

## Material Imprimible

### Curso CRM Marketing relacional

#### Módulo 4

##### **Contenidos:**

- Estrategia en la experiencia del cliente.
- Retos y tendencias propios de la gestión de los clientes.
- Experiencia de los clientes como estrategia de diferenciación.
- Principios de la experiencia de cliente, construcción de la promesa de la experiencia y modelo de gestión de la experiencia de cliente.
- Organización y despliegue de la estrategia.
- Automatización en la gestión y seguimiento de procesos en fuerza de ventas y punto de venta. Distintos modelos organizativos de fuerzas de ventas y el papel de la fuerza de ventas.
- Estrategia CRM: su integración, automatización del push y grupos de control.
- Automatización desde la generación de la oportunidad a la posventa: arquitectura funcional, procesos desarrollados, valor económico aportado y check-list para garantizar el éxito de la automatización.

## Marketing

Daniel Cañedo en wowcx.com, una agencia líder en experiencia al cliente, resume exactamente lo que significa el **marketing**, y afirma que parte de la idea de conectar un producto o servicio con los consumidores finales. De esta manera, el marketing busca convencer e impulsar a comprar. Se trata de seducir mediante la comunicación de necesidades y satisfactores. Se vale de mensajes cargados de emociones, valores, atributos y aspiraciones, ya que la idea es apelar al consumidor, y, por ende, los mensajes tienen un objetivo concreto: atraer nuevos clientes. Pero, establece claramente que la experiencia del cliente no se limita solo a atraer. Todas las empresas “entregan” una experiencia a sus clientes, ya que en el mismo momento en que se interactúa con los clientes, se les está brindando experiencias.

Las interacciones entre la empresa y los clientes pueden darse en cualquier momento del ciclo de vida del cliente, incluso al momento de atraerlos. Pero también pueden darse cuando los clientes comienzan a usar los productos o consumir y disfrutar los servicios. O cuando necesitan de un soporte o cuando realizan un reclamo. Incluso cuando quieren abandonar la marca. Así el marketing es parte de la experiencia de cliente, pero no es una parte exclusiva de la relación entre el cliente y la empresa. Si se ofrecen mejores experiencias, es muy probable que sea más fácil atraer nuevos clientes. En cambio, si se detuvieran todos los esfuerzos de marketing en una empresa, aún habría clientes que seguirían viviendo una experiencia, pero es difícil precisar por cuánto tiempo más se quedarán. Descuidar la experiencia puede poner en riesgo toda la organización.

En general, lo que sucede es que los clientes no quieren tener que llamar a un *call center* ni las empresas quieren recibir esas llamadas. Si lo hacen es para expresar algún tipo de descontento. La gran mayoría de las veces que un cliente se contacta después de una venta es manifestar algún problema con el que tuvo que enfrentarse. Sin embargo, debemos tener en cuenta que los servicios al cliente son una prestación que se brinda antes, durante y después de la compra. Por eso, a las empresas les conviene estar atentas a estos reclamos ya que quizás es la última oportunidad que tienen de transformar una experiencia negativa en una positiva. Una vez más la experiencia de

---

cliente incluye muchas más cuestiones. La experiencia de cliente no es sinónimo de servicio al cliente, porque aquel es un concepto que comprende e incluye otras cuestiones que quedan por fuera en el concepto de servicio al cliente.

### Experiencia del cliente

Daniel Cañedo, el autor mencionado, define la **experiencia del usuario** como “el conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, cuyo resultado es la generación de una percepción positiva o negativa de dicho servicio, producto o dispositivo. La experiencia de usuario evalúa interacciones con un entorno o dispositivo”. Es decir que experiencia de cliente tampoco es sinónimo de experiencia de usuario. Para entenderlo mejor la experiencia del cliente, o *Customer Experience*, según la página wowcx, ya citada, es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad del cliente y afectan el valor económico que genera una organización.

De esta manera, podemos afirmar que la **experiencia de cliente** alcanza a todas las interacciones del cliente con la empresa, es decir, desde la atracción y el interés que generó el marketing, hasta el descubrimiento, la compra, el uso, el servicio al cliente y hasta la baja, sin importar el canal por el cual se produzcan estas interacciones. Su alcance es integrador, ya que une el negocio entorno con la visión del cliente. Las compañías, por su parte, no pueden controlar por completo la experiencia de cliente ya que esta implica dominar percepciones, emociones y comportamientos que no pueden anticipar ni conocer en su totalidad. Pero sí pueden estar preparadas para ofrecer experiencias ideales y corregir todo aquello que no es positivo según la perspectiva de sus clientes.

De acuerdo con las palabras de Ronnie Pacheco Gamboa, máster en *Digital Customer Management*, “Para elegir la dimensión sobre la cual construir un posicionamiento, hay que tener en cuenta el tipo de empresa y cómo se establecen los «touch points» con sus clientes/usuarios. Si bien es cierto, la diferenciación nunca es 100% de un solo tipo, es

decir, Pepephone que también puede trabajar temas de marca o de producto, y Gemelolandia puede hacerlo en interacciones o marca, mucho depende de la industria y el tipo de jugador que seas (nuevo, grande, digital, etc.) para elegir uno de los tres ámbitos sobre el cual apoyarte y soportar una buena estrategia de diferenciación, siempre pensado en la satisfacción de los clientes y maximizar el beneficio”.

### El caso de Gemelolandia

La marca Gemelolandia se dedica al *e-commerce* y se especializa en la venta de gemelos y complementos para hombres. Tiene más de 5.500 productos, en su mayoría, como dijimos, gemelos para camisa que van desde los muy clásicos y formales hasta originales, temáticos y personalizados. En ese sentido, cuando nos referimos a estrategia *Customer Experience* en la dimensión producto aludimos justamente a tener un amplio catálogo, que nos brinde la posibilidad de elegir la mejor alternativa y nuestra experiencia de compra supere las expectativas que teníamos al entrar a la web y buscar el producto. Si pensamos en las experiencias de compra de los productos que ofrece esta marca, podemos decir que se activan las emociones ya que apela a las preferencias, a la originalidad, a la pasión y por eso, en general, la visita al sitio se convierte en ventas para la mayoría de las personas.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que contar con un amplio y variado catálogo de productos no es suficiente para tener una estrategia ganadora. Debemos, además, cumplir con las condiciones de entrega y facilitar las alternativas de pago. Es decir, el resto de interacciones con la empresa deben estar bien definidas para propiciar que las ventas se repitan y que la experiencia sea completa. De hecho, no podemos olvidar el principio esencial que rige la experiencia del cliente: “Conseguir que alguien compre, repita compra y recomiende”. Lograr este objetivo es fundamental para conseguir que la relación de la empresa con el cliente sea duradera en el tiempo y mutuamente beneficiosa. Este ciclo de relación no es propio del mundo actual, sino que se ha cimentado sobre el marketing tradicional y la calidad de servicio, porque al fin y al cabo nos estamos refiriendo a cómo llegar mejor al usuario.

## Mundo actual

La diferencia principal entre lo que pasaba antes y lo que sucede en la actualidad radica en que la gente ya no solo adquiere productos y servicios, sino que busca experiencias que le generen emociones. Hoy, en general, hay más oferta que demanda y, gracias a Internet y a la globalización, la gente está más y mejor informada y por eso es más exigente y autónoma, ya que tiene mayor acceso a los productos y busca más las opiniones de terceros que de la comunicación de las marcas. La tecnología ha hecho posible este momento de cambio que ha dado un poder inmenso al consumidor. Y ahí es donde la experiencia de cliente cobra mayor relevancia. La experiencia de cliente es aquello que se vive, se percibe y se siente en cualquier interacción.

Si bien en la actualidad no existe un consenso en torno a una definición sobre qué es la experiencia de cliente, podemos afirmar, junto con el autor mencionado, Pacheco Gamboa, que la experiencia de cliente “es aquello que se vive (realidad objetiva), se percibe (realidad subjetiva) y se siente (emoción provocada) en cualquier interacción. Independientemente de quién la inicie, del motivo o necesidad que la desencadene y del contexto en el que nos encontremos. Para cerrar el círculo, se debe considerar que, como consecuencia de la experiencia, se tendrá un comportamiento favorable hacia la empresa (fidelidad, recompra, recomendación...) o lo contrario (desvinculación, detracción o, incluso, abandono)”.

## El caso de Ibercaja

Ibercaja, un banco español con sede en Zaragoza, ha aprendido muchas lecciones, que son de utilidad en la gestión de la relación de cualquier empresa u organización con sus clientes: “lo primero es cumplir y lo siguiente, sorprender”; “no darlo todo a cambio de nada”; “buscar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”; “las emociones importan, y mucho”; “medir no es un fin en sí mismo”; “¡cuidado con quedarse en la punta del iceberg!”.

Estas “lecciones” que aprendió Ibercaja se pueden extrapolar a casi cualquier empresa. La primera lección a la que aluden es “Lo primero es cumplir y lo siguiente, sorprender”, ya que, si una empresa quiere diferenciarse y resaltar respecto de su competencia, es

necesario que sea muy consciente de que los atributos funcionales esenciales de un producto o un servicio deben estar diseñados para no fallar nunca. Si la empresa está disponible cada vez que el cliente lo requiera, este lo percibirá como un momento memorable, de esos que provocan emociones positivas con intensidad. El cliente a veces solo quiere que el proceso sea fácil, rápido y que funcione. En el caso específico de Ibercaja, por ejemplo, querrá que al cajero automático no le falten billetes, que no se trague la tarjeta y que no tenga ningún inconveniente derivado de las actividades bancarias cotidianas. No se trata tanto de sorprender como de cumplir.

La segunda lección, “No darlo todo a cambio de nada”, se vincula con la anterior en el sentido de que hay que estar constantemente pensando en las expectativas de los clientes, ya que en ocasiones puede ocurrir que se está invirtiendo gran cantidad de recursos en aspectos poco relevantes para el cliente. Es sumamente necesario identificar en qué puntos solo se debe cumplir, pero conociendo bien qué es cumplir, alinearlos con la estrategia y dedicar en esas interacciones los mínimos, pero suficientes, recursos. De ese modo, se podrá utilizar un mayor número de estos para sorprender de verdad en los momentos clave de la relación empresa-clientes. Esta es la gestión sofisticada y satisfactoria que, simultáneamente, resulta rentable para la organización.

Respecto de la tercera lección, es decir, “Buscar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”, los encargados de marketing de Ibercaja sostienen que existen tres pilares básicos de un modelo de gestión de experiencia de cliente: estrategia, procesos e implantación. Esto es que debe haber un enfoque estratégico que describa de modo claro, concreto y completo cuál es la apuesta de diferenciación, lo que es lo mismo que tener en cuenta la estrategia. El siguiente eje es el modelo de procesos. Resulta imprescindible para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de nuestro modelo, así como su mejora continua. La cadena de valor se centra en investigar lo que necesitan las personas, diseñar los elementos de relación, brindárselos y medir muy bien qué están viviendo, percibiendo y sintiendo. El círculo se cierra cuando somos capaces de medir cómo se comporta el cliente en términos de recomendación real, consumo de los servicios y recompra. Por último, el tercer pilar es el diseño de una hoja de ruta de implantación. Es decir ¿por dónde empiezo y cómo sigo? En el caso de la banca,

¿empiezo por uno de los diferentes canales de relación, por un producto concreto o un territorio geográfico o por el proceso de compra? Existen numerosas combinaciones posibles y no se puede hacer todo a la vez.

En cuanto a la cuarta lección, “Las emociones importan. Y mucho”, podemos afirmar que hasta hace poco hablar de emociones en el mundo de los negocios resultaba un tanto ingenuo e infantil. Sin embargo, los expertos en neurociencias le han demostrado a la sociedad de modo ya masivamente aceptado que las personas solo almacenan recuerdos de modo natural cuando están basados en emociones. De esta manera, el cerebro de los clientes recordará de modo natural aquellas interacciones que le provoquen emociones. Esos recuerdos son la clave para lograr una recomendación en el futuro, una recompra de producto o el consumo de algún nuevo servicio cuando surja la necesidad. Esas emociones son la garantía de las marcas para estar presentes en el proceso de búsqueda, compra y posterior recomendación. Por ello, las empresas deben definir qué emociones quieren transmitir y qué experiencias deben diseñar y entregar para que, al vivirlas, lo consigan. Y lo más complejo, lograr medirlas y comprobar que efectivamente están en el buen camino o, por el contrario, necesitan hacer cambios.

De acuerdo con la quinta lección “Medir no es un fin en sí mismo”, se puede afirmar que la medición es el mal necesario para asegurarse de que el cliente reacciona tal como habíamos previsto respecto del diseño y despliegue y, en caso contrario, ajustarlos. Lo más importante en la medición es la sofisticación. Para el autor existen dos ejes de trabajo clave: por un lado, medir la post-interacción con el cliente en tiempo real y ser capaces de reaccionar en ese instante en función del resultado; por otro lado, cómo medir las emociones. Se ha avanzado mucho recientemente en esta materia y, gracias a la neurociencia y a la tecnología, ya es posible medir con precisión las emociones de los usuarios cuando interactúan con las empresas de acuerdo con sus respuestas cerebrales y biométricas. Por ejemplo, en Ibercaja ya utilizaron el neuromarketing en la creación de la nueva aplicación de la banca móvil.

Por último, mencionaremos la lección “¡Cuidado con quedarse en la punta del iceberg!”. Es cierto que existen técnicas para trabajar la experiencia de cliente, como el *customer journey*, el mapa de empatía, los arquetipos, entre otras tantas herramientas. Todas son

herramientas útiles, incluso entretenidas en su aplicación, y están de moda, pero su uso no garantiza conseguir una organización centrada en el cliente. Ayudan en el necesario proceso de cambio cultural, pero son la punta del iceberg de una organización, sus necesidades y su experiencia. Es importante, para terminar de conceptualizar las lecciones de Ibercaja, recordar que el usuario no es propiedad de nadie, sino que es responsabilidad de todos. Incluso hay organizaciones donde han superado este sentimiento de propiedad o responsabilidad y proclaman: “el cliente nos une”.

### Los principios de la experiencia del cliente

Como primera medida podemos afirmar que el mundo empresarial es cada día más competitivo y son muchas las organizaciones que consideran la experiencia del cliente como una de las estrategias clave de sus negocios, que, alineada con la transformación digital de la compañía, debe iniciarse desde la alta dirección. Esto significa que no vale con contratar a unos pocos profesionales que inspiren nuevas iniciativas, sino que, además, deben contar con una ayuda financiera destacada, con la participación de los empleados y con un compromiso ejecutivo que marque la diferencia.

Uno de los referentes británicos de la experiencia del cliente, Gerry Brown, apodado y también conocido como “The Customer Lifeguard”, explica que la clave del *customer experience* radica en la adopción de diez principios como base para una estrategia sostenible y rentable. Se trata de ideas que guardan una fuerte correlación con la estrategia del cliente, e incluso pueden llegar a ser adoptadas como “estrategias de vida”. Esas diez estrategias son: “Mirarse al espejo – Poner la casa en orden”, “Visualizar el destino – Planificar el viaje”, “Decir por qué importa – Los valores”, “¿Cómo cuidarlos? – Mostrar el camino”, “Seguir al líder”, “Invitar a otros en el camino – El esfuerzo de la comunidad”, “Conocer la opinión del cliente”, “Comunicar a tiempo, con frecuencia y con honestidad”, “Red de comunicación – Todo el mundo conectado”, “¿Por dónde empezar?”.

La primera de las estrategias, “Mirarse al espejo – Poner la casa en orden”, se refiere a que hay que tener claro en qué punto se halla la empresa exactamente y aquello que la cultura corporativa de la empresa representa. Aquí es muy importante hacer partícipes a

todas las personas que formen parte de la organización para poder consensuar y conseguir verse como los demás te ven. La segunda estrategia “Visualizar el destino – Planificar el viaje”, alude a cómo viajamos y nos transportamos de un lugar a otro. En ese sentido, podemos ejemplificar con la manera como viajamos. De esta manera, Brown afirma que durante un largo viaje son comunes las expresiones del tipo “¿ya llegamos?” o “¿cuánto falta?”, sobre todo cuando se viaja con niños o con un compañero impaciente. En este sentido, la experiencia del cliente no es del todo diferente a este tipo de situaciones, ya que todo el mundo quiere “llegar cuanto antes” y esta circunstancia implica paciencia, procurando que “el viaje” sea agradable y una oportunidad valiosa para todos los participantes, es decir, empresa y cliente. Por ello hay que planificar el proceso de compra del cliente con hitos realistas y alcanzables, informando de dónde se encuentra su paquete, cómo se hace el envío, a dónde tiene que ir y los desvíos a realizar. Cuantos más detalles mejor.

La tercera estrategia base “Decir por qué importa – Los valores” hace alusión a que aquellas marcas que lideran el camino de la experiencia del cliente han basado su cultura organizacional en un conjunto de valores sólidos, que no solo responde a un eslogan de marketing, sino que constituye, además, un código de conducta, con creencias, valores y prácticas compartidas. La participación de los empleados es clave porque son directamente responsables del desarrollo de los fundamentos en los que se basa la cultura empresarial. Para lograr su objetivo se requieren publicaciones en webs, comunicaciones regulares, una constante evaluación del personal y una cultura centrada en que el cliente es responsabilidad de todos, y por tanto el crecimiento de la empresa está correlacionado con la satisfacción del consumidor.

En cuanto a la cuarta estrategia base, es decir, “¿Cómo cuidarles? – Mostrar el camino”, nos referimos a que los clientes son cada vez más difíciles de engañar, tienen cada vez más accesos a redes sociales y están en permanente contacto unos con otros, con lo cual los compromisos que se adquieren con ellos deben convertirse en promesas cumplidas, desarrolladas mediante un sistema de comercialización que funcione de manera adecuada. Hay que comprometerse a que la cultura empresarial coincida con el modelo centrado en el cliente y la creación de buenas experiencias para que sean

recordadas y de esta manera que las empresas crezcan y aumenten sus ventas y ganancias.

La quinta estrategia base, es decir, “Seguir al líder” hace alusión a que a pesar de que la alta dirección no tiene la responsabilidad absoluta del compromiso con el cliente, sí es la que debe liderar las primeras etapas de la estrategia del cliente, mantener su impulso e incitar un cambio que conlleve a la transformación empresarial necesaria para conseguir una experiencia de éxito. No se les puede pedir una mayor responsabilidad a los empleados si no existe por parte de los directivos. Ellos son los que muestran el camino a seguir y quienes deben enseñar cómo gestionar la experiencia del cliente para lograr que sea exitosa.

“Invitar a otros en el camino – El esfuerzo de la comunidad” es la sexta estrategia base y está ligada con lo que veníamos desarrollando en la estrategia anterior. En las primeras etapas de la estrategia en la que se base la experiencia del cliente, es probable que sea un pequeño equipo, apoyado por un ejecutivo, quien lleve la carga de esta acción. Sin embargo, a medida que se vaya avanzando será necesario aumentar su valor mediante la co-creación y participación por parte de los empleados, altos directivos y clientes. De esta forma existe una mayor comprensión de los desafíos a los que se enfrentan, además de tener una noción sobre cómo modificarlos y mejorarlos de cara al consumidor.

La séptima estrategia base es “Conocer la opinión del cliente – Compartir con los que importan”. En este sentido podemos afirmar que el espíritu comunitario se extenderá más allá de la empresa, por lo que es buena idea ofrecer un punto de contacto que permita la participación de los empleados. Tal como explicábamos en las estrategias anteriores, todos los que componen la empresa deben relacionarse entre sí para generar una relación duradera con los clientes.

Por otra parte, la octava estrategia se refiere a que se debe “Comunicar a tiempo, con frecuencia y con honestidad”. Tal como lo indica su nombre, esta estrategia se refiere a que se deben difundir las noticias, sean o no buenas, y también dar respuesta a temas que afecten a la empresa, ya que generalmente una información que ha obtenido una respuesta razonable y honesta tiene menos repercusión. Las organizaciones que

recuperen la situación con responsabilidad, en un momento delicado, pueden convertir esta situación en una oportunidad.

La novena estrategia, es decir “Red de comunicación – Todo el mundo conectado”, ya que una comunicación abierta y honesta genera confianza y proporciona las herramientas necesarias para que en los momentos críticos los empleados actúen con integridad. Son esas situaciones donde precisamente se llega a definir una gran experiencia del cliente, que deberá construirse a largo plazo. Se pueden emplear sesiones de retroalimentación regulares, de información a empleados, sobre cuestiones que afecten en la atención al cliente, entre otras cuestiones.

Por último, “¿Por dónde empezar?” es la décima estrategia base. Teniendo en cuenta estos principios y de cara a elaborar la estrategia de la experiencia del cliente, se puede comenzar involucrando al equipo con un taller inicial, donde se muestren las fortalezas y debilidades de la organización. En definitiva, se trata de ir alineando el camino para crear una introspección en profundidad, con ideas básicas, amplias y duraderas. Una vez delineado ese camino a seguir se van integrando estos elementos en interacciones comerciales, que le den al personal conocimiento, habilidades y paciencia para hacer realidad la estrategia y llevar a cabo las acciones enfocadas al 100% en el cliente.

### Las empresas frente a la competencia

Hoy en día la gran mayoría de las organizaciones están preocupadas porque quieren destacarse respecto de una amplia variedad de competidores. A su vez, el nivel de competencia dentro de cada industria se vuelve cada vez más alto y exigente, ya que las compañías se mantienen en la constante búsqueda de nuevas formas de ofrecer valor agregado a los clientes, para lograr que ellos prefieran sus productos o servicios sobre otras opciones y alcancen así su objetivo de incrementar los niveles de ventas. Para conseguir este objetivo es necesario que las empresas cuenten con procesos de venta muy bien estructurados, con cada una de las etapas optimizadas para generar los mejores resultados pues este es el principal generador de ingresos de la organización. Este camino también conocido como **proceso comercial**, representa todas las

interacciones entre el cliente y la empresa, desde la etapa de prospección hasta el cierre de la venta y la fase de servicio posventa.

Un proceso comercial planificado ayuda a que la empresa pueda percibir y corregir deficiencias en cada etapa, hacer evaluaciones objetivas de las oportunidades de negocio, pronosticar ventas e ingresos, así como incrementar la retención de clientes como resultado del buen seguimiento y conocimiento de sus necesidades de manera anticipada. El hecho de tener un proceso de ventas bien definido también le va a permitir identificar cada una de las actividades que deben desarrollarse y los documentos a utilizarse en cada fase. De forma tal que la fuerza de ventas sabe qué hacer en cada etapa del proceso y en qué estatus se encuentra cada uno de los *prospects*, por lo que su labor puede ser mucho más efectiva y tener mayores posibilidades de cerrar ventas.

Sin embargo, el manejo de todas las actividades, información y documentación de cada parte del proceso comercial puede convertirse en un trabajo complicado, que puede ocasionarle a la empresa la pérdida de su eficiencia y lo más importante de oportunidades de venta. Por eso, podemos afirmar que la forma más recomendable de gestionar el proceso de ventas es a través de un sistema que le permita automatizar las actividades, como prospección, calificación de *prospects*, gestión de oportunidades de negocio, seguimiento, proyecciones de venta, entre otras tantas actividades.

### La automatización

Entre los beneficios de automatizar el proceso de venta, podemos mencionar que la información puede ser brindada en tiempo real. La información es poder y de ahí la importancia de poder contar con ella en el momento oportuno. Al automatizar el proceso comercial se puede acceder en tiempo real a la información, lo que permitirá dar seguimiento puntual a las oportunidades de negocio; también este fácil acceso mejora el proceso de toma de decisiones. Además, existen herramientas que hacen posible la visualización de los comentarios que el equipo de ventas realiza sobre los *prospects*, para, de esta manera, conocer si se está llevando el seguimiento adecuado. Por otra parte, se logra una mejor gestión de las oportunidades de venta. En ese sentido,

es importante detectar rápidamente las oportunidades de venta que cada marca tiene y conocer el avance de cada una es muy sencillo cuando se encuentran en un sistema automatizado. Esto contribuye en gran medida a tomar acciones correctas en los casos en que las oportunidades se encuentren detenidas en alguna parte del proceso. Asimismo, gracias a que toda la información de cada uno de *prospects* se encuentra concentrada en una sola base de datos se evita la pérdida de datos importantes.

Por otra parte, gracias al proceso de automatización se puede generar mayor productividad del equipo de ventas. Para el equipo de ventas debe ser primordial dedicar la mayor parte de su tiempo a vender y simplificar otras actividades que se relacionan de manera directa con el proceso comercial. Sin duda alguna la automatización es de gran ayuda a aumentar la productividad de los representantes, ya que reduce el tiempo que estos invierten en otras actividades, como buscar los datos de contacto de sus *prospects*, hacer proyecciones de ventas, elaborar reportes de venta, entre otras.

Además, es importante aclarar que la colaboración en equipo es esencial. Llevar a cabo una venta requiere la participación de diversas áreas de la empresa, como pueden ser Mercadotecnia, Ventas y Administración, y la buena comunicación entre personas y departamentos es fundamental para el logro de los objetivos. La automatización del proceso comercial facilita el flujo de información de todas las áreas involucradas, permite cerrar acuerdos en conjunto y también dar respuestas más rápidas y exactas, que se traducen en una mayor satisfacción por parte de los clientes. Por último, otro beneficio que se desprende de la automatización es el incremento del valor percibido. Con la automatización del proceso comercial las empresas tienen la oportunidad de crear una experiencia de valor para el cliente desde el primer acercamiento que realice con la empresa hasta que decida comprar el producto o servicio que se ofrece e incluso también en el servicio posventa. Esto se puede lograr porque es posible llevar un seguimiento personalizado y brindar, de esta manera, una atención de mayor calidad y en menor tiempo.

## Las herramientas tecnológicas para la automatización

La automatización de la fuerza de ventas ofrece muchas ventajas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es bueno apoyarse en herramientas tecnológicas, como el *CRM Sales Cloud de Salesforce* para automatizar el proceso de comercial. Gracias a esta herramienta tecnológica se podrán gestionar de manera profesional todos los contactos y oportunidades de negocio, realizar colaboraciones de ventas, analizar a los *prospects* y guiarlos hasta llevarlos al cierre de la venta, automatizar campañas de *mailing*, generar pronósticos de venta en tiempo real, entre muchas otras actividades más. Tomar la decisión de automatizar el proceso de ventas con alguna de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, hace más eficiente el equipo comercial y lleva a la empresa al siguiente nivel para alcanzar todas las metas de ventas, entregar mayor valor en todas las interacciones con los clientes y destacarse entre la competencia.

La Automatización de Fuerza de Ventas es el nombre del *software* de aplicación que se les brinda a los vendedores para ayudarles en el proceso de venta. Este tipo de *software* incluye la gestión de los contactos de clientes, la gestión de oportunidades y funcionalidades de comunicación entre los vendedores y la central, entre otras opciones. Este *software*, generalmente, se integra con el sistema CRM de una empresa para registrar todas las etapas en un proceso de ventas. La idea es rastrear el contacto que se entabló con un cliente, el propósito y cualquier seguimiento que pueda ser necesario. Esto podría incluir llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones ya que asegura que los esfuerzos de ventas no se dupliquen reduciendo el riesgo de llamar dos veces al mismo cliente por el mismo motivo.

Algunas de las tareas de fuerza de ventas que se pueden automatizar son: la toma de pedidos, el registro de nuevos clientes y actualización de sus datos y la actualización de inventarios. Además, es posible realizar la gestión del proceso de venta incluyendo toda la logística de la entrega de pedidos, el registro y seguimientos de las ventas realizadas por los vendedores, la gestión de contactos y oportunidades de los clientes y, por último, la gestión de comisiones de los vendedores. Este sistema, por otra parte, es capaz de integrarse con el *Enterprise Resource Planning*, conocido como ERP, o Planificación de Recursos Empresariales de la organización y optimizar aún más los

procesos internos de facturación y contabilización de las ventas realizadas. A su vez, puede funcionar en ordenadores portátiles y diferentes dispositivos móviles, y según el tipo de la organización puede contener funcionalidades adicionales especializadas como, por ejemplo, el registro de mediciones de agua, de luz o cotizadores automáticos. Sin embargo, uno de los mayores desafíos de este tipo de sistemas de *software* es la sincronización de datos entre la central y el dispositivo del vendedor. Tradicionalmente, esta sincronización se realiza al final del día, pero la disponibilidad de Internet de alta velocidad y mejoras en la cobertura de datos de las redes celulares, posibilita la sincronización en tiempo real con sistemas móviles que están permanentemente conectados a la central de datos. Esta sincronización en tiempo real ha eliminado muchos dolores de cabeza que acompañan la replicación de bases de datos remotas. Por último, esta herramienta provee reportes y centros de control que son esenciales en la generación de proyecciones de ventas, que ayudan a corregir y mejorar las estrategias definidas para la organización.

Más allá de los beneficios mencionados, es necesario saber cómo incrementar los beneficios de la automatización del CRM que facilita el trabajo del equipo comercial de la empresa. Un sistema de gestión de la relación con los clientes o CRM normalmente incluye características de automatización. Dichas características son generalmente poco aprovechadas, ya que se estima que un 43% de las compañías reportan utilizando la mitad de las opciones incluidas en su sistema. Pero cuando se utilizan de manera apropiada, las herramientas de automatización CRM mejoran la productividad del equipo comercial, ayudan a recuperar ventas que en caso contrario estarían perdidas, ayudan a educar a los clientes complementando los esfuerzos del equipo de ventas y pueden incluso atraer a potenciales clientes hacia la empresa.

Una de las actividades que se pueden automatizar es la programación de tareas de seguimiento. Cuando un 50% de las ventas se dirigen al vendedor que responde primero, programar un seguimiento apropiado es esencial para la gestión de clientes potenciales. Se pueden perder clientes potenciales si el departamento de marketing manda al departamento de ventas información sobre clientes potenciales, es decir, *leads* manualmente a través del email, y el departamento de ventas tal vez no registre toda la

información necesaria sobre el cliente potencial. Un sistema CRM no solo permite a los comerciales echar un vistazo rápido a toda la información del cliente, sino que, además, puede establecer recordatorios para seguir la comunicación. El CRM también puede enviar mensajes comerciales automáticos en un horario definido o basado en una acción del cliente.

Por otra parte, es esencial tener clientes más formados y los mensajes automatizados no son solo para divulgación de mensajes comerciales, sino que se pueden utilizar también para programar *follow-ups* o para educar al consumidor sobre los beneficios y las ventajas del producto. Si un cliente gasta una gran cantidad de tiempo buscando varios productos en una categoría de productos, los mensajes pueden darle una visión general sobre los usos del producto, cómo encaja en la vida del cliente y las características que lo diferencian de los productos de la competencia. Un cliente bien informado hará preguntas concretas a los comerciales, en lugar de varias preguntas que se podrían resolver con leer su descripción.

Además, los sistemas CRM manejan una gran cantidad de datos de clientes que tienen un valor importante a la hora de diferenciar los segmentos de clientes. Un enfoque uniforme ya no encaja con un panorama de ventas donde los clientes quieren información más relevante, personalizada y relacionada con ellos mismos. Tras utilizar la información de los clientes para segmentar los distintos *target*, la empresa se puede comunicar con ellos de una manera más adecuada, ya sea adoptando un lenguaje más cercano, o bien buscando una relación *one-on-one* por algún canal más personal con los clientes potenciales más importantes.

Por último, cabe mencionar que la automatización reduce la cantidad de información que entra en el sistema, el análisis y la programación que el equipo necesita llevar a cabo, permitiéndoles que se centren en lo que ellos hacen mejor, es decir, mejoran la productividad del equipo comercial. Ciertas tareas son imposibles de realizar por las personas a la misma velocidad que un sistema de CRM, tales como analizar una inmensa cantidad de conjuntos de datos y hacerse una idea de las percepciones de clientes en tiempo real a partir de los datos recogidos. Lo ideal es dejar que el equipo de ventas se

centre en las cosas que requieran la perspectiva de las personas y dejar que las soluciones CRM hagan el resto.

### La automatización y el *Lead scoring*

El *Lead Scoring* es un sistema que calcula la calidad de los *leads* tomando como base varias fuentes de información. Esta herramienta ayuda al equipo de ventas a priorizar los *leads* de mayor valor para que el tiempo y esfuerzo que gastan coincida con el valor real de los *leads* para la empresa. Cuando se utilizan *Lead Scoring* automatizados en CRM, el equipo de ventas puede aprovecharse de estos datos y también de otra información del cliente en el CRM para determinar la manera más rentable y eficiente posible de cerrar una venta, ya sea que el cliente necesite más educación para la toma de decisión de compra, y qué miembro del equipo comercial se debe ocupar de la atención del *lead*.

Utilizar todas las herramientas de CRM de manera adecuada es una buena oportunidad para que el departamento de ventas consiga mayor cantidad de clientes. Las herramientas de automatización racionalizan el proceso de ventas, dejando a la fuerza comercial centrarse más en el desarrollo de relaciones con los clientes y cerrar las ventas en lugar de realizar un seguimiento manual de contactos, recoger datos y clasificar clientes. Un ejemplo de CRM aplicado a la fuerza de venta es el caso de Privalia. Marta Oller, *Global Sourcing Project Manager* de Privalia, explica en pocas palabras la razón del éxito: “En poco tiempo hemos crecido mucho, por lo que necesitábamos conocer la información de lo que estaba ocurriendo en otras unidades de negocio de la compañía. La solución fue implantar una herramienta única y global que permitiese gestionar todo el departamento de compras”.

### El caso de Privalia

En solo seis años, se convirtieron en la plataforma de ventas privadas por excelencia, siendo en la actualidad líder en su mercado. Es una plantilla de 850 empleados repartidas entre España, Italia, Brasil, México y Alemania, con una media de 2.900 campañas al año. En marzo de 2011 adquirió *Dress-for-less*, una de las empresas líderes en Alemania, reforzando así su liderazgo. Respecto del objetivo de negocio, podemos

decir que, con más de 10 millones de socios en sus bases de datos, requerían ser capaces de gestionar el gran volumen de marcas/proveedores con el que trabajan, por lo que se vieron en la necesidad de tener un sistema que les permitiese controlar, crear y planificar las campañas. Debido a su rápido crecimiento, les era urgente saber qué estaba ocurriendo en las otras áreas de negocio y obtener una visibilidad total. Necesitaban un sistema que pudiera adaptarse a las peculiaridades del negocio y que fuese escalable según crecieran. Precisaban una herramienta flexible, de fácil adaptación y accesible desde cualquier lugar.

La empresa encontró la solución a sus requerimientos adoptando *SugarCRM Professional* en el área de Compras y se integró también en su sistema de ERP para automatizar la puesta en producción de nuevas campañas. En un corto período de tiempo, pudieron armonizar y homogeneizar procesos en los diferentes países y equipos comerciales. Pasaron de trabajar con hojas de cálculo a hacerlo con un sistema centralizado, lo que minimizó el error humano. *SugarCRM* les proporcionó rapidez en los seguimientos comerciales y en el control de todas las acciones realizadas con las marcas. Para resumir, podemos decir que realizar *Sales Automation* mediante la integración del *Customer Relationship Management* con el *Marketing Automation* permitirá sistematizar las ventas de *e-commerce*, con la particularidad de estar un paso más adelante en lo que a personalización del contenido refiere.