



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos
y de Telecomunicaciones**

**Adopción de la Inteligencia Artificial en procesos
de venta B2B en empresas de Tecnología.**

Autor: Agustina Iglesias

DNI: 37.805.309

Director del Trabajo Final: Pablo Sciolla

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Año 2021



Universidad de
San Andrés

Dedicatoria

A mamá, papá y Flor por apoyarme incondicionalmente y estar siempre presentes.

Gracias por sus ánimos y contención para lograr finalizar este proceso.

Sin ustedes nada de esto hubiese sido posible.



Agradecimientos

El autor expresa sinceros agradecimientos a sus padres y hermana por el apoyo y acompañamiento durante los dos años del Máster en el que siempre la impulsaron a seguir adelante.

De igual modo, a SAP Argentina por potenciar al talento interno de la compañía y promoverle a seguir incorporando nuevas aptitudes académicas y profesionales, sponsoreando económicamente los estudios y estando presente en el proceso.

A los profesores de la Universidad de San Andrés y a todo el personal administrativo que hace posible el Master in Business & Technology, en particular a Enrique Hofman por hacer posible el ingreso a este posgrado.

Asimismo, agradece al Pablo Sciolla por sus consejos y acompañamiento a lo largo del desarrollo de este trabajo de investigación. En especial por la ayuda al momento de diseñar y estructurar el plan de tesis, toda su motivación y tiempo acompañando como tutor.

Especiales agradecimientos a Cami, Glen, Mati y Juli por los dos años de trabajos en equipo. Sin ellos cuatro esta Maestría no hubiese sido lo mismo. Gracias por las anécdotas vividas y la amistad construida.

Por último, pero no menos importante, agradece a cada una de las personas que participaron de las entrevistas, como parte del trabajo de campo, y que pusieron a disposición su tiempo, espacio, y sus conocimientos contribuyendo a la cocreación de conocimiento a través de sus opiniones sobre temáticas vinculadas con el objeto de estudio de este trabajo de investigación, realizado para optar al título de magíster.

Resumen Ejecutivo

Los representantes de ventas de las empresas B2B están experimentando varios cambios en su entorno, que ya han alterado sus actividades realizadas. Para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, la Inteligencia Artificial (IA) proporciona un uso efectivo de la gran cantidad de datos complejos disponibles, definidos como Big Data. La IA está desarrollando inteligencia que es similar a la humana y se espera que afecte los roles ocupacionales mientras amenaza con automatizar las tareas que normalmente realizan los humanos. Las tecnologías anteriores ya han impactado a los representantes de ventas en el desempeño de sus actividades de ventas; sin embargo, todavía es incierto cómo la IA los impactará y beneficiará de manera personal. Los hallazgos empíricos anteriores y la falta de estudios centrados en el impacto individual de la IA confirman la necesidad de más informes académicos.

El objetivo de esta investigación es analizar los beneficios y los desafíos y/o barreras de la implementación del uso de Big Data y de Inteligencia Artificial en los procesos de venta B2B en empresas de Tecnología como elementos importantes de la generación de ventajas competitivas.

En este trabajo se realizó un análisis y descripción de los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas de Tecnología al momento de utilizar IA. Se utilizó material bibliográfico y fuentes secundarias. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con referentes de la industria que pudieran aportar su mirada acerca de la adopción de esta tecnología y las problemáticas más comunes a las que se enfrentan las empresas cuando deciden incorporarla dentro de sus estrategias operativas y/o de generación de nuevos productos y servicios. Lo anterior permitió comparar la información recopilada de informes de consultoras, libros y papers académicos con las opiniones de los entrevistados.

Como principales conclusiones a las que se llegaron son que la IA se caracteriza por su capacidad de adaptación, así como por su capacidad para procesar y combinar una gran cantidad de datos históricos, en línea y en tiempo real. Como resultado, el proceso de venta recibe constantemente información más precisa, rápida y original. A través de la capacidad analítica de la IA, los representantes de ventas están adquiriendo un amplio conocimiento sobre el

cliente y el mundo externo. Las tareas administrativas y las actividades no relacionadas con las ventas también pueden automatizarse mediante el uso de IA, lo que permite a los representantes de ventas centrarse en sus tareas principales, por ejemplo, la creación de relaciones y las actividades de valor añadido al proporcionar contenido específico y valioso. La amenaza de la automatización y la eliminación de puestos de trabajo debe redefinirse en la posibilidad de aumentar las capacidades humanas. Al adoptar este enfoque, se enfatiza fuertemente la importancia de la colaboración hombre-máquina. Para aumentar la voluntad de cambiar los procedimientos de trabajo a nivel individual, la comunicación durante el proceso de cambio debe centrarse en crear una percepción y comprensión positivas de la IA. También es importante crear confianza para la IA y promover una cultura basada en datos para garantizar el uso sistemático del sistema.

Palabras claves.

Inteligencia Artificial, AI, Big Data, B2B, ventas, proceso de ventas, venta consultiva, relaciones comerciales, cultura organizacional, ventajas competitivas, software.

Universidad de
San Andrés

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
Palabras claves	5
Capítulo 1: Introducción	9
1.1. Contexto actual	9
1.2. Identificación del Problema	11
1.3. Objetivos, Hipótesis y Preguntas de Investigación	12
1.3.1. Objetivos	12
1.3.2. Hipótesis	13
1.3.3. Preguntas de Investigación	13
Capítulo 2: Marco Teórico	14
2.1. Big Data e Inteligencia Artificial	14
2.1.1. Entendiendo el uso de Big Data	14
2.1.1.1. Las Vs que definen a Big Data	14
2.1.1.2. Aplicación de Big Data para generar ventajas competitivas	16
2.1.2. Los datos y la IA en el proceso de venta B2B y las relaciones con los clientes	18
2.1.2.1. De clientes potenciales a clientes	20
2.1.2.2. El impacto del marketing relacional en los representantes de ventas	23
2.1.2.3. Descripción del proceso de venta B2B en empresas de Tecnología	26
2.1.2.4. Venta consultiva y transaccional	28
2.1.2.5. El rol de la tecnología en el proceso de venta B2B	31

2.2. Nuevas estrategias en los procesos comerciales y su entorno de trabajo	36
2.2.1. El cambio de actividades en los procesos	36
2.2.2. Nuevas ventajas competitivas sustentables	39
2.2.3. Software IA aplicado a la generación de demanda	42
Casos de Estudio.	42
Caso 1. DocuSign + Outreach	42
Caso 2. IBM + Conversica	43
Caso 3. Zoom + Outreach	44
2.3. Principales desafíos para la adopción de Big Data e IA	45
2.3.1. Cambio en el proceso de toma de decisiones y actividades	46
2.3.2. Cambio de manera de trabajar: COVID-19	49
2.3.3. La cultura organizacional frente al cambio	51
Capítulo 3: Metodología de Estudio	55
3.1. Paradigma y Metodología de Investigación	55
3.2. Instrumentos	56
3.3. Técnicas de recolección de información	58
3.4. Recolección de información	59
3.4.1. Selección de entrevistados	59
3.4.2. Estructura de la entrevista	60
3.4.3. Ejecución de la entrevista	61
3.5. Estrategia de análisis	61
Capítulo 4: Resultados	62
4.1. Percepción del uso de Inteligencia Artificial en el proceso de venta	62
4.1.1. El papel de los datos en la IA	65
4.2. Beneficios del uso de Inteligencia Artificial en actividades comerciales.....	67

4.2.1. Procesamiento de gran cantidad de datos	67
4.2.2. Generación de contenido personalizado	69
4.2.3. Cooperación entre ventas y marketing	71
4.2.4. Beneficiados de la IA para retener clientes	72
4.3. Responsabilidades actuales y futuras de los representantes de ventas	74
4.3.1. Cooperación hombre-máquina	74
4.3.2. Impacto de la IA en las actividades de los representantes de ventas	76
4.4. Implementación.....	78
4.4.1. Comprensión del cliente y expectativas de la IA	78
4.4.2. Una implementación exitosa de la IA	79
Capítulo 5: Conclusiones	82
5.1. ¿Qué beneficios aportan la IA al proceso de ventas?	82
5.2. ¿Cómo influye el uso de la IA en las actividades de ventas realizadas y la necesidad de representantes de ventas?	84
5.3. En el contexto de la implementación de la IA, ¿cómo se deben gestionar a los representantes de ventas para crear la voluntad de cambiar sus procedimientos de trabajo y superar las barreras y/o desafíos?	85
5.4. Perspectivas personales y visión futura	87
Capítulo 6. Anexos	90
Capítulo 7. Bibliografía	92

Capítulo 1: Introducción

1.1. Contexto actual

Las tendencias actuales en las responsabilidades de los representantes de ventas están fuertemente influenciadas por el cambio de paradigma enfatizando la creciente relevancia del marketing relacional en lugar del enfoque tradicional orientado a las transacciones. En el concepto de marketing relacional se espera que las empresas creen relaciones duraderas con los clientes. Debido al contexto cambiante en el que operan las compañías hoy en día ya no es posible actuar sólo de acuerdo con los principios tradicionales de ventas, es decir, el intercambio simple de bienes y servicios y las actividades relacionadas a la toma de pedidos (Hunter y Perreault, 2009). Las empresas tienen que desarrollar nuevas estrategias con el objetivo de proporcionar una experiencia al consumidor diferenciada y la creación de relaciones cercanas, de confianza y recíprocas. Las relaciones se han vuelto cruciales para obtener una ventaja competitiva sostenible (Parsons, 2002).

Las actividades también han sido influenciadas por los cambios significativos en el comportamiento de los compradores. Los clientes investigan activamente sobre los posibles proveedores a través del uso de Internet y esto provoca que el proceso de decisión de compra a menudo comienza antes de involucrar a los representantes de ventas (Adamson, Dixon y Toman, 2012). Además, en un proceso de venta B2B, los clientes esperan recibir un servicio más personalizado y un fácil acceso a la información lo que da como resultado que el cliente tenga más poder y sea más exigente (Cuevas, 2018). Dicho esto, las empresas con ventas B2B tienen que desarrollar nuevas metodologías para alcanzar nuevos clientes y resistir en un mercado altamente competitivo (Branche y Expertise, 2020).

Con la evolución de Internet, las nuevas tecnologías están disponibles para vendedores y clientes. El uso de la tecnología ha aumentado y la automatización de ventas se ha convertido en un recurso estratégico para los equipos comerciales. Estas tecnologías facilitan o permiten la realización de actividades

comerciales más productivas gracias a la utilización de datos (Hunter & Perreault, 2007). La gran cantidad de información disponible en la sociedad crea nuevas posibilidades para cumplir con las necesidades de los nuevos clientes y crear relaciones a largo plazo (Moutot & Bascoul, 2008).

Las empresas recopilan datos de procesos comerciales, monitorean las actividades en línea de clientes y clientes potenciales, rastrean comportamientos en el sitio web, etc. Además, Franks (2012) explica que los usuarios pueden generar datos en las redes sociales, compartiendo con su comunidad, por ejemplo, actividades diarias, eventos asistidos y fotos. Esta abundancia de datos se conoce como Big Data.

Si bien se produce una gran cantidad de datos en la sociedad, las empresas necesitan desarrollar capacidades para administrar y obtener información de ellos para obtener una ventaja competitiva y tomar decisiones. Buhl, Röglinger, Moser y Heidemann (2013) explican que los datos son de gran importancia porque pueden ayudar a las empresas a obtener información sobre sus clientes potenciales. Con una mejor comprensión de éstos, las empresas pueden crear contenido específico y dirigido.

El Big Data se puede procesar con la ayuda de herramientas analíticas avanzadas, como por ejemplo Inteligencia Artificial (IA). La IA puede definirse como la inteligencia demostrada por máquinas, a diferencia de la inteligencia natural que se ve en humanos (McCarthy, 2007). Los algoritmos en los que se basa la IA tienen la capacidad de aprender de los datos y son capaces de mejorar asimilando nuevas estrategias gracias a la repetición.

Teniendo en cuenta la tendencia caracterizada por enfoques de ventas relacionales y basados en datos, la Inteligencia Artificial abre nuevas posibilidades en los entornos empresariales para un uso más eficaz de la enorme cantidad de datos disponibles (Fincher, 2018). La naturaleza de los datos que posee una empresa influye en las posibles aplicaciones de la IA (Kaput, 2016).

El conjunto de habilidades y roles requeridos para los trabajadores, incluidos los representantes de ventas, cambiarán considerando el impacto que las tecnologías ya tienen en el rol de ventas (Moncrief, 2017). Para las empresas, es vital comprender estos cambios en curso y adaptar sus estrategias a este entorno cambiante.

1.2. Identificación del Problema

Se identifican varias actividades comerciales que han cambiado como resultado del uso cada vez mayor de la tecnología en los procesos de ventas. Sin embargo, con respecto al impacto de la IA en dichas actividades, las tecnologías digitales y la IA presentan nuevos desafíos relacionados al papel de representante de ventas y requiere que se los capacite continuamente para poder ser exitosos en su rol (Zoltners, Sinha y Lorimer, 2019).

Varios autores también sugieren explorar más a fondo el impacto de la IA en las organizaciones de ventas. En su estudio, Syam y Sharma (2018) identifican el impacto de la IA en el proceso comercial. Sin embargo, presentan las especificaciones técnicas de la tecnología en vez de su impacto en las actividades y funciones desempeñadas y no consideran la importancia cada vez mayor de la función consultiva de los representantes de ventas. Por su parte Arli, Bauer y Palmatier (2018) sostienen que es muy relevante para futuros estudios explorar el papel de la IA en la construcción y el mantenimiento de las relaciones comerciales, ya que la venta relacional es un enfoque ampliamente adoptado y que se espera que crezca en importancia.

Esto enfatiza la necesidad de explorar el beneficio de la IA en los procesos de venta, y más específicamente con respecto a la construcción de relaciones y la venta consultiva.

Huang y Rust (2018) mencionan dos direcciones de investigación relacionadas con los avances de la IA: los beneficios asociados con el uso de la IA y el efecto de la IA en los trabajos. Los hallazgos empíricos han demostrado que a las empresas les resulta difícil comprender completamente las posibilidades relacionadas con la IA.

Las oportunidades relacionadas con la IA en las ventas para B2B carecen ampliamente de apoyo y conocimiento interno dentro de las empresas. Los empleados pueden tener amplias expectativas para la IA, aunque carecen de una comprensión completa de esta tecnología. La mayor parte de las empresas aún se encuentra en una etapa temprana de aprendizaje y parece no estar seguro del impacto que la IA puede tener en las organizaciones, lo que confirma la necesidad de más informes académicos que estén destinados a ser utilizados en un nivel superior en las empresas.

Teniendo en cuenta las lagunas de investigación y la falta de estudios centrados en el impacto individual de la IA en lugar de las especificaciones técnicas de la tecnología, es interesante explorar el uso de la IA en entornos de ventas B2B. Es de notable interés en cuanto al impacto en el rol relacional, así como las actividades realizadas por los comerciales. Finalmente, Moncrief (2017) también identifica el proceso de implementación de la IA como una oportunidad para futuras investigaciones, lo que enfatiza la necesidad de estudiar el rol de los representantes de ventas durante el proceso de implementación.

1.3. Objetivos, Hipótesis y Preguntas de Investigación

1.3.1. Objetivos

Objetivo general: analizar los beneficios y los desafíos y/o barreras de la implementación del uso Inteligencia Artificial en los procesos de venta B2B en empresas de Tecnología como elementos importantes de la generación de ventajas competitivas.

Objetivos específicos:

- Establecer y detallar las características de Big Data y de IA, así como sus principales dimensiones.
- Describir el contexto de los procesos comerciales B2B en empresas de Tecnología
- Describir las ventajas que el uso de IA puede generar para el desarrollo de los representantes de ventas, sus actividades realizadas y la manera en la que se relacionan con los clientes (actuales y potenciales).
- Determinar los principales desafíos y/o barreras que enfrentan los procesos comerciales de las empresas de la industria de Tecnología con base en las opiniones de referentes dentro de la industria.

1.3.2. Hipótesis

El uso de Inteligencia Artificial en los procesos de venta B2B en empresas de Tecnología puede mejorar la productividad de los representantes de ventas y reducir la duración total del proceso de ventas (desde detección de lead a cierre de acuerdo).

1.3.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los principales beneficios que aporta la IA para el desarrollo de ventajas competitivas de los procesos de venta B2B en empresas de Tecnología?
- ¿Cómo influye el uso de IA en las actividades de ventas realizadas y en las relaciones con los clientes?
- ¿Cuáles son los principales desafíos y/o barreras a los que se enfrentan las empresas B2B de Tecnología para la correcta utilización de IA?



Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Big Data e Inteligencia Artificial

2.1.1. Entendiendo el uso de Big Data

El denominado Big Data se encuentra motivado principalmente por la presentación y/o crecimiento de olas tecnológicas que marcan una revolución. Esto ha producido una explosión de datos conocida generalmente como 'Big Data', la cual llega acompañada de nuevos retos y conflictos pero, sobre todo, oportunidades que se pueden abordar mediante el uso de nuevas herramientas dadas por técnicas y tecnologías alternativas a las tradicionales (Tabares & Hernández, 2014).

Big Data es una tecnología que permite la gestión y el procesamiento de grandes volúmenes de datos. El gran diferencial de Big Data radica en que su explotación debería permitirles a las empresas transformarse en compañías más data-driven, es decir, basadas en datos, en lugar de empresas donde las decisiones son tomadas de manera subjetiva por parte de sus directivos, respaldando así el proceso de toma de decisiones (Birchfield, 2013).

Para poder comprender mejor el fenómeno que supone Big Data y la forma como puede afectar las industrias y su aplicación en otras variantes como la IA, y en particular lo asociado a procesos comerciales B2B, es importante entender las implicancias que tiene esta tecnología, así como los principales desafíos que nacen de ella, y los aspectos que son utilizados para definirla, distinguiendo de esta forma qué es Big Data y qué no.

2.1.1.1. Las Vs que definen a Big Data

Las empresas recopilan datos de procesos comerciales, monitorean las actividades en línea de clientes y clientes potenciales, rastrean comportamientos en el sitio web, etc. Además, Franks (2012) explica que los usuarios pueden

generar datos en las redes sociales, compartiendo con su comunidad, por ejemplo, actividades diarias, eventos asistidos y fotos.

Gandomi y Haider (2015) enumeran tres características específicas de Big Data, conocidas como 3V: volumen, velocidad y variedad, , dándole mayor importancia al tamaño de los datos –volumen– y a la capacidad de almacenamiento requerida para guardarlos (Laney, 2001). Las 3V's constituyen una definición integral, y acaban con el mito que Big Data es sólo volumen de datos (Russom, 2011).

Estas 3V's corresponden al enfoque más tradicional que se ha dado a las dimensiones que componen Big Data, siendo clave el hecho que permiten entender las características principales y la naturaleza multidimensional más allá del concepto simplificado de grandes volúmenes de datos, que es, prácticamente, lo único por lo cual se mencionaba a Big Data hace algunos años atrás.

Volumen, la cantidad, variedad y calidad de datos disponibles actualmente le brinda a las empresas nuevas herramientas a la hora de trabajar y tomar decisiones (Brynjolfsson & McAfee, 2012). Además existen algunas fuentes que han contribuido al auge de las grandes cantidades de datos, el e-commerce, los sensores *IoT* y las redes sociales generan grandes volúmenes de datos no estructurados, como audio, imágenes y video. Esto implica que se han agregado nuevos datos a un ritmo creciente a medida que más dispositivos informáticos se conectan a Internet (Lee, 2017).

Variedad, se refiere a los múltiples tipos de datos posibles que existen. Los datos que se recopilan pueden ser estructurados, semiestructurados o no estructurados. El alto nivel de variedad no es necesariamente algo nuevo de Big Data. Sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías de gestión y análisis de datos que permiten a las empresas aprovechar este tipo de datos en sus procesos comerciales, es el aspecto innovador (Gandomi & Haider, 2015).

Velocidad, está relacionada con la rapidez con la que se generan y se procesan los datos. Las empresas van pasando de métodos de procesamiento básicos y sencillos, a procesos más complejos que requieren un procesamiento en tiempo real (utilización de distintas base de datos basadas en memoria, por ejemplo) (Lee, 2017). Además, también se podría pensar en términos de la

velocidad como la frecuencia de generación de datos o la frecuencia de entrega de datos.

No es casualidad que empresas de Tecnología hayan aportado a la definición de Big Data en los últimos años.

Por un lado, IBM sumó a la **Veracidad** como la cuarta V, la cual representa la falta de fiabilidad en algunas fuentes de datos. Esto está muy relacionado, por ejemplo, a la escala de sentimientos en los que muchos datos se generan, los cuales son de naturaleza incierta y subjetivos porque están asociados a un juicio humano, pero contienen información valiosa para las empresas (Gandomi & Haider, 2015). Dada la necesidad de manejar estos datos, se han desarrollado herramientas que disminuyen la incertidumbre y el grado de valoración subjetivo, con niveles de confianza o intervalos específicos (Lee, 2017).

Por otro lado, SAS introdujo otras dos dimensiones al concepto de Big Data: **Variabilidad** y **Complejidad**. La variabilidad se refiere a las variaciones en los flujos de datos. La complejidad se refiere al hecho de que existen muchas fuentes de datos.

Oracle incorporó también otra dimensión: el **Valor**. De acuerdo con lo planteado por Oracle, Big Data se caracteriza por una “densidad de valor relativamente baja”. Es decir, los datos recibidos en la forma original por lo general tienen un valor bajo en relación con su volumen. En la búsqueda del valor, el desafío reside en cómo reducir la complejidad y la cantidad de datos muchas veces inmanejables para que el Big Data sea realmente valioso.

Este último concepto es muy relevante ya que la mayoría de los equipos comerciales se enfrentan al problema de disponer de grandes volúmenes de datos de clientes, pero tienen el desafío de determinar la estrategia correcta para explotar dichos datos y extraer el valor que les permita generar una ventaja competitiva sustentable y sostenible en el tiempo y, finalmente, monetizable – es decir, que se concrete una operación comercial.

2.1.1.2. Aplicación de Big Data para generar ventajas competitivas

Big Data es el término que se está utilizando en muchos campos laborales y es la tendencia para las empresas tanto públicas como privadas que se están

adaptando al cambio del mercado y tecnología cuyo objetivo general es la toma correcta de decisiones.

En este sentido, muchos autores coinciden en que la explotación de los datos les permitirá a las empresas generar ventajas para su modelo de negocios. Esto puede ser de manera interna para lograr eficiencias operativas y mejoras en sus procesos; o de manera externa generando nuevos productos y servicios, e incluso contribuyendo al diseño de estrategias de captura y fidelización de clientes más efectivas a partir del análisis de los datos que disponen de ellos (Cukier, 2015). Esto se traduce en ofertas personalizadas con contenido específico, así como innovación en nuevos productos y/o servicios de las compañías.

Por su parte, autores como Tabares & Hernández (2014) indican que gracias al Big Data se pueden obtener ventajas que incluyen el incremento de la eficiencia operativa, mantener informada a la dirección, la mejora del servicio al cliente, identificación y desarrollo de nuevas áreas de negocio, identificación de nuevos clientes y mercados, fidelización de clientes actuales, oportunidad para manejar la competencia, entre muchas otras.

En el caso específico del área de ventas, Big Data está colaborando para aumentar la calidad de las oportunidades de venta, mejorar la calidad de los datos de las oportunidades de venta, mejorar la precisión de la lista de posibles clientes, la planificación del territorio comercial, las tasas de éxito y las estrategias de participación de los tomadores de decisiones, entre otros. En marketing, Big Data proporciona información sobre qué contenido es más eficaz en cada etapa de un ciclo de ventas, cómo se pueden mejorar las inversiones en los sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM), además de estrategias para aumentar las tasas de conversión, la participación de clientes potenciales, la conversión y el valor de por vida del cliente. Para las empresas de Tecnología empresarial basadas en la nube, estos datos brindan información sobre cómo reducir el costo de adquisición de clientes (CAC: Customer Acquisition Cost), el valor de vida útil del cliente (CLTV: Customer Lifetime Value) y administrar muchas otras métricas impulsadas por el cliente esenciales para ejecutar un negocio basado en la nube.

2.1.2. Los datos y la IA en el proceso de venta B2B y las relaciones con los clientes (actuales y potenciales)

John McCarthy (2007) acuñó el término Inteligencia Artificial y lo definió como “la ciencia y la ingeniería para fabricar máquinas inteligentes”. El campo de la IA se fundó en la afirmación de que la inteligencia humana se puede describir con tanta precisión que se puede hacer que una máquina simule. El campo es amplio y se basa en la investigación de varios campos interdisciplinarios, como la informática, las matemáticas, la psicología, la lingüística y la filosofía.

La inteligencia se define como la capacidad para lograr metas y puede variar en grado, mientras que no está claro qué procedimientos computacionales son inteligentes (McCarthy, 2007). Por ejemplo, la inteligencia no solo puede referirse a la simulación de inteligencia humana, sino también a la capacidad de resolver mejor un problema mediante la informática avanzada.

Wirth (2018) hace una distinción entre IA débil y fuerte. Una muy buena ejecución de una tarea específica por parte de una máquina se considera "IA débil" o "IA estrecha". Esto incluye tareas como: elegir el título de correo electrónico correcto o segmentar una audiencia inmensa en grupos objetivo (Sterne, 2017). La "IA fuerte" implica "pensamiento humano", se basa en el conocimiento general, reproduce el sentido común y representa la amenaza de volverse cada vez más consciente de sí mismo. Garwood (2018) se refiere a un tercer nivel de inteligencia artificial: IA Super Inteligente". Este nivel de IA muestra niveles de inteligencia que son de mayor calibre para los seres humanos, así como la capacidad de controlar completamente su existencia. Sin embargo, actualmente sólo la "IA débil" es relevante y, por lo tanto, el foco de esta tesis.

Los comportamientos aprendidos en los procesos precedentes están permitiendo la creación de nuevos conocimientos (Ward y Baker, 2013) y dan a las computadoras la capacidad de aprender sin estar programadas explícitamente (Russell y Norvig, 2012).

El concepto de inteligencia humana aumentada a través de la simbiosis entre personas y máquinas no es específico de la IA y se ha estudiado durante varios años en el contexto más amplio de la informática.

En el ámbito comercial, la importancia otorgada a la cercanía en las relaciones refleja sus diversos beneficios, incluido un mayor compromiso, lealtad y un boca a boca positivo. Las relaciones estrechas mejoran la capacidad de los vendedores para percibir con precisión e informar sobre los niveles de compromiso y valor del cliente.

Isaacson (2014) resume la aplicación de la IA para, por un lado, reemplazar a los humanos mediante la automatización y, por otro lado, aumentar a los humanos. Licklider (1960) expresa la necesidad de cooperación entre humanos y computadoras en el contexto de las relaciones y la compleja toma de decisiones. Si bien el papel de las máquinas para complementar e intensificar las capacidades humanas se enfatiza en el contexto del aumento, la automatización da como resultado muchas veces la eliminación de la participación humana.

La asociación simbiótica permite una ejecución de operaciones intelectuales más eficiente que la que los humanos pueden realizar por sí mismos (Licklider, 1960). Syam y Sharma explican que las funciones de venta están siendo interrumpidas por nuevas tecnologías, como por ejemplo la IA, y será necesario que los vendedores coexistan con la IA para poder hacer su trabajo de manera más productiva.

Daugherty y Wilson (2018) identifican los beneficios de la IA para amplificar las habilidades humanas y generar ganancias de productividad a través de la colaboración entre humanos y máquinas en lugar de eliminar la necesidad de los humanos en el lugar de trabajo. El aspecto artificial de la tecnología implica una toma de decisiones más racional. Si bien las emociones pueden influir en el juicio humano, las máquinas no experimentan esta forma de restricción.

Sin embargo, los sistemas de inteligencia artificial están diseñados por humanos y solo son tan buenos como los datos que se les proporcionan. Incluso cuando un algoritmo crea otro, el algoritmo original fue creado por humanos y, por lo tanto, está sujeto al sesgo humano. Una información o predicción no es más honesta simplemente porque un robot la generó. Esta futura IA tiene el potencial de revolucionar la forma en que las empresas se relacionan con los clientes, compiten entre sí y crecen en el mercado.

2.1.2.1. De clientes potenciales a clientes

En un contexto B2B, las ventas y el marketing están estrechamente relacionados (Jobber & Lancaster, 2009). La función de marketing incluye tareas relacionadas con la anticipación y aprendizaje de necesidades y tendencias, el desarrollo de la comprensión del ámbito competitivo, la segmentación y focalización de mercados y el desarrollo de una estrategia para posicionar una empresa en estos segmentos (Oliva, 2016). Estas tareas sientan las bases para el trabajo del equipo de ventas.

El proceso de múltiples pasos por el que pasan los clientes potenciales a medida que evolucionan hacia ser un cliente real se define como el embudo de ventas (Cooper & Bud, 2007). El embudo de ventas también se considera el proceso de compra al que se dirige a los clientes. El embudo de ventas suele estar adaptado a cada empresa y, por tanto, creado de diferentes formas por distintas empresas (D'Haen & Van den Poel, 2013).

D'Haen y Van den Poel (2013) presentan cuatro etapas del proceso de compra, que se ilustran en la *Figura 1*. Las etapas son clientes sospechosos, seguidos de prospectos, luego los "leads", las oportunidades de venta y finalmente clientes. El embudo de ventas comienza con una lista de posibles y nuevos clientes, los llamados sospechosos, que se definen como todas las empresas excepto la base de clientes actual de la empresa. Los especialistas en marketing seleccionan los prospectos de la lista de sospechosos y, por lo tanto, son los clientes potenciales que cumplen con atributos predefinidos específicos. La tercera etapa cubre los leads, que, en otras palabras, son los prospectos que tienen más probabilidades de involucrarse y, por lo tanto, con los que se contactará. D'Haen y Van den Poel (2013) describen que el instinto y la competencia autoproclamada suelen determinar con qué prospecto contactar. En el paso final, los leads calificados y con potencialidad se convierten en oportunidades de venta sobre las que los representantes de ventas trabajarán para que finalmente pasen a ser clientes de la empresa.

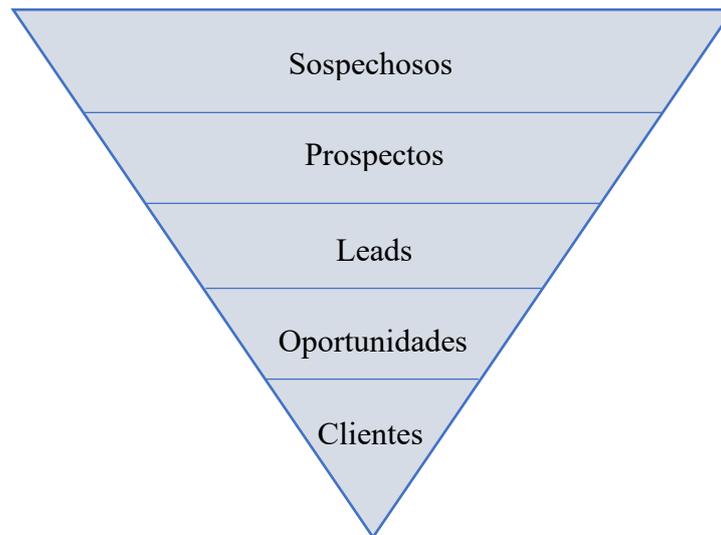


Figura 1 - El embudo de ventas (elaboración propia del modelo “El embudo de ventas original y transformado” de D’Haen y Van den Poel, 2013)

Järvinen y Taiminen (2016) aclaran que el embudo de ventas presentado por D’Haen y Van den Poel se limita al proceso de adquisición de clientes, mientras que los clientes ya adquiridos no se consideran en su modelo. Järvinen y Taiminen (2016) sugieren incluir a los clientes existentes en el proceso y, por lo tanto, ven el embudo de ventas como un circuito que los clientes ya adquiridos pueden atravesar una vez más.

Sabnis, Chatterjee, Grewal y Lilien (2013) aclaran el papel de los departamentos de marketing y ventas en el embudo de ventas. Los departamentos de marketing invierten la mayor parte de sus presupuestos en actividades destinadas a recopilar información y datos sobre posibles clientes. Aquellos que calificaron para ser contactados (leads) se comunican con los representantes de ventas. Si bien las actividades de marketing se centran en generar clientes potenciales calificados, el papel de las ventas es convertir los clientes potenciales calificados en clientes dispuestos a pagar. Sin embargo, según Sabnis et.al (2013), los estudios han demostrado que los vendedores en realidad contactan solo el 30% de los clientes potenciales proporcionados por el equipo de marketing, mientras que el 70% restante está atrapado en el "agujero negro de los clientes potenciales de ventas", es decir, clientes potenciales no contactados por el equipo comercial. La razón es una cantidad demasiado grande de clientes potenciales generados o un descarte activo de los representantes de ventas.

También hay problemas relacionados con la ausencia de actividades de seguimiento para los clientes potenciales proporcionados por el departamento de marketing. El problema se puede solucionar integrando los sistemas de ventas y marketing (Wiersema, 2013). Al hacerlo, los equipos de marketing obtienen una mejor comprensión del cliente y los equipos de ventas también saben más sobre las actividades que están llevando a cabo los equipos de marketing.

El éxito de la función de venta se basa principalmente en la capacidad de adquirir un número suficiente de nuevos clientes rentables (Sabnis et. Al, 2013). Se espera que los representantes de ventas realicen actividades de prospección, es decir, que se pongan en contacto con clientes potenciales, llamando o enviando correos electrónicos.

En este caso, los clientes potenciales se consideran clientes potenciales autogenerados, a diferencia de los clientes potenciales de marketing proporcionados por el departamento de marketing. La prospección requiere que la fuerza de ventas comprenda el valor y la necesidad de esta (Jobber y Lancaster, 2009). Además, se necesita suficiente conocimiento del mercado, de la industria y del producto para generar confianza y explorar nuevas relaciones con los clientes potenciales.

También es un desafío para el equipo de ventas evaluar la calidad de los clientes potenciales (Sabnis et al., 2013). Por lo tanto, es crucial desarrollar métodos de calificación de clientes potenciales relevantes que sean fácilmente comprensibles para la fuerza de ventas. Para evaluar el valor potencial de un cliente potencial de ventas, se utilizan métodos de puntuación de clientes potenciales. Según Sabnis et al. (2013), la puntuación de clientes potenciales tradicional se realiza de forma manual y se basa en características relativamente importantes de los clientes potenciales. Por ejemplo, un cliente potencial puede tener una buena clasificación si el cargo es un C-Level. En los últimos años, los autores explican que se han desarrollado métodos de puntuación predictiva de clientes potenciales. Con base en modelos matemáticos y buenos atributos conocidos del cliente potencial, una computadora calcula la probabilidad de que el cliente potencial cierre un trato.

2.1.2.2. El impacto del marketing relacional en los representantes de ventas

A principios de los 90, el concepto de marketing relacional introdujo un nuevo enfoque del marketing, que enfatizó la importancia de mantener una relación a largo plazo con los clientes. En este enfoque, es importante que las empresas adquieran y mantengan clientes a largo plazo.

Históricamente, la venta personal se ha discutido en el contexto de las ventas orientadas a transacciones (Jackson, Tax y Barnes, 1994) y se enfatizó la importancia de la generación de ingresos. La estimulación de la demanda, la persuasión y los resultados a corto plazo han definido tradicionalmente el papel de las ventas (Weitz y Bradford, 1999). En este contexto, el rol de los vendedores se consideró completado cuando la transacción/venta se daba por finalizada. Sin embargo, la creciente importancia del marketing relacional ha cambiado la visión tradicional de las actividades de ventas (Piercy, 2006). Dado que la fuerza de ventas trabaja en estrecha colaboración con los clientes, los representantes de ventas tienen una posición única para construir relaciones duraderas. Al conocer a sus clientes y sus necesidades y, por lo tanto, desarrollar una relación con el cliente, las empresas B2B tienen la oportunidad de aumentar las ventas hasta en un 50% (Stewart, 2005).

Las organizaciones de ventas deben asegurarse de tener un conocimiento y una comprensión profundos de los clientes y las industrias en las que operan (McCue, 2007). Es importante que los representantes de ventas identifiquen, creen, desarrollen y propongan diferentes formas de integrar los objetivos para compradores y vendedores al tiempo que reducen la diferencia entre ellos (Hunter & Perreault, 2009).

Además, Hunter y Perreault (2009) argumentan que el rol de ventas hoy en día es relacional y el enfoque está en facilitar y ayudar a la creación de nuevos contactos y aumentar la colaboración con los clientes. Por lo tanto, el vendedor actúa más como administrador de relaciones que como tomador de pedidos (Hunter & Perreault, 2009). Los representantes de ventas son el núcleo de la construcción de relaciones con los clientes y se ha demostrado que una fuerza de ventas eficaz tiene un impacto directo en el éxito de una organización de ventas (Parsons, 2002). Parsons (2002) enfatiza que el vendedor es responsable

de construir la relación entre el vendedor y el comprador y, por lo tanto, es necesario que el vendedor posea las competencias necesarias que le permitan ser convincente y digno de confianza con el cliente.

Las relaciones a largo plazo y beneficiosas se caracterizan por un alto nivel de confianza (Akrouit & Diallo, 2017), compromiso (Wilson, 1995) y satisfacción (Weitz & Bradford, 1999). La satisfacción está determinada por la medida en que se satisfacen o superan las necesidades del cliente. Además, los representantes de ventas están en una posición única para influir en la calidad de la relación (Parsons, 2002). La capacitación es, por lo tanto, un factor de éxito para construir relaciones valiosas y garantizar que la fuerza de ventas comprenda cómo generar confianza e inspirar confianza.

El marketing relacional enfatiza el papel central de los clientes para el posicionamiento estratégico de la empresa e incluye actividades como capacitar a los empleados para desarrollar relaciones personales con los clientes, establecer programas de fidelización y comunicarse con los clientes a través de múltiples canales. De hecho, es bien sabido que las empresas deberían esforzarse por mantener a los clientes existentes en lugar de adquirir nuevos.

Este es especialmente el caso en los mercados B2B, donde el número de clientes es a menudo menor que en los mercados B2C, pero dada la cantidad y el valor de compra mucho mayor de los clientes en el entorno B2B, existen grandes recompensas para aquellos proveedores que logran crear y mantener relaciones con los clientes (Rauyrueen & Miller, 2007). Por lo tanto, es fundamental acercarse a los clientes B2B con ofertas e incentivos personalizados (Jahromi et al., 2014), y el análisis de Big Data permite nuevas oportunidades para brindar experiencias de cliente más personalizadas (Morgan, 2018).

Hoy en día el uso de la tecnología de la información para implementar estrategias de marketing relacional (Ryals & Payne, 2001), se ha convertido en uno de los habilitadores claves para la gestión de relaciones con los clientes. El marketing de bases de datos, que es una subdimensión del marketing relacional con el enfoque en la explotación de datos en el marketing (Möller y Halinen, 2000), representó un paso hacia un medio más sofisticado de lograr una comunicación y segmentación específicas a finales de la década de 1990 y principios de 2000. Esta disciplina se preocupó por utilizar información sobre

clientes y mercados para mejorar la eficiencia de las actividades de la empresa (Céspedes y Smith, 1993). Se consideró que las bases de datos de marketing, cuando se implementaban sabiamente, proporcionaban una ayuda útil a los gerentes de marketing y ventas en diversas tareas que van desde las operaciones diarias, la asignación de recursos y la planificación presupuestaria, hasta los procesos de toma de decisiones estratégicas (Tao & Yeh, 2003). Además, el marketing de bases de datos utilizó tecnología de la información avanzada para brindar reconocimiento y servicios a los clientes con el fin de aumentar la lealtad del cliente y generar ventas repetidas (Tao & Yeh, 2003). Por lo tanto, proporcionó una forma de conocer las características de los clientes individuales en lugar de las masas.

Las organizaciones de ventas deben asegurarse de tener un conocimiento y una comprensión profundos de los clientes y las industrias en las que operan. Es importante que los representantes de ventas identifiquen, creen, desarrollen y propongan diferentes formas de integrar los objetivos para compradores y vendedores al tiempo que reducen la diferencia entre ellos (Hunter & Perreault, 2009).

Davies, Ryals y Holt (2010) mencionan que se requieren nuevas competencias debido al enfoque relacional en las estrategias y operaciones de ventas. Las implicaciones para el rol del vendedor son la aplicación de habilidades y conocimientos especializados como unidad fundamental de intercambio y el conocimiento se convierte en una fuente de ventaja competitiva. Se espera que los vendedores se conviertan en agentes de conocimiento en lugar de agentes de persuasión. En ese sentido, el cliente se involucra en estrategias de marketing y procesos de co-creación de valor.

Como conclusión, las ventas están cambiando de tres formas fundamentales. En lugar de verse como una función, se argumenta que las ventas son un proceso a largo plazo para la gestión de clientes. Las ventas también han pasado de ser una actividad aislada a una integrada. Además, la creciente importancia de las relaciones con los clientes ha cambiado la función de ventas de la ejecución de la estrategia a la participación en la formulación de la estrategia y el inicio de la acción estratégica (Storbacka et al., 2009). Por lo tanto, las ventas han evolucionado hacia un papel más estratégico en lugar de operativo.

Moncrief y Marshall (2004) también reconocen el papel estratégico de los representantes de ventas al explicar que están involucrados en actividades estratégicas de marketing, por ejemplo, la segmentación del mercado y el desarrollo del mercado. Siguiendo esta evolución, se consideran cuatro dimensiones estratégicas principales en una estrategia de ventas: segmentación de clientes, focalización de clientes, desarrollo de metas de relaciones y uso de múltiples canales de venta.

La organización de ventas necesita desarrollar el conocimiento del cliente. Es un recurso estratégico necesario para la formulación de estrategias y la agregación de valor (Piercy & Lane, 2009). El proceso de detección de mercado superior es crucial para crear capacidades estratégicas. Indica cuánto conocimiento tiene una empresa sobre los clientes y los mercados. En contraste con la investigación de mercados, la detección del mercado son los procesos en las empresas que desarrollan una mejor comprensión de la dirección sobre el mundo externo (Piercy & Lane, 2009, p. 36). La investigación de mercado se trata más bien de recopilar y presentar datos.

2.1.2.3. Descripción del proceso de venta B2B en empresas de Tecnología

El proceso de venta evolucionado presentado por Moncrief y Marshall (2004) es un enfoque moderno de las actividades de ventas. Presenta las acciones que toma la fuerza de ventas para completar una venta, que se ilustran en la *Figura 2*. El proceso es una evolución de los siete pasos tradicionales de venta y toma en cuenta la creciente importancia de los enfoques orientados al cliente y la gestión de relaciones. Los pasos no se llevan a cabo para cada venta, sino que ocurren a lo largo del tiempo y de forma no secuencial (Moncrief y Marshall, 2004).

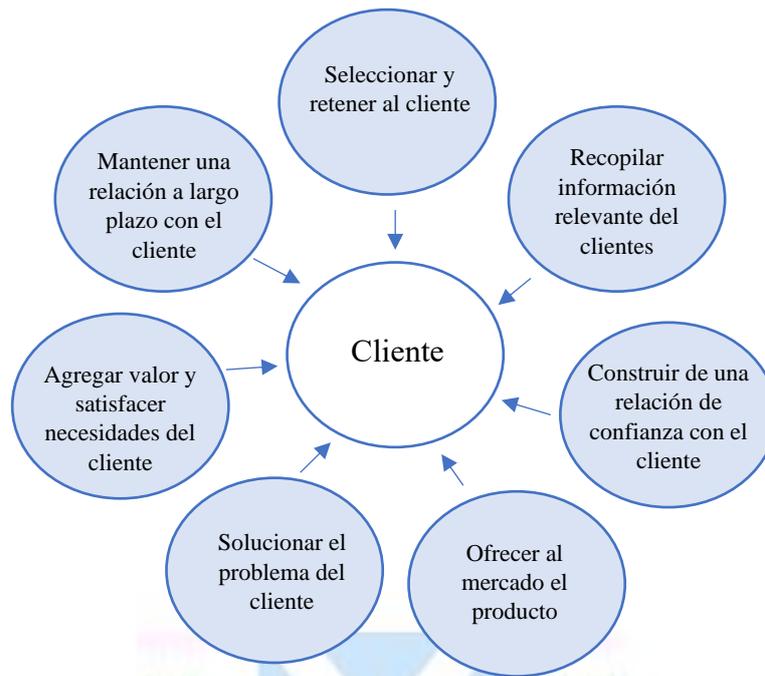


Figura 2 – Los siete pasos para vender (elaboración propia del modelo de Moncrief y Marshall, 2004)

El primer paso, retención y selección de clientes, tiene como objetivo utilizar los recursos de ventas de la manera más eficiente posible. El 80% de las ventas provienen del 20% de los clientes existentes (Moncrief & Marshall, 2004). Por lo tanto, el primer paso del proceso incluye actividades relacionadas con la retención de clientes de alto volumen, alto potencial y altamente rentables. En consecuencia, no todos los clientes recibirán la misma atención y nivel de soporte (Lee, 2011). Los clientes generalmente se clasifican en función de su potencial de ganancias y el equipo de ventas dedicará más esfuerzo al que tiene mayor potencial.

El segundo paso definido por los autores es un enfoque previo y enfatiza la necesidad de que el vendedor recopile información relevante sobre el cliente y la competencia (Moncrief & Marshall, 2004). En contextos B2B, el equipo de ventas debe comprender las necesidades e interacciones del comprador para obtener un contrato de venta. Es fundamental comprender las actividades en el proceso de compra y la identidad de los actores que las realizan (Jobber & Lancaster, 2009).

En el siguiente paso, la atención se centra en construir una relación a largo plazo y crear una situación de beneficio mutuo para el vendedor y el comprador. Las fuerzas de ventas también pueden participar en funciones de marketing.

Durante el proceso de venta, los vendedores tienen varias opciones con respecto al soporte de presentación del producto o servicio. Tradicionalmente, se preferían las presentaciones cara a cara. La evolución de la tecnología abrió nuevas interacciones y oportunidades de presentación, por ejemplo, correo electrónico, sitio web e incluso reuniones virtuales (Christ & Anderson, 2011). La resolución de problemas también es parte del proceso. El vendedor debe satisfacer las necesidades del cliente en lugar de vender únicamente un producto (Moncrief & Marshall, 2004).

Moncrief y Marshall (2004) explican que personas de diferentes posiciones dentro de la empresa están involucradas en los siete pasos de la venta mencionados anteriormente. Esto también es reconocido por Sheth y Sharma (2008) y mencionan además que la organización de ventas también se ve afectada por los enfoques cambiantes. Además, discuten que lo que se espera es que las organizaciones de ventas no sean únicamente expertos en productos sino expertos en clientes sus clientes y sus contextos.

2.1.2.4. Venta consultiva y transaccional

Cuevas (2018) sostiene que los métodos de venta tradicionales relacionados con enfoques centrados en el producto siguen siendo hasta cierto punto relevantes, mientras que se han introducido nuevos conceptos relacionados. Las ventas consultivas han surgido en la literatura como un enfoque de venta de resolución de problemas.

Los clientes contemporáneos probablemente han investigado información en línea sobre la competencia y el producto buscado (Lee, 2011). Esta actividad ha sido tradicionalmente ejecutada por el vendedor, pero ahora el cliente lo está haciendo él mismo. Ha habido un cambio en la entrega de canales y el suministro de información. Asimismo, Lee (2011) menciona que reordenar es una actividad que pueden realizar fácilmente los propios clientes mediante tecnologías de autoservicio. El número de personas que, antes de realizar pedidos a través de

otros canales, buscan información de productos en línea, representa la mayoría de los clientes que terminan realizando su pedido en línea (Storbacka et al., 2009). Anteriormente, el conocimiento del producto y el especialista en industria eran las tareas más importantes que formaban parte del rol del representante de ventas. Hoy en día, esto en muchas ocasiones ya no importa valor al proceso de venta, ya que, los clientes se autogestionan directamente en el sitio web. (Storbacka et al., 2009).

Cuevas (2018) hace una clara distinción entre venta transaccional y consultiva. El enfoque transaccional está relacionado con un rol centrado en el producto con procesos y roles establecidos. El valor del cliente está asociado con la oferta y las plataformas de autoservicio se consideran una herramienta eficaz para brindar un servicio. Las interacciones de ventas son discretas y generalmente tienen lugar en plataformas en línea o call centers. Por el contrario, la venta consultiva integra el valor del cliente en la propuesta de valor, ofrece una propuesta de valor diferenciada para cada cliente y crea valor a través de un proceso de co-creación (Cuevas, 2018). Las interacciones de ventas se consideran un enfoque más complejo e involucran a los ejecutivos de cuentas y a sus colaboradores que forman parte del equipo consultivo. El papel del vendedor también es muy diferente al de la venta transaccional. El vendedor asume un papel que implica establecer relaciones, comprender la situación actual del cliente y poder orquestar al equipo para brindar la mejor solución. En consecuencia, las competencias relacionadas incluyen competencias funcionales, relacionales, gerenciales y cognitivas más avanzadas.

Rackham y Devincentis (1999) señalan que es importante considerar también el proceso de compra del cliente para identificar actividades de valor agregado. *Las Figuras 3 y 4* ilustran un proceso de compra típico que incluye los siguientes pasos: reconocimiento de necesidades, evaluación de opciones, resolución de inquietudes, compra e implementación. Los autores han identificado dos categorías principales de clientes y asocian cada una de ellas con una estrategia de venta específica.

Dependiendo de la estrategia de venta, la creación de valor se produce de diferentes formas. El representante de ventas solo crea valor en el paso de "compra" para la venta transaccional mientras que el valor se agrega durante

todo el proceso de compra en la venta consultiva. También enfatizan la necesidad de que la fuerza de ventas cambie de ser un comunicador de valor a un creador de valor.

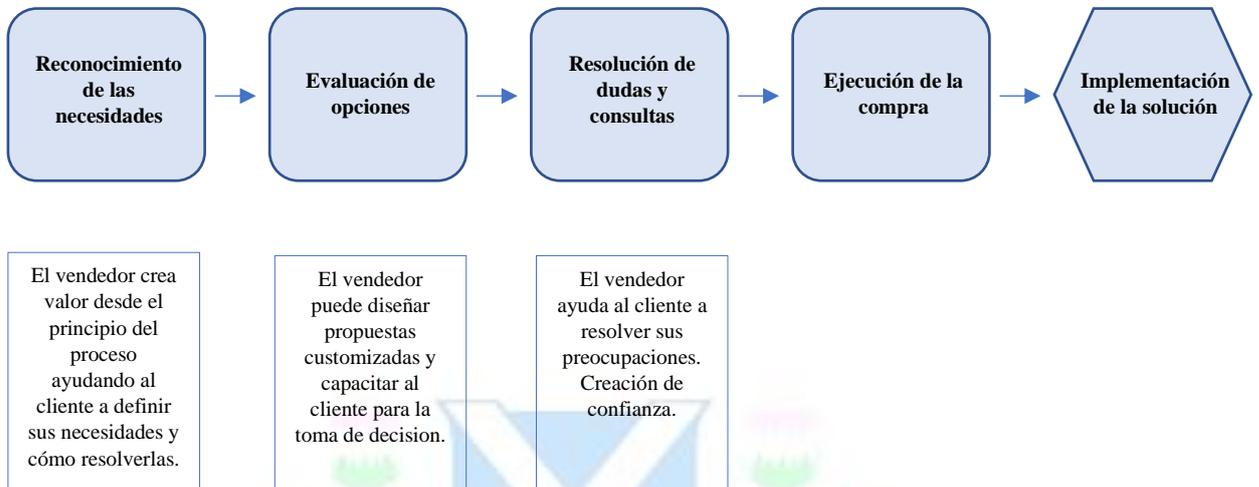


Figura 3 – Cómo agregar valor en el proceso de venta consultiva (elaboración propia del modelo de Rackham y Devicentis, 1999)

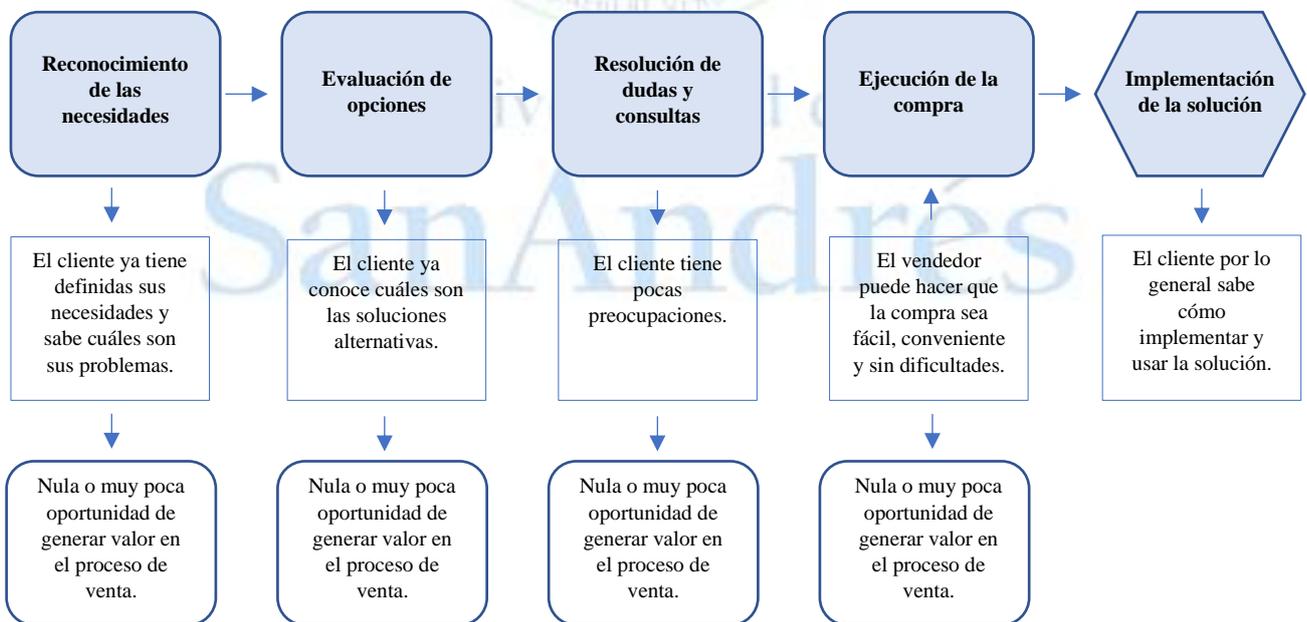


Figura 4 – Cómo agregar valor en el proceso de venta transaccional (elaboración propia del modelo de Rackham y Devicentis, 1999)

2.1.2.5. El rol de la tecnología en el proceso de venta B2B

Según Marshall, Byrd, Gardiner y Rainer (2002), las empresas están gastando millones de dólares en implementar soluciones tecnológicas para aumentar la productividad y la competitividad, así como para satisfacer las demandas de los clientes. Las empresas B2B están invirtiendo aún más en tecnologías sobre la base de la expectativa de que tendrá un efecto positivo significativo en el rendimiento (Hunter & Perreault, 2006; Moncrief, Lamb & Mackay, 1991). Por lo tanto, las empresas de ventas B2B tienen como objetivo permitir que su fuerza de ventas sea más móvil mediante el uso de videoconferencias, redes privadas virtuales e intercambio de datos electrónicos.

Según Hughes, McKee y Singler (1999), existe una demanda creciente de los vendedores, que está reduciendo el tiempo que tienen disponible para comunicarse con sus clientes. Por lo tanto, la tecnología se está utilizando como una forma de permitir que el personal de ventas dedique más tiempo a sus clientes y de darles la flexibilidad de conectar al personal de ventas con el cliente (Davenport & Pearlson, pág. 54, 1998). Además, la tecnología juega un papel importante al facilitar la comunicación y la relación entre el cliente y el vendedor, y permitir que los datos se conviertan en información utilizable para satisfacer las necesidades de los clientes (Clark, Rocco & Bush, 2007).

En entornos B2B, el uso de la tecnología a menudo solo es percibido y utilizado por el personal de ventas, mientras que los clientes generalmente no son conscientes del uso de la tecnología. La tecnología tiene como objetivo aumentar la eficiencia de la fuerza de ventas para dirigirse a los clientes adecuados y aprovechar la información adecuada para ellos. La tecnología se puede utilizar para evaluar la rentabilidad de los clientes y aumentar el retorno de la inversión en la fuerza de ventas (Sharma, 2006). Se ha demostrado que no todos los clientes a largo plazo son rentables y la tecnología se puede utilizar para seleccionar al cliente más rentable. Con el uso de tecnologías de automatización de ventas, se puede proporcionar al cliente información más específica. Si bien los clientes tienen la posibilidad de recopilar conocimientos sobre el producto antes de la interacción de ventas, los vendedores ven su papel como el de resolver problemas (Sharma, 2006).

Un modelo basado en tecnología que ha recibido una amplia atención en la literatura de ventas es el modelo de aceptación de tecnología (TAM: Technology Acceptance Model).

El TAM es una teoría originada en la literatura (Davis, Bagozzi y Warshaw 1989) que modela cómo los usuarios llegan a aceptar y usar una tecnología. El modelo sugiere que cuando a los usuarios se les presenta una nueva tecnología, una serie de factores influyen en su decisión sobre cómo y cuándo la utilizarán, como la utilidad percibida de la tecnología y la facilidad de uso percibida. Venkatesh y Davis (2000) ampliaron el modelo TAM original (TAM2) para explicar la utilidad percibida y las intenciones de uso en términos de influencia social y procesos instrumentales cognitivos. En un intento por integrar estos dos modelos de aceptación de tecnología, Venkatesh et al. (2002) formularon la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología.

Sobre la base de estos fundamentos, la literatura de ventas ha avanzado los marcos de investigación anteriores al incluir otros predictores, incluidos factores sociales, competitivos, organizacionales e individuales. También hemos visto la inclusión de moderadores potenciales y exámenes de diferentes niveles de jerarquía dentro de una organización que pueden influir en la adopción.

Los vendedores actúan como traspaso de fronteras. En pocas palabras, los vendedores operan en el ámbito entre la organización y el cliente. Estos vendedores están a cargo de vender los productos o servicios de la organización mientras mantienen un alto nivel de integridad y brindan un servicio y una satisfacción al cliente excepcionales. En entornos B2B tradicionales, la tecnología empleada normalmente solo es vista y utilizada por el vendedor.

La premisa general detrás de la adopción de la tecnología de la fuerza de ventas es que el uso de la tecnología permitirá que los vendedores sean más efectivos y eficientes. En estos términos, la tecnología debería ayudar a los vendedores a acelerar las ventas, reduciendo así el tiempo necesario para completar el ciclo de ventas y hacerlos más exitosos en apuntar a los prospectos apropiados y convertirlos en clientes. Antes de la disponibilidad de tecnología, existía una compensación inherente que entraba en juego. Más específicamente, a medida que los vendedores proporcionaban un mayor nivel de detalle y conocimiento al cliente, tenían menos tiempo para atender a más clientes.

Con la llegada de las tecnologías como CRM (Customer Relationship Management) y SFA (SalesForce Automation), donde estos sistemas actúan como repositorios de conocimiento y agilizan el proceso de ventas, la compensación no es tan evidente.

En este caso, la adopción de un CRM permite evaluar la rentabilidad de los clientes a nivel individual (Hunter & Perreault, 2007). Estos resultados se pueden aplicar posteriormente a las estrategias de venta. Además permite la automatización de ventas y almacenamiento de datos (Kumar & Reinartz, 2012). Se basa en la filosofía del marketing relacional y fomentan la lealtad del cliente y las relaciones a largo plazo.

Por su parte, SFA se define como tecnologías de la información aplicadas a situaciones de ventas con el objetivo de apoyar a los representantes de ventas durante actividades repetitivas y aumentar la eficiencia de esas tareas (Kumar & Reinartz, 2012). SFA también contiene una dimensión de efectividad, ya que puede usarse como una herramienta para construir relaciones a largo plazo.

Además de las herramientas de CRM, las relaciones con un cliente también se pueden fortalecer con el uso de la automatización de marketing. El término automatización de marketing fue introducido por primera vez en 2001 por John D.C. Little. Se utiliza en software para automatizar las actividades de marketing, por ejemplo, la segmentación de clientes y la gestión de campañas (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015). El concepto comprende la observación y el análisis de huellas digitales de clientes potenciales recopilados de canales digitales. Con esta información a mano, las empresas pueden comprender mejor el comportamiento de los clientes y personalizar el contenido. El método se aplica a los clientes actuales y potenciales y el contenido se adapta en consecuencia a las expectativas y necesidades del cliente. Al personalizar la comunicación digital, se fortalece la relación con los clientes y aumenta la satisfacción del cliente (Heimbach et al., 2015).

Las empresas aprenden sobre los compradores potenciales a través de medios activos y pasivos (Heimbach, et al., 2015). El enfoque activo incluye información recopilada a partir de preguntas formuladas directamente, mientras que la información relacionada con transacciones pasadas y comportamientos en línea se clasifican como enfoques pasivos. La automatización de marketing y los sistemas CRM están estrechamente relacionados. Sin embargo, la

automatización del marketing explota datos tanto de usuarios desconocidos como de clientes actuales para diseñar comunicaciones personalizadas.

Por otro lado, Hunter y Perreault (2006; 2007), por ejemplo, ofrecen que la tecnología permite la construcción de relaciones y el desempeño administrativo. Además, Ahearne et al. (2008) demostraron que el uso de la tecnología puede influir en las tendencias de venta adaptativa, el servicio al cliente y el conocimiento del vendedor, y Rapp, Agnihotri y Forbes (2008) demostraron que el uso de diferentes tecnologías puede afectar el nivel de esfuerzo demostrado por los vendedores, así como comportamientos de venta adaptables. Pero a veces puede no tener los resultados esperados, si no es implementado en un contexto adecuado.

Speier y Venkatesh (2002) muestran que en algunos casos, después de la implementación de la tecnología, el ausentismo y la rotación voluntaria aumentaron significativamente, así como disminuyeron las percepciones del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Estos hallazgos dan credibilidad a la paradoja de la productividad de la tecnología. Como analiza Brynjolfsson (1993), esta paradoja sugiere que el uso de computadoras y tecnología puede no tener los efectos esperados sobre la productividad y, en realidad, puede ser un detrimento del desempeño en algunas circunstancias.

En muchos casos, existe el miedo a que la máquina reemplace al ser humanos. Sin embargo, los vendedores desempeñan un papel fundamental en el desarrollo y la sostenibilidad de las relaciones con los clientes (Cannon y Perreault 1999). La tecnología no puede reemplazar este elemento humano de interacción y atención al cliente. Además, el uso de la tecnología por parte de un vendedor facilita el proceso de intercambio de información entre el cliente y el vendedor; así como afianza al vendedor aún más profundamente en la relación.

Hunter & Perreault (2009) enfatiza que la mayoría de las innovaciones tecnológicas se han desarrollado para crear nuevas tareas en lugar de solo automatizar las tareas tradicionales existentes. Según Hunter y Perreault (2009), el término automatización de la fuerza de ventas no refleja la intención o capacidad real de las tecnologías de ventas. El objetivo no es eliminar el desempeño de una tarea humana con una tecnología. Por lo tanto, las tecnologías de ventas no se limitan a la automatización, sino que también

pueden agregar capacidad organizativa y hacer que los vendedores sean más efectivos.

En una línea similar, es poco probable argumentar en contra de la importancia de un vendedor persuasivo. La persuasión es una forma de influencia social en la que un vendedor intenta moldear las actitudes del cliente potencial. Esta configuración o remodelación de las perspectivas de los clientes potenciales dentro de la interacción de ventas brinda la oportunidad de lograr el máximo éxito ahora y en el futuro. A corto plazo, crea clientes satisfechos y agradecidos y, a largo plazo, genera clientes leales y generosos. Paralelamente a la construcción de relaciones, la repetición y la remisión de negocios es la consecuencia natural del proceso de persuasión. Los comportamientos persuasivos buscan crear una relación de capacidad de respuesta, que beneficie a los clientes y a los vendedores. Sostenemos que la tecnología en sí misma no tiene la capacidad de persuadir a un cliente potencial por cuatro razones principales: oportunidad, reciprocidad, autoridad y conocimiento. Primero, la persuasión exitosa depende del tiempo. Hay momentos vitales dentro de una interacción de ventas en los que los clientes son más susceptibles a la persuasión. En estos momentos, están más abiertos a emprender una acción, hacer una conexión o cambiar de opinión. Si no se anima al cliente durante estos momentos oportunos, es probable que se obtengan resultados menos deseables. Es difícil esperar que una tecnología pueda interpretar las señales del cliente y reaccionar en consecuencia.

A continuación, hay dos conceptos del trabajo de Cialdini (2001), quien sugiere que dos fuerzas clave son fundamentales para influir o persuadir a las personas: la reciprocidad y la autoridad. Su investigación muestra que las personas tienden a devolver favores e información cuando se les proporciona y que las personas tienden a obedecer a figuras o individuos de autoridad. En situaciones de ventas, se dice que un vendedor refleja la organización que representa (Bitner 1990). Así, los vendedores pueden considerarse una figura de autoridad dentro del concurso del proceso de ventas. Se podría argumentar que una tecnología podría proporcionar muestras gratuitas u ofrecer información que se espera sea devuelta, pero aún existe la percepción de autoridad. Pocos clientes están dispuestos a aceptar fácilmente que una tecnología tenga un papel de autoridad en sus vidas (Mick y Fournier 1998).

Finalmente, el conocimiento es una característica esencial para el éxito del vendedor. Cuando los productos son tecnológicamente complejos, tiene sentido que las empresas utilicen simultáneamente representantes de ventas y tecnología para dar servicio a las cuentas. De este argumento, se deduce que el vendedor puede explicar temas complicados y responder preguntas muy específicas que un cliente pueda tener mientras accede a la información que está disponible a través de la aplicación de tecnología. Cuando los productos o servicios conservan un alto nivel de personalización, este enfoque será el más deseable.

2.2. Nuevas estrategias en los procesos comerciales y su entorno de trabajo

En esta sección se lleva a cabo un recorrido sobre algunos de los aspectos relacionados con la adopción de nuevas tecnologías dentro de las empresas, haciendo foco en el caso particular de los procesos comerciales, así como el impacto que esto genera en, por ejemplo, el desarrollo de nuevos modelos de captación de clientes, y el afianzamiento de aspectos que pueden servir para desarrollar ventajas frente a los competidores.

2.2.1. El cambio de actividades en los procesos

Las empresas deben apresurarse para estar a la par de los cambios que ocurren en su entorno. Las organizaciones de gran tamaño deben hallar maneras que les permitan actuar con la flexibilidad de una empresa pequeña. En la actualidad, las organizaciones afrontan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural, y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. Hoy por hoy la norma es el cambio, no la estabilidad. Si bien anteriormente el cambio era algo gradual o incremental, en el contexto actual es algo constante (Daft, 2011).

El modelo de ventas ha cambiado y ya no hablamos de la venta fría o el telemarketing, que dieron muy buenos resultados hace unas décadas, pero a los que ya no se puede recurrir si se quiere atraer y conservar a los clientes.

Tampoco consiste en una cuestión de enfoque, ni se trata simplemente de dejar las técnicas agresivas a un lado para humanizar la función comercial, atendiendo a las verdaderas necesidades, deseos y expectativas del cliente.

Es que hoy día la tecnología es tan importante en cada transacción, en cada intercambio comercial, como lo es el vendedor y la persona al otro lado, que decidirá si la venta se cierra o no. El modelo de ventas tiene tres actores: comercial, cliente y tecnología y, por eso, la relación entre ellos, el ciclo de compra y el compromiso que se puede llegar a generar es completamente distinto al que se había estado experimentando hasta hace poco.

Para entender el nuevo tipo de relación que promueve el actual modelo de ventas hay que conocer cuáles son los principales cambios que han ayudado a labrar este camino. Se trata de los siguientes:

- Nuevas tendencias en los medios de comunicación, que apuntan a maximizar la personalización.
- Mayor disponibilidad de información sobre los productos y la competencia.
- Transformaciones en el círculo de influencia, promovidas por las redes sociales y la visibilidad de las opiniones vertidas en foros y blogs.
- Cambios en el comportamiento de compra, que se derivan de la mayor sofisticación del consumidor, que se apoya en las nuevas tecnologías para cada decisión.

La Transformación Digital de los negocios ha permitido que este paso se lleve a cabo con mayor agilidad. Hoy en día en vez de la venta fría telefónica se emplean llamadas a clientes potenciales o usuarios afines a la marca, identificados tras emplear técnicas de segmentación y análisis de datos, que aprovechan la inteligencia de negocio y la tecnología para ganar en eficiencia a través de una exposición mejor estructurada y más acorde con las preferencias, gustos y nivel de conocimiento del producto de la persona al otro lado de la línea.

Los discursos programados y monólogos que entonaban los agentes comerciales de antaño han pasado a humanizarse, ganando en espontaneidad, transformándose en diálogo y, sobre todo, reflejando un trasfondo de compromiso. Ya no hace falta persuadir, sino convencer. No hay que tratar de impresionar sino conseguir transmitir un mensaje con honestidad y la mayor transparencia posible. Para ello, el mejor aliado son las nuevas tecnologías que pueden prestar ese apoyo tanto en una venta directa, cuando se está cara a cara

con el consumidor y se puede mostrar una demo en una tablet, como en el momento en que un robot contacta a través del chat de la web corporativa con el usuario que se interesa por alguno de las soluciones de su web. Estamos hablando de integración de sistemas, para que los datos que se muestren estén siempre actualizados y sin errores ni duplicidades, de procesamiento y análisis de la información en tiempo real y, una vez más, también de datos.

Por otro lado, el modelo de ventas actual busca la generación de valor a través de artículos especializados, guías detalladas, e-books muy enfocados a resolver las dudas del cliente potencial y, de esta forma, acompañan al individuo a lo largo de la mayor parte del ciclo de compra, nutriéndole de información y preparándole para recibir el contacto comercial que cerrará la venta, llegando en el momento preciso, cuando la persona está preparada para ello.

En un artículo publicado en Harvard Business Review (2015) sobre tecnología y equipos de ventas se describen cuatro ejemplos de mejoras obtenidas en diferentes sectores gracias a los avances de la tecnología. Son los siguientes:

- El desarrollo de modelos de filtrado colaborativo, para ayudar a los vendedores de cuentas clave haciéndoles recomendaciones específicas sobre los productos y servicios que conviene ofrecer a cada cliente en base al análisis de sus compras anteriores, que se coteja con datos procedentes de compras en otras cuentas con un perfil similar (industria o tamaño de empresa).
- El modelado predictivo que permite a los comerciales determinar la probabilidad de compra en cada cuenta y la importancia de la operación, en función de la oportunidad.
- La ubicuidad de los sistemas informáticos y la contextualización de la información disponible, que permite a los clientes poder obtener la información de la solución que necesitan en el momento adecuado. Resulta imprescindible el uso de diversos canales de comunicación, desde el email a las redes sociales, pasando por las aplicaciones móviles, los microsítios o las videollamadas.
- La analítica avanzada aplicada al examen de millones de registros distintos que hace posible identificar formas de mejorar la orientación al cliente y la ejecución del proceso de ventas.

2.2.2. Nuevas ventajas competitivas sustentables

La definición de ventajas competitivas por parte de las empresas es un concepto que ha sido estudiado desde hace varios años.

La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados, (...). A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. (Porter, 1985a, p. 196)

De esta forma, Porter afirma que, para lograr una ventaja competitiva, las empresas se mueven entre tres estrategias posibles: liderazgo en costo, diferenciación, y enfoque, siendo las dos primeras mutuamente excluyentes.

Este enfoque de Porter desde la perspectiva de Grant, (1991) se basa más que nada en establecer un vínculo entre la estrategia y el entorno externo. Sin embargo, esta orientación enfocada externamente no proporciona una base segura para formular una estrategia a largo plazo. Por lo tanto, una definición de empresa o negocio en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer una base de estrategia más duradera que una definición establecida en función de las necesidades que la empresa busca satisfacer. De esta forma Grant plantea que es la ventaja competitiva y no los factores externos del ambiente, la fuente principal de las diferencias que se generan, a nivel de ganancias y rentabilidad, entre empresas.

Por su parte, otra postura que supera lo enunciado por Porter es la de Kim & Mauborgne (2005), quienes al referirse a estrategias competitivas plantean la necesidad de dejar atrás la competencia destructiva entre empresas y extender los horizontes del mercado, permitiendo la generación de valor por medio de la innovación. Proponen el concepto de 'Océanos Azules', que a diferencia de los 'Océanos Rojos' donde las empresas intentan sobrepasar a sus competidores robándoles poco a poco cuota de mercado, se caracterizan por la creación de

mercados en áreas que aún no están explotadas y que ofrecen oportunidades de crecimiento sustentables en el tiempo. En estos entornos, básicamente, la competencia se vuelve irrelevante.

En medio de este contexto, donde las empresas requieren de estrategias corporativas que les permitan mantener sus ventajas competitivas, o generar nuevas, aparecen las tecnologías que impulsan los procesos de transformación digital. En el caso puntual de los datos aplicados a la Inteligencia Artificial, (Schmarzo, 2015) plantea que la discusión de estas tecnologías debe centrarse en cómo las organizaciones pueden unir las nuevas fuentes de datos de clientes, soluciones y operaciones con análisis avanzados para impulsar sus procesos de negocio core y elevar sus modelos de negocio. Las organizaciones deben comprender que no necesitan una estrategia de datos e IA, sino que necesitan una estrategia comercial y de negocio que incorpore datos e IA como parte de ella.

En cuanto al papel específico del liderazgo y relacionándolo con IA, (Schmarzo, 2015) considera que los líderes deben asumir la responsabilidad de identificar dónde y cómo pueden aplicar la automatización y análisis a sus negocios; de lo contrario, corren el riesgo de volverse obsoletos frente a competidores más ágiles.

Los datos son la base más efectiva a través de la cual los sistemas de Inteligencia Artificial recopilan conocimientos, se capacitan continuamente mediante el aprendizaje automático, toman decisiones y, finalmente, automatizan los procesos de manera efectiva. Por lo tanto, para producir predicciones y recomendaciones precisas, se debe prestar especial atención tanto a la captura como a la gestión de datos, que sustentan lo que los sistemas de IA pueden lograr en última instancia en las aplicaciones específicas.

Debido a que la IA puede operar como un cerebro humano, una gran ventaja que la tecnología puede ofrecer es asumir tareas más mundanas, administrativas y de baja participación y, en cambio, dejar las tareas más complicadas y que requieren experiencia a los empleados.

Una investigación de Harvard Business Review encontró que los gerentes de ventas dedican la mayor parte de su jornada laboral a tareas administrativas, de coordinación y control. El 84% de los gerentes encuestados ya cree que la tecnología de Inteligencia Artificial no solo asumirá las tareas más rutinarias y

que requieren más tiempo, sino que también hará que su trabajo sea más interesante para ellos al maximizar el uso de su experiencia, conocimiento, habilidades interpersonales y juicio en situaciones más complicadas. Ya sea liderando un caso valioso de un cliente o liderando conversaciones dentro de la empresa para el desarrollo de la comunidad y la cultura, estas son tareas que requieren una verdadera visión gerencial, que los gerentes pueden proporcionar cuando pueden confiar en una tecnología inteligente para encargarse de tareas de segundo plano.

Al salir de la infraestructura de la empresa, la IA tiene la capacidad de dar a las empresas una ventaja competitiva en marketing y ventas. Gracias a su capacidad para aprender y capacitar basándose en datos, la IA puede ofrecer numerosos conocimientos sobre cómo comercializar, a quién comercializar, cuándo y dónde comercializar, e incluso por qué comercializar. Los conocimientos que la IA puede ofrecer son numerosos y se derivan de los principios básicos que:

1. Las empresas ya poseen una cantidad significativa de datos sobre sus clientes y del mercado en general.
2. La IA ofrece conocimientos que son objetivos y están muy basados en datos, impulsados por los datos que las empresas ya tienen.

Para hacerlo más claro, la IA tiene la capacidad de conocer a un cliente a un nivel muy detallado. ¿Cómo? Se remonta a los patrones de comportamiento discutidos anteriormente y a la capacidad de la IA para detectarlos.

Hoy en día, el marketing eficiente está creando puntos de contacto para las interacciones entre el cliente y la marca en el lugar correcto, en el momento correcto y con el mensaje correcto. El Big Data y la IA ofrecen un atajo para comprender mejor las necesidades del cliente gracias a poder utilizar los datos y ofrecer una experiencia personalizada de primer nivel a los consumidores, convirtiéndolos en clientes leales e incluso defensores de la marca, lo que genera ingresos a través de relaciones sólidas.

2.2.3. Software IA aplicado a la Generación de Demanda

La Inteligencia Artificial se destaca en la extracción de información sobre clientes potenciales a partir de sus datos de marketing y ventas mediante el aprendizaje automático y el análisis predictivo. Algunas herramientas impulsadas por IA usan esos datos para brindarle más información sobre sus prospectos y clientes, para que pueda mejorar la experiencia del cliente y las tasas de conversión. Otros lo utilizan para encontrar nuevos clientes potenciales o recomendar qué clientes potenciales existentes seguir.

En la actualidad, existen Softwares especializados que utilizan las empresas y que emplean Inteligencia Artificial y herramientas de aprendizaje automático para generar, calificar y convertir clientes potenciales.

A continuación se presentarán Casos de Estudio de tres compañías que utilizan dos tipos de software con IA: Outreach (gestión automatizada de campañas de marketing y seguimiento del cliente durante todo el ciclo de ventas) y Conversica (gestión automatizada de campañas de marketing y *nurturing* de leads)

Casos de Estudio.

Caso 1. DocuSign + Outreach

DocuSign, el pionero mundial de la firma electrónica tiene más de 200 millones de usuarios en 188 países. Con objetivos de crecimiento agresivos, el equipo de ventas de DocuSign necesitaba un socio que pudiera igualar su nivel de sofisticación de ventas y escala de mercado para mejorar su productividad. Al trabajar con Outreach, DocuSign pudo optimizar significativamente sus campañas. Esto aumentó la productividad de cada representante de ventas en más de 30 minutos por día, lo que resultó en una mayor cantidad de pedidos por representante.

El equipo de 100 personas de Representantes de Desarrollo de Mercado (MDR por sus siglas en inglés: Market Development Representatives) de DocuSign necesitaba cerrar nuevos negocios todos los días. Su enfoque involucró a grupos de MDR enfocados verticalmente que llevaban a cabo

campañas enfocadas en clientes específicos y se coordinaban con el equipo de marketing mientras alimentaban a los clientes potenciales con la herramienta de automatización de marketing de Eloqua. Además, el equipo utilizaba hojas de cálculo para rastrear campañas y Salesforce para tareas de seguimiento. Entre la coordinación con Marketing, la actualización de registros y la ejecución de un proceso de seguimiento por teléfono y correo electrónico de 7 toques, el equipo estaba saturado. Había una visibilidad limitada. Necesitaban una estructura adicional para nuestras campañas e informes.

Gracias a una herramienta de IA para automatización DocuSign consiguió:

- la ejecución de campañas de ventas automatizadas;
- la gestión de campañas y seguimientos automatizados de pedidos;
- mensajería a medida para personalizar por vertical de industria y persona
- la ejecución de campañas alineadas entre ventas y marketing
- impulsar más canales de penetración con menos esfuerzo

Caso 2. IBM + Conversica

IBM es una empresa de 105 años que, para unos 104 de ellos, se centró en ser el mejor vendedor en persona de servicios y productos de tecnología. Integrar completamente el marketing digital basado en IA en un modelo centrado en las ventas tan establecido en la historia trae su propio conjunto de desafíos.

El antiguo modelo incentivó a los especialistas en marketing a crear tantos clientes potenciales como fuera posible, con menos consideración por la calidad. El resultado final era una gran cantidad de equipos de generación de demanda que decían: “Ninguno de estos clientes potenciales está listo para hablar con nosotros todavía”.

El principal objetivo de IBM era mejorar la tasa de clientes potenciales listos para el teléfono que ingresan a través de canales digitales o campañas de marketing virtuales. Esta situación elevó la importancia en crear contenido enfocado dependiendo de la empresa a la que se quisiera llegar, lo que llevó a la introducción de Conversica.

Antes de implementar Conversica, la participación de clientes potenciales en IBM era del 0.03%. Durante el caso de prueba, la participación de los clientes

potenciales alcanzó un asombroso 26%, de los cuales el 18% calificó como clientes potenciales. En general, de los aproximadamente 6,900 clientes potenciales asignados a Conversica, se crearon 54 oportunidades de alto valor. Combinadas, estas oportunidades representaron un máximo de ingresos por canalización de 6,5 millones de dólares. Esta primera prueba ayudó a vender la plataforma Conversica a otros equipos asociados, como ventas, y mejoró la percepción general de la calidad del cliente potencial proveniente de campañas digitales dentro de la organización.

Gracias a la automatización en campañas y validación de *leads* IBM logró:

- crear 54 oportunidades de alto valor de solo 6,900 clientes potenciales, lo que generó U\$D 6.5 millones en ingresos por el canal digital;
- realizar una evaluación detallada de las ventas realizadas a través de medios digitales;
- mejorar la percepción de los clientes potenciales digitales dentro de la jerarquía de ventas.

Caso 3. Zoom + Outreach

Como plataforma líder de comunicación remota que proporciona videoconferencia, chat y dispositivos móviles rápidos y confiables, Zoom comprende que la comunicación efectiva es invaluable. El equipo de desarrollo de ventas de Zoom quería flexibilidad para cambiar los mensajes de las plantillas de ventas cuando fuera apropiado, pero necesitaba una forma de rastrear qué mensajes funcionaban y compartirlos con el equipo. Después de implementar Outreach, Zoom ahora puede probar y compartir de manera efectiva información sobre mensajes específicos para llegar mejor a sus clientes.

Zoom tenía herramientas inconexas y ninguna hablaba entre sí. La pila de ventas de Zoom de diferentes herramientas significó múltiples fuentes de datos, ya sea con datos contradictorios o ninguno, lo que dificulta el intercambio de información entre equipos. Como resultado, su equipo de marketing se vio obligado a transmitir información manualmente al equipo de ventas y los representantes utilizaban hojas de cálculo para realizar un seguimiento de los mensajes exitosos. Pero no había datos para determinar si ese mensaje podría

replicarse con éxito para un cliente diferente, y los gerentes no pudieron identificar qué estaba funcionando o cuándo se necesitaba un seguimiento.

Gracias a Outreach, y a la utilización de IA para su generación de demanda, Zoom logró:

- estratificar sus mensajes por persona para ayudar a diferenciar los mensajes según el perfil contactado, los productos ofrecidos y la industria;
- replicar las mejores secuencias desde el primer día
- crear paneles de control fáciles de leer por todos los involucrados en el proceso de venta;
- tener el control sobre cuándo y a quién contactar en función del alcance que se quiere obtener.

2.3. Principales desafíos para la adopción de Big Data e IA

En este capítulo se lleva a cabo un abordaje de los principales desafíos que se tienen para la adopción y utilización de Big Data e IA, partiendo de una perspectiva holística en la cual se toman en cuenta los aspectos propios e inherentes al ciclo de vida de este tipo de herramientas tecnológicas. En algunos casos, se profundiza en la situación particular de los procesos de comerciales.

De forma general, para las empresas, el desafío de la correcta aplicación de Big Data e IA consiste en ser capaces de explorar los grandes volúmenes de datos de los cuales disponen, y extraer información útil o conocimientos que les sirvan para automatizar los procesos de toma de decisiones y procesos (Wang et al., 2017).

En el caso de los procesos comerciales, particularmente de las empresas de Tecnología B2B, el potencial de la utilización de datos y desde IA trae consigo el desafío de:

- identificar oportunidades comerciales valiosas a partir de los datos para impulsar automatizaciones y mejorar el retorno de la inversión de marketing (MROI);
- Convertir esos conocimientos en soluciones y ofertas bien diseñados que deleiten a los clientes; y,
- entregar esas soluciones y ofertas de manera efectiva al mercado.

Recopilar enormes cantidades de datos no es difícil para cualquiera que quiera hacerlo, pero poder usarlos de manera efectiva es algo completamente diferente. La recopilación y el análisis de datos a gran escala se están convirtiendo rápidamente en una nueva frontera de diferenciación competitiva. En un artículo reciente de Harvard Business Review (2018), explora cómo las empresas requieren tres capacidades de apoyo mutuo para explotar completamente los datos y así poder aplicarlos: la capacidad de identificar y administrar múltiples fuentes de datos, la capacidad de utilizar esos datos avanzados aplicándolos a IA y el músculo de administración crítico para transformar la organización.

Sin embargo, comenzar un viaje exitoso de datos y aplicación de IA es un desafío continuo para muchos líderes y, a menudo, luchan por una estrategia clara que vincule esto con un rendimiento mejorado.

2.3.1. Cambio en el proceso de toma de decisiones y actividades

Según (Brynjolfsson & McAfee, 2012), una organización efectiva coloca la información y la toma de decisiones relevantes en el mismo lugar. Los líderes astutos crearán una organización lo suficientemente flexible para minimizar el síndrome 'no necesitamos de nuevas tecnologías' y maximizar la cooperación conjunta entre áreas. Las personas que entienden los problemas necesitan estar junto con los datos adecuados, pero también junto con las personas que dispongan de técnicas de resolución de problemas, y que tengan las habilidades necesarias para explotar dichos datos.

Según un informe de McKinsey (2015) las empresas que utilizan ampliamente los datos en la gestión de sus clientes tienen más del doble de probabilidades de generar beneficios por encima del promedio que las que no lo hacen; un enfoque analítico integrado puede liberar hasta un 20% del gasto en marketing; e inyectar el uso de datos en automatización de procesos y análisis en las operaciones puede ayudar a las empresas a superar a sus pares en un 5% en términos de productividad y un 6% en rentabilidad. ¿Entonces, cuál es el problema?

El desafío es que muchos de los obstáculos que descarrilan los esfuerzos de IA no son racionales. Son emocionales. A pesar de toda la complejidad técnica y de procedimientos en torno a la IA, el mayor obstáculo suele ser el comportamiento humano. Las recomendaciones basadas en análisis avanzados pueden marcar una gran diferencia, si los representantes de ventas y los agentes de servicio al cliente las utilizan. Pero muchos simplemente no quieren. Los líderes encargados de hacer que los programas de IA funcionen deben comprender y reconocer esta realidad y desarrollar enfoques específicos para generar confianza que supere la resistencia emocional. Eso significa algo más que capacitar a los empleados para que utilicen la tecnología para interactuar mejor con los clientes. Los mejores líderes desarrollan ejemplos de lo que aborda de manera más efectiva preocupaciones específicas, creando un camino claro de acción y adoptando nuevos enfoques para recompensar el nuevo comportamiento. Estos son tres de los obstáculos conductuales más comunes y algunas ideas sobre cómo minimizar su impacto.

Obstáculo 1: "Es demasiado difícil y no vale la pena el esfuerzo".

Muchos representantes de ventas creen que estos análisis "novedosos" son demasiado complicados y no proporcionarán suficientes beneficios para el esfuerzo requerido para comprender cómo usarlos. Y tienen buenas razones para ser escépticos: muchos han alcanzado la "fatiga de la herramienta", habiendo visto un enfoque supuestamente revolucionario varias veces. Eso significa que incluso con una herramienta con excelente usabilidad, el liderazgo debe trabajar duro para convencer a los representantes de que las herramientas no son complicadas y que vale la pena adoptarlos. Este problema debe abordarse de tres maneras. Primero, hay que tener en cuenta que los estudios muestran que el tiempo adicional asociado al trabajo realizado a partir de las recomendaciones de análisis de datos es insignificante o inexistente. En segundo lugar, en muchos casos, estos sistemas pueden, de hecho, ahorrar tiempo a los agentes al proporcionar recomendaciones precisas para casos específicos que, en el pasado, los propios agentes tenían que analizar con poca o ninguna asistencia analítica. Una de las mejores formas de convencer a los representantes es hacer que se comprometan a invertir una pequeña cantidad de tiempo (menos de 30 minutos) para probar una recomendación o realizar una

consulta simple. Por último, los agentes deben saber que se valoran sus comentarios y se los está escuchando. Las claves del éxito de un programa son tener una sólida aceptación por parte del usuario y pruebas de rendimiento operativo para garantizar que la utilización de sistemas de automatización y recomendación se entreguen de manera oportuna y precisa en apoyo de los empleados.

Obstáculo 2: "Yo lo sé hacer mejor".

Muchos representantes de ventas están convencidos de que sus instintos y experiencia pueden proporcionar mejores acciones con los clientes. La realidad es que una solución de análisis bien implementada puede proporcionar respuestas mejores y más relevantes.

Para convencer a los representantes de este hecho es necesario mostrar cómo el uso de estas herramientas puede ayudarlos a hacer mejor su trabajo y, fundamentalmente, a generar más dinero.

Por supuesto, esto no quiere decir que el juicio no sea necesario. De hecho, el buen juicio y la experiencia siguen siendo fundamentales para que las recomendaciones generadas por datos sean más útiles y eficaces. Es por eso que los buenos programas de IA garantizan que todas las recomendaciones analíticas se proporcionen con un contexto y una justificación de apoyo para que los representantes comprendan el "pensamiento" detrás de la recomendación.

Obstáculo 3: "No confío en ti".

Este es probablemente el problema más difícil de superar: la preocupación psicológica de que las máquinas están reemplazando a los humanos. Y aunque la automatización ha eliminado algunas tareas repetitivas y de bajo valor, y la tecnología puede ser más eficiente para hacer recomendaciones directamente a los consumidores (especialmente en los canales digitales), la abrumadora realidad es que la gente todavía quiere hablar con la gente. Los representantes de ventas son más valiosos que nunca para comprender las necesidades del cliente y las compras más complejas, como es el caso muchas veces de las soluciones de Software.

No es fácil generar confianza y superar la resistencia inherente. Los mejores vendedores suelen tener una gran influencia dentro de las organizaciones.

Lograr que trabajen con el “grupo indeciso”, es decir, el 80% de los representantes que no están ni en la parte superior ni en la inferior del grupo de resistencia, es fundamental porque cambiar el comportamiento de este gran grupo tendrá el mayor impacto. Al mismo tiempo, las empresas deben modificar sus estructuras de incentivos para que los mejores empleados se sumen a los nuevos enfoques.

2.3.2. Cambio de manera de trabajar: COVID-19

No es sorprendente que la pandemia de COVID-19 provocara un cambio permanente en la forma en que las empresas de todas las industrias ven IA y la automatización. En el pasado, muchos vieron estas tecnologías como algo agradable de tener; y por lo tanto, los empujó más lejos en sus hojas de ruta. Hoy en día, las empresas se están dando cuenta de lo imperativas que son estas tecnologías como medio para ser más productivos en un mundo totalmente digital que se puede trabajar desde cualquier lugar. Además, están empezando a preguntarse por qué los empleados deberían verse atrapados por procesos repetitivos que obstaculizan su capacidad para moverse con rapidez e involucrar a los clientes con empatía en el momento en que las personas más lo necesitan.

A lo largo del año pasado, las conversaciones comerciales han pasado de consultas casuales sobre automatización a la necesidad inmediata de contar con equipos más eficientes e informados. Lo que alguna vez fueron iniciativas a largo plazo se han convertido en prioridades comerciales urgentes. De hecho, casi el 70% de los consumidores y compradores comerciales encuestados por Salesforce (2019) dicen que COVID-19 ha elevado sus expectativas sobre las capacidades digitales de las empresas y casi el 90% de los clientes esperan que las empresas aceleren las iniciativas digitales debido a la pandemia.

International Data Corp. (2020) predice que el gasto global en IA se duplicará en los próximos cuatro años, alcanzando los 110 mil millones de dólares para 2024; mientras tanto, Gartner (2020) espera que las organizaciones puedan ejecutar un 25% más de tareas de forma autónoma para 2023.

A pesar de la necesidad de velocidad y productividad, los seres humanos siempre estarán al frente y en el centro cuando se trata de automatización. Después de todo, hay algunas cosas que las computadoras no pueden hacer,

como deleitar a los clientes y construir relaciones significativas. La automatización puede liberar a los empleados del trabajo repetitivo que tienen y, en cambio, amplificar la eficiencia, la percepción y el conjunto de habilidades.

El resultado es que las organizaciones están aprovechando la inteligencia artificial para automatizar tanto como sea posible. Al automatizar, las organizaciones pueden reducir los errores humanos y hacer que los procesos sean más eficientes al eliminar las intervenciones humanas y los retrasos. En general, la automatización de procesos de un extremo a otro significa que se necesitan menos recursos para completar con éxito el proceso, una bendición para las organizaciones que necesitan reducir los costos operativos y, al mismo tiempo, brindar servicios más rápidos.

Un informe reciente de State of Sales Report (2020) descubrió que el 76% de los equipos de ventas que utilizan inteligencia artificial dicen que la tecnología se ha vuelto más valiosa desde la pandemia, mientras que las empresas de alto rendimiento adoptan la inteligencia artificial en casi tres veces más que las de bajo rendimiento.

Vender durante una crisis económica y de salud pública no es fácil para nadie, pero afecta más a los representantes de ventas. Los equipos de ventas, que generalmente dependen de las reuniones en persona, ahora están aprendiendo a vender desde casa a través de llamadas o videos. Los representantes de ventas confían menos en su capacidad personal y en la capacidad de su organización para cerrar acuerdos. También es menos probable que los representantes de ventas sientan que su gerente comprende sus desafíos diarios.

Debido a que los equipos de ventas trabajan de forma remota, existe una mayor necesidad de compartir el progreso y las actualizaciones a través de mecanismos formales de informes. El 67% de los vendedores dice que el registro de actividad se aplica más que en 2019, y el 63% de los representantes están registrando más detalles que en 2019.

El 77% de los líderes de ventas dicen que su transformación digital se ha acelerado desde 2019. Las videoconferencias lideran la lista de herramientas de ventas cada vez más valiosas, algo que no es una sorpresa en medio de una pandemia. Las aplicaciones de ventas móviles de IA y los sistemas CRM también han ganado roles más prominentes en los kits de herramientas de ventas, ya que

las operaciones de ventas buscan proporcionar a los equipos herramientas tanto en movimiento como basadas en datos para hacer su trabajo.

En general, el 81% de los encuestados dice que las necesidades de tecnología de ventas han cambiado significativamente desde el año pasado y que están implementando cambios más rápidos que en 2019.

Los vendedores consideran que el impacto más significativo de la IA es una mejor comprensión de las necesidades del cliente, lo que habla de la velocidad del cambio y la importancia de conocer las situaciones cambiantes de los clientes. En particular, la IA no está desplazando al talento humano en las ventas. Las organizaciones de ventas que utilizan IA tienen más probabilidades de aumentar el número de empleados que las organizaciones que no utilizan IA.

Los líderes de ventas están reevaluando las necesidades de su organización y el 63% de los profesionales de ventas confían en la capacidad de su organización para rastrear y volver a capacitar a los representantes. El nuevo paradigma que nació con la pandemia indica que el 70% de las organizaciones está capacitando a sus representantes de campo para vender desde casa con ayuda de tecnología de automatización, haciendo del ciclo de venta un proceso más productivo.

2.3.3. La cultura organizacional frente al cambio

Hayes (2014) presenta el proceso de cambio organizacional como siete actividades centrales (*Figura 5*). Si bien las cinco primeras actividades se enumeran en una secuencia lógica, tanto el aprendizaje como el liderazgo de las personas ocurren durante todo el proceso. Los dos primeros pasos implican reconocer la necesidad de cambio y traducir la necesidad de cambio en un deseo de cambio.

A partir de entonces, es importante definir una visión clara que esté respaldada por un plan detallado. El papel de la dirección en la siguiente etapa del proceso se concentra en la comunicación y revisión del progreso.

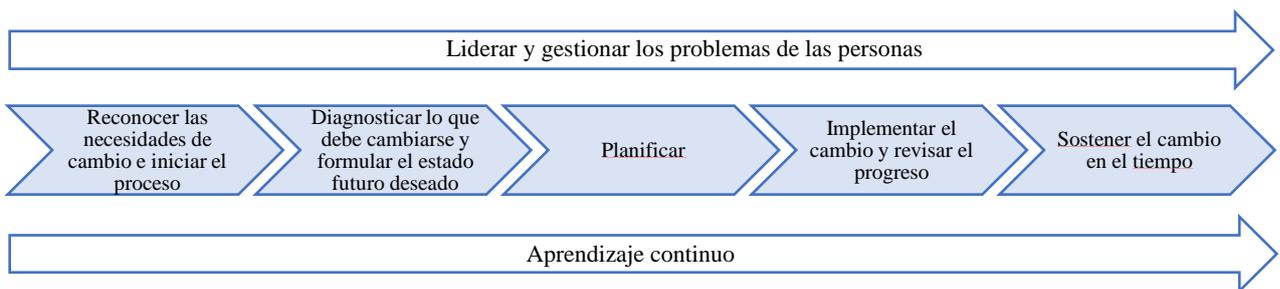


Figura 5 – Proceso de cambio en la cultura organizacional (elaboración propia de Hayes, 2014)

La necesidad de cambio puede ser provocada por eventos externos o circunstancias internas (Hayes, 2014). Los factores tecnológicos son ejemplo de eventos externos que una empresa puede considerar. Las empresas tienen en cuenta las inversiones que realizan los competidores en investigación y desarrollo y en qué medida adoptan nuevas tecnologías. También es importante identificar la disponibilidad de nuevos procesos y la obsolescencia de las tecnologías actuales. Los requisitos del cliente, la competencia del mercado y la demanda regulatoria se identifican como impulsores externos.

Los impulsores internos pueden incluir mejorar la eficiencia operativa y la mejora de procesos. Hayes (2014) menciona además que cuando el proceso de reconocimiento no se gestiona con cuidado, las empresas corren el riesgo de fallar en su proceso de cambio o pasar por cambios cuando no es necesario. También se explica que los líderes a veces no prestan suficiente atención al entorno más amplio de la empresa y, por lo tanto, no reconocen la necesidad de cambio. Además, muchos líderes solo entienden la necesidad de cambio en términos de actividades técnicas y, por lo tanto, excluyen el impacto que el cambio puede tener en las personas (Hayes, 2014). Para evitar estos errores, el autor sugiere involucrar no solo a la alta dirección en esta etapa inicial, sino también a otros niveles de la jerarquía, por ejemplo, el equipo de ventas que trabaja más cerca del mercado y los clientes.

Cuando se identifican las necesidades, es importante crear una voluntad de cambio en la empresa y persuadir a otros para que cambien (Hayes, 2014). Los cambios en el contexto de la IA pueden implicar nuevos métodos de trabajo y procesos de toma de decisiones (Holtel, 2016). Las personas que tienen éxito en su trabajo, pero experimentan algunas dificultades en sus actividades diarias tienen más probabilidades de cambiar (Pugh 1993 a Hayes, 2014). Además,

Jones, Jimmieson y Griffiths (2005) explican que los empleados con un enfoque positivo del impacto del cambio en los roles de sus individuos y de la necesidad de cambio tienen una mayor probabilidad de aceptar el cambio. Cuando los empleados perciben al cambio como personalmente perjudicial, mostrarán resistencia.

Hayes (2014) explica además que la baja confianza en la dirección, así como la baja tolerancia al cambio, están influyendo en la voluntad de los empleados de apoyar el cambio. En el contexto de la Inteligencia Artificial, Siau y Wang (2018) identifican la confianza en la tecnología como un aspecto importante que influye en la aceptación de la IA. Si bien la confianza en los humanos se ve afectada por otros humanos y el entorno circundante, la confianza en la IA depende de la característica de la tecnología. Se hace una distinción entre la formación inicial de confianza y el desarrollo continuo de la confianza (Siau & Wang, 2018).

Se considera que la confianza inicial aumenta cuando la IA se representa como una herramienta leal y disminuye cuando se percibe como una “amenaza”, es decir, que pueda reemplazar o eliminar a los humanos (Siau y Wang, 2018). El desarrollo continuo de la confianza es un enfoque a largo plazo influenciado por el rendimiento y el propósito de la máquina, el uso fácil, la confiabilidad y la colaboración con humanos.

Durante todo el proceso de cambio, es importante gestionar a las personas y considerar sus problemas (Hayes, 2014). El liderazgo, la comunicación y la motivación de los demás son los principales aspectos que considerar. Es importante lograr que los empleados comprendan el cambio y qué papel tienen en el proceso. La comprensión y la adopción son aún más desafiantes en el contexto de la gestión del cambio impulsada por la tecnología (Gardner y Ash, 2003). Gardner & Ash (2003) mencionan que la evolución de la tecnología está provocando inevitablemente cambios en las empresas y aumenta la complejidad de la gestión del cambio.

La comunicación también es mencionada por Luo et al. (2006) junto con los componentes técnicos como factor importante a considerar en la gestión del cambio para una implementación exitosa del cambio impulsado por la tecnología. En cuanto a los componentes técnicos durante las transformaciones digitales, Bughin y Catlin (2017) argumentan que las empresas deben adoptar

gradualmente las tecnologías digitales para construir una arquitectura digital adecuada. Los autores han descubierto que las empresas que no han adoptado tecnologías fundamentales (por ejemplo, un CRM) antes de la implementación de la IA no se beneficiarán de la tecnología.

A su vez, los trabajadores necesitarán una capacitación continua para mantenerse al día con los requisitos laborales en evolución de la nueva ola de inteligencia artificial. Un cambio hacia el aprendizaje permanente es esencial. Y si la tecnología cambia cada poco mes, los programas de desarrollo de habilidades deberán hacer lo mismo. El uso de nuevas tecnologías inmersivas puede acelerar la velocidad y la escala de la formación y permitir que las empresas atraigan nuevos talentos.



Capítulo 3: Metodología de Estudio

A continuación, se describe el paradigma utilizado para llevar a cabo este trabajo, la metodología de investigación, y los instrumentos que sirvieron de base para la recolección de datos a partir de distintas fuentes, el análisis de estos, y la definición de dimensiones e indicadores que permitieron realizar un mejor abordaje del objeto de estudio del presente trabajo.

3.1. Paradigma y Metodología de Investigación

Este trabajo se realizó bajo un paradigma cualitativo que está basado en el abordaje y análisis de trabajos existentes de investigación académica y científica, así como publicaciones e informes de consultoras especializadas. Se utilizó un paradigma de este tipo dada la naturaleza del tema de investigación. Además, es el que mejor se ajusta en función de los instrumentos que fueron utilizados para el trabajo de campo y la obtención de datos primarios. Asimismo, el interés de esta Tesis se centró en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos asociados (Cook & Reichardt, 1986).

En cuanto al tipo de investigación, ésta es descriptiva, considerando que, tal como indica (Best, 1998), se trata de una investigación que minuciosamente interpreta lo que es, y está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan. En este sentido, Inteligencia Artificial representa una herramienta tecnológica que cuentan con cierto nivel de difusión, y su aplicación en la industria de Tecnología no es nueva, por lo tanto, se buscó relevar todos los datos existentes al respecto, tanto a nivel de las características propiamente dichas de estas tecnologías, los elementos principales que las definen, así como su impacto en las empresas de dicha industria, y las barreras de adopción y aplicación que existen, haciendo foco en el uso que se le puede dar a la

Inteligencia Artificial para la generación de ventajas competitivas en los representantes de ventas, sus actividades realizadas y la manera en la que se relacionan con los clientes (actuales y potenciales).

Con relación a los estudios de casos, se utilizó los de tipo institucional centrándose, preferiblemente y en particular, en algunas empresas de la industria de Tecnología a nivel global. Como señala (Merriam, 1988), los estudios de casos tienen cuatro propiedades esenciales: particular, descriptivo, heurístico e inductivo; así, el estudio de casos al centrarse en una situación será descriptivo, heurístico e inductivo. De esta forma, se pretendió que el estudio de casos permitiera profundizar en la situación particular que viven las empresas de Tecnología en términos del uso de Inteligencia Artificial, así como su aplicación para la generación de estrategias que aseguren una ventaja competitiva, lo cual permitió llegar a generalizaciones a partir de conceptos o hipótesis basadas en datos, estableciendo relaciones con las ideas fundamentales estudiadas a partir del marco teórico (Merriam, 1988).

3.2. Instrumentos

Se utilizaron como instrumentos para la recolección de datos entrevistas semiestructuradas con referentes de empresas de la industria de Tecnología, y expertos sobre temas relacionados con la aplicación de Inteligencia Artificial, que pudieran aportar una mirada acerca de la adopción de este tipo de tecnología y las problemáticas más comunes a las que se enfrentan las empresas cuando deciden incorporar esta herramienta dentro de sus procesos comerciales y de relación con sus clientes.

Estos instrumentos fueron utilizados con el fin de disminuir el sesgo propio de los estudios realizados bajo un paradigma cualitativo, el cual está cargado de cierto grado de subjetividad. Se buscó tener una perspectiva ampliada, equivalente a llevar a cabo una triangulación metodológica con distintas fuentes –personas y/o casos– a través de un mismo instrumento.

La triangulación de instrumentos y fuentes permitió llevar a cabo el contraste de los datos obtenidos en el estudio de campo e informaciones, así como una reflexión ampliada que posibilita el surgimiento de nuevas ideas o puntos de vista

que sirven para complementar las perspectivas desarrolladas acerca del objeto de estudio de esta investigación. Según Denzin, la triangulación consiste en una estrategia de investigación a través de la cual un mismo objeto de estudio es abordado desde distintas perspectivas de contraste o instantes temporales donde la triangulación se pone en juego al comparar datos, confrontar perspectivas de diferentes investigadores o simplemente comparar teorías, contextos o instrumentos.

A continuación (Tabla 1), se describen las principales variables que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del trabajo de campo e investigación, así como las dimensiones que se analizaron para cada una de ellas, y los indicadores específicos que fueron utilizados para revisar y detallar, en profundidad, los principales aspectos asociados a las dimensiones definidas.

Tabla 1.

Variable	Dimensiones e Indicadores	Instrumentos
Big Data en procesos de venta B2B para el correcto uso de IA	Las Vs de Big Data <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de fuentes de datos • Variedad: datos estructurados, semi estructurados y no estructurado. • Volumen: archivos de datos, tablas, etc. • Velocidad: procesos <i>batch</i> y <i>real time</i> 	Análisis de documentos bibliográficos
	Uso de IA en el Proceso Comercial <ul style="list-style-type: none"> • Distribución de territorios de ventas más homogéneos entre los representantes de ventas • Optimización del ciclo comercial desde clientes potenciales a clientes finales • Predicción, detección y calificación de oportunidades de venta • Mejoramiento de la experiencia comercial de los representantes de ventas y de los clientes • Predicción del cierre comercial de contratos • Mejoramiento del conocimiento de los clientes 	Análisis de documentos bibliográficos, estudio de Papers relacionados con aplicaciones en la industria y entrevistas a expertos y referentes en Procesos de Ventas en empresas de Tecnología B2B

Empresas B2B e Inteligencia Artificial	Nuevas estrategias y ventajas competitiva	Análisis de documentos bibliográficos, estudio de Papers relacionados con el tema, y entrevistas a expertos y referentes en Procesos de Ventas en empresas de Tecnología B2B). Casos de Estudio. Análisis de documentos bibliográficos y revisión de casos de estudio
	Software utilizado en generación de demanda	
	Principales desafíos <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las actividades y procesos • Situación COVID-19 	
	La cultura organizacional	

3.3. Técnicas de recolección de información

Las entrevistas realizadas fueron de carácter semiestructurado, es decir, se utilizaron preguntas abiertas, en su mayoría de opinión. Lo anterior conlleva a la obtención de 'textos libres' al transcribir el material grabado durante las entrevistas, y, por lo tanto, la información recopilada corresponde, estrictamente, a datos cualitativos.

Las entrevistas partieron de un tema y un cierto marco para estructurar mejor el trabajo de análisis. Cada tema se complementó con algunos temas clave que tienen un significado ligeramente diferente durante cada entrevista. La técnica de entrevista elegida da al investigador la oportunidad de variar las preguntas con respecto al orden, la importancia y las preguntas de seguimiento según la organización y el contexto del encuestado. Las preguntas de seguimiento se vuelven importantes, ya que las respuestas del encuestado pueden proporcionar ideas inesperadas que pueden requerir preguntas adicionales para cubrir y profundizar el área específica (Bryman y Bell, 2017).

3.4. Recolección de información

3.4.1. Selección de entrevistados

La elección de los entrevistados se basa en una selección estratégica. Alvehus (2013) cree que este método es adecuado para encontrar encuestados con experiencias específicas. Se decidió que las empresas relevantes deberían haber utilizado un software de IA que se pueda implementar en los procesos de ventas o marketing. En este estudio, esas empresas se designan como proveedores. Se tiene la intención de proporcionar información adicional sobre el uso y el impacto de la IA fuera del contexto de una solución específica. Además, los encuestados han sido elegidos en función de sus experiencias combinadas tanto en la implementación de soluciones de IA como en las funciones relacionadas con las ventas o el marketing.

El desarrollador y otros roles relacionados con la tecnología involucrados en la creación del software han sido excluidos de la selección, ya que el resultado de la IA es de interés principal en este estudio, no el proceso de desarrollo de la tecnología en cuestión.

En resumen, se han realizado 5 entrevistas a perfiles con visiones interesantes del tema estudiado. Además, se ha trabajado con personas de distintas empresas y roles para enriquecer las respuestas. En las siguientes secciones empíricas y de análisis, se utilizarán los apellidos de los encuestados al referirse a ellos.

La selección final de los encuestados se muestra a continuación (Tabla 2).

Tabla 2.

Nombre	Rol	Empresa	País	Duración de la entrevista
María Raffaele	Head of Digital Marketing & Sales	Globant	Global	60 minutos
Paolo Agostini	Country Manager - Sales	Criteo	Italia	50 minutos

Soledad Novas	Digital Sales Demand Manager	SAP	Latinoamérica	75 minutos
Laura Mata Gonzalez	Field Sales Account Executive	Google	España	60 minutos
Alessandra Aliaga	Marketing Specialist Account Executive	Salesforce	México	40 minutos

Un riesgo al utilizar una selección estratégica es que el investigador puede ser demasiado estratégico (Alvehus, 2013). El riesgo es hacer la selección unidireccional o parcial. En este estudio, se puede argumentar que las empresas que desarrollan sus propias soluciones de IA pueden tener una actitud predominantemente positiva hacia la IA. Como resultado, el estudio puede estar sesgado y carecer de resultados matizados. Esto es algo que se ha tenido en cuenta al diseñar las preguntas de la entrevista y al interpretar la información recopilada. Además, para asegurar un resultado válido, el propósito del estudio se limita a los beneficios de la IA, mientras que los aspectos de inconveniencia se excluyen del estudio. Por lo tanto, los aspectos negativos de la tecnología no se han discutido durante las entrevistas, solo su limitación.

3.4.2. Estructura de la entrevista

Tal como se indicó en la presentación de la metodología (ver sección 3.1), se utilizaron como instrumentos para la recolección de datos entrevistas de carácter semiestructurado. Lo anterior conlleva a la obtención de ‘textos libres’ al transcribir el material grabado durante las entrevistas, y, por lo tanto, la información recopilada corresponde, estrictamente, a datos cualitativos.

El enfoque de las entrevistas es cualitativo, es decir, no se aplicó el concepto de ‘sujeto muestra’ ni tampoco el de ‘muestra representativa’. Los entrevistados dieron sus opiniones expertas acerca del panorama de la utilización software de IA en sus procesos, y el contexto de la industria de Tecnología, en general, así como los principales desafíos a los cuales se enfrentan, y no respondieron a título particular por su organización o empresa. No obstante, sí se llevó a cabo

una segmentación de los entrevistados en función del rol que ocupan dentro del ecosistema de telecomunicaciones.

3.4.3. Ejecución de la entrevista

La guía de entrevistas utilizada en el estudio (Anexo 1) se ha desarrollado después de la formulación del marco de referencia teórico preliminar. Según Bryman y Bell (2017), es beneficioso adquirir conocimientos básicos del área estudiada antes de la recolección de datos, con el fin de asegurar que las preguntas de la entrevista se relacionen con los temas de interés. Los cinco encuestados fueron entrevistados por videoconferencia o llamada telefónica. Las razones para utilizar estos métodos son principalmente los aspectos de comodidad, ahorro de tiempo y costes.

Una vez que los encuestados dieron su aprobación, todas las entrevistas fueron grabadas para permitir la transcripción. Bryman y Bell (2017) creen que la grabación en sí misma puede poner tensos o preocupados a algunos encuestados. Dado que los encuestados se expresaron de manera similar independientemente de que se estuviese grabando la sesión, se puede suponer que no se produjo ningún impacto negativo.

3.5. Estrategia de análisis

Para la realización del presente trabajo se establecieron tres preguntas como ejes centrales para la conducción de la investigación. Los capítulos dentro del marco teórico y el trabajo de campo permitieron abordar los tres aspectos fundamentales de dichas preguntas: beneficios, desafíos y cambios necesarios en torno de la aplicación de Inteligencia Artificial en los procesos de venta de empresas B2B de la industria de Tecnología.

Capítulo 4: Resultados

Esta sección presenta los datos empíricos estructurados en dos temas principales relacionados con las preguntas de investigación y varios subtemas que se han identificado durante las entrevistas. La primera parte presenta al lector una comprensión integral de la tecnología con ejemplos prácticos en contextos de ventas y presenta las diferentes fuentes de datos que se pueden considerar en un sistema de Inteligencia Artificial. El futuro de la IA se trata en la siguiente parte, con sus implicaciones para los representantes de ventas. El segundo tema principal tiene como objetivo proporcionar una presentación contextual del proceso de implementación, con el objetivo de identificar los cambios individuales que están relacionados con la implementación de la IA.

4.1. Percepción del uso de Inteligencia Artificial en el proceso de venta

Cuando se le preguntó sobre la función principal de la IA en las ventas, Raffaele explica que la IA puede encontrar patrones de análisis en conjuntos de datos que los humanos quizás no puedan descifrar por sí mismos, lo que significa que se pueden encontrar patrones contrarios a la intuición. Se pueden considerar varias dimensiones en el análisis, por ejemplo, el día de la semana en combinación cantidad de emails promedio que recibe una persona, y la probabilidad de que responda una campaña de mailing. La IA opera hasta que se encuentran patrones.

“El análisis manual realizado por analistas de datos puede contribuir por sí solo al 80% de los efectos. La IA proporciona el último 20%, lo que implica que la IA normalmente mejora las operaciones actuales con un 20%”. (Raffaele).

La entrevistada también explica que la IA puede realizar todo el proceso analítico por sí sola si las empresas no tienen un departamento analítico adecuado

cuando se implementa la IA. Sin embargo, esto implica un proceso de implementación más exigente.

Agostini también expresa la búsqueda de nuevos patrones entre los datos como una característica principal de la IA. Más específicamente, se subraya que los datos del mundo circundante, como por ejemplo el período del año o el lanzamiento de una nueva solución, también se pueden integrar en un modelo de IA. Con tal modelo, las tendencias se pueden identificar de una manera más corta y eficiente de lo que los humanos son capaces de hacer.

“Lo que hace la IA con una mayor potencia de datos es que te permite ver datos históricos que están correlacionados con datos en tiempo real y, por lo tanto, se reciben diferentes recomendaciones” (Novas).

Novas explica que SAP usa el término "Inteligencia de Procesos" en lugar de Inteligencia Artificial, mientras que la IA como concepto se ha sobreestimado ligeramente. La Inteligencia de Procesos es, por tanto, un concepto más acertado, según el encuestado, a la vez que cubre la diferencia entre la Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático. Se trata más de cómo utilizar la información de una manera más eficiente y rápida, para mejorar la productividad en distintas áreas, comparando información histórica con información actual.

Alliaga presenta la IA como una forma de automatizar procesos relativamente complejos que antes eran difíciles de automatizar. Hasta cierto punto, la automatización de actividades no siempre es el resultado de la IA. Si bien este resultado también se puede lograr únicamente a través de la digitalización, la IA crea una oportunidad adicional. Además, según el encuestado, la automatización no debería obstaculizar la posibilidad de crear una interacción cualitativa con el cliente.

“La IA es la capacidad de manejar a muchos clientes junto con la posibilidad de proporcionar el mejor servicio posible sin la necesidad de tener intervenciones manuales redundantes”. (Alliaga)

Novas menciona que la IA lleva la automatización un paso más allá y toma decisiones independientes basadas en datos combinando datos de diferentes

fuentes y evoluciona constantemente en función de nuevos datos. La IA, en su forma más compleja, combina datos de formas para las que ninguno de nosotros tiene la memoria, la capacidad o el tiempo, según la encuestada. Esto permite una cantidad infinita de variaciones e incluso experiencias de clientes individuales más detalladas.

Las oportunidades relacionadas con la IA también se encuentran dentro de algún tipo de automatización, según Mata. Se explica que la IA es todo tipo de procesos de decisiones inteligentes que nos ayudan a mejorar en las decisiones como seres humanos. Además, la IA puede reemplazar tareas, como por ejemplo evaluar criterios de compra, comprender el contexto del texto y proporcionar visibilidad en un patrón de datos.

"La inteligencia artificial es solo otra herramienta que puede ayudar a las empresas a resolver los problemas comerciales de manera más inteligente o tal vez incluso ayudar a las empresas a resolver los problemas comerciales que antes eran difíciles de resolver". (Mata)

La inteligencia para aprender también se describe como una característica de la IA por Agostini, mientras que también se menciona que la inteligencia se acentúa fuertemente en contextos en línea, por ejemplo, en la página web de la empresa. Para crear un modelo de IA con capacidades inteligentes, se requiere que el algoritmo posea una capacidad de aprendizaje. El modelo de inteligencia artificial debe recibir capacitación y proporcionar constantemente nuevos insumos, que enfatizan la necesidad de recopilar datos de puntos de contacto digitales, como el sitio web de la empresa.

Raffaele explica cómo se entrena y utiliza la IA en los contextos específicos de la plataforma que utiliza la empresa en cuestión. La importancia de entrenar el modelo de IA se describe e ilustra al explicar cómo entrenan constantemente su plataforma de forma manual. Con este enfoque, la empresa se asegura de que la plataforma con inteligencia artificial siempre sea cada vez mejor. La plataforma utiliza IA para analizar comportamientos con el objetivo de que la IA pueda identificar, por ejemplo, clientes propensos a necesitar las soluciones. De forma manual, se enseña a la IA a, por ejemplo, en un artículo de periódico, reconocer el nombre de una empresa que anuncia que ha ampliado su nómina. Una vez que este proceso de aprendizaje se ha realizado en una cantidad

considerable de artículos manualmente, la IA aprende a reconocer patrones y es capaz de clasificar diferentes palabras y oraciones en un evento.

Tabla 3. Funciones básicas de la IA en las ventas

Análisis de patrones en conjuntos de datos grandes y complejos y descubrimiento de patrones contraintuitivos
Automatización de procesos complejos
Se basa en los procesos actuales y brinda oportunidades adicionales
Soporte de decisiones inteligentes para humanos
Análisis y clasificación de texto
Reconocimiento de tono en texto
Permitir que los datos históricos se correlacionen con los datos en tiempo real

4.1.1 El papel de los datos en la IA

Antes de comenzar a interactuar con alguien como cliente o prospecto, una empresa solo puede trabajar con datos disponibles públicamente, según Mata. Estos datos pueden proporcionar grandes conocimientos y decisiones.

"Los departamentos de ventas y marketing que son excelentes en el uso de datos disponibles públicamente, por ejemplo, las redes sociales o la información proporcionada por los servicios públicos, tendrán éxito en el viaje de adquisición de información adicional gracias a la IA". (Mata)

Todos los entrevistados están de acuerdo en el hecho de que se pueden extraer datos muy valiosos del sitio web de una empresa, que luego se pueden aplicar en un modelo de IA. Más específicamente, Novas y Agostini mencionaron que el comportamiento de movimiento en el sitio web puede revelar información valiosa. Raffaele mencionó la aplicación de la IA para encontrar una correlación entre diferentes conjuntos de datos con un cierto tipo de comportamiento. Por ejemplo, se puede encontrar una correlación entre visitar una URL en particular e interés en una comunicación o producto específico. Para obtener mejores

conocimientos, estos datos se pueden combinar con datos de clientes (o prospectos) que se registran en el sitio web y la base de datos de clientes vigente.

Finalmente, en la discusión sobre el uso de datos capturados, tres encuestados afirman que los datos capturados por la empresa deben combinarse con datos históricos para desarrollar un buen modelo de IA basado en ellos. Novas enfatiza este enfoque al explicar que la siguiente mejor oferta y acción no sería exitosa si solo se aplicaran los datos en línea.

También es necesario saber qué productos el cliente ya ha comprado, o si es una compañía que no tiene ningún producto del proveedor. Es importante integrar diferentes sistemas para comprender al cliente y ofrecer las soluciones adecuadas.

Alliaga enfatiza aún más la importancia de los datos históricos para permitir que la IA trabaje con diferentes formas de modelos, analice datos y, por lo tanto, realice análisis predictivos. Por esta razón, pocas empresas pueden utilizar la IA para este propósito al presentar nuevos productos. Esto es, según la encuestada, una limitación del uso de IA para su uso, por ejemplo, en campañas de marketing.

Tabla 4. Categorías y ejemplos de fuentes de datos

Datos disponibles públicamente del cliente o prospecto	<ul style="list-style-type: none">• Periódico• Redes Sociales• Notas de prensa• Boletines Financieros• Página Web
--	---

<p>Datos internos del proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos Históricos • Datos en Línea 	<ul style="list-style-type: none"> • Qué producto ya compró el cliente • Contenido de los correos electrónicos • Información sobre productos existentes • Datos de comportamiento • Solicitud de información (Inbound) • Registro a eventos
--	---

4.2. Beneficios del uso de Inteligencia Artificial en actividades comerciales

4.2.1. Procesamiento de gran cantidad de datos

“La forma antigua de segmentación no siempre es lo suficientemente buena debido al dinamismo de las empresas” (Novas)

Quando se aplica la IA, se puede pasar hacer foco en una mayor cantidad de datos y se encuentran patrones que los humanos no buscarían. En lugar de asumir que cierto tipo de empresas o personas pueden estar dispuestas a comprar el producto, la IA proporciona una segmentación diferente a la que pensaba la fuerza de ventas. Novas explica que B2B tiene grupos objetivo más estrechos que son difíciles de encontrar, entonces la IA funciona muy bien.

Uno puede ver, por ejemplo, que aquellos que tienen un cierto comportamiento probablemente sean empresas de la industria de Consumo, entonces la IA puede mostrar anuncios solo para esa vertical de industria. Alliaga menciona que la IA puede brindar a los representantes de ventas la posibilidad

de explotar las tendencias cuando surgen, lo que se considera que es más importante que ser el proveedor más grande del mercado.

Raffaele explica que la IA brinda la oportunidad de atraer clientes potenciales en el sitio web y examinar qué y cómo compran. La sólida capacidad analítica de la IA mencionada en la parte anterior permite una investigación precisa de los atributos específicos de los clientes. Al combinar datos internos y externos, la IA puede brindar una comprensión extensa del cliente.

"Una mejor experiencia del cliente es el resultado de una mejor comprensión y conocimiento del cliente". (Mata)

Según Agostini, la IA también puede analizar los movimientos en la pantalla. Por ejemplo, puede detectar si el usuario abandona en medio de un formulario, y no sólo una página determinada, y la razón detrás de ella. Con esta información a mano, los representantes de ventas pueden comprender mejor a los clientes y tomar las medidas adecuadas para recuperarlos.

Tres de los encuestados explican que la IA permite la creación de modelos de acción que sean los mejores. Cuando el comportamiento en línea se integra en el proceso de aprendizaje del algoritmo, se puede formar un modelo de mejor acción siguiente. Con este modelo de IA entrenado a mano, se presenta un precio y una oferta ideales a los representantes de ventas en función del comportamiento o historial de compra del cliente. Alliaga ve a la IA como un asistente capaz de proporcionar recomendaciones que los humanos no pueden descifrar debido a la falta de información proporcionada y brinda un "pensamiento innovador". El proceso de toma de decisiones es más corto y se toman decisiones más correctas basadas en datos.

Elfström especifica que la inteligencia en tiempo real proporcionada por la IA permite una identificación precisa de los sospechosos con las mayores probabilidades de convertirse en clientes de pago. La tasa de conversión de ventas se puede mejorar mediante las siguientes mejores acciones para los representantes de ventas.

Novas explica que los representantes de ventas pueden monitorear los cambios en las posiciones mediante el uso de la plataforma. Con una búsqueda de la industria en la plataforma, el vendedor puede ver que un prospecto

potencial acaba de ser nominado como gerente de marketing de una empresa específica. Este evento puede implicar una transformación en la empresa y la nueva situación puede ser una buena oportunidad para vender un producto específico. El vendedor puede encontrar algo que personalmente no tendría tiempo de revisar. Mientras que los humanos no tienen los recursos para navegar por Internet todo el tiempo, la herramienta puede hacerlo por el vendedor. Novas afirma además que la IA mejora el trabajo, lo hace más rápido, aumenta el conocimiento sobre la industria y la base de clientes.

Además, el análisis semántico brinda al representante de ventas información que les ayuda a medir y ajustar sus actividades de venta aún mejor. Además, Alliaga afirma que el beneficio asociado con su herramienta de prospección en Salesforce brinda la posibilidad de encontrar empresas en búsquedas limitadas. Por ejemplo, es posible buscar todas las empresas de Retail que están en México, que actualmente están analizando crear un e-Commerce como consecuencia de la pandemia del Coronavirus. Es una forma de que los vendedores y el marketing encuentren la empresa adecuada. Pueden limitar sus búsquedas y centrarse en las empresas que mejor se adapten a la oferta.

Tabla 5. Los beneficios de procesar una gran cantidad de datos

Mejor segmentación
Mejor comprensión del cliente
Encontrar y explotar tendencias
Monitoreo de cambios en industrias e identificación de nuevas oportunidades
Encontrar empresas en búsquedas limitadas
Mejorar el seguimiento y recomendaciones basadas en evidencia de datos

4.2.2. Generación de contenido personalizado

Si bien los datos internos del sistema CRM pueden usarse en modelos de IA, Mata declara que la aplicación de IA no está en el CRM en sí. Las áreas de aplicación de la IA se encuentran en capas de interacción con el cliente, definidas por la entrevistada como todo contacto entre el cliente y la empresa, tanto físico

como digital. La IA se aplica, por ejemplo, para crear experiencias personalizadas.

Mata declara que con la ayuda de la IA, también es posible investigar la respuesta al contenido del mensaje y presentar contenido personalizado de acuerdo con lo que los clientes valoran. Un motor de inteligencia artificial puede identificar si el cliente prefiere campañas de e-mailing masivos o una llamada intencionada por parte del representante de ventas, en base al ratio de respuesta.

Agostini comenta que se pueden mostrar banners personalizados en Internet (Facebook, Google, LinkedIn, periódicos) según la forma de contenido preferida. Las acciones emprendidas por el motor de inteligencia artificial tienen como objetivo aumentar la probabilidad de que el prospecto visite el sitio web de la empresa o busque la comunicación proactiva con el proveedor. Al prueba una gran cantidad de combinaciones, tiempos y frecuencias para encontrar la mejor manera de dirigirse a los clientes potenciales y a los clientes ya adquiridos. Novas también menciona el contenido personalizado como un beneficio principal de la IA. La encuestada presenta el software Outreach como una herramienta de apoyo que se utiliza para crear un compromiso relevante con el cliente. A través de esta herramienta, marketing crea plantillas de mailing para realizar campañas con diferentes toques (LinkedIn, mail, llamado) y los representantes de ventas pueden customizarlas según el tipo de cliente. Esto facilita muchísimo el alcance a más clientes potenciales.

Tras esta explicación, se hizo una pregunta de seguimiento sobre el uso de este software de IA en el contexto específico de B2B. Teniendo en cuenta los procesos de venta más largos en las ventas B2B en comparación con B2C, Raffaele, que también utiliza Outreach en su empresa, explica que el contenido específico y preciso se muestra en función de en qué parte del proceso de venta se encuentra actualmente el cliente potencial. Por ejemplo, se debe educar a los nuevos clientes sobre por qué deben comprar el producto o servicio. En una etapa posterior del proceso, puede ser más relevante adaptar el mensaje y mostrar sugerencias para reservar una reunión.

La personalización también es vista como un beneficio principal de la IA por Alliaga, quien explica que la IA puede combinar el interés por mejorar un proceso estratégico de la compañía con el mejor software para ello. La IA se ocupa

principalmente de la experiencia del cliente, según la entrevistada. Un contacto con una función de TI probablemente querrá ver más contenido técnico. Por otro lado, se mostrará más contenido basado en el valor a un visitante con un rol de RR.HH. en una empresa. Las soluciones de IA pueden saber qué productos y contenido deben mostrarse para cada persona y evita al usuario la necesidad de recibir información irrelevante.

Agostini menciona que la IA crea una comunicación relevante con el cliente. Puede resultar útil, por ejemplo, a la hora de definir segmentos para una campaña. Se crea una vista completa de los destinatarios objetivo, posibles clientes potenciales o clientes existentes a partir de datos en línea, internos y de terceros. Las campañas se adaptan a cada segmento.

Tabla 6. Beneficios del contenido personalizado

Contenido personalizado basado en lo que valora y el perfil la persona
Interacción actualizada según la etapa del proceso de venta
Comunicación a medida según si es un cliente potencial o ya es cliente

4.2.3. Cooperación entre ventas y marketing

El papel de los especialistas en marketing es crear conciencia y nutrir a los clientes potenciales (Alliaga). Cuando se percibe que esos clientes potenciales están listos para comprar en función de su comportamiento, entonces pueden ser enviados a ventas. Los puntos de contacto digitales permiten medir el comportamiento del usuario y son una parte importante de un modelo de IA. Al combinar datos de varias fuentes, la IA puede revelar si un cliente está listo para comprar o no. La encuestada afirma que existe una correlación entre qué tan interesado está un cliente potencial en una solución y qué tan listo está para comprar.

"Lo principal es asegurarse de que cuando se trabaje con marketing, tanto para clientes nuevos como existentes, se transmita esa información a los distintos vendedores de manera eficaz, de modo que los vendedores puedan comprender es el proceso del equipo de marketing". (Novas)

Tanto los departamentos de marketing como los de ventas pueden utilizar la plataforma de Outreach, y los encuestados señalan que estos dos procesos comerciales deberían funcionar mejor juntos. Raffaele explica que los representantes de marketing pueden operar en la plataforma cuando quieran clasificar a los prospectos que se han registrado para un evento o seminario web. Los clientes potenciales que se han registrado pueden manejarse en la plataforma y seleccionarse en función de la medida en que se los perciba como un buen prospecto. Esta lista puede enviarse posteriormente a los representantes de ventas. Novas menciona que los equipos de ventas y marketing trabajan con objetivos similares, es decir, generar más leads, ser más conocidos y mejorar la marca. La entrevistada explica que esta herramienta crea más transparencia en diferentes actividades.

“No vemos el marketing y las ventas como dos cosas diferentes. Es un trabajo en equipo, y uno se nutre del otro. Es importante que sea una comunicación transparente y clara en cuanto a los objetivos de cada uno”.

(Raffaele)

4.2.4. Beneficios de la IA para retener a los clientes

La personalización y el servicio son importantes en este contexto, según Agostini. El cliente debe obtener lo que quiere en el momento adecuado. La interacción con el cliente debe minimizarse y ser relevante para mantener los clientes existentes. La IA debería ser capaz de entender, como seres humanos, razonar y desarrollar una idea por sí misma. La automatización se basa en esto.

Dependiendo del producto que se ofrezca, es importante atraer nuevos clientes o mantener los existentes. Novas también menciona el modelo de la IA para retener a los clientes existentes. No solo el modelo proporcionado por SAP es capaz de calcular la probabilidad de que un cliente cambie, sino que también puede proporcionar a la fuerza de ventas las principales razones del cambio. Con la IA, es posible analizar todos los datos a la vez y generar acciones inteligentes (Alliaga). Al aplicar la predicción, el modelado y una estrategia en la

parte superior, se puede proporcionar una sugerencia de la siguiente mejor acción a realizarse por marketing o ventas para las retener a los clientes.

Alliaga ejemplificó cómo se puede usar la plataforma de Salesforce en este contexto al explicar cómo se usa para monitorear a su propio cliente. Se observan de cerca los eventos interesantes que ocurren por parte de los clientes, por ejemplo, la contratación de un nuevo gerente de ventas puede implicar un cambio en la herramienta de venta, y la plataforma, por lo tanto, debe adaptarse a este cambio. Otros eventos relevantes incluyen planes de expansión y crecimiento financiero negativo. Lo que realmente hacen es suscribirse a diferentes eventos por parte de los clientes, lo que los hace más o menos propensos a extender su contrato o hacer algún tipo de cambio que requiera un contacto de la empresa vendedora.

El sistema mencionado anteriormente ayuda a monitorear a los clientes existentes y garantizar que estén satisfechos, y que la empresa realiza un seguimiento de lo que está sucediendo con el cliente, sin tener que buscarlos manualmente en Google o llamarlos cada dos días. De manera similar, Novas explica que la plataforma de SAP le brinda al vendedor la oportunidad de configurar búsquedas y monitorear a un cliente específico. La capacidad de reconocimiento de tonos de la IA permite la identificación de contenido positivo y contenido negativo escrito en Internet que está relacionado con este cliente específico. Se puede informar al vendedor de que algunas de estas señales están afectando la relación con el cliente y ser proactivo para abordar el problema antes de que sea demasiado tarde.

Tabla 7. Beneficios de la IA para retener a los clientes

Personalización y servicio al cliente efectivo
Interacción relevante con los clientes existentes
Predecir el abandono: dar recomendaciones/acciones inteligentes
Monitoreo de actividad de clientes existentes

4.3. Responsabilidades actuales y futuras de los representantes de ventas

4.3.1. Cooperación hombre-máquina

La perspectiva futura de la cooperación entre la IA y los humanos es incierta, como lo expresan todos los encuestados. Por ejemplo, Agostini enfatiza que los caminos de desarrollo pueden verse alterados por nuevos escándalos y regulaciones (por ejemplo, GDPR). Todos los encuestados expresan dificultad para evaluar el impacto futuro de la IA, pero reconocen que la IA elimina las actividades aburridas, lo que permite a los empleados concentrarse en actividades más valiosas y divertidas.

La IA trabaja con grandes cantidades de datos y patrones que una persona no puede ver. Pasaremos el enfoque del trabajo monótono y aburrido a la inteligencia artificial y los humanos serán creativos, soñarán y crearán cosas nuevas, según Raffaele. Alliaga también discute esto y además afirma que la IA no resultará en desempleo. Es más bien lo contrario, mientras que permite a los empleados realizar tareas más valiosas.

"Probablemente habrá menos personas en la fuerza de ventas, pero tendrán que ser más cualitativos". (Alliaga).

Aunque Novas explica que todavía hay una brecha de conocimiento con respecto a las posibilidades de la IA en el futuro más cercano. Mientras que algunas personas creen que tendremos "iRobots" que harán todas nuestras tareas requeridas, la entrevistada enfatiza el hecho de que este escenario no es realista por el momento, sino más bien a largo plazo. Durante muchos años, se trató de proporcionar a las personas capacidades que les permitan realizar un mejor trabajo. Esto también lo discute Raffaele, que enfatiza aún más que la IA solo se aplicará sobre los procesos existentes, refiriéndose al beneficio adicional del 20% mencionado en la parte anterior de este capítulo.

Mata explica que hoy en día muchas empresas ya han implementado un enfoque basado en datos en sus procesos. La mayoría de ellos se encuentran

en la siguiente fase, que es la integración del aprendizaje automático en sus actividades con el objetivo de, más adelante, lograr la automatización total del proceso. Todavía existe una necesidad de intervención manual en la actualidad que probablemente se mantendrá en el futuro más cercano. Aunque, a medida que las empresas adopten cada vez más procesos automatizados y enfoques de decisiones basadas en datos, dependerán más de los puntos de contacto digitales y los datos recopilados en lugar de los humanos.

Cuando se le preguntó si la IA reemplazará a los humanos, Agostini afirma que algunos desconfían de las tareas de marketing y temen que la IA pueda hacerse cargo de su trabajo. El entrevistado sostiene que la IA puede manejar dominios estrechos, pero tareas como la coordinación de la campaña de marketing no pueden ser realizadas por IA.

Al considerar el desarrollo futuro de la IA, Alliaga discute el equilibrio entre los intereses internos y externos. Por ejemplo, considerando la importancia de crear una experiencia de cliente perfecta, puede ser relevante que una empresa facilite al cliente el proceso de rescisión de un contrato a través de un servicio en línea. Aunque, teniendo en cuenta el interés de la empresa en lugar del del cliente, esta puede no ser una decisión valiosa, ya que el proceso de salida fácil para el cliente no siempre es beneficioso para la empresa.

Tabla 8. Tareas de la IA y los humanos

<p>Inteligencia Artificial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del trabajo aburrido y monótono • Manejo de dominios estrechos • Aplicado solo en procesos actuales (20%) • Proporcionar a las personas capacidades inteligentes que les permitan realizar un mejor trabajo. • Adopción de procesos automatizados y enfoques de decisiones basados en datos
--------------------------------	--

Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Centrándose y trabajando con lo que son buenos: <ul style="list-style-type: none"> • creatividad • trabajar con datos abstractos • gestionando información general • Intervención manual
---------	---

4.3.2. Impacto de la IA en las actividades de los representantes de ventas

Todos los entrevistados expresaron la dificultad de evaluar el impacto futuro de la IA en las responsabilidades de ventas. Los dos temas principales que han surgido de las entrevistas son los factores que influyen en la necesidad de un representante de ventas en el futuro, así como la medida en que las funciones de venta y consultoría del vendedor pueden ser realizadas por IA en lugar de humanos. Se expresa que se seguirán requiriendo representantes de ventas mientras que las actividades realizadas sí cambiarán.

Teniendo en cuenta la aplicación de la IA en la actualidad, la mayoría de los encuestados discute que la IA afecta las actividades de ventas realizadas, pero no el rol en sí. Raffaele explica que el papel de los representantes de ventas no ha cambiado drásticamente. El cambio puede, por ejemplo, implicar una mejor calidad en los clientes potenciales y más trabajo cualitativo.

Por el contrario, Alliaga ya ha identificado un cambio en el rol: *“El rol del vendedor ha pasado de simplemente cerrar un contrato; a educar al cliente y enseñarle algo nuevo”*.

Además, cuatro encuestados expresan que la necesidad de un representante de ventas está determinada por el tamaño y la importancia relativa de la inversión de compra. Novas comenta que pueden educar a un usuario a través de guías automatizadas. Sin embargo, para compras que involucran a muchos usuarios y una oferta más compleja, se necesita un representante de ventas para educar y actuar como consultor. Dos encuestados mencionan que para procesos menos complejos, la página web de la empresa o un chatbot probablemente asumirán el papel de representante de ventas. Un ejemplo de proceso que AI puede manejar es la creación de un ticket de servicio, según Mata.

La mayoría de los encuestados expresan que es posible que un cliente no quiera interactuar con un chatbot impulsado por IA cuando realiza una compra más grande. Incluso si un chatbot funcionara tan bien como los humanos, los compradores se considerarían clientes adecuados si hablaran con un humano. Los entrevistados enfatizan que en lo que respecta a la experiencia en ventas, el chatbot ni siquiera se acerca a un vendedor humano. Además, Alliaga espera que los chatbots sean una interfaz que permita una conversación con humanos, en lugar de una máquina que reemplace a los humanos.

En el futuro, se espera que la persona que vende todavía tenga un papel importante en el contexto de la venta personal y la construcción de relaciones, según todos los entrevistados. El aspecto humano en las reuniones de ventas seguirá siendo muy apreciado en los próximos años. Raffaele también enfatiza la necesidad de combinar su rol con el uso de canales digitales. También se enfatiza que los modelos de negocios deben ser más digitales para tener más puntos de contacto, que faciliten el uso de modelos de recomendación de IA.

“El trato seguirá dependiendo en gran medida de los humanos, sin importar cuánta inteligencia artificial tenga” (Novas).

Mata reconoce el uso cada vez mayor de la automatización en el futuro, mientras que también se menciona que el representante de ventas siempre será necesario, especialmente para compras de clientes más grandes. El tamaño de la fuerza de ventas será menor con un mayor enfoque en las habilidades cualitativas.

Al seguirá siendo un asistente que proporciona al representante de ventas una buena base de decisión. El representante de ventas será, por tanto, responsable de tomar las últimas decisiones de venta, por ejemplo, qué decir al cliente, el precio final o la selección de productos para el cliente.

Esta visión también es compartida por Mata, quien explica que se espera que la IA apoye a los humanos en los procesos de toma de decisiones en lugar de tomar decisiones por sí misma.

“Creo que el papel del representante de ventas pasará del vendedor a un papel más consultivo”. (Mata)

A diferencia de los otros encuestados, Agostini espera que el papel del representante de ventas cambie drásticamente, mientras que la intervención y el manejo humanos seguirán siendo necesarios y apreciados en las ventas. Es probable que actividades como la implementación, el servicio y la educación puedan digitalizarse en el futuro. En el contexto de ventas complejas y de gran valor, se espera que las ventas personales sigan siendo necesarias en el futuro. En lugar de tener una función de venta, el representante de ventas tendrá una función más consultiva mientras que la transacción en sí puede digitalizarse, lo que es una predicción que también hacen otros dos encuestados. Además, Agostini explica que el día en que todos los consumidores o representantes de la empresa estén listos para hacer todo en línea, entonces debe poder cumplirse esta necesidad.

“Pasará mucho tiempo antes de que dejemos de apreciar el aspecto humano del encuentro humano” (Agostini)

Novas ve al vendedor cambiando hacia un consultor de interacción total. En lugar de ser solo responsable de la venta, el representante de ventas también actuará como consultor que tiene una vista de 360 del cliente. Si bien este enfoque ya ha sido adoptado por algunas empresas en el mercado, se espera que aumente su importancia en los próximos años. Al hablar del futuro rol consultivo del vendedor, Novas explica que todavía será necesario enseñar al cliente a usar los datos de la manera correcta.

4.4. Implementación

4.4.1. Comprensión del cliente y expectativas de la IA

Raffaele describe la IA como un tema difícil, de ahí el conocimiento y la comprensión variados entre los clientes. Sostiene que la IA se puede aplicar en diversas áreas comerciales y pocas empresas logran aprovechar al máximo la tecnología. Mata también reconoce la falta de conocimiento.

"La gente se vuelve más educada en IA, pero todavía hay una gran falta de conocimiento y comprensión de la IA y las posibilidades que la tecnología permite en su empresa específica". (Raffaele)

"Hay pocas empresas hoy en día que puedan hacerlo de una forma realmente buena. Es un largo viaje llegar allí, poder aplicar la IA y ponerla en funcionamiento. Por lo tanto, debe tener mucho respeto por el proceso que se requiere para crear IA que se pueda aplicar a su empresa. No es solo algo que compras". (Novas)

Las empresas tienen diferentes posiciones iniciales que implican diferentes niveles de comprensión de la IA, lo que también puede afectar cuán simplificada o difícil puede ser una posible implementación, explica Mata. Antes de que surgiera la tendencia de la IA, era difícil vender el concepto de aprendizaje automático, agrega Mata. Hoy es más fácil porque hay un gran interés en la IA. Esto es enfatizado por Alliaga, quien se refiere a la IA como una palabra de moda. Raffaele también revela que ahora las personas se interesan tanto en la IA que sienten la necesidad de hacer algo con la tecnología debido a la presión externa y el miedo a perderse algo, o porque reciben órdenes de la gerencia.

4.4.2. Una implementación exitosa de la IA

Según Novas, una cantidad cada vez mayor de empresas están ansiosas por implementar varias soluciones de inteligencia artificial, pero también ven muchos obstáculos. Es posible que se estén reprimiendo un poco debido a factores como los altos gastos que generalmente indica una solución de IA y el aspecto del tiempo, porque lleva mucho tiempo involucrar adecuadamente a todo el equipo en el proceso. Tres encuestados también enfatizan el aspecto costoso de implementar una solución de IA. Según Raffaele, cuando se usa de la manera correcta, el beneficio de la solución de IA supera el costo.

Teniendo en cuenta el costo y los aspectos que requieren mucho tiempo de la implementación, las empresas más pequeñas pueden encontrar la IA menos valiosa que las empresas más grandes, según Mata. En relación con la mejora

del 20% mencionada anteriormente que aporta la IA, hace una mayor diferencia y es más valiosa para las empresas más grandes, ya que la mejora puede valer millones. Por lo tanto, se prefiere la inteligencia artificial cuando el número de clientes es grande y las empresas tienen suficiente capital y datos, explica Raffaele. Novas sostiene que las empresas se beneficiarían principalmente de la IA en ventas de volumen más pequeñas, ya que son las que realmente podrían automatizarse.

Al discutir el proceso de implementación, todos los entrevistados enfatizan la importancia de comenzar con un caso de negocios. Al hacer un caso comercial de IA, es importante comprender realmente lo que significa para el usuario. Es importante tener un caso de negocio sólido que demuestre el retorno de la inversión (ROI) que la solución de IA genera para la empresa. Al discutir el aspecto del ROI, Raffaele enfatiza la importancia de este para involucrar a toda la gerencia y otros responsables, lo que puede considerarse incluso más importante que la técnica en sí. Agostini afirma que puede no ser suficiente involucrar solo a los analistas de datos, ya que generalmente no tienen el negocio en mente, de ahí la importancia de los casos de negocio.

Todos los encuestados también mencionan la necesidad de centrarse desde el principio en el problema empresarial que debe resolverse. Se enfatiza la importancia de identificar los cuellos de botella.

Por lo tanto, la calidad de los datos es crucial para obtener el mejor resultado posible. Mata también menciona la importancia de los datos. Las preguntas relacionadas con el uso y la confiabilidad de los datos deben plantearse al comienzo del proceso de implementación. Sin un patrón suficiente en los datos, la implementación no tendrá éxito. Se argumenta que todas las reuniones con los clientes son únicas y el resultado de la IA depende, por ejemplo, de la cantidad de información conocida de los clientes y del diseño de las reuniones con los clientes.

Según Raffaele, cuanto más impulsada por los datos es una empresa, más digital es y más personas pueden comprender e interpretar los datos.

Ninguno de los entrevistados menciona que el usuario final requiera competencias técnicas específicas. En cambio, se reconoce que las habilidades blandas y la cultura corporativa son importantes.

Por lo tanto, no se requieren competencias digitales para utilizar la plataforma, solo la voluntad de aprender y cambiar los procedimientos de trabajo. Novas también expresó la necesidad de cambiar el comportamiento en el negocio y ejemplificó un cambio al decir “*Se obtiene coaching de tu sistema, no solo de tu gerente*”. Teniendo en cuenta esto, acentúa la necesidad de repensar no sólo el enfoque sino también la experiencia.

Tres entrevistados expresan la necesidad de asegurarse de que el sistema se utilice activamente en la empresa. Se requieren procesos y actividades sistemáticos para fomentar el uso activo del sistema, según Raffaele. La respuesta negativa después de la implementación puede ser causada por la baja motivación para usar el sistema o la falta de conocimiento sobre el mismo. Outreach es una herramienta para que sus clientes automaticen la realización de leads durante todo el proceso de ventas, lo que enfatiza la necesidad de un uso activo. Novas explica que los empleados tienen la responsabilidad de utilizar continuamente el sistema y crear un "sistema vivo". Además, enfatiza que el diseño del sistema debe ser simple y fácil de usar para asegurar un uso activo.

Tabla 9. Aspectos que considerar para el usuario final

Voluntad de aprender
Voluntad de cambiar las prácticas laborales (nuevas formas de tomar decisiones, utilización del nuevo sistema)
Capacidad para trabajar en una cultura basada en datos
Comprender por qué se implementa la IA y cómo les afecta

Capítulo 5: Conclusiones

5.1. ¿Qué beneficios aportan la IA al proceso de venta?

Como se menciona en el apartado 2.1.2 de este estudio, el proceso de venta se considera un proceso constante. Teniendo en cuenta el uso cada vez mayor de canales digitales, no tiene un comienzo ni un final claros. Los límites entre los distintos pasos se difuminan mientras que los datos aportan valor a cada paso mediante el uso de IA. La creación de información en tiempo real y la capacidad de adaptación de la IA permiten a los representantes de ventas actuar de forma más rápida y proactiva. A su vez, los beneficios que aporta la IA con respecto a la retención y eliminación de clientes se basan principalmente en facilitar el proceso de prospección haciéndolo más eficiente y menos lento, así como lo confirman las entrevistas realizadas.

Por otro lado, mediante el uso de IA, una empresa puede identificar fácilmente a los clientes más relevantes y, por lo tanto, elegir a los más rentables. Se requiere menos tiempo y permite una mejor calidad de los clientes potenciales al utilizar la disposición para comprar y el interés como criterios de calificación del cliente potencial, pero también al combinar diferentes fuentes de datos. Como resultado de la calidad mejorada de los clientes potenciales generados tanto por marketing como por ventas, existe un menor riesgo de que los representantes de ventas descarten los clientes potenciales generados por marketing.

Con respecto a la gestión de bases de datos y conocimiento, la IA es beneficiosa en varias áreas. Las empresas pueden automatizar el proceso de recopilación de información, lo que ahorra tiempo y proporciona a la organización de ventas información a partir de una mayor cantidad de datos, lo que no sería posible sin el uso de IA.

Además como se explica en la sección 2.1.1.2., gracias a los datos captados con Big Data, la IA facilita y mejora la gestión de las relaciones al mejorar la relación comprador-vendedor. Simplifica el proceso de creación y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes al permitir contenido específico, preciso y valioso. El contenido se puede personalizar y ajustar de acuerdo con las

preferencias del cliente. El uso de IA facilita la comunicación en cuanto a la modalidad, frecuencia, comunicación unidireccional y contenido. El contenido personalizado, como resultado del uso de IA, también ofrece nuevas posibilidades para los representantes de ventas en el paso de venta relacionado con la comercialización del producto. Se muestran productos más relevantes que coinciden con el interés y la preferencia del cliente. Esto hace que el cliente tenga que dedicar menos tiempo a la búsqueda de información, lo que, junto con los demás aspectos, mejora toda la experiencia del cliente - como es explicado en la sección 2.1.2.5 de este trabajo.

A su vez, en lugar de vender únicamente un producto, la IA permite al representante de ventas identificar el problema del cliente y, por lo tanto, puede vender el producto requerido que se adapta a sus necesidades. Al actuar de manera proactiva con conocimientos predictivos y prescriptivos, el representante de ventas puede satisfacer constantemente las necesidades cambiantes del cliente mediante la realización de actividades de valor agregado, y como se explica en la sección 2.2.2., generar nuevas ventajas competitivas sustentables.

La AI basada en datos permite al representante de ventas predecir las necesidades futuras de los clientes para satisfacer constantemente sus necesidades y, por lo tanto, crear valor para ellos. El mantenimiento de la relación con el cliente puede verse facilitado por el modelo que la IA está creando. El modelo proporciona a los representantes de ventas la probabilidad de que un cliente devuelva o no renueve un producto y las razones detrás de ello, al mismo tiempo que genera acciones inteligentes. De esta forma, se les informa sobre las actividades a realizar para la readquisición o renovación de los clientes. Al proporcionar al cliente solo contenido relevante, la IA minimiza la interacción con los clientes en la medida en que se considera valiosa para él.

En resumen, gracias a la IA ciclo comercial se vuelve mucho más acertado, generando respuestas de los clientes más rápidas, y reduciendo así la duración total del proceso de ventas (desde detección de lead a cierre de acuerdo).

5.2. ¿Cómo influye el uso de la IA en las actividades de ventas realizadas y la necesidad de representantes de ventas?

Como se trató en la sección 2.1.2.4, el enfoque moderno del papel del representante de ventas es consultivo y se espera que siga siendo consultivo con el uso de IA. El uso de IA permite a los representantes de ventas estar mejor informados y asumir el papel de expertos en clientes en lugar de expertos en productos. Esto les permite concentrarse en resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los clientes. Se requiere que el vendedor consultivo obtenga una comprensión integral del cliente, y la IA se considera un asistente que proporciona una visión profunda de los clientes y sus necesidades. Las actividades realizadas en este rol están cambiando cada vez más hacia la aportación de valor al final del proceso de compra, educando al cliente sobre el producto, apoyando la implementación y creando una relación duradera.

Como se comentó anteriormente, la IA puede comunicar valor a través de contenido personalizado, pero las actividades de valor agregado siguen siendo responsabilidad de los humanos (apartado 2.3.1). En la construcción de relaciones, la IA facilita la comunicación, pero no se considera que reemplace la necesidad de los humanos. En las entrevistas se discutió este tema, y si bien los entrevistados coinciden en que la IA está superando a los humanos en el análisis de patrones y en la comprensión de preferencias y comportamientos, los humanos son necesarios para su capacidad de comprender a otros humanos durante las interacciones. Incluso si la tecnología está evolucionando hacia esta capacidad, se espera que el aspecto humano en las relaciones sea muy importante. Para ventas más complejas y valiosas, se enfatiza la necesidad del rol consultivo, mientras que las ventas más pequeñas en la venta transaccional pueden ser reemplazadas por los diversos beneficios que brinda la IA, a saber, la creación de contenido personalizado y la capacidad de proporcionar información básica del producto.

El representante de ventas y la máquina (AI) tienen una función diferente en el proceso de venta. En algunos aspectos, los humanos están superando a las máquinas y viceversa. Las fortalezas de los humanos radican en su capacidad para generalizar, así como en su intuición y creatividad. La IA, por otro lado, puede trabajar con una gran cantidad de datos y, por lo tanto, identificar patrones

que un ser humano no puede ver. Esta capacidad analítica proporciona al representante de ventas mejor información para la toma de decisiones, pero no reemplaza la necesidad de los humanos.

La decisión de a qué cliente contactar siempre la tomarán los humanos. Los seres humanos también son necesarios en las interacciones con los clientes. Las tareas administrativas y las actividades no relacionadas con las ventas pueden automatizarse mediante el uso de IA. Esto da como resultado que los representantes de ventas puedan concentrarse en sus tareas principales, por ejemplo, la construcción de relaciones, y realizar más actividades de valor agregado.

En este sentido, la necesidad de un mayor conocimiento es evidente, ya que los representantes de ventas hoy en día se han convertido en agentes de conocimiento en lugar de agentes de persuasión. También hay una necesidad de nuevas competencias. Los representantes de ventas deben tener habilidades más especializadas y un conocimiento profundo para mantenerse competitivos y estar en sintonía con la tecnología en constante cambio. También se espera que los vendedores potenciados por la IA se concentren más en desarrollar el conocimiento del cliente y el conocimiento sobre el mundo externo con el fin de agregar valor para el cliente.

5.3. En el contexto de la implementación de la IA, ¿cómo se deben gestionar los representantes de ventas para crear la voluntad de cambiar sus procedimientos de trabajo y superar las barreras y/o desafíos?

En las organizaciones de ventas se debe promover y enseñar una cultura basada en datos y la voluntad de cambiar los procesos de trabajo para garantizar el uso sistemático del sistema.

Con el desarrollo de modelos de IA desarrollados por terceros, cada vez más organizaciones tienen fácil acceso a las soluciones de IA y este estudio revela la variedad de beneficios que estos modelos pueden proporcionar. Esas soluciones de IA reducen la necesidad de experiencia técnica relacionada con el desarrollo de los modelos y, en cambio, aumentan el enfoque en los procesos comerciales

y los usuarios finales del sistema. Las empresas deben comprender desde el inicio del proceso de cambio lo que quieren lograr con la IA y, por lo tanto, adoptar un enfoque comercial en lugar de uno técnico.

Como se explica en la sección 2.3.1, esto implica un cambio en el *mindset* de los representantes de ventas, ya que, requiere de cambios en las actividades y procesos que ellos realizan. Y muchas veces no están preparados para dichos cambios.

Por este motivo es importante tener al negocio en mente desde el comienzo del proceso de cambio para que sea más fácil comunicar a los representantes de ventas los beneficios y las implicaciones para las tareas realizadas. La comunicación debe centrarse en la comprensión de la IA, sus implicaciones y el fomento de la confianza para aumentar la voluntad de cambiar los procedimientos de trabajo. Por lo tanto, y como se confirmó durante las entrevistas, también adoptando la tecnología a nivel individual, es decir, a los representantes de ventas.

En este sentido, se considera que una interfaz fácil de usar que no requiere una comprensión técnica profunda de la IA y una buena comprensión de la colaboración hombre-máquina, aumentan la confianza a largo plazo. Como resultado, la disposición a adaptar el sistema es mayor. Basado en la sección 2.3.3, la confianza inicial aumenta cuando la IA se representa como una herramienta útil que va a ayudar y liberar de trabajo repetitivo o de poco valor al representante de ventas. El desarrollo continuo de la confianza se ve influenciado por el rendimiento y la colaboración de la máquina.

Como se trató en las entrevistas (sección 4.3.1) la amenaza de la automatización y la eliminación de puestos de trabajo debe reformularse en la posibilidad de aumentar las capacidades humanas con el fin de crear una percepción positiva de la tecnología. Lo importante es que el representante de ventas no vea como una “amenaza” a la tecnología, ya que como se mencionó anteriormente, la máquina no reemplaza a los humanos, sino que los ayuda a realizar su trabajo consultivo y relacional.

5.4. Perspectivas personales y visión futura

El objetivo del estudio ha sido crear una comprensión integral de los beneficios y los impactos individuales de la IA en las organizaciones de ventas. Un entendimiento ampliado de la tecnología, como la IA, es de relevancia empírica tanto para los individuos como para la sociedad en su conjunto. Al mismo tiempo, se espera que las empresas reconozcan la importancia de las personas durante y después de la implementación de la IA. Además, al proporcionar a los representantes de ventas las implicaciones prácticas de la implementación de la IA, sin duda surgirá un mayor interés por el uso de IA y Big Data en las empresas B2B, lo que contribuirá al avance de la tecnología.

Desde un punto de vista teórico, este estudio ha contribuido al campo de la investigación de ventas al aclarar cómo los representantes de ventas son impactados por las nuevas tecnologías y las responsabilidades que se alteran o agregan como resultado del desarrollo técnico. El proceso de venta se ve constantemente afectado por las nuevas tecnologías. Este estudio ha presentado los beneficios de la IA en este contexto; sin embargo, se espera que la tecnología se desarrolle aún más en los próximos años.

En mi opinión, el concepto de que “la máquina va a reemplazar al vendedor” es exagerado. Sin embargo, sí considero que el camino por delante implica cambios significativos en la forma en que se realiza el trabajo de ventas. Los cambios se centran en la automatización de actividades en lugar de trabajos individuales, pero es probable que la escala de esos cambios altere profundamente lo que hace el representante de ventas.

Gran parte del enfoque en la inteligencia artificial y la automatización se ha centrado en qué trabajos o tareas se reemplazarán. Eso es comprensible, por supuesto. Pero está claro, aunque menos explorado, que los líderes de ventas y los representantes de ventas seguirán siendo cruciales para el proceso comercial incluso cuando se adapten al trabajo con máquinas. El "toque humano" deberá centrarse más en gestionar las excepciones, tolerar la ambigüedad, utilizar el juicio, dar forma a las estrategias y preguntas que las máquinas ayudarán a habilitar y responder, y gestionar una red cada vez más compleja de relaciones con socios de negocio y clientes.

Las herramientas de aprendizaje automático y automatización, por ejemplo, podrán obtener, calificar y ejecutar muchas más oportunidades de ventas de las que los representantes pueden seguir en la actualidad. Por lo tanto, los líderes de ventas deben desarrollar protocolos claros de escalada y excepción para manejar las situaciones más complicadas o valiosas, asegurándose de que un representante de ventas evite que un robot pierda una “gran venta” por falta de criterio interpersonal.

En este sentido, los procesos de ventas se ven automatizados, hoy en día, en la parte de generación de demanda, gracias a la utilización de software de IA que permite generar contenido dirigido y adaptado a la realidad de cada cliente y que las interacciones de marketing sean fluidas y sin depender del vendedor haciendo seguimiento a las campañas. También en el post venta, cuando muchas veces los clientes tienen dudas o consultas en el proceso de implementación o adopción de la tecnología, y entonces pueden acudir a bots que dan respuesta o sugieren soluciones teniendo en cuenta la información que tienen. Por otro lado, se utiliza mucho para detectar oportunidades de upselling o crossselling en base al comportamiento del cliente (sobreuso de usuarios, activación de funcionalidades no contratadas) y en asegurar la renovación de contratos. Todo esto claramente agiliza y aliviana el trabajo del representante de ventas y permite que se enfoque en lo que es realmente importante para él: cerrar negocios comerciales.

Si bien el aprendizaje automático continuará evolucionando en el futuro previsible, los altos ejecutivos de las organizaciones deben orientar la tecnología en la dirección correcta. Tendrán que pensar en una serie de preguntas: ¿Qué tipo de decisiones deben automatizarse? ¿Qué tipos de automatización ayudarán a cumplir los objetivos estratégicos de crecimiento? ¿Cuáles son las implicaciones legales y de riesgo? ¿Cómo se deben gestionar e integrar las relaciones entre clientes y tecnología para crear la mayor ventaja competitiva?

La tecnología aumenta la complejidad de la gestión del cambio e introduce nuevos desafíos relacionados con su adopción y comprensión, que son los dos principales desafíos asociados con la IA. La comprensión de esta está influenciada por la madurez digital de la empresa y la generación.

Siguiendo este concepto, la adopción de IA genera implicaciones para la contratación y gestión de representantes de ventas. Como se mencionó en el

trabajo, la profesión de ventas va a necesitar más que nunca vendedores de tipo consultor. El equipo de ventas tendrá que estar capacitado en áreas donde el trabajo sea más como consultores genuinos que como simples tomadores de pedidos. Una personalidad empática seguirá siendo importante, pero más allá de sus habilidades para relacionarse, los representantes tendrán éxito en función de su capacidad para comprender e interpretar datos, trabajar de manera efectiva con IA y avanzar rápidamente en las oportunidades. Es decir, el éxito se ampliará para los vendedores que tengan las mejores habilidades y comprendan cómo usar la tecnología para mejorar esas habilidades. Ese es un perfil de ventas muy diferente al que muchas empresas buscan en la actualidad.

Como conclusión general, con cada nueva generación se percibe un miedo renovado sobre las herramientas tecnológicas y las implicaciones que tienen para el futuro. Sin embargo, en lugar de entrar en pánico porque las máquinas los reemplazarán, los profesionales de ventas deben desarrollar y mejorar su conjunto de habilidades para que puedan tener éxito en un entorno donde los clientes están luchando para lidiar con cambios constantes y demasiadas opciones. Los vendedores se deberán convertir en expertos en consultoría y aprovechar esta tecnología para su beneficio.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 6: Anexos

Anexo 1. Preguntas Guía de Entrevista

Apertura. Cuénteme más sobre su rol y los servicios que brinda su compañía.

Pregunta 1. ¿Cuáles son los principales beneficios que aportan el Big Data, en especial la IA, para el desarrollo de ventajas competitivas de los procesos de venta B2B en empresas de Tecnología?

1. Uso de IA y Big Data en sus procesos:

Big Data

- A. ¿Utiliza Big Data dentro de sus procesos comerciales?
- B. ¿Cómo recopila los datos y qué tipo de datos se analizan?

AI

- A. ¿Qué beneficios principales aportan la IA y Big Data al marketing y las ventas?
 - a. Para clientes nuevos y potenciales
 - b. Para cliente ya adquirido
 - c. Para incrementar las ventas (upselling, crosselling)

Pregunta 2. ¿Cómo influye el uso de IA en las actividades de ventas realizadas y en las relaciones con los clientes?

- 1. ¿Quiénes/qué funciones comerciales están involucradas?
- 2. ¿Cuál es la cultura, las competencias y la estructura organizativa necesarias?
- 3. ¿Cómo cambian las actividades de ventas realizadas?
- 4. ¿Se requieren competencias específicas para que el vendedor use las herramientas?

Si la respuesta es sí, ¿cuál/es?

5. ¿Cómo se asegura la empresa de que la organización de ventas tenga estas competencias necesarias?
6. ¿Cambian el rol y las actividades del vendedor?
7. ¿Cómo cree que la comunicación entre los vendedores y el cliente se ve afectada por la implementación de la IA?

Pregunta 3. ¿Cuáles son los principales desafíos y/o barreras a los que se enfrentan las empresas B2B de Tecnología para la correcta utilización de Big Data e IA?

1. ¿Considera que el uso de IA es una herramienta de automatización, una herramienta de soporte o ambas? ¿Por qué?
2. ¿Por qué cree que muchas organizaciones B2B dudan en implementar la IA en sus organizaciones? (los estudios han demostrado que B2B dudan más)
3. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas en el proceso de implementación de estas tecnologías?

Cierre. ¿Cómo ve las ventas y la IA en el futuro?

Universidad de
San Andrés

Capítulo 7. Bibliografía

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*.

Ahearne, M., Hughes, D. & Schillewaert N. (2007), "Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-Based IT on Sales Effectiveness," *International Journal of Research in Marketing*, 24 (4), 336–349.

Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), pp. 111–120.

Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, pp. 169–184.

Baumgartner, T., Hatami, H., & Valdivieso, M. (2016). Why Salespeople Need to Develop "Machine Intelligence". *Harvard Business Review*.

Best, W. (1988). *Cómo investigar en educación*. Madrid: Morata, S.L.

Bitner, M.J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, 54, 69–82.

Birchfield, R. (2013). Big Data: Management's New Big Gun. *New Zealand Management*, 60, 18– 19.

Branche, I., & Expertise, U. (2020). The future of B2B sales. *Kearney*. 1-19

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Business Research Methods*. 3rd edition. Stockholm: Liber.

Brynjolfsson, E. (1993), "The Productivity Paradox of Information Technology," *Communications of the ACM*, 36 (12), 67–78.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, (October).

Bughin, J., & Catlin, T. (2017). What Successful Digital Transformations Have in Common. *Harvard Business Review*. December 19th.

Buhl, H., Röglinger, M., Moser, D.-K. F., & Heidemann, J. (2013). Big Data A Fashionable Topic with(out) Sustainable Relevance for Research and Practice? *Business & Information Systems Engineering*, 5(2), pp. 65–69.

Cannon, J.P. & Perreault W.D. Jr. (1999), "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439–460.

Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice*, 4th ed., Boston: Allyn & Bacon

Cook, T., & Reichart, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata, S.L.

Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, pp. 198–208.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima; Cengage Learning, Ed.).

Daugherty, P., & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: reimagining work in the age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press.

Davis, F. D. (1989), "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, 13 (3), 319–340. Richard P. Bagozzi, and Paul R. Warshaw (1989), "User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models," *Management Science*, 35, 982–1003.

Denzin, N. K. (1970). *The research Act*. Chicago: Aldine Publishing Company

Denzin, N. K. (1989). *Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine Publishing Company

Driggs, W., Hergesell, C. (2017). *Digital Selling: Reinventing Sales to Stay Relevant to Changing B2B Buyers* (Report number. 1707-2332287). US: Ernst & Young Global Limited.

Ficher, R., and Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York, NY: Viking

Franks, B. (2012). *Additional praise for Taming the Big Data Tidal Wave*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big Data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), pp. 137–144.

Gardner, S., & Ash, C. G. (2003). ICT-enabled organizations: a model for change management. *Logistics Information Management*, 16(1), pp. 18–24.

- Garwood, M. (2018). Ready or Not, Here Comes AI. Multichannel News.
- Grant, R. M. (1991, December). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 23.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. 4th ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Holtel, S. (2016). Artificial intelligence creates a wicked problem for the enterprise. *Procedia Computer Science*, 99, pp. 171–180.
- Hunter, G. K., and W. D. Perreault, (2006), "Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 2 (Spring), 95–113.
- Hunter, G. K., & Perreault, W. D. (2009). Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), pp. 95–113.
- Hunter, G. K., Perreault, W. D., Morgan, N., Clopton, S., Zeithaml, V., Brown, S., Bollen, K. (2007). Making Sales Technology Effective. *Journal of Marketing*, 71, pp. 16–34.
- Isaacson, W. (2014). *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses and Geeks Created the Digital Revolution*. London: Simon & Schuster.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), pp. 361–386.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul* (E. Norma, Ed.). Harvard Business Review Press.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Berlin Heidelberg: Springer
- Laney, D. (2001). 3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety. In *Application Delivery Strategies* (Vol. 949).
- Lee, I. (2017). Big Data: Dimensions, evolution, impacts, and challenges. In *Business Horizons* (Vol. 60).
- Licklider, J. C. R. (1960). Man-Computer Symbiosis. *IRE Transactions on Human Factors in Electronics*, HFE-1(1).

Luo, J. S., Hilty, D. M., Worley, L. L., & Yager, J. (2006). Considerations in Change Management Related to Technology. *Academic Psychiatry*, 30(6), pp. 465-9.

Marshall, T. E., Byrd, T. A., Gardiner, L. R., & Rainer Jr, R. K. (2002). Technology acceptance and performance: An investigation into requisite knowledge. In *Advanced Topics in Information Resources Management, Volume 1* (pp. 90-115). IGI Global.

McCormick, J. (2020). World-Wide AI Spending Expected to Double in Next Four Years. *WSJ PRO Artificial Intelligence*.

McCarthy, J. (2007). What is Artificial Intelligence? Stanford University, Computer Science Department.

McHugh, B. (2020). Gartner's IT Automation Predictions for 2021. *IT Automation Without Boundaries*. By Advanced Systems Concepts, Inc.

Merriam, S. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. 2 Ed. Jossey-Bas Inc.

Moutot, J.-M., & Bascoul, G. (2008). Effects Of Sales Force Automation Use On Sales Force Activities And Customer Relationship Management Processes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), pp. 167–184.

Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), pp. 46–57.

Parsons, A. (2002). What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), pp. 4–12.

Peters, L.D. and Fletcher K.P. (2004). Communication Strategies and Marketing Performance: An Application of the Mohr and Nevin Framework to Intra-Organisational Cross-Functional Teams. *Journal of Marketing Management*, 20 (7/8), 741-70.

Porter, M. E. (1985a). La ventaja competitiva de las naciones. In DEUSO (Ed.), *Ser Competitivo* (9th ed., p. 621). Harvard Business Review Press.

Rapp, A., Agnihotri R., & Forbes L.P. (2008), "The Sales Force Technology–Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 4 (Fall), 335–350.

Russell, S., & Norvig, P. (2012). *Artificial intelligence—a modern approach*. 3rd edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Russom, P. (2011). *Big Data Analytics*.

Salesforce.com (2020). *State of Sales Report*.

Schmarzo, B. (2015). *Big Data MBA: Driving Business Strategies with Data Science* (1st ed.).

Sharma, A. (2006). Strategies for maximizing customer equity of low lifetime value customers. *Journal of Relationship Marketing*, 5(1) 59–83.

Siau K. & Wang W. (2018). Building Trust in Artificial Intelligence, Machine Learning, and Robotics. *Cutter Business Technology Journal*, 31 (2), 47-53.

Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, pp. 263-286.

Speier, C. & Venkatesh V. (2002), "The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies," *Journal of Marketing*, 66 (3), 98-111.

Sterne, J. (2017). *Artificial Intelligence for Marketing: Practical implications*. Wiley.

Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, pp. 135–146.

Tabares, L. F., & Hernández, J. F. (2014). *Big Data Analytics: Oportunidades, Retos y Tendencias*. Universidad de San Buenaventura.

Venkatesh, V. & Davis F. D. (2000), "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies," *Management Science*, 46 (2), 186–204.

Wang, Z., Wei, G., Zhan, Y., & Sun, Y. (2017). Big data in telecommunication operators: data, platform and practices. *Journal of Communications and Information Networks*, 2(3).

Ward, J., & Barker, A. (2013). *Undefined By Data: A Survey of Big Data Definitions*.

Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, 60(5), pp. 435–438.

Zoltners, A. A., Sinha, P. K., & Lorimer, S. E. (2019). *Technology Is Blurring the Line Between Field Sales and Inside Sales*. Harvard Business Review.



Universidad de
San Andrés