diseñaron tres instrumentos de medición: una encuesta de 61 ítems dirigida a la fuerza de ventas, un cuestionario de 12 preguntas respondido por gerencias comerciales y una entrevista personal de 6 preguntas cerradas y previamente estructurada a un representante de una compañía líder en soluciones CRM. En los dos primeros casos, los participantes forman parte de compañías multinacionales que operan en mercados B2B dentro de los segmentos Soluciones de trazabilidad y packaging autoadhesivo, Información profesional: periodística, jurídica y económica, Selección y dotación de personal, Equipamiento metalmecánico pesado para Oil&Gas y generación de energía, Fabricación de substratos autoadhesivos de alto valor agregado, Generadores eléctricos y grupos electrógenos. En todos los casos las compañías estudiadas cuentan con al menos dos años de experiencia en el uso de herramientas CRM. La muestra analizada se compone de 110 encuestas, 3 cuestionarios y una entrevista personal.

7.2 Conclusiones e implicancias

Como se desarrolló en el marco teórico, los sistemas CRM persiguen los objetivos de relacionamiento de largo plazo con el mercado para consecuentemente aumentar la lealtad de la cartera incrementando así el volumen de ventas, rentabilidad y participación del mercado. Además, viabiliza la integración de las actividades de distintos sectores de la empresa y provee información vital para el correcto desarrollo y gestión de las distintas etapas del proceso comercial.

Sin embargo, al analizar los objetivos que percibe la fuerza de venta puede concluirse que se concentran en los relacionados con el incremento de ventas y control de gestión, desestimando al mismo tiempo los relacionados con el incremento de fidelidad, colaboración intersectorial y

atención al cliente. En el mismo aspecto, las respuestas obtenidas por las gerencias coinciden, en términos generales, con las enunciadas en la teoría aunque enfatizando sobre la disponibilidad de información para reportes.

Como se continuará desarrollando, esta diferencia en las expectativas se mantendrá constante en otras dimensiones de la investigación poniendo así en evidencia dos de las causas enunciadas en el marco teórico, por una lado señala la discrepancia entre el equipo comercial y la gerencia y por el otro pone en relieve la percepción del sistema CRM como un a herramienta me menor impacto en los objetivos estratégicos de la compañía, es decir que no es percibida como una herramienta clave en el desarrollo empresarial.

Al mismo tiempo, al investigar sobre aspectos generales de la herramienta se obtuvieron valores muy bajos en cuatro indicadores claves: dentro de la variable Aceptación y la dimensión Generalidades se consultó sobre si la herramienta se adapta a las técnicas comerciales habituales, si ayuda a conseguir los objetivos propuestos y si el uso de CRM implica la percepción de pérdida de control y autonomía en la gestión diaria. Estos resultados no resultan una dato menor ya que como se describió anteriormente fueron señalados en anteriores investigaciones como factores de resistencia de la fuerza de ventas en el uso de CRM. Aunque con un valor de satisfacción general alto, 3,62 ptos, el valor del indicador que indaga sobre cuánto confía la FDV en la calidad de la información que suministra CRM se encuentra por debajo de la línea de corte evidenciando así una baja aceptación de la herramienta.

Sobre la misma variable la gerencia menciona, aunque con menor fuerza y poniendo énfasis en la necesidad de contar con información objetiva, alguna resistencia en el uso de la herramienta. Estas dos situaciones denotan que la problemática sobre la aceptación existe y – a la luz de los indicadores – aun no encuentra una solución.

Para la etapa Planificación y Gestión del proceso comercial se obtuvieron – en términos generales – muy buenos resultados. Sólo obtuvieron un valor por debajo de la línea de corte los indicadores que miden el valor histórico de la información y la tasa de retención de clientes. Esta situación puede asociarse a inconvenientes en la vinculación con anteriores o actuales sistemas de información o sencillamente a que la aplicación CRM no cuenta con – en términos relativos – suficiente tiempo de implementación. No obstante la información resulta confiable y demuestra la disponibilidad, confiabilidad y utilidad de indicadores claves para la planificación comercial como Visitas, Pipeline, Tasa cierre y Budget. La información obtenida en los tres instrumentos de medición no presenta grandes discrepancias añadiendo la entrevista que los indicadores mencionados son principalmente demandados por la gerencia.

Los resultados obtenidos para la dimensión Desarrollo Comercial evidencian unos de los puntos de menor valoración e implicancia de la investigación. Según este reporte uno de los objetivos principales indicados por el equipo comercial es el incremento del volumen de ventas. No obstante, los indicadores de esta etapa resultan – al menos uno – todos de valores por debajo del corte. El acceso a información sobre prospectos, datos de contacto, segmentación y registro de acciones anteriores evidencian la poca disponibilidad, a su vez, los indicadores de utilidad demuestran la poca importancia de la herramienta para este tipo de acciones, la información además resulta de poca confiabilidad e historicidad. En ese mismo sentido se expresa la gerencia al nombrar la necesidad de utilizar distintas fuentes de información y al no identificar a CRM como la principal herramienta. De la misma forma, la entrevista aporta que la planificación de acciones de prospección es mayormente demanda por la gerencia de marketing de modo que los resultados ponen de manifiesto alguna incoherencia entre la coordinación de ambas gerencias.

La variable Operación Comercial muestra en general resultados ambiguos, los indicadores que miden confiabilidad, utilidad y disponibilidad de información en cuanto a la actividad comercial alcanzan la línea de corte a excepción de los relacionados con información de contacto y segmentación. Esta situación puede explicarse a partir de que – tratándose de clientes actuales – el equipo comercial no perciba la falta de ella ya que cuenta con el conocimiento de su cartera de cliente. No obstante la falta de esta información imposibilita acciones de upselling y crosselling tal como evidencia el indicador para tal medición. Los indicadores de disponibilidad y utilidad de información sobre estado de entregas, productos y stocks no alcanzan los 3,5 pts. En sentido contrario, la gerencia no hace observaciones sobre estos puntos destacando que la información resulta muy importante.

Sobre Capacitación los resultados obtenidos no denotan mayores inconvenientes, en términos generales, tanto la fuerza de ventas como la gerencia detectan la existencia de buenas habilidades y conocimiento del sistema contando tanto con soporte interno como externo. Sin embargo el equipo comercial registra como insuficiente a la capacitación obtenida, esta información concuerda con la recogida en la entrevista. Relacionando esta dimensión con los resultados sobre anteriores variables puede deducirse que para las actividades en donde la aplicación resulta de utilidad no hay inconvenientes con las habilidades de uso sin embargo no puede afirmarse lo mismo para otras variables analizadas, como Desarrollo, Upselling y Crosselling, postventa y Atención al cliente, ya que los niveles de uso registrados resultan por debajo de la línea de corte.

Como conclusión y en línea con lo desarrollado en el marco teórico podemos afirmar que la fuerza de venta resiste la implementación y uso de la herramienta. Esta afirmación se apoya en

que para la misma el uso de CRM implica una situación de mayor control, pérdida de autonomía a la vez que no contribuye en el objetivo principal expresado por ella en cuanto al aumento de las ventas. La situación se describe a partir de los valores de los indicadores que muestran baja confiabilidad, uso, disponibilidad y aceptación tanto en la etapa de desarrollo del proceso de venta personal como en la importancia para las actividades de upselling y crosselling.

Como se desarrolló en párrafos anteriores la gerencia evidencia en sus respuestas parte de esta situación no obstante resalta la importancia de contar con información la cual resulta clave para la elaboración de reportes y control de gestión. Como agravante cabe mencionarse lo antes expresado en cuanto a que la fuerza de ventas puede verse tentada a ingresar la información que los jefes esperan ver tan sólo para cumplir con el requerimiento y poniendo así en duda el contenido de todo el sistema.

En el mismo sentido, esta situación supone un mayor esfuerzo en la operación del sistema que los beneficios que de él se obtienen, como se mencionó también en el marco teórico, esta dirección implica también una de las causas de resistencia.

Propuestas

Es necesario comprender y concebir a las herramientas CRM principalmente como una herramienta de desarrollo comercial. Aunque de gran importancia, no puede ser subestimada sólo a la posibilidad de administrar exitosamente la cartera ya existente sino que la conversión de prospectos a clientes debe apalancarse en el uso de la misma. En ese sentido, las soluciones CRM cuentan con toda la funcionalidad necesaria para poder gestionar con éxito las etapas claves en el proceso de venta que generan nuevos ingresos como la de Desarrollo o Upselling y Crosselling. En perjuicio de ello se evidencia la falta de información de segmentación de la cartera y datos de contacto.

Se detectó que CRM no se ajusta a los métodos habituales de trabajo, con respecto a ello resulta fundamental que la gerencia comercial incorpore las actitudes e inversión en tiempo necesarias para que la FDV identifique las ventajas de contar con la información procesada que ellos mismos ingresan. Es necesario afrontar los inconvenientes en cuanto a la percepción de pérdida de autonomía y excesivo control adoptando una actitud que resalte los beneficios del trabajo conjunto, analizando actividades de abordaje y prospección con información cierta y objetiva que permita comparar abiertamente las actividades desarrolladas por cada ejecutivo comercial resaltando así la importancia de gestionar en base a datos y resultados reales. Como

clave, el manejo de la información en forma colaborativa y no coercitiva debe redundar, indefectiblemente, en una mejora en la producción comercial de todo el equipo de ventas.

Tal como se expuso en el marco teórico, el perfil más usual correspondiente al comercial se corresponde a la descripción de automotivado, autónomo y poco resistente a la supervisión. Atento a ello, es necesario tener presente que la implementación implica un cambio en las formas de trabajo de cada vendedor profesional. Esta afirmación no resulta menor y en línea a ella resulta necesario contemplar la asistencia de equipos de backoffice para la correcta carga de información y cambios en los sistemas de retribución de comisiones a cambio de un proceso de capacitación que incluya los objetivos propuestos.

8. Anexos

8.1 Encuesta para la fuerza de ventas

Objetivos, para qué es CRM

- 1 Un objetivo de CRM es aumentar la fidelidad de la cartera
- 2 Un objetivo de CRM es controlar la fuerza de ventas
- 3 Un objetivo de CRM es obtener indicadores comerciales
- 4 Un objetivo de CRM es incrementar las ventas
- 5 Un objetivo de CRM es que la compañía mejore la atención al cliente
- 6 El objetivo de CRM es obtener colaboración desde distintos sectores
- 7 CRM es importante para la cía.

Satisfacción

- 8 En mi compañía el uso de CRM es obligatorio
- 9 CRM me ayuda a alcanzar los objetivos comerciales
- 10 Con CRM no afecta a mi autonomía de trabajo (*)
- 11 Con CRM no siento excesivo control en la supervisión de mis tareas (**)
- 12 CRM se adapta a mis técnicas de venta habituales
- 13 La información que brinda CRM es confiable
- 14 Satisfacción general al utilizar CRM

Planificación y Gestión comercial

- 15 Cuento con información sobre retención de clientes
- 16 Cuento con cantidad de visitas
- 17 Cuento con información sobre cantidad y montos de presupuestos presentados
- 18 Cuento con información sobre tasas de cierre de negocios
- 19 Cuento con información sobre cumplimiento de objetivos
- 20 Esta información es confiable
- 21 Esta información es histórica
- 22 Importancia de CRM al momento de planificar mis actividad

Desarrollo comercial: prospección

- 23 Cuento con información sobre prospectos
- 24 Cuento con información segmentada de acuerdo a mi cartera de productos

- 25 Cuento con información direcciones y teléfonos
- 26 Cuento con información sobre datos de contacto actualizados
- 27 A través de CRM se realizan acciones puntuales para abordar prospectos
- 28 Registra en CRM información sobre prospección para seguimiento (visitas, llamados, envíos, participación en ferias)
- 29 Cuento con información sobre acciones de prospección anteriores (visitas, llamados, envíos, participación en ferias)
- 30 Antes de planear un nuevo contacto con un prospecto utilizo la información disponible en CRM
- 31 Esta información es confiable
- 32 Esta información es histórica
- 33 Importancia de CRM al momento de ejecutar acciones de desarrollo de cuentas

Operación comercial

- 34 Cuento con información sobre la totalidad de mi cartera de clientes
- 35 Cuento con información de segmentación de acuerdo a mi cartera de productos
- 36 Cuento con información direcciones y teléfonos
- 37 Cuento con información sobre datos de contacto actualizados
- 38 Cuento con información sobre productos, códigos y descripciones
- 41 Cuento con información sobre stocks de productos
- 42 Cuento con información sobre estado y saldo de cuentas corrientes
- 43 Cuento con información sobre el estado/vigencia de entregas de productos
- 44 Realizo a través de CRM todas las propuestas comerciales
- 45 Registra en CRM información sobre prospección para seguimiento (visitas, llamados, etc)
- 39 Esta información es confiable
- 40 Esta información es histórica
- 46 CRM me ayuda diariamente a administrar las cuentas que ya son clientes
- 47 CRM me ayuda a realizar acciones de upselling / crossselling

Posventa y atención al cliente

- 48 Cuenta con información sobre historial y estado de atención de reclamos y consultas
- 49 Cuento con información sobre mediciones de satisfacción
- 50 Se realizan acciones de acuerdo a resultados de satisfacción
- 51 Esta información es confiable

52 CRM es importante para brindar un buen servicio de atención al cliente y posventa

--	--	--	--	--

Capacitación

53 Mi habilidad y conocimiento para operar el sistema

--	--	--	--	--

54 La capacitación que recibí para operar la plataforma es suficiente

--	--	--	--	--

55 Cuento con soporte interno para resolver problemas

--	--	--	--	--

56 Cuento con soporte del proveedor para resolver problemas

--	--	--	--	--

57 Su habilidad y conocimientos para usar CRM

--	--	--	--	--

Colaboración de distintos sectores/unid. de negocios

58 Utilizo CRM para solicitar colaboración

--	--	--	--	--

59 La información sobre acciones de otros sectores es confiable

--	--	--	--	--

60 Cuento con información histórica sobre acciones de otros sectores

--	--	--	--	--

61 Utilidad de CRM para obtener colaboración de distintos sectores/unid. de negocios

--	--	--	--	--

8.2 Cuestionario para gerentes comerciales

1. ¿Cuál son los principales objetivo para los cuales se implementó CRM?
2. ¿Cuál el nivel de satisfacción general de la compañía en cuanto a la inversión en CRM?
3. ¿Usted cree que la información disponible en CRM sobre las tareas de la FDV eventualmente podrían afectar la aceptación de la herramienta dado el supuesto de exceso de control o supervisión y pérdida de autonomía?
4. ¿Las técnicas de ventas que utiliza su compañía están apalancadas por el uso de CRM?
5. ¿Cuál es su credibilidad sobre la información incluida en los reportes de CRM?
6. ¿Utiliza valores de indicadores de gestión comercial brindados por CRM – como cantidad de visitas, pipeline, presupuesto, etc – para planificar las acciones del área?
7. ¿Qué información utiliza de CRM para ejecutar acciones para atraer prospectos?
8. ¿Qué tan importante es CRM para administrar la cartera?
9. ¿Qué tan importante es CRM para ejecutar acciones de crosselling y upselling?
10. ¿Cuenta con información histórica sobre intervenciones de atención al cliente?
11. ¿Su equipo está bien capacitado para operar CRM?

12. ¿Existen acciones de colaboración entre distintos sectores o unidades de negocio?

8.3 Preguntas realizadas en la entrevista con representante de CRM

1. ¿Cuál son los principales objetivo de CRM?
2. ¿La fuerza de ventas resiste la implementación de CRM?
3. ¿Qué tan requeridos son los indicadores de gestión como tasa de cierre, pipeline, cantidad de visitas? ¿Son más requeridos por las gerencias o la fuerza de ventas?
4. ¿Qué tan requerida es la información para desarrollo comercial, cómo segmentación, ex clientes, lanzamiento de campañas, etc. y quiénes la requieren en mayor medida?
5. ¿Son importantes los vínculos con los demás sistemas de la compañía, con quienes interactúan en ese caso?
6. ¿Sus clientes invierten lo suficiente en capacitación para la fuerza de ventas?

9. Referencias bibliográficas

9.1 Referencias bibliográficas

American Marketing Association. (1 de Octubre de 2007). American Marketing Association. Recuperado el 1 de Abril de 2012, de American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Barker, R. M., Gohmann, S. F., Guan, J., & Faulds, D. J. (2009). Why is my sales force automation system failing? . Louisville, USA: Harvard Business Review.

Cabrero, J. D. (2006). Marketing de clientes : ¿quien se ha llevado a mi cliente? (2 ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Charles, L., Joseph, H., & Carl, M. D. (2002). Marketing (6 ed.). (I. T. Editores, Ed.) DF, México: Thomson Editores SA.

Corey, R. (1991). Industrial Marketing Cases and Concepts. Prentice Hall.

Cotteleer, M., Inderrieden, E., & Lee, F. (2006). Selling the Sales Force on Automation. Harvard Business Review, 1-4.

Day, G. (2003). Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail). Pennsylvania: Wharton School of the University of Pennsylvania.

Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). Marketing industrial : conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje (3 ed.). DF, México: MacGraw-Hill.

Facci, C. (2001). Venta de bienes y servicios industriales (1 ed.). Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Hair, J. F., Anderson, R. R., Mehta, R., & Babin, B. J. (2010). Administración de ventas : relaciones y sociedades con el cliente. DF, México: Cengage Learning.

Hollyoake, M. (2009). The four pillars : Developing a ' bonded ' business-to-business customer experience. Database Marketing & Customer Strategy Management, 16(2), 132–158.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2004). *Administración de ventas* (7 ed.). DF, México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management* (9 ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z* (3 ed.). Madrid: Pearson Educación.

Lancioni, R., Smith, M., & Stein, A. (2009). Industrial Organization and Customer Relationship Management: The Impact on Customer Service Orientation in B-to-B Markets. *Journal of Management & Public Policy*, 1(1), 57- 88.

Levitt, T. (1983). After The Sale Is Over. *Harvard Business Review*, 87-93.

Levitt, T. (1997). *The marketing imagination*. México, DF: CECSA.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios : personal, tecnología y estrategia* (6 ed.). DF, México: Pearson Educación.

Mestre, M. S., Dusso, F. S., & Gesualdo, G. K. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (2 ed.). Madrid, España: Pirámide.

Pavia, J. G. (2005). *Tácticas Magistrales de Ventas*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Renart, L. (2004). *Marketing relacional ¿Café para todos?* Madrid: Ediciones Deusto.

Ries, A., & Trout, J. (1986). *Marketing de guerra*. Madrid: McGraw Hill.

Rigby, D. K., Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2002). Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*.

Ruiz, J. I. (2012). *Marketing Relacional & Customer Experience*. Recuperado el 2012, de Marketing Relacional & Customer Experience: <http://www.blogdemarketingrelacional.com>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2003). Fundamentos de Marketing (11 ed.). McGraw-Hill.

