



**Escuela de negocios UTDT**

**EMBA 2012**

**“Impactos, beneficios y desafíos de la implementación de  
Sistemas de Automatización del Proceso de Venta en  
compañías de consumo masivo.”**

**Autor: Cristian Schmälzle**

**Tutor: Guillermo Cuccioletta**

**Fecha: Marzo 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi compañera de vida Natalia, que me dio todo el apoyo durante el MBA y me motivó a hacer esta tesis.

A mis hijos Lara, Luka y Milo, por ser parte de la inspiración que me llevó a concluir la tesis.

A mis padres que me dieron todo el soporte en las diferentes etapas educativas y me inculcaron el valor de la educación.

A mis profesores y compañeros del EMBA que fueron parte del equipo que convirtieron la experiencia en enriquecedora y divertida.

A mi tutor, Guillermo Cuccioletta y Vanesa Welsh, por su soporte en cada una de las etapas de la tesis.

## RESUMEN

Las tecnologías de sistemas de automatización de ventas han sido siempre un tema de gran discusión dentro de las organizaciones. Las organizaciones entienden que estos sistemas traen beneficios para la organización, pero se desconoce a ciencia cierta cuáles serán los potenciales impactos positivos y los desafíos que su implementación implica. Esto ha llevado a largos procesos de análisis antes que la dirección de una empresa decidiera aprobar el presupuesto que este tipo de proyectos conlleva. No se puede decir solamente que la controversia es originada por la falta de claridad en el retorno de la inversión para obtener la aprobación del costo del proyecto, sino que también se da porque la organización sabe de los cambios organizacionales que este tipo de iniciativas requieren. Los impactos que siempre se han generado en los procesos, personas y tecnologías (Mircea Prodan, 2015) son muchos y estos si no son adecuadamente abordados pueden generar grandes impactos en la organización.

En las empresas de consumo masivo, la implementación de sistemas de automatización de ventas ha sido un tópico que en los últimos años se ha transformado en crucial debido a los cambios de mercado y cómo este ha obligado a las organizaciones a buscar nuevas formas de atacar y evitar problemas como la pérdida de oportunidades de venta como así también la búsqueda de eficiencia en los costos de operación. (Kelly, 2018).

El siguiente documento ha explicado de manera concisa de que se trata la tecnología de automatización de ventas, que funcionalidades traen y cuales son los componentes tecnológicos involucrados. Adicionalmente se ha detallado, a través del análisis de varios autores, los impactos que las transformaciones tecnológicas generan en las organizaciones y como estas deben ser tratadas para mitigar los impactos. Finalmente se incluyeron una serie de casos reales en compañías de consumo masivos para entender como estas han ejecutado sus iniciativas y entender según sus resultados, que beneficios finalmente se obtuvieron.

Los resultados evidenciaron la importancia de tratar las implementaciones de sistemas de automatización de ventas dentro de un marco de transformación organizacional. Esto ha surgido principalmente debido a los impactos que este tipo de implementaciones conllevan en los procesos, personas y tecnología. Es por esto que

las organizaciones, que han tenido éxito, debieron asegurarse un liderazgo fuerte para permitir que cada una de las áreas de la organización sean parte del cambio y factor central de las tomas de decisiones ha realizarse. Los cambios en los procesos han sido también parte fundamental de las iniciativas asegurando una perfecta alineación entre la estrategia de la organización, las necesidades de los empleados y los objetivos a alcanzar. Finalmente, el proceso de elección tecnológica también ha sido parte esencial del proceso con el fin de lograr que la tecnología seleccionada lograra cumplir con las necesidades del negocio cumpliendo también los requisitos del área de sistemas. Habiéndose considerado estos pasos como base del proyecto y luego de haberlos ejecutado adecuadamente es posible encontrar algunos ejemplos de los beneficios obtenidos por las organizaciones. Por el lado de los beneficios cuantitativos es posible incluir: incremento de las ventas, mejora en los márgenes de ventas e inclusive una reducción de costos operativos. También se han podido evidenciar beneficios cualitativos como la mejora de la satisfacción laboral de los empleados, estandarización de procesos organizacionales e inclusive el incremento del conocimiento tecnológico de los empleados.

## **PALABRAS CLAVE**

Sistemas de Automatización de Ventas. Transformación organizacional. Procesos.  
Personas. Tecnología.

## ÍNDICE

Agradecimientos .....	2
Resumen.....	3
Palabras clave.....	5
Índice de gráficos .....	8
Introducción.....	10
Marco teórico .....	14
Orígenes y evolución de las tecnologías de apoyo a los procesos de venta.....	14
Sistemas de automatización de ventas.....	15
Evolución de los sistemas de automatización de ventas .....	16
Funcionalidades.....	18
Aspectos tecnológicos involucrados .....	22
Principales proveedores y productos .....	26
¿Por qué un sistema de automatización de ventas? .....	29
Transformación digital en la organización ante los cambios de consumo y tecnológicos.....	32
Cambios en el mercado y su impacto en las compañías de consumo masivo. VIEJAS Y NUEVAS PROBLEMÁTICAS PARA RESOLVER.....	34
La organización y las transformaciones digitales.....	39
Factores críticos de éxito para la implementación de sistemas de automatización de ventas .....	42
Cambios, desafíos y beneficios en las personas .....	44
Cambios, desafíos y beneficios en los procesos .....	52
Cambios, desafíos y beneficios en la tecnología .....	58
Metodología de investigación.....	63
Marco empírico .....	64
CASO Mondelez International.....	64
CASO PepsiCo .....	81

CASO Reckitt Benkiser ..... 96

Conclusiones..... 102

Bibliografía ..... 109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Desarrollo Propio. Funcionalidades de los sistemas de automatización de ventas. Figura 1 .....	19
Desarrollo propio. Arquitectura de negocios. Figura 2. ....	23
PWC, 2018. Ejemplo de análisis de Personas. Figura 3. ....	26
Kislauskis & Lerner, 2018. Principales desafíos hacia la digitalización. Figura 4. ....	33
Wixcey, 2016. Índice de precio de comodities de alimentos y bebidas. Figura 5. ....	34
Wixcey, 2016. Retorno de activos 1990-2014. Figura 6. ....	35
Droesch, 2019. Marcas blancas vs. Marcas de Empresas de Consumo Masivo por Canal. Figura 7. ....	37
Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welpel, 2017. Cambios resultantes del diseño del trabajo y el liderazgo debido a la transformación digital. Figura 8. ....	40
Pulling, Maxham, & Hair, 2020. Factores de éxito para una implementación de un sistema de automatización de ventas. Figura 9. ....	43
Richards, 2018. Factores que afectan el comportamiento organizacional. Figura 10. ....	45
Ahearn, Jelinek, & Rapp, 2004. Impacto del entrenamiento y soporte a la fuerza de ventas. Figura 11. ....	50
Chan, 2000. Rol del área de tecnología en la redefinición de procesos. Figura 12. ....	53
Desarrollo Propio. Impactos de la tecnología en los procesos. Figura 13. ....	55
Bush, Moore, & Rocco, 2005. Modelo de aceptación del uso de la herramienta. Figura 14. ....	57
(Moné, n.d.). La mecánica financiera de la racionalización de aplicaciones. Figura 15. ....	60
Gartner, 2019. Información y tecnología, su impacto en la organización. Figura 16. ....	62
Mondelez International, 2019. Ingreso por categoría y región año 2018. Figura 17. ....	65
Mondelez International, 2014. The power of big – The Power of small (Mondelez Way of Working). Figura 18. ....	73
Mondelez International, 2014. Ejemplo de plan de implementación de Wise para el año 2015. Figura 19. ....	79
Figura 20 - Ingreso por categoría y región (2018). (PepsiCo, 2019) .....	82
Desarrollo Propio. Referencia de tiempos promedios destinados a procesos de ventas. Figura 21. ....	88



Sharpe & Schaller, 2019. Tipo de información generada o recolectada por un sistema de Telemática. Figura 22.....	90
Reckitt Benckiser, 2018. Ingresos por región en el año 2018. Figura 23. ....	96

## INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de los años 90 las organizaciones de consumo masivo han tenido que iniciar un camino de adaptación a las transformaciones del comercio global y los impactos que ha tenido esto en la cadena de valor y en el modo en que los consumidores han ido modificando la manera de comprar. Estos cambios han traído consigo también grandes cambios tecnológicos que las organizaciones, en distinta medida, han adoptado para hacer frente a las nuevas necesidades que el mercado requiere.

La búsqueda constante de lograr incrementar la eficiencia y la efectividad en la manera en cómo estas organizaciones ejecutan sus procesos de venta solo podría ser realizada incorporando cada vez más tecnología en el proceso. Ya no basta con tener un proceso adecuado o tener buenos vendedores con gran entrenamiento. Es necesario que cada una de las personas que están involucradas en el proceso de venta tengan la tecnología adecuada para poder mejorar sus capacidades de análisis, compartir la información para de esta manera poder accionar en el mercado de una manera más rápida, ejecutar procesos de bajo valor de una manera más rápida y sobre todo poder conseguir más información del mercado para entender cuales deberán ser las nuevas estrategias que posicione a la empresa delante de sus competidores.

Considerando esto, se entendería inicialmente que el proceso de incorporación tecnológica es algo que todas las organizaciones han hecho de manera casi automática, pero esto no ha sido así en todos los casos. En la actualidad muchas de las compañías de consumo masivo han continuado con sistemas segmentados para ejecutar los procesos de ventas. Esto significa que existe variedad de sistemas sin ninguna integración sin un aporte de valor al proceso en general. Adicionalmente es posible ver compañías que aún continúan con sistemas básicos e inclusive sin algún sistema para el manejo de estas actividades.

Existen varias causas por las que este proceso en algunas organizaciones se ha desarrollado de manera paulatina o en otros casos solo de manera muy básica. Principalmente es posible considerar problemas de procesos, inadecuada estrategia de inversión en tecnología o inhabilidad para poder presentar adecuadamente un

proyecto que describa adecuadamente las capacidades de mejorar tanto cuantitativas como cualitativas.

Esta falta de visión estratégica genera los siguientes problemas en las organizaciones:

- Pérdida de oportunidades de venta.
- Falta de información y análisis de acciones de los competidores.
- Falta de información y análisis del comportamiento del consumidor.
- Incremento de costos en la ejecución de los procesos de ventas.
- Procesos heterogéneos de ventas no relacionados a la estrategia organizacional.
- Incremento de costos operativos de tecnología.
- Bajo foco estratégico para la innovación tecnológica.

Considerando los inconvenientes recién enumerados y con el objetivo de establecer y entender como a través de la tecnología se pueden obtener mejoras esta tesis tiene como objetivo contestar las siguientes preguntas:

¿Qué son las tecnologías de automatización de procesos de ventas? ¿Cuáles son los distintos elementos que la componen?

¿Cómo reaccionan las organizaciones a estos procesos de innovación? ¿Cómo se debe encarar la preparación de este tipo de proyectos para que los mismos sean viables?

¿Pueden todas las organizaciones embarcarse en este tipo de procesos? ¿Cuáles son los requisitos básicos para que las organizaciones puedan avanzar en la transformación? ¿Se puede avanzar con cambios a nivel global?

¿Qué beneficios tanto cuantitativo como cualitativos traen consigo la incorporación de tecnología? ¿De qué manera se pueden medir estos impactos?

¿Estas tecnologías tienen impactos en la manera de trabajar de los colaboradores?

## OBJETIVOS

**Objetivo General:**

El objetivo general de este trabajo es conocer los beneficios que las organizaciones de consumo masivo pueden obtener a través de una implementación de un sistema de automatización de ventas considerando los desafíos a enfrentar y los factores de éxito para asegurar una correcta ejecución de la iniciativa soportando los impactos en los procesos, en las personas y en la tecnología.

**Objetivos Específicos:**

Distinguir y explicar los cambios tecnológicos que permiten a las empresas de consumo masivo incrementar sus oportunidades de venta y mejorar la eficiencia de la operación de ventas.

Identificar los aspectos organizacionales que deben ser considerados como base para una correcta implementación de tecnología de automatización de ventas.

Identificar los impactos cuantitativos y cualitativos que la implementación de un sistema de automatización de ventas genera en una organización.

## HIPÓTESIS

Las empresas de consumo masivo que ejecuten una correcta implementación de tecnologías de Automatización del Proceso de Ventas logran impactos positivos tanto de manera cuantitativa (incremento de ventas, baja de costos operativos, etc.) como cualitativa (mejora en los procesos de venta, reducción de tareas sin valor agregado, aumento de la satisfacción laboral, adherencia a los procesos establecidos, etc.).

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la hipótesis planteada se lleva adelante un estudio de investigación del tipo descriptivo de las tecnologías de automatización de ventas, los factores organizacionales de las compañías que han realizado implementaciones de este tipo y los resultados de mejora de venta y baja de costos como variables. Estos elementos se relacionan para comprender el impacto que tienen la innovación tecnológica en el

proceso de venta en las organizaciones de consumo masivo. La presente tesis es cuantitativa y cualitativa.

Esta tesis se basará en casos reales de empresas de consumo masivo, principalmente de la industria de la alimentación, que han mejorado su desempeño en el mercado luego de haber implementado sistemas de automatización de ventas como parte de un proceso de transformación que incluye a los procesos, a las personas y a la tecnología.

## MARCO TEÓRICO

### ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE APOYO A LOS PROCESOS DE VENTA.

La tecnología como plataforma de apoyo a los procesos de venta no es algo que se ha desarrollado en las últimas décadas. Esto ha ido evolucionando constantemente y ha sido impactado principalmente por la facilidad de acceso tanto de organizaciones como de cualquier persona.

La primera plataforma que ha servido de apoyo de una manera más accesible a las organizaciones ha sido la *Olivetti Programma 101*, que ha sido considerada como la primera computadora personal (Park, 1967). Principalmente este sistema permitía de una manera básica hacer análisis económicos, así como también estimación de demanda y estructuras de precio.

A partir de esa fecha se han visto varios intentos de otras organizaciones en el desarrollo de tecnología, pero no logrando hasta la década del 80 un impacto masivo en los procesos de negocio. Esto ha sido así ya que los precios de adquisición de esta nueva tecnología no permitían aún extender de una manera rentable su utilización. A comienzos de la década del 80 la ecuación comienza a ser modificada con la presentación de la PC de IBM con su modelo IBM 5150. No solo por su menor costo sino principalmente porque a partir de ese momento se fijó un estándar que permitió que más empresas desarrollen productos basados en una plataforma compartida (IBM Corporation, n.d.). Estos sistemas permitían ejecutar tareas un poco más complejas, pero aún no podían hacer que el impacto llegase a todos los estratos de una organización.

Desde esa fecha es posible decir que los sistemas han ido incorporando nuevas funcionalidades para ayudar a los equipos de venta a tener mayores capacidades para enfrentar el mercado y analizar las mejores oportunidades para desempeñarse mejor que sus competidores. Recién a comienzos del nuevo siglo se da una revolución realmente exponencial al acercar la tecnología a cada una de las personas que están involucradas en el proceso de venta. Esto significa dotar de tecnología e

información tanto al equipo de alto liderazgo como a las personas de niveles inferiores o que están ejecutando la tarea de venta en la calle.

Por lo descripto anteriormente es posible inferir que los sistemas de apoyo a los procesos de ventas no son plataformas de reciente aparición, pero si se puede decir que este es un ámbito en el que recién a comienzos del nuevo milenio se comenzó de una manera consistente a invertir dinero para desarrollar nuevas funcionalidades. Esto implica que la evolución constante y la búsqueda de suplir las necesidades del negocio deriva en una fuente constante de innovación tecnológica.

Lo más interesante de este proceso es que ya no es ejecutado solo por grandes compañías de hardware o software que históricamente fijaban el ritmo de desarrollo, sino que en los últimos años cada vez más organizaciones pequeñas han ido ingresando al negocio del aprovisionamiento de funcionalidades para el soporte del proceso de ventas. Esto no solo atrajo mayor innovación, sino que también ha traído una baja de costos posibilitando que organizaciones de tamaño pequeño también puedan aprovechar las ventajas.

## **SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS**

Los sistemas de automatización de ventas son un conjunto de aplicaciones o recursos para lograr un gestión efectiva y eficiente de los procesos de ventas. Se han encargado esencialmente de automatizar procesos de ventas (cada vez en mayor medida), brindar información general, hacer más eficaz la cadena de valor y principalmente de dotar de analíticas que generen ideas que puedan ser ejecutadas por los empleados del área de ventas. Los objetivos principales de estas herramientas son las siguientes:

- Incremento de ventas
- Reducción de costos de operación
- Mejorar el servicio entregado a los clientes
- Obtener cada vez más información recolectada en el mercado
- Aumentar la efectividad y eficiencia de los empleados de ventas

Si bien luego se verá en mayor detalle, estos sistemas comúnmente poseen un núcleo central que es la aplicación de Ejecución de Punto de Venta, que se han encargado esencialmente de las tareas de ventas y relacionadas a estas, se encuentran las aplicaciones de análisis de datos, optimización de ruteo, capacidades automáticas de análisis a través de inteligencia artificial y *Machine Learning*, aplicaciones para impulsar la lealtad de los clientes, etc. A medida que la complejidad de los negocios aumenta también se han incrementado la cantidad de aplicaciones que deben ser incorporadas con el fin de entregar nuevas funcionalidades a las organizaciones.

Las empresas de consumo masivo han tenido en los últimos años menos oportunidades de ejecutar estrategias disruptivas que las diferencien de sus competidores. Estas empresas no han tenido recientemente, como si las tecnológicas, grandes oportunidades de diferenciarse a través del desarrollo de un nuevo producto. Es por esto que las organizaciones, en los últimos años, han confiado más en la tecnología para lograr esa tan ansiada ventaja competitiva. Es aquí donde los sistemas de automatización de procesos de venta ingresaron en el escenario al reconvertir elementos que la organización ya posee, como procesos, información y empleados en su principal ventaja competitiva.

## **EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS**

Estos sistemas ya tienen cuatro décadas de historia en su haber. Han ido evolucionado al compás de los cambios requeridos por las organizaciones. En sus inicios no se trataban de los sistemas robustos que se observan en la actualidad, sino que han ido evolucionando también por los cambios tecnológicos y las oportunidades que las innovaciones tecnológicas han ido ofreciendo (CRM Switch, 2013).

En la década del 80 estos sistemas se basaban específicamente como repositorios de datos administrando y guardando información de los clientes. Esto ha ido avanzando hacia fines de la década con la proliferación de las computadoras personales y la tecnología de cliente/servidor.

La década de los 90 se pueden considerar como el comienzo del uso del acrónimo CRM (Customer Relationship Management) como funcionalidad de los sistemas de Automatización del Proceso de Ventas. Esto se daba al comenzar a relacionar



información de marketing con la información que se tenía de los clientes. En este caso la visión comenzaba a virar orientándose a cada cliente en particular, ya no todos los clientes eran iguales, sino que había que adaptarse a cada uno de estos y ofrecer soluciones diferentes. A través de la década los grandes jugadores desarrolladores de sistemas de Gestión de empresas (*ERP*) como Oracle y SAP empezaron a ver estos sistemas como el siguiente paso de incorporación de nuevas funcionalidades por lo que las compañías que originaron esta tecnología tuvieron que comenzar a enfocarse y comenzar a incluir nuevas funcionalidades. Es aquí donde se empezaron a incorporar aplicaciones de servicios de marketing y ventas. Hacia fines de la década estas plataformas mostraban un crecimiento del 90% (Robison, 2000) comenzaron a ingresar nuevos jugadores que sacaban provecho de los comienzos de Internet y el uso de las tabletas con sistemas que permitían la intercolaboración. Es el origen de los primeros sistemas SaaS (*Software as a Service*) que permitían a organizaciones sin grandes plataformas de servidores hacer uso de las mismas tecnologías que las grandes compañías.

Con el comienzo del nuevo siglo nuevos jugadores aparecieron dejando a las grandes compañías detrás. Internet les daba la oportunidad a pequeñas compañías de desarrollar nuevos sistemas con mayores funcionalidades y ser utilizadas por empresas de todo el mundo. Ya no se necesitaba tener oficinas comerciales en todos los países. Las grandes compañías como SAP y Oracle no incursionaron desde el comienzo de siglo en este universo, por lo que perdieron terreno frente a estas pequeñas empresas que tenían mayor flexibilidad para probar nueva tecnología.

En los últimos años se ha visto que los Sistemas de Automatización de ventas han ido incorporando nuevas tecnologías como inteligencia artificial, aplicaciones de análisis de datos, reconocimiento de imágenes, *beacons* (dispositivos inalámbricos que toman información de la tienda sin necesidad de intervención humana) dentro de su menú de soluciones. El enfoque ya no se ha relacionado solo con la automatización de procesos de ventas, sino que también cada uno de los procesos que la componen como así también entregar información accionable en el mismo punto de venta. Esto ha permitido a los empleados del área de ventas en ser decisores y no solo ejecutores de tareas simples.

## FUNCIONALIDADES

De acuerdo con lo que establece Gartner (Gartner, 2018) el proceso de la automatización del proceso de ventas consiste principalmente en aquellas actividades que son ejecutadas por las organizaciones o sus canales de venta en los puntos de venta, cubriendo un gran rango de actividades, las cuales han estado principalmente enfocadas en vender lo máximo posible. Ejemplos de estas actividades incluyen la toma de órdenes, optimización del uso de góndolas, construcción de espacios de promoción, realización de auditorías de punto de venta, control de acciones de competidores y obtención de información para lograr una mejor comunicación con los administradores del punto de venta.

Adicionalmente las nuevas tecnologías han ampliado estas funcionalidades logrando llevar la plataforma a nuevos niveles. Según lo ha indicado por Jennifer Perillo (Perillo, 2018) actualmente se han incorporado nuevas funcionalidades: inteligencia artificial, analíticas en vivo, *gamification*, ventas guiadas, reconocimiento de imágenes, realidad aumentada, encuestas auto generadas, reconocimiento de voz, pedidos sugeridos y auto administración de visita con optimización de ruteo.

Cada una de estas aplicaciones se relacionan con distintas necesidades de las organizaciones y han estado alineadas a, como se comentó anteriormente, la búsqueda de la optimización de costos, la guía y motivación de la fuerza de venta y la incorporación de nueva información. Con el fin de graficar y facilitar la comprensión es posible relacionar cada una de estas aplicaciones con un objetivo diferente (Gartner, 2018).

En la figura número 1 es posible encontrar la lista de funcionalidades que se encuentran incluidas dentro del portafolio de soluciones de un sistema de automatización de ventas. Estas funcionalidades se organizan alinéandose a los objetivos que se requieran alcanzar: optimización de actividades, guía y motivación de la fuerza de ventas y recolección de información.

Optimización de actividades	Guía y motivación de la fuerza de ventas	Recolección de información
Optimización de ruta Optimización de visita Optimización de ejecución de tareas en punto de venta Reconocimiento de voz Inteligencia artificial Ventas guiadas (pedidos sugeridos) Realidad aumentada Consultas en lenguaje natural	Herramientas de comunicación y redes sociales <i>Gamification</i> Aprendizaje digital Analíticas con objetivos y resultados	Información de tienda (no ventas) Información de ventas (a nivel consumidor) Analíticas en el momento Reconocimiento de imágenes Encuestas

*Desarrollo Propio. Funcionalidades de los sistemas de automatización de ventas. Figura 1*

Brevemente se detallará cada una de las funcionalidades las cuales luego se relacionarán con los objetivos organizacionales y se detallarán los beneficios que cada una de estas genera para la organización.

- Optimización de ruta: manejo eficiente de la ruta a realizarse considerando disposición geográfica, horarios de visita, facturación, oportunidades de venta, etc. Existen dos principales maneras de optimización, ruteo dinámico (la ruta se modifica diariamente basándose en información de venta, clima, accidentes de tránsito, etc.) o ruteo estático (la ruta se planifica con anticipación y solo pequeños cambios se realizan con la injerencia de una persona).
- Optimización de visita: en base a información de venta, quiebres de stock o necesidades específicas de un punto de venta se establecen prioridades de visita.
- Optimización de ejecución de tareas en punto de venta: basándose en el proceso definido por la organización la herramienta establece que puntos de este proceso deben ser ejecutados en cada punto de venta en particular. Esta tarea de decisión ya no corre por cuenta del representante de venta.

- Reconocimiento de voz: la toma de pedidos ya no se realiza entrando a un menú, sino que el dispositivo reconoce la voz y de manera automática crea el pedido.
- Inteligencia artificial: cada uno de los empleados de venta tiene a su disposición información concerniente a su tarea con alertas y reportes específicos para cada tipo de persona.
- Ventas guiadas: la aplicación ofrece al vendedor el paso a paso de la venta alineado a la estrategia de la organización. De esta manera se produce una optimización de los tiempos, así como también la estandarización del proceso asegurándose que todos los vendedores tengan las herramientas para poder ofrecer el mejor portafolio de productos de acuerdo a las necesidades del cliente y sugerencias para lograr venta incremental de los productos basadas en las compras pasadas del cliente.
- Realidad aumentada: la funcionalidad permite al vendedor mostrar cómo debería verse la presentación de los productos en la góndola al gerente o dueño de tienda. Adicionalmente se puede trabajar con el planograma (croquis que muestra la disposición de productos en la góndola) para una ejecución más rápida en el preparado de la góndola.
- Consultas de lenguaje natural: la persona de ventas puede realizar preguntas a un dispositivo para consultar analíticas sin necesidad de conocer lenguaje de programación. Se utiliza el lenguaje natural o común, que el sistema traduce a lenguaje de programación, para conocer información que ayudará a la ejecución de su tarea.
- Herramientas de comunicación y redes sociales: esta funcionalidad está diseñada para otorgar capacidades de comunicación a los empleados de una organización que al tener integradas el resto de las capacidades del sistema de automatización de ventas permite incorporar nuevos niveles de información a la comunicación.
- *Gamification*: esta funcionalidad es muy utilizada para motivar a los empleados mostrando rankings de quienes hay realizado más entrenamientos, así como también quién tiene las mejores métricas de ventas considerando los objetivos fijados por la organización (José Mendoza, 2016).

- Aprendizaje digital: se proveen todos los entrenamientos de nuevos procesos y productos a través de la misma herramienta. Ya no es necesario entrar a otras plataformas.
- Analíticas con objetivos y resultados: Todos los objetivos se encuentran incluidos en la aplicación y se va midiendo día a día el avance contra estos. Esta información sirve junto a la funcionalidad de *gamification* en generar un ambiente de competencia entre los empleados de ventas.
- Información de tienda (características del local): la aplicación permite la toma de información de cómo es ejecutada la tienda, por ejemplo, si los productos se encuentran exhibidos de la manera correcta, si la oferta de productos en la tienda es el correcta, etc. Esta información es de vital importancia para asegurarse que la ejecución en el punto de venta sigue las definiciones estratégicas que han sido fijadas por la organización.
- Información de ventas (a nivel consumidor): Esta funcionalidad se ha desarrollado en los últimos tiempos con el objetivo de lograr la obtención de información del consumidor final para entender sus preferencias para así lograr entender cuál es la mejor manera de lograr su lealtad y poder encontrar oportunidades de innovación de productos.
- Analíticas en el momento: la rapidez de los cambios en el mercado requiere que el personal de ventas tenga información lo más actualizada posible y disponibilizada en cuanto este lo requiera con el fin de poder actuar lo más rápidamente posible. Como ejemplos de esto se incluye la información detallada de cada una de las tiendas, históricos de ventas, sugerencia de ventas, etc.
- Reconocimiento de imágenes: con el fin de automatizar parte de la toma de información en el punto de ventas y reducir el tiempo dedicado a esto esta funcionalidad permite, a través de la toma de una foto, obtener automáticamente información acerca del cumplimiento del planograma, cumplimiento de promociones y precios, información de precios de competidores, etc.
- Encuestas: en las ocasiones que se requiera tener alguna información *ad hoc* el vendedor tiene la posibilidad de generar de manera personal encuestas que

permitan la recolección de información estandarizada en cada una de las tiendas que visita.

Todas estas nuevas funcionalidades, dependiendo de las empresas desarrolladoras, se presentan y licencian en distintos módulos dependiendo de la tarea que la persona de ventas deba realizar:

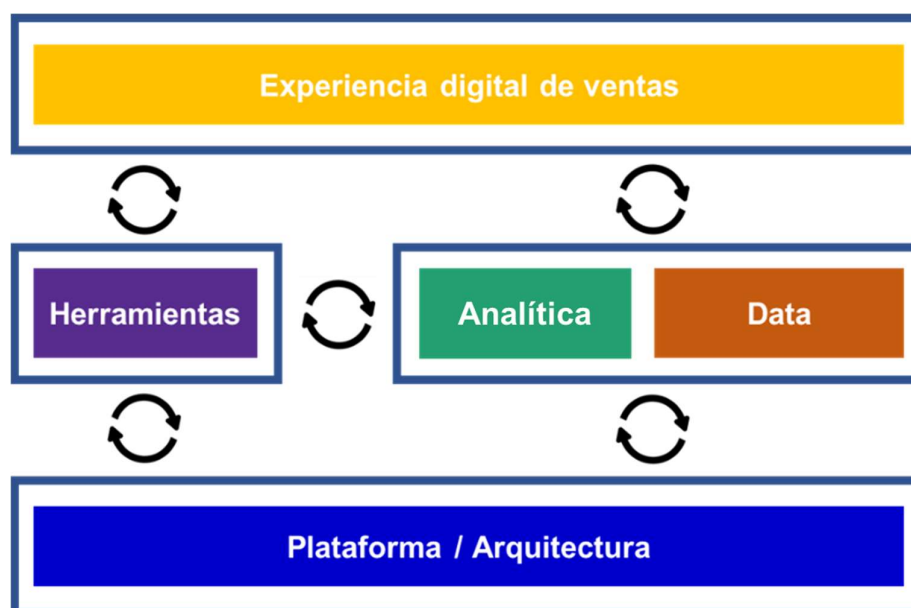
- *Auditoría de punto de venta*: esta es la herramienta que es utilizada principalmente por los representantes de ventas, cuando realizan la visita a las tiendas, para asegurarse que cada una de las tiendas, que venden los productos de la organización, sigan los lineamientos definidos por la empresa respecto a la presentación de los productos, el espacio ocupado en la góndola, el precio establecido, etc. Esta información luego se compartirá con el dueño de la tienda para asegurar que cualquier desvío a la política sea corregido.
- *Administración de distribuidores*: principalmente esta herramienta permite a las organizaciones tener información de venta de las tiendas atendidas por los distribuidores. La organización al no tener visibilidad de esta información requiere tener capacidades tecnológicas que le permitan extraer la información de todos los distribuidores incorporando la información de venta y analizándola de la misma manera que analiza la información de las tiendas que esta misma ejecuta.
- *Venta directa*: estas herramientas se utilizan en aquellas compañías que realizan venta directa (venta, entrega y facturación en el punto de venta).
- *Preventa*: en este caso las herramientas son similares a las de venta directa pero sin la necesidad del cobro y facturación en el punto de venta.

## ASPECTOS TECNOLÓGICOS INVOLUCRADOS

Los sistemas de automatización de ventas como hemos visto antes no son solamente aplicaciones que están instaladas en un dispositivo y proveen información a las personas que integran el área de ventas, son sistemas con una alta complejidad que integran muchos procesos del negocio para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Para lograr esto se requieren varias capas de tecnología que

permitan integrar todos los aspectos funcionales para poder así entregar una herramienta valiosa a la organización.

Estas diferentes capas de tecnología comúnmente se describen como Arquitectura de Negocios. Esta arquitectura es un modelo de referencia que sirve principalmente para la optimización de los procesos de negocios y hacerlos más eficientes. Como se observa en la figura número 2 cada uno de los elementos que la componen trabajan de una manera interrelacionada representando la visión y estrategia de la organización (Nadia Mignolli, 2014).



*Desarrollo propio. Arquitectura de negocios. Figura 2.*

Considerando los preceptos básicos de la Arquitectura de negocios es posible considerar a esta como un estándar tecnológico que funciona como plataforma para sustentar cualquier sistema de automatización de ventas. Los cuatro elementos principales son: plataforma o arquitectura, información (*Data*) y herramientas de visualización de datos (*Analytics/Analíticas*), aplicaciones y por último la experiencia digital de ventas.

## PLATAFORMA/ARQUITECTURA

Esta capa representa a toda aquella tecnología que sirve de sustento y permite que todos los elementos tecnológicos de una organización puedan funcionar de una manera organizada y eficiente. Esta primera capa es la que determina, considerando una visión de potencial tecnológico, las capacidades que el resto de los elementos van a poder desarrollar. Por lo que la elección de la plataforma es el primer paso para una correcta implementación de un sistema de automatización de ventas.

## DATA/ANALÍTICA

Este elemento puede ser considerado como el primer elemento táctico y estratégico de la organización y a medida que ido evolucionando la tecnología de la ciencia de los datos se ha convertido en uno de los elementos más importantes. Básicamente todo modelo de arquitectura de negocios se basa en la capacidad de recolectar información y procesarla con el fin de obtener conclusiones que permitan a la organización diferenciarse de sus competidores. Este elemento, como otros, está en constante evolución ya que las necesidades del negocio van mutando constantemente por lo que debe estar preparado para incorporar nueva información y otras maneras de procesarla. Por ejemplo, se encuentran nuevas tecnologías como AI/ML (Artificial Intelligence / Machine Learning) que permiten al sistema comenzar a analizar la información sin la necesidad que una persona esté constantemente guiando el objetivo de estudio. El sistema en este caso empieza a inferir conclusiones basada en la correlación de los datos.

## HERRAMIENTAS

El siguiente elemento es el primero que entra en contacto con cada una de las personas que integran, en este caso de estudio, al equipo de ventas. Aquí no solo hay que considerar las necesidades o requerimientos tecnológicos necesarios para satisfacer las demandas del negocio, sino que también hay que empezar a atender cómo estas herramientas interactúan con el usuario a través de una adecuada experiencia de usuario. En este elemento se encuentran los sistemas de automatización de ventas que están en contacto directo con los usuarios. Estas herramientas, o aplicaciones, son las que permiten desarrollar los procesos de negocio como así también la incorporación de nueva información que permita, en el elemento de *data/analítica*, el análisis de esta.



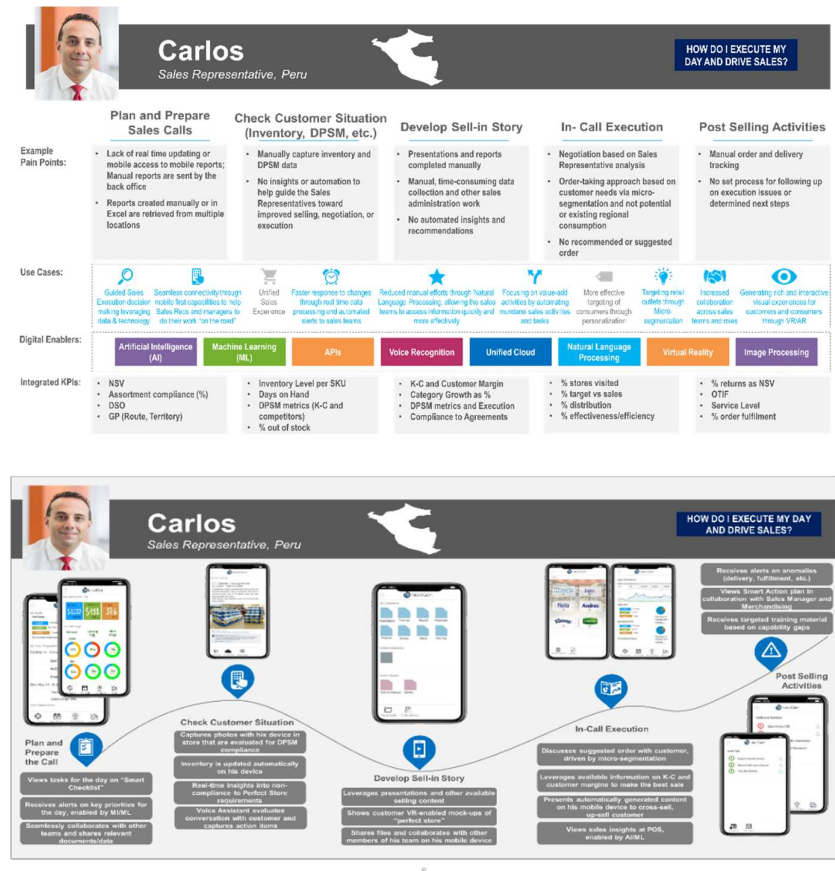
## EXPERIENCIA DIGITAL DE VENTAS

Aquí yace el elemento que aglutina los resultados generados por los otros tres elementos (herramientas, datos y analítica y plataforma/arquitectura) y permite llevar la información y conclusiones a todo el universo del equipo de ventas para tener información accionable que permita una mejor ejecución del proceso de ventas. En este elemento lo más importante a ser considerado es como se presenta la información ya que cada uno de los niveles de la organización de ventas tienen diferentes necesidades de información y cada una debe ser atendida de una manera diferente. Este concepto se lo conoce como *Data-Driven Personas*.

Este concepto que es aplicado principalmente para diseñar una correcta experiencia digital de usuario puede considerarse como una guía para el desarrollo y estructuración de la arquitectura tecnológica. Esto se debe a que cada uno de los elementos tecnológicos tiene que estar basados en las funcionalidades a ser entregadas y estas, esencialmente, deben estar regidas por las necesidades del cliente (en este caso los empleados del área de ventas).

La mejor manera de entender las necesidades del cliente es aplicar la técnica de la *Persona* (Joni Salminen, 2019). Esta técnica se basa fundamentalmente en tomar los requerimientos de una o un grupo de personas y definir sus necesidades con el fin de estructurar la solución a medida de lo que cada uno de estos grupos de *Personas* requieren.

Como ejemplo es posible visualizar en la figura número 3 un ejercicio que se realizó en una empresa de consumo masivo en el cual se definió como una *Persona* a un representante de ventas. Esta *Persona* luego establecerá los requerimientos que cada empleado que ejecuta la tarea necesita. Esta técnica permite de una manera ágil extrapolar resultados y requerimientos sin la necesidad de involucrar a muchos individuos en el proceso.



PWC, 2018. Ejemplo de análisis de Personas. Figura 3.

Joni Salminen (2019) afirma que con este nuevo método es posible convertir a cada vez más personas en generadores de decisiones de las organizaciones, mejorando la generación de decisiones orientadas al consumidor y democratizando el acceso a la información para todas las organizaciones, incluyendo corporaciones, pequeños negocios y startups (p.7).

## PRINCIPALES PROVEEDORES Y PRODUCTOS

Parte del éxito de la implementación de un sistema de automatización del proceso de ventas reside en la elección del software que se va a implementar. Considerando que este sistema va a contener los procesos de la compañía y será el intermediario entre la organización y los empleados que la van a utilizar se deberá considerar la evolución propia de estos elementos y asegurarse que el sistema podrá acompañar dichos cambios.

Esta etapa del proceso es el gran primer hito de todo proyecto de la transformación tecnológica comercial. Es por esto que para realizar la elección se utilizan referencias como las de Gartner para dar un marco de referencia del potencial de cada herramienta.

De acuerdo con el último informe de Gartner basado en encuestas y experiencias de CIO de las principales compañías del mundo es posible considerar, las siguientes, como las principales compañías que brindan servicios de automatización de procesos de ventas (Gartner, 2018).

- **Accenture:** Accenture es una empresa que cotiza en la bolsa, que brinda principalmente servicios de consultoría, pero también ofrece tecnología para el soporte de ventas a las organizaciones que lo requieran. La empresa comenzó en el año 1989 a brindar este tipo de tecnología con el fin de permitir ofrecer a sus clientes no solo la consultoría de mejora de procesos, sino que también, la tecnología necesaria para poder implementarla en el terreno. Sus soluciones incluyen funcionalidades de auditoría de punto de venta, entrega de productos, venta directa y sistemas de administración de distribuidores. Sus principales sistemas son:
  - Accenture CAS
  - Accenture Cloud Retail Execution and Accenture Cloud Direct Store Delivery
  - Accenture NewsPage Distributor Management, Merchandising and SFA

Accenture es una de las pocas empresas que han implementado sus sistemas en todos los continentes lo que la hace atractiva para aquellas empresas que necesiten realizar una transformación tecnológica a nivel global. Tener una estructura organizacional global le permite a esta brindar soluciones conociendo las realidades y legislaciones locales con un soporte adecuado que cubre todos los husos horarios.

- **StayinFront:** es una empresa privada que comenzó a ofrecer sus sistemas en el año 2000. Esta organización se dedica exclusivamente al ámbito del desarrollo de sistemas de soporte a ventas. A través de su historia ha realizado varias compras de compañías para poder brindar soluciones innovadoras. Por ejemplo, es posible mencionar la compra de Lab4Motion para brindar la

funcionalidad de reconocimiento de imágenes. StayInFront ha realizado implementaciones en todos los continentes pero con mayor experiencia en el mercado europeo y asiático. Sus principales sistemas son:

- StayinFront TouchCG
- StayinFront Analytics
- StayinFront Pitchbook
- StayinFront Insight
- **MC1:** compañía privada de Latinoamérica que podría considerarse como la única empresa del continente que brinda servicios de soporte a ventas desde el año 2003 en una escala mayor. Dentro de sus principales cualidades es posible mencionar el haber logrado manejar de una manera adecuada los complejos esquemas de facturación de Latinoamérica (principalmente el de Brasil). La organización tiene experiencia en implementaciones en compañías multinacionales a escala regional principalmente en el continente americano. Su principal sistema es el siguiente:
  - MC1 Win the Market
- **AFS Technologies:** compañía privada que brinda servicios de soporte a ventas desde el año 2000. Las soluciones incluyen auditoría de punto de venta, mercadeo, entrega de productos, venta directa y administración de distribuidores.

Los siguientes son los principales sistemas que la empresa ofrece:

- AFS Retail Execution/DSD
- AFS POP
- AFS DSD

Si bien ha realizado implementaciones en todos los continentes tiene mayor experiencia en el mercado Norteamericano y de Asia/Pacífico. Ha realizado implementaciones en grandes compañías de consumo masivo. Adicionalmente brinda soluciones para la administración y optimización de promociones, administración de los ingresos (*Revenue Growth Management*) y definición de precios.

- **SAP:** es una organización que cotiza en la bolsa y cuyo principal negocio es la venta de sistemas de gestión de las organizaciones. Adicionalmente brinda servicios de soporte a ventas desde el año 2006. Si bien comenzó como

desarrolladora de un sistema de gestión de las organizaciones rápidamente entendió el potencial de sinergia que existía si empezaba a integrar su sistema de gestión con herramientas de soporte a los equipos de ventas.

Los principales sistemas que la empresa ofrece son los siguientes:

- Hybris Sales Cloud
- SAP Direct Store Delivery
- SAP Distributor Management

La compañía tiene implementaciones en todos los continentes y es un referente en la industria del software. Posee adicionalmente experiencia en minería de datos (*Data Mining*), inteligencia de negocios (*Business Intelligence*), administración y optimización de promociones, administración de góndolas y administración de distribuidores.

## ¿POR QUÉ UN SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS?

Esta pregunta es parte del primer paso que debe ser realizado para la toma de decisión de invertir en un sistema. En este caso en particular se trata de una decisión estratégica que impactará en varios ámbitos de la organización. Es de destacar que esta herramienta estará ligada al proceso más importante de la organización que es la venta de los productos, una decisión errónea puede impactar negativamente en la performance de la empresa.

Es posible encontrar varios factores de valor en la implementación de este tipo de sistemas del tipo tecnológicos (Raghavendra, 2016) como organizacionales (Buttle, 2005) (Dassanayake D. M. G.T, 2018):

- Tecnológicos:
  - Para aquellas empresas con un esquema fragmentado de sus aplicaciones la estandarización del sistema de automatización de ventas genera ahorros en el costo total de adquisición de tecnología debido a la reducción de soporte de múltiples aplicaciones, mejoras en las oportunidades de negociar reducción de costo de licencia por tener mayor cantidad de usuarios.

- Reducción de costos tecnológicos debido a la utilización de sistemas en la nube. No se requiere tener servidores instalados en la organización evitando tener costos relacionados al soporte de estos.
- Unificar los sistemas de automatización de ventas también habilita a el área de sistemas tener mayor foco facilitando el proceso de adquisición de conocimiento permitiendo también agilizar la integración de las distintas partes del sistema.
- Organizacionales:
  - Incremento de ventas debido principalmente a la incorporación de información en el proceso de venta generando nuevas oportunidades de venta, como por ejemplo por la venta cruzada, venta adicional o con mejores márgenes de venta.
  - Mejora de eficiencia de los empleados del área de ventas al no perder tiempo en el preparado de información, optimizando sus tiempos en la tienda de acuerdo con la necesidad de cada una de estas, etc.
  - Baja de costos como consecuencia de la mejora de la eficiencia del proceso de ventas. Los recursos libres que se generan es posible redirigirlos tanto a la búsqueda de nuevas oportunidades como también convertidas en un ahorro de costos de recursos humanos.
  - Al poder tener centralizado el proceso de ventas es más fácil para la organización realizar los cambios necesarios para adaptarse a los constantes cambios que el mercado le impone a las organizaciones.
  - Al tener más cantidad de información las organizaciones tienen la posibilidad de generar ventajas competitivas mediante el procesamiento de la información. Esta información le permite a la organización entender de mejor manera a sus consumidores, conocer mejores estrategias para la ejecución en el mercado y obtener ideas para la generación de nuevos productos.
  - Mejora de la relación con los clientes al tener de ellos más información permitiendo de esta manera poder entregar el mejor servicio de acuerdo con las necesidades de cada uno de estos. En este caso es posible generar una oferta de productos ajustado a las necesidades de cada cliente considerando principalmente el potencial de ventas en base a

información geolocalizada permitiendo relacionar información demográfica con potencial de ventas.

Un sistema de automatización del proceso de ventas permite unificar las necesidades de todos los empleados del área de ventas, centralizando datos y permitiendo generar información pertinente para cada una de las Personas. Esta información puede ser utilizada para la toma de decisiones de una forma más precisa y con mayor agilidad.

Como se verá más adelante todos estos beneficios se obtendrán solamente en el caso que toda la organización esté alineada a la estrategia y su utilización no sea optativa. La colaboración de todos los empleados es vital para el éxito del programa.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA ORGANIZACIÓN ANTE LOS CAMBIOS DE CONSUMO Y TECNOLÓGICOS.

Desde hace un par de décadas las organizaciones se encuentran impactadas por grandes cambios, tanto de mercado como de tecnología. La manera en la que la información y la comunicación ha evolucionado generó impactos en como las organizaciones han creado y capturado valor, cómo y dónde se trabaja y las maneras en cómo las personas se comunican e interactúan. No solo ha permitido realizar las tareas de una manera más rápida y mejor, sino que ha modificado completamente la manera en cómo las organizaciones trabajan (Cascio & Montealegre, 2016).

Existen actualmente cambios continuos de paradigma respecto a cómo las organizaciones tienen que enfrentar estos cambios. Es muy común en las organizaciones accionar de manera pendular cambiando radicalmente las ideas y accionar de acuerdo con las modas de turno. Pero no accionar por una parálisis por análisis podría generar una herida de muerte en la organización. Por lo que las compañías en general, en particular de consumo masivo, tienen que tener entre sus prioridades la implementación de tecnología para poder capear la tormenta de los cambios de mercado y adaptarse a la constante volatilidad.

Esta podría ser una verdad de Perogrullo y ciertamente ya no es discutible que la tecnología sirve como un facilitador para resolver muchos de los problemas de las organizaciones, pero aún persisten interrogantes en las mismas. Daniel Kislauskis (Kislauskis & Lerner, 2018) luego de realizar una encuesta a nivel global con los *C/Os* de grandes compañías pudo obtener algunas conclusiones respecto a dónde se dirigen las decisiones y estrategias que los Directivos/Ejecutivos de Tecnología o *C/Os* adoptan para sostener la competitividad de la organización.

- Si bien la digitalización es una prioridad competitiva clave para las organizaciones, estas aún no hallan un punto de partida claro para implementar las iniciativas.
- La digitalización aún se enfoca en beneficios tácticos (por ejemplo: eficiencia mediante la reducción de costos operativos, de procesos, personas, etc.).



- Si bien hay menor restricción tecnológica, debido a la evolución de esta, aún no es posible visualizar fácilmente como la tecnología puede brindar soporte a las iniciativas estratégicas.
- Las empresas prefieren volcarse a la automatización cognitiva a través del *Machine Learning* en vez de optar por tecnología como automatización robótica de procesos para la reducción de costos.
- Las organizaciones requieren de una visión centrada en los procesos como medio para obtener beneficios de la digitalización y requieren aún más enfocarse en las habilidades de su personal para capitalizar los beneficios.

En el mismo estudio, a través de las encuestas previamente mencionadas, fue posible determinar las 10 principales barreras existentes que atentan contra los cambios tecnológicos pudiéndose ver claramente una alineación en cómo las organizaciones toman sus decisiones. En la figura número 4 es posible observar que si bien no hubo cambios entre el 2016 y el 2017 respecto a las barreras para los cambios tecnológicos si se observa un incremento en la falta de visión estratégica que las organizaciones tienen agudizando uno de los principales problemas encontrados.



*Kislauskis & Lerner, 2018. Principales desafíos hacia la digitalización. Figura 4.*

Estos resultados muestran estar de acuerdo con las razones por la que gran cantidad de transformaciones tecnológicas tienen un índice de éxito peculiarmente bajo.

De acuerdo a la encuesta de la consultora de estrategia McKinsey (de la Boutetiere, Montagner, & Reich, 2018), los tres principales requerimientos para el éxito de una transformación comercial consisten en los siguiente:

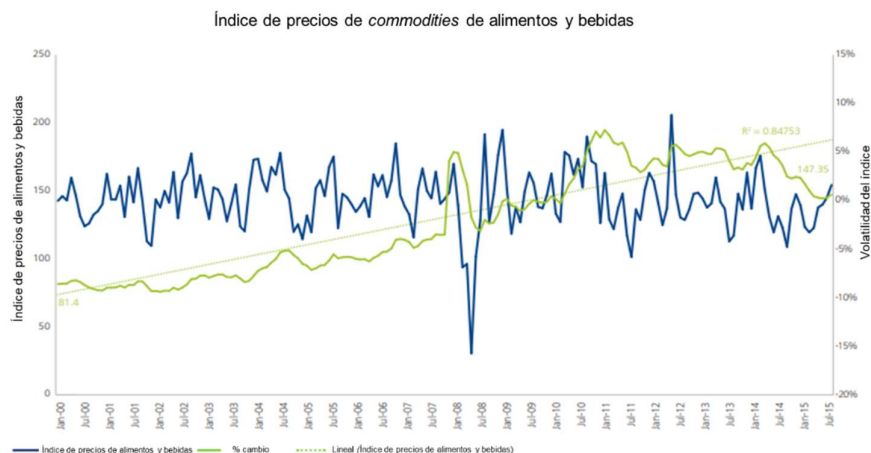
- Se debe tener un equipo de liderazgo que haya establecido y explicado de una manera clara de que se trata el cambio y cuales son los principales objetivos buscados.
- La búsqueda debe estar orientada a la implementación de herramientas digitales que permitan una democratización del acceso a la información.
- Facilitar el acceso a las aplicaciones por parte de los empleados de la organización.

Es parte de esta tesis explicar y demostrar los beneficios que los sistemas de automatización de ventas traen al negocio, pero es de vital importancia entender los factores que lograrán que estos beneficios sean posibles de alcanzar.

## CAMBIOS EN EL MERCADO Y SU IMPACTO EN LAS COMPAÑÍAS DE CONSUMO MASIVO. VIEJAS Y NUEVAS PROBLEMÁTICAS PARA RESOLVER.

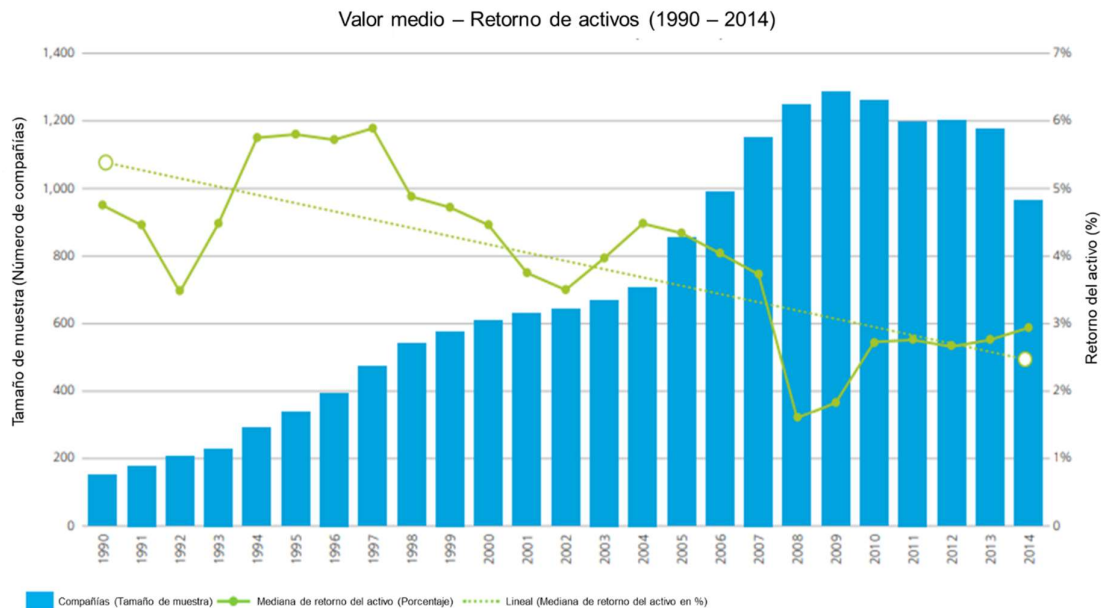
### REDUCCIÓN DE MÁRGENES

Las empresas de consumo masivo enfrentan desde comienzos del nuevo siglo una combinación de incremento de los precios de las materias primas con consumidores más sensibles a pagar mayores precios por los productos que consumen (Conroy & Narula, 2011). Esto se observa claramente en la figura número 5 viendo una clara tendencia al incremento de los costos de las materias primas considerando los primeros 15 años del nuevo milenio.



Wixcey, 2016. Índice de precio de commodities de alimentos y bebidas. Figura 5.

Es debido a estas dos fuerzas contrarias, suba de costos e imposibilidad de subir precios, que los márgenes de las compañías de consumo masivo están declinando año tras año. Como se observa en la figura número 6 desde el año 1990 la tendencia de las organizaciones es de un decrecimiento en los márgenes de los activos. Estas dinámicas tienen el potencial no solo de eliminar las fuentes históricas del crecimiento de las ganancias, sino que también de eliminar las fuentes históricas de las ventajas competitivas y convertir a los modelos operativos en obsoletos. Como no es posible saber exactamente como las dinámicas del mercado eventualmente van a jugar en los próximos años, las compañías de consumo masivo han operado (y lo continuarán haciendo) en un escenario de menor certeza (Wixcey, 2016) .



Wixcey, 2016. Retorno de activos 1990-2014. Figura 6.

Este nuevo escenario ha generado una serie de problemáticas que las empresas de consumo masivo deberán atender para mantener su valor y generar el interés de los accionistas:

- Presión por mantener bajos los costos operativos
- Problemas para ofrecer un mejor portafolio de productos para conseguir que los consumidores paguen mayores precios
- Falta de información de acciones de precios de los competidores

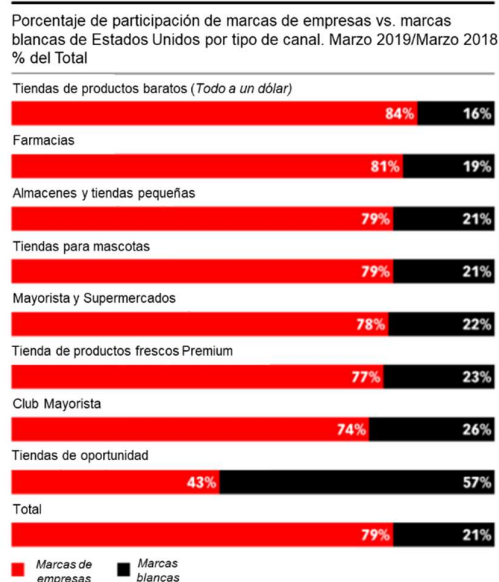
## CRECIMIENTO DE MARCAS BLANCAS O PRIVADAS

Hasta comienzos de este siglo el liderazgo de las compañías de consumo masivo era indiscutible respecto a la preferencia que los consumidores tenían por sus productos. Estos estaban asociados principalmente a los conceptos de calidad e innovación. Las marcas blancas o privadas en los años 90 estaban asociados a productos de baja calidad con precios bajos que solo eran comprados por personas de bajos recursos que necesitaban ajustar su presupuesto. La compra de estos productos, por ese entonces, significaba para los consumidores que los compraba demostrarle al resto de las personas que carecía de dinero.

En esa época aún no se había generado la expansión de las grandes cadenas como se observan actualmente. Los productos de bajo costo solamente eran vendidos por los negocios de cercanía o tiendas de descuento. Claramente durante esta época las grandes compañías de consumo masivo no tenían competencia en el mercado.

A través del tiempo esto se ha ido modificando debido a que las grandes cadenas, gracias a su expansión en el mercado y alguna que otra crisis en el mundo les ha dado la oportunidad a los consumidores de probar el valor de estas marcas (Delle Femmine, 2016) .

Actualmente, como se puede observar en la figura número 7, las marcas blancas han ganado terreno y son una parte importante, dependiendo del tipo de canal. Los consumidores ya comenzaron a valorar su oferta de calidad y son ponderados casi al mismo nivel que las marcas de las grandes empresas de consumo masivo más allá de su diferencial de precio (PuroMarketing, 2019). En el siguiente gráfico se visualiza que en promedio el 20% de las ventas de las tiendas ya están generadas por este tipo de productos y en el caso de las tiendas de descuento este número se encuentra más allá del 50% (Droesch, 2019).



*Droesch, 2019. Marcas blancas vs. Marcas de Empresas de Consumo Masivo por Canal. Figura 7.*

Estos cambios en los hábitos de los consumidores han traído aparejados grandes problemas para las empresas de consumo masivo (Danziger, 2018) :

- Incremento de competencia con precios más bajos
- Pérdida de espacios de exhibición de sus productos
- Pérdida de ventas debido a:
  - Los consumidores perciben que las marcas blancas son más saludables
  - Los supermercados y grandes tiendas al estar más cerca del consumidor pueden saber con mayor facilidad lo que estos quieren
  - Los consumidores son más leales a la marca del supermercado que a las compañías de consumo masivo

## CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO

A medida que el poder de compra de los *millennials* se ha ido incrementando es más visible como las compañías de consumo masivo han sido afectadas por los cambios de consumo que esta nueva generación está generando. Especialmente nos referimos al incremento del consumo de aquellos productos o servicios que están asociados al aumento de bienestar (puede ser físico, mental, social o espiritual) que estos generan. Este mercado según el *Global Wellness Institute* (Global Wellness Institute, 2018) era en el 2017 de 4.2 trillones de dólares teniendo un crecimiento anual en el orden del 6.5%, mucho más alto que el promedio de crecimiento de

productos no relacionados al bienestar. Las empresas de consumo masivo participan en aproximadamente 1.8 trillones de dólares entre productos de cuidado para la salud y alimentación.

Como toda tendencia en crecimiento, que no se prevé vaya a cambiar en el corto plazo, las empresas de consumo masivo tienen que atender a estos cambios y emplear tácticas y estrategias para poder subirse al tren del crecimiento. Esencialmente las empresas han tenido que alinear sus estrategias alrededor de lo que es de interés del consumidor y que están de acuerdo con sus valores (Wixcey, 2016). Conocer más al consumidor y poder entregar el producto adecuado es vital para poder enfrentar estas nuevas demandas y generan problemáticas a resolver como:

- Falta de información acerca de lo que los consumidores quieren.
- Inconvenientes para estructurar la oferta de productos de acuerdo con las necesidades que cada canal en cada geografía requiere.

### CAMBIOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministros es vital para las empresas de consumo masivo, no solo porque depende de esta para transportar sus productos y hacerlos disponibles en el mercado, sino que también por el costo elevado que se genera en el caso de querer mantener un buen nivel de servicio a sus clientes.

Si bien en los últimos años se ha trabajado fuerte a nivel global para mejorar la cadena de abastecimiento (aumentando la capacidad de carga, implementando mejoras tecnológicas, etc) aún persisten problemas estructurales y los cambios en el mercado generaron nuevos inconvenientes (van Koeller, Dawe, & Pittman, 2018).

- Altos costos operativos
- Reciente incremento de canales con distintas necesidades
- Los clientes quieren tener inventarios bajos

Existe gran cantidad de literatura que aborda los desafíos de la cadena de suministro indicando el nivel de importancia de este tema específico. Las organizaciones han tenido que comenzar a invertir fuertemente en infraestructura y tecnología para resolver los problemas de la cadena de suministro y convertir la visión en una realidad. La tecnología se convirtió en este caso en un habilitador para una cadena de

suministro eficiente en vez de un arma para la competencia (Arora, Haleem, & Farooque, 2017).

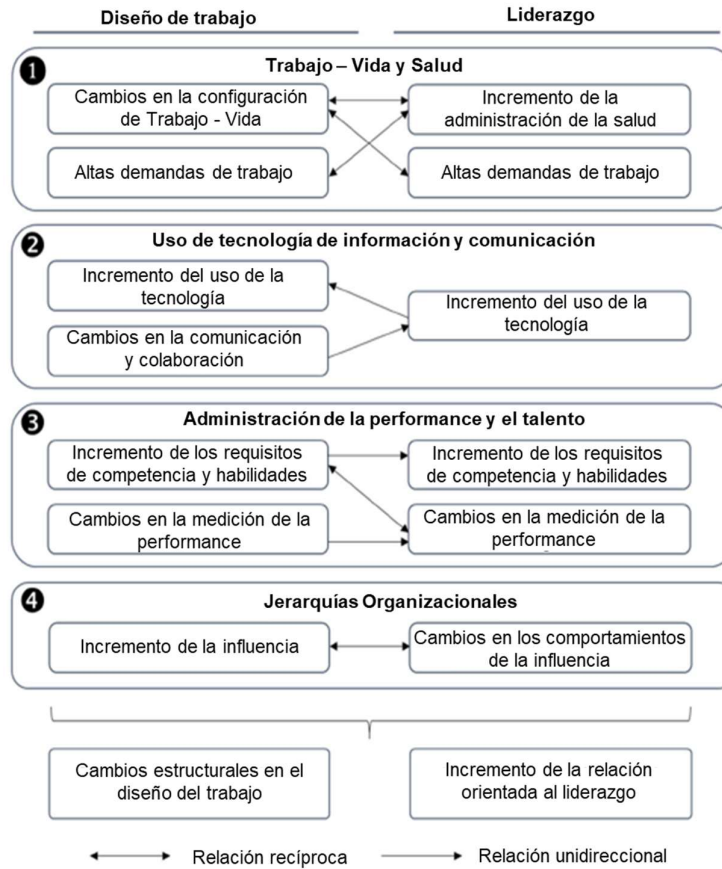
## LA ORGANIZACIÓN Y LAS TRANSFORMACIONES DIGITALES

Cuando nos referimos a las transformaciones digitales no se habla solamente de la incorporación de más cantidad de tecnología en las organizaciones, sino que principalmente se refiere a las innovaciones disruptivas y su impacto en las organizaciones como un todo. El impacto se ha visto tanto en las personas, en los procesos, como en la tecnología. Se lo puede considerar como disruptivo ya que este tipo de transformaciones traen soluciones nuevas y no mejoras a las soluciones que antes se utilizaban (Colbert, Yee, & George, 2016).

Según un estudio de Schwarzmüller, Brosi, Duman y Welpé (Schwarzmüller, Brosi, Duman, & Welpé, 2017) el impacto de las transformaciones digitales se ha dado en dos espacios específicos, el diseño del trabajo y el liderazgo siendo impactados en cuatro aspectos diferentes.

1. Cambios en la relación de vida y trabajo, un aumento de la necesidad de manejo de la salud y un incremento de las demandas laborales de empleados y equipo de liderazgo.
2. Incremento de la tecnología en el trabajo y cambios en la tecnología de comunicación y colaboración
3. Incremento de los requerimientos de competencia y habilidades tanto para los empleados como para el equipo de liderazgo implicando un cambio en la gestión y medición de la performance.
4. Incremento en el poder de influencia de los empleados y un cambio en el comportamiento del equipo de liderazgo.

Como se observa en la figura número 8 las transformaciones digitales generan una modificación tanto en el diseño del trabajo como en el liderazgo. Estos puntos se encuentran intrínsecamente relacionados ya que este tipo de transformaciones generan nuevas maneras de trabajar así como nuevas formas de liderazgo, si ninguna o solo una de estas es modificada la transformación tecnológica podría resultar en un fracaso absoluto.



Schwarz Müller, Brosi, Duman, & Welpel, 2017. *Cambios resultantes del diseño del trabajo y el liderazgo debido a la transformación digital. Figura 8.*

Esto ha implicado un cambio de paradigma de las relaciones empleados y equipo de liderazgo. Mientras en el pasado los empleados se encargaban de cumplir con las normas, los procesos y ejecutar las tareas que el equipo de liderazgo definía. La disrupción tecnológica generó una especie de democratización en las organizaciones y los empleados ya son parte importante en la definición de nuevos procesos y normas. Por consiguiente, el equipo de liderazgo ha tenido que realizar cambios para poder adaptarse a estos nuevos tiempos. Como consecuencia de esto, los empleados y el equipo de liderazgo han tenido, en los últimos tiempos, que demostrar nuevas fortalezas y aceptar mayores demandas de ambos lados.

Para poder avanzar con estas transformaciones deben existir ciertas bases o plataformas que permitan que estas ocurran. Es aquí donde es posible introducir el concepto de Factores Críticos de Éxito (FCE). Según el diccionario de negocios (BusinessDictionary.com), estos son un limitado número de características, condiciones o variables que tienen un impacto directo o serio en la eficiencia,



efectividad y viabilidad de una organización, programa o proyecto. Las actividades asociadas a los FCE tienen que ejecutarse al máximo nivel posible de excelencia para alcanzar los objetivos inicialmente establecidos.

Según Eric Bloom (Bloom, 2018) es posible establecer 7 factores críticos de éxito para que las iniciativas de transformación digital tengan éxito:

1. Antes de comenzar con una iniciativa de transformación se debe definir adecuadamente el porqué de esta necesidad.
2. Se debe crear un equipo, multidisciplinario, dedicado a esta iniciativa.
3. Todo el equipo senior de liderazgo de las áreas afectadas deben entender y soportar la iniciativa.
4. El proyecto debe tener un presupuesto específicamente determinado.
5. La organización debe balancear su modelo de transformación operacional con la introducción de un nuevo modelo y cultura orientado a la transformación digital.
6. Involucrar a todas las áreas afectadas y que puedan brindar soporte como por ejemplo riesgo organizacional, auditoría, seguridad, etc.
7. Consistentemente monitorear y medir el éxito.

Para incorporar adicionalmente una visión menos orientada a lo tecnológico y más orientado a la organización se ha incorporado lo que Tibrizi, Lam, Girard e Irvin (Tibrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019) ven como factores esenciales para el éxito de una transformación digital.

1. Definir adecuadamente la estrategia del negocio antes de invertir en ninguna tecnología en particular. Entender cuál es el requerimiento del negocio y los objetivos para alcanzar como primera medida, luego ver que herramientas se necesitan.
2. Apalancarse en el conocimiento interno de la organización. Comúnmente se busca gente fuera de la organización para llevar adelante esta tarea, pero es una mejor alternativa buscar dentro de la organización ya que ellos serán los primeros que se asegurarán el éxito de la iniciativa.
3. Si la iniciativa implica modificar áreas relacionadas a agentes externos estos deberán ser parte de la iniciativa considerando primero que es lo que ellos

- necesitan para luego adaptar los requerimientos internos. Tener una mirada centrada en el cliente es vital para el futuro éxito.
4. Reconocer el temor de los empleados a ser reemplazados por la tecnología y comunicar adecuadamente los impactos. Si el empleado percibe que la iniciativa puede ser una amenaza este consciente o inconscientemente se puede resistir al cambio.
  5. Se debe tener una mirada y comportamiento como una empresa emergente. Debe ser ágil con las decisiones a tomar, realizar prototipos rápidamente con el fin de mostrar valor rápidamente y tener estructuras chatas. Los cambios de estructura son inevitables en las épocas de transformación.

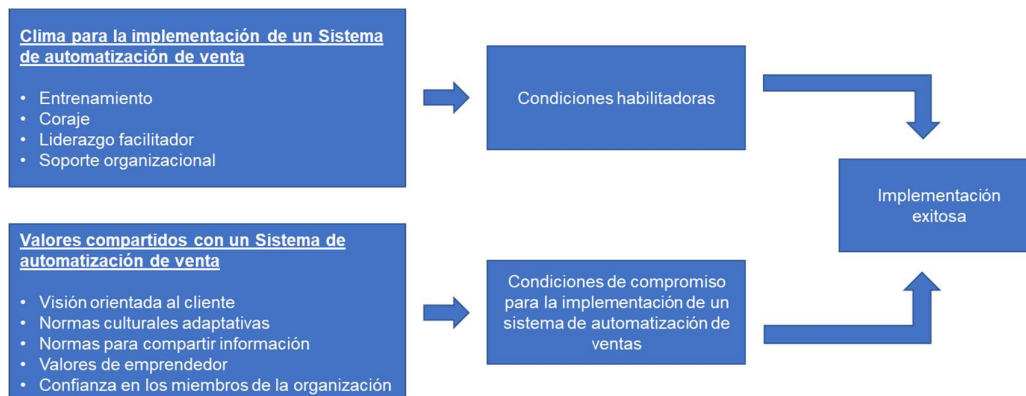
Las transformaciones digitales han sido siempre complicadas y no carentes de riesgo. Cuando han sido ejecutadas correctamente pueden llevar a la organización a un nuevo nivel con resultados visibles y medibles. Pero cuando están fueron ejecutadas incorrectamente las organizaciones pueden generar el concepto erróneo de que la transformación digital no trae los beneficios que dice tener. Es aquí donde el equipo de liderazgo deberá tomar la iniciativa seriamente ya que de esto dependerá la supervivencia de la organización (Morgan, 2019).

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS**

Si se habla específicamente de los factores de éxito en las implementaciones de sistemas de automatización de ventas se encuentran muchas similitudes con los factores de éxito de transformaciones tecnológicas en general.

Según Pulling, Maxham y Hair (Pulling, Maxham, & Hair, Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, 2020) los factores de éxito se dividen en condiciones habilitadoras y condiciones de compromiso para la implementación de un sistema de automatización de ventas. En la figura número 9 es posible observar que dentro de las condiciones habilitadoras es posible mencionar las siguientes: correcto entrenamiento tanto en habilidades tecnológicas como de competencia de uso de un sistema de automatización de ventas, coraje, liderazgo facilitador y soporte

organizacional. Estas condiciones son la base para que las condiciones de compromiso generen el éxito final, ellas son: visión orientada al cliente, normas culturales adaptativas, normas para compartir información, valores de emprendedor y finalmente en la confianza en los miembros de toda la organización.



*Pulling, Maxham, & Hair, 2020. Factores de éxito para una implementación de un sistema de automatización de ventas. Figura 9.*

Por otro lado, Bush, Moore y Rocco (Bush, Moore, & Rocco, 2005) refieren que para incrementar la aceptación y el uso de la herramienta de automatización de ventas entre su fuerza de venta el equipo de gestión debe considerar a esta y a los procesos de ventas en las primeras etapas de cambios organizacionales de procesos y tecnológicos. Establecen que los procesos organizaciones, así como las iniciativas tecnológicas y la fuerza de ventas tienen que considerarse como un todo, y de esta manera estar alineadas a la estrategia para una correcta implementación (p.377).

Cardinali, Gregory y Palanga (Cardinali, Gregori, & Palanga, 2014) basados en un caso de estudio complementa este análisis comentando los tres pasos iniciales de este tipo de proyectos.

1. Durante la etapa de planeamiento se deberá trabajar específicamente en entender el problema que se quiere atacar y luego de esto entender qué tipo de tecnología es la que hay que buscar. Este proceso debe estar atendido por personas de las distintas áreas para entender el problema como un todo y no trabajar solamente con los procesos de ventas. Como indicó Pulling, Maxham

- y Hair (Pulling, Maxham, & Hair, Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, 2020) incluir a toda la organización brinda al proyecto un soporte al dar un sentido de pertenencia a la mayor cantidad de gente posible.
2. Comunicar a la fuerza de venta los objetivos potenciales a alcanzar y el compromiso que cada uno de la organización debe tener para obtener el éxito. Las responsabilidades deben estar definidas desde el inicio.
  3. Finalmente deben desarrollarse un conjunto de métricas para poder medir la efectividad del sistema adoptados. Estas métricas tienen que estar constantemente monitoreadas y compartidas con el equipo de ventas. Adicionalmente hay que asegurarse que cada uno de los problemas planteados inicialmente tengan una métrica para lograr un control de los objetivos.

## **CAMBIOS, DESAFÍOS Y BENEFICIOS EN LAS PERSONAS**

Es común ante las transformaciones digitales tratar de entender cómo la tecnología impacta a la organización por el lado de la efectividad (incremento de ventas) y de la eficiencia (baja de costos) pero muchas veces se pierde en este análisis el impacto y las consecuencias de no entender principalmente los impactos de la interacción entre la tecnología y las personas.

Para entender esta dinámica es importante entender cómo es el comportamiento organizacional. De acuerdo con Dubrin (Dubrin, 2002), el comportamiento organizacional es el acercamiento sistemático para entender el comportamiento de los individuos dentro de una organización. Comenzando con los individuos como la mínima entidad en el estudio a las grandes organizaciones y su interacción con el ambiente. Ampliando esta definición Mullins (Mullins, 1990) comentó que es importante entender las interrelaciones del comportamiento humano con otras variables como la tecnología.

Para completar esta definición y poder darle una mirada más global de los factores dentro de una organización se puede observar en el gráfico número 10 lo que

Richards (Richards, 2018) describe como los factores que afectan el comportamiento de una organización. Estos tres factores son las personas, la tecnología y la estructura que constantemente están interactuando con el ambiente interno y el externo que rodea a la organización. En este gráfico se puede observar vívidamente cómo cada uno de estos factores juegan su rol en una organización y como el impacto de unos de estos factores puede tener un impacto en los otros dos factores. Es por esto de la importancia de trabajar con una mirada global asegurando atender las necesidades de cada uno de estos.



Richards, 2018. Factores que afectan el comportamiento organizacional. Figura 10.

Foerster Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla y Hell (Foerster Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla, & Hell, 2018), agregaron al respecto que la digitalización cambió a la mayoría de la fuerza de trabajo, modificando las habilidades necesarias y la manera como interactúan y colaboran dentro de la organización tanto del lado de los empleados como del equipo de liderazgo. Esta afirmación es posible alinearla, como vimos en las transformaciones digitales, a lo que Schwarzmüller, Brosi, Duman y Welpé (Schwarzmüller, Brosi, Duman, & Welpé, 2017) comentaron como uno de los factores críticos de éxito.

Estas últimas definiciones ayudan a entender y poner en contexto la importancia de la persona en cualquier implementación de un sistema de automatización de ventas. Este tipo de iniciativas, a diferencia de otras, requieren de un gran nivel de interacción dentro de la organización para poder brindar los objetivos que inicialmente fueron propuestos (vendedores con supervisores, supervisores con gerentes de ventas, gerentes de ventas con los directores, directores con gerente general, etc). A su vez gran cantidad de empleados del área de ventas deben relacionarse con el contexto externo ya que todos sus clientes están allí.

Hay muchas razones para que el uso de la tecnología mejore la efectividad de un vendedor. Inicialmente se podría observar las mejoras en las habilidades que los vendedores tienen para comunicarse con sus clientes, generando de esta manera mayores ventas. Esto también se consigue gracias a que la nueva tecnología da mayor capacidad de interpretar y analizar información lo que pondría al vendedor en una mejor posición de negociación.

A su vez el uso de las herramientas genera una mayor eficiencia en la fuerza de ventas. Como ejemplo de esto es posible considerar a la eliminación de tareas sin valor permitiendo utilizar este tiempo en actividades que directamente se encuentren relacionadas a sus objetivos. Adicionalmente las herramientas de optimización de ruta y planeación permiten al vendedor evitar perder tiempo y ejecutar de la mejor manera sus tareas.

Considerando a la persona como factor crítico de éxito es necesario adentrarse en el análisis de las barreras que pueden afectar a una iniciativa a este tipo como así también entender cuáles son los elementos de soporte que se deberán brindar a las personas para una implementación exitosa.

### BARRERAS PARA EL ÉXITO DESDE LA MIRADA DE LA PERSONA

Como se ha visto anteriormente en el gráfico de Richards (Richards, 2018) las habilidades de las personas son unas de las determinantes para entender cómo estas van a reaccionar y van a interactuar dentro de la organización.

De acuerdo con el análisis realizado por Guan, Barker, Faulds y Gohmann (Guan, Barker, Faulds, & Gohmann, 2014) la percepción que los vendedores tienen acerca de la tecnología de automatización de ventas afecta la aceptación de esta. Habiendo realizado más de 1500 encuestas observaron que los vendedores que tenían mayor

experiencia, y por lo tanto más habilidades, tienden a tener una percepción más negativa de este tipo de herramientas. Consideran que la utilización de la herramienta no genera las productividades esperadas, consideran a la herramienta como una aplicación de micro administración y finalmente no están satisfechos con la funcionalidad otorgada.

Este comportamiento se origina en que los vendedores de mayor experiencia han elaborado procesos más personalizados que le dieron resultado en el pasado y generan los resultados que comúnmente eran los esperados. Es por esto que los vendedores de mayor experiencia han estado siempre más apegados a los procesos del pasado y no sienten una necesidad de cambio en el sistema, es más, siempre han considerado al sistema como una barrera para seguir obteniendo los resultados que en el pasado generaban.

Por otro lado, los vendedores de menor experiencia, comparados con los de mayor experiencia, se han encontrado más abiertos a la nueva tecnología y al nuevo proceso, esto no solo por un tema generacional, sino que principalmente se generó debido a que al no tener un proceso de referencia veían bien que el sistema definiera por ellos cuál es la mejor manera de ejecutar una tarea.

Los mismos autores, alineado a lo que Tibrizi, Lam, Girard e Irvin (Tibrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019) comentaban anteriormente, establecieron que la mejor manera de enfrentar la percepción negativa es mediante la inclusión, al comienzo de la iniciativa, de estas personas para que colaboren junto con el equipo de liderazgo en la definición del nuevo proceso y la elección de la herramienta. Se debe tener la flexibilidad suficiente para que el sistema se adapte a los empleados y se encuentre alineado a los objetivos de la organización. Pero este no es un proceso que se termine una vez implementado el sistema, debe existir una clase de comité que continuamente esté evaluando el progreso y midiendo los resultados para que tanto los vendedores como la organización obtengan los beneficios esperados. En el caso de no alcanzarlos se deberá modificar el proceso y el sistema para poder adecuarse a lo esperado.

Siguiendo esta misma línea de pensamiento Do Cho y Chang (Do Cho & Chang, 2008) sugirieron que la actitud positiva del equipo de ventas acerca el uso de este tipo de herramientas es uno de los factores de éxito que pueden maximizar la efectividad buscada. Es imperativo para ellos que tanto el vendedor como el

comprador del sistema se aseguren que existan las condiciones necesarias para una implementación. En aquellas compañías que se ha forzado la implementación del sistema sin asegurarse las bases adecuadas han encontrado gran resistencia. Esta resistencia en el largo plazo no solo afecta a la efectividad del sistema, sino que también afecta la relación de la organización con el cliente.

Se demuestra en este estudio, una vez más, que forzar la implementación de un sistema sin el acompañamiento o involucramiento de los empleados genera resistencia aún en aquellos empleados que están abiertos a la innovación. No solo se deberá considerar aquí atender a la persona como individuo y sus características, sino que se deberá entender y atender a la dinámica que estos tengan como grupo. En aquellos grupos que aun habiendo personas con resistencia tengan una percepción de trabajo grupo eficaz el comportamiento en general tiende a ser más abierto a la incorporación de tecnología. El bien común y el cumplimiento del objetivo a nivel grupal prima sobre las características personales y las resistencias que esto podría traer.

Por último, este estudio muestra que la organización debe trabajar en las condiciones laborales de los representantes de venta ya que una satisfacción elevada tanto de la tarea que realizan como de la organización reduce la resistencia de estos al uso de una herramienta de automatización de ventas. Esto implica que el bien generado a la organización prima sobre la insatisfacción que puedan tener sobre el nuevo sistema.

Adicionalmente es interesante explorar la mirada de Karjalouto y Saraniemi (Karjalouto, Saraniemi, & Jaakko, 2015) que en su trabajo ha indicado cinco barreras existentes para los sistemas de automatización de ventas:

1. El incremento de tecnología puede tener consecuencias negativas en el conocimiento de los clientes. Debido a la búsqueda de la eficiencia, los procesos automatizados inducen al vendedor a estar menos tiempo con el cliente ya que deben realizar más visitas.
2. La calidad de información en los sistemas de automatización de ventas es pobre, en ocasiones no actualizada y no instantánea.
3. Los dispositivos móviles no tienen la capacidad para emular el proceso de ventas como se hacía antes. Esta percepción surge por una mala utilización de la herramienta o falta de entrenamiento.



4. El aumento de análisis de información quita tiempo del vendedor a ejecutar mayor cantidad de tareas de venta.
5. Los dispositivos móviles carecen de las capacidades técnicas para realizar la tarea. Esto se da principalmente por el exceso de expectativas que los usuarios tienen acerca de las aplicaciones.

Continuando con una mirada psicológica y alineado a lo que se ha hablado de las percepciones hay un punto muy interesante estudiado por Faulds, Guan, Berker y Gohmann (Faulds, Guan, Barker, & Gohmann, 2007) . Estos autores descubrieron que, en algunos casos claramente no bien manejados por la organización y su equipo de liderazgo, la productividad del sistema decrecía ya que la percepción de los representantes de ventas es que el sistema iba a ser principalmente utilizado por el equipo gerencial para evaluar la performance de ellos y hacer un seguimiento cercano de las tareas que cumplían.

Como se ha visto la influencia de las personas es crucial para el éxito de toda implementación tecnológica y más en este tipo de iniciativas. Independientemente de la cantidad de tecnología que exista siempre el usuario final será una persona, por lo que es crucial atender las necesidades de esta para asegurar obtener los beneficios buscados por la organización.

### ¿QUÉ ES POSIBLE HACER PARA ELIMINAR ESTAS BARRERAS Y QUÉ BENEFICIOS SE OBTIENEN?

Considerando las investigaciones anteriormente mencionadas es posible determinar que las dificultades que las organizaciones enfrentan con el factor humano o de las personas son variadas, es por esto que se deberán identificar herramientas y perspectivas distintas para lograr sumar las voluntades de las personas a este tipo de proyectos.

Inicialmente recomendable poner foco en cómo se establece la relación del empleado con el equipo de liderazgo. Cómo se ha mencionado anteriormente la implementación de tecnología redefine las relaciones de las personas y aún más las estructuras jerárquicas. Por lo que es importante trabajar en este tipo de relaciones para encontrar oportunidades que mejoren la percepción de los usuarios sobre el uso de tecnología.

Estudios como el de Cascio, Mariadoss y Mouri (Cascio, Mariadoss, & Mouri, 2010) han sugerido que el equipo de ventas toma como una señal importante el compromiso

o no del equipo de liderazgo. En aquellas organizaciones que el equipo de liderazgo y luego los supervisores muestran claramente un compromiso con la nueva tecnología para ventas se logra un aumento significativo de adopción de la herramienta. Lo que indica también el estudio es que continuamente el equipo de dirección tiene que hacer encuestas para medir este tipo de alineamiento para asegurar el éxito a futuro del proyecto. En caso de obtener bajas en el nivel de compromiso del equipo de liderazgo y de supervisores rápidas acciones tienen que ejecutarse para asegurar la continuidad del uso de la herramienta.

Una vez que la organización logra que sus equipos de ventas, desde el equipo de liderazgo hasta el equipo de fuerza de venta, estén alineados, motivados y comprometidos con la iniciativa debe continuar trabajando desde varios aspectos para obtener los beneficios buscados.

El estudio que realizó Ahearne, Jelinek y Rapp (Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2004) demostró que un factor importante para el incremento del uso de la herramienta es asegurar que los empleados estén bien entrenados y tengan a su vez el soporte requerido por estos, tanto a través de entrenamientos rutinarios como así también soporte a través de la entrega de información del negocio que incremente el conocimiento del empleado acerca de las oportunidades de venta disponibles.

En la figura número 11 se explica cómo el soporte al usuario y el entrenamiento a este son condiciones facilitadoras para que el empleado haga uso del sistema de automatización de ventas. Es a través de la utilización del sistema que se obtienen los impactos en efectividad, a través de un incremento en las ventas por punto de venta, y de la eficiencia, al realizar más visitas a tiendas por día.



*Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2004. Impacto del entrenamiento y soporte a la fuerza de ventas. Figura 11.*

En el estudio se pudieron evidenciar aumentos del 8%, en promedio, de incremento de las ventas (demostrando un aumento de la eficacia del proceso de ventas) en aquellos usuarios, aún en los que no son adeptos al uso de la tecnología, que fueron bien entrenados en todas las etapas del proyecto y que recurrentemente asistían a las sesiones de entrenamiento posteriores a la salida en producción del sistema.

Este aumento de la eficacia se pudo obtener también a través de un aumento en la eficiencia del trabajo, ya que los empleados más entrenados pudieron ejecutar sus tareas de una manera más eficiente, incrementando las oportunidades de venta en entre un 1,9% y un 6,2%. Esto significa que los empleados, en el mismo lapso, pudieron visitar o realizar más ventas.

Si bien inicialmente las organizaciones buscan obtener beneficios monetarios, tanto por el aumento de las ventas (aumento del monto de factura a un mismo cliente), así como por el lado de la reducción de los costos (como por ejemplo realizar más llamadas o visitas en el mismo lapso) fue posible ver también que la tecnología impacta en los niveles de satisfacción que los empleados tienen acerca del trabajo que realiza.

En un estudio que realizaron Limbu, Jayachandra y Babin (Limbu, Jayachandran, & Babin, 2013) fue observado que la introducción de tecnología en el proceso de ventas al generar un aumento en la performance del empleado repercutía positivamente en la satisfacción que este tiene sobre su trabajo. Ese aumento de la satisfacción se daba por dos aspectos diferentes, el primero relacionado al aumento de la performance y luego por la simplificación de procesos administrativos que el empleado debía realizar.

El empleado a través de un sistema de automatización de ventas lograba observar que el incremento de su performance repercutía directamente en su remuneración variable, por lo que podía advertir que la tecnología tenía un impacto positivo en su trabajo y esto a su vez incrementaba su satisfacción. A su vez la tecnología al automatizar y facilitar ciertas tareas administrativas permitía liberar al empleado de estas tareas sin valor agregado liberando a este tiempo para utilizarlo en el proceso de ventas. De esta manera la organización obtuvo el doble beneficio del cumplimiento de estas tareas administrativas, ahora simplificadas y automatizadas, y el incremento de las ventas de la organización.

En resumen, lo que se ha observado a través de diferentes estudios es que las organizaciones necesitan asegurar el compromiso de toda la organización de ventas para que la adopción de la aplicación sea un éxito. A su vez se necesitó que toda aquella persona que utilice los sistemas esté entrenada y tenga el soporte adecuado para poder realizar la tarea de la manera que fue inicialmente diseñada.

Esto directamente genera impactos positivos en la organización, tanto del aspecto monetario (a través del incremento de la eficacia y eficiencia) así como también en el aspecto psicológico de su personal.

## **CAMBIOS, DESAFÍOS Y BENEFICIOS EN LOS PROCESOS**

Los procesos de negocios consisten en un conjunto de actividades que son realizadas coordinadamente en una organización o en un ambiente técnico. Estas actividades en conjunto persiguen principalmente un objetivo de negocio. Cada proceso de negocio se ejecuta dentro de de la misma organización, pero pueden, cada vez más en los últimos tiempos, relacionarse también con procesos de negocio de otras organizaciones (Weske, 2007).

La automatización de procesos de negocios se refiere a la transformación de ciertas tareas manuales, de un proceso de negocio, a una tarea que puede ser realizada por un sistema tecnológico. Esta transformación ha tenido como objetivo hacer más eficiente tanto las tareas ejecutadas como los recursos necesarios para su ejecución con el fin último de incrementar la efectividad del proceso (Martinho, Rijo, & Nunes, 2015).

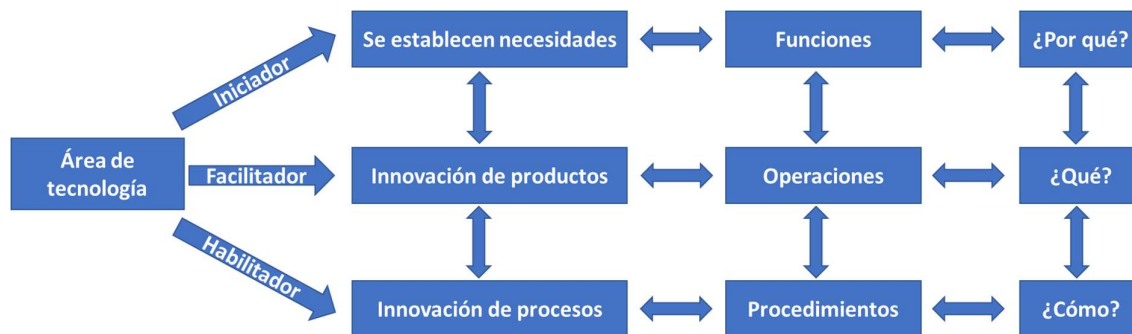
Tomando en consideración estas dos definiciones es posible establecer que la transformación tecnológica, en este caso a través de la implementación de un sistema de automatización de ventas, ha permitido a las organizaciones mejoras de eficiencia a través de la automatización de tareas manuales (tareas administrativas, análisis de información, recolección de información, etc.) y una menor utilización de los recursos de la organización (el tiempo del empleado de ventas).

La tecnología tiene un impacto radical en los usuarios, en su trabajo y en el ambiente que estos se interrelacionan. Este impacto se da a través de la recolección de

información, su procesamiento, la acumulación de conocimiento, la facilitación de la comunicación y la automatización de las tareas. Esto es un indicador claro que la tecnología juega un rol fundamental en las operaciones del día a día de una organización.

Para entender cómo la tecnología está relacionada directamente con los procesos de negocio y cómo esta puede ayudar en la redefinición de procesos es pertinente entender la mirada que Chan (Chan, 2000) tiene al respecto. Desde su punto de vista la tecnología ayuda desde tres posiciones diferentes: el de iniciador, el de facilitador y el de habilitador.

Es en la figura número 12 donde se observa que el rol del área de tecnología depende en la mayoría de los casos en el origen de la necesidad y cómo se plantea el problema. Es también importante de destacar que el rol dependerá del grado de evolución tecnológica que la empresa tenga. Cuanto más evolucionada esté el área de tecnología y la organización más roles innovadores va a tener el área de tecnología, y cuánto menos evolucionada esté el rol estará orientado a brindar soluciones más básicas.



Chan, 2000. Rol del área de tecnología en la redefinición de procesos. Figura 12.

En el primero de estos roles, el iniciador, el área de tecnología actúa como un agente de cambio. En este caso se presenta una solución o una tecnología nueva antes que el negocio genere la necesidad, en este caso la necesidad del negocio es creada por el área de tecnología. Un ejemplo de esto es la aparición de los dispositivos electrónicos llamados *beacons*, los mismos son pequeños dispositivos que se encuentran en las góndolas de los supermercados y permiten tomar información en vivo y transmitirla en el mismo momento a la organización. Esta nueva tecnología

permite tener información actualizada del estado de los productos en la góndola, así como también conocer la velocidad de venta de los productos. Esta tecnología abrió las puertas para que las organizaciones tengan la necesidad de tener esta información para solucionar problemas logísticos, de quiebres de stock, etc. Ante nuevas innovaciones tecnológicas el área de tecnología se pregunta por qué necesitaríamos de esta herramienta, y una vez encontrado el requerimiento de negocio que lo sustente comienza con la implementación de la herramienta para su resolución.

El área de tecnología también puede ser un facilitador. Esto significa la creación de un nuevo producto o la readecuación de un producto existente con el fin de solucionar un requerimiento del negocio. Ante el requerimiento el área de tecnología se pregunta qué se necesita. Por ejemplo, en el caso que se necesite automatizar una tarea el área de sistemas, a través de la automatización robótica de procesos, crea un nuevo algoritmo para solucionar el requerimiento.

Pero el rol en el que más se encuentra al área de tecnología es en el rol de habilitador. En este rol el área de tecnología, a través de las distintas soluciones, puede habilitar las soluciones necesarias para cumplir con el requerimiento del negocio. En muchos casos se nutre de soluciones externas o creadas internamente en su rol de facilitador. Este es el caso que mejor ejemplifica la dinámica de trabajo cuando se implementa un sistema de automatización de ventas. El área de negocio trae la necesidad de buscar mayor eficiencia y eficacia en el proceso de ventas y la solución de sistemas es la de implementar un sistema de automatización de ventas. En este caso el área de tecnología actúa como habilitador a través de aportar distintas ideas de cómo se puede potencialmente solucionar el problema o aportar una idea para cubrir la necesidad.

De esta manera se observa que el área de tecnología actúa como iniciador (creando una necesidad en la organización) cuando presenta una tecnología que puede solucionar un problema en la organización que aún esta desconocía que tenía. En otros casos actúa como facilitador (aportando una mejora con la tecnología existente a las operaciones y necesidades existentes) cuando su involucramiento consiste en mejorar algún sistema existente para mejorar, por ejemplo, los tiempos de ejecución de un proceso. Finalmente puede actuar como habilitador (ante la necesidad de la

organización se crea una solución nueva para la misma) cuando surge una nueva necesidad en la organización y es el área de sistemas la encargada de satisfacer la misma con un plataforma o herramienta nueva.

Independientemente del rol que el área de tecnología tenga dentro de cada una de las iniciativas existentes esta ha tenido desde siempre un impacto directo en la creación, redefinición o solución de un proceso del negocio. En la figura número 13 se comparten algunos ejemplos de cómo la tecnología impacta en los procesos de la organización.

Capacidades	Impacto y Beneficio
Automatizar	La tecnología puede reemplazar la labor humana en un proceso
Analizar	La tecnología puede mejorar el análisis de información y la toma de decisiones
Desintermediar	La tecnología puede conectar dos organizaciones eliminando el intermediario
Geográfica	La tecnología elimina el problema de la distancia geográfica en la ejecución de procesos
Informativa	La tecnología permite acumular gran cantidad de información para su posterior análisis
Integrar	La tecnología puede integrar tareas y procesos
Intelectual	La tecnología permite generar y entregar conocimiento
Administrar el conocimiento	La tecnología permite tomar la información para generar conocimiento en toda la organización
Secuenciar	La tecnología permite la ejecución de procesos en paralelo
Seguimiento	La tecnología permite monitorear el estatus de los procesos
Transaccional	La tecnología permite estructurar procesos en transacciones rutinarias

*Desarrollo Propio. Impactos de la tecnología en los procesos. Figura 13.*

Entendiendo que los procesos de negocio estructuran los flujos de tareas que son utilizados por la organización con el fin de lograr cumplir con los objetivos que esta se propuso, sé establece que es sumamente riesgoso no considerar como las transformaciones tecnológicas impactan en la organización y especialmente en sus

procesos. La tecnología ha sido desde siempre una fuerza disruptiva que requiere del involucramiento completo de la organización y requiere también repensar la manera en cómo se hacen las cosas. El objetivo de la tecnología es tomar lo existente y mejorarlo con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos, así como también facilitar la tarea que las personas deben ejecutar.

Como se vió anteriormente Bush, Moore y Rocco (Bush, Moore, & Rocco, 2005) reconociendo la importancia de los procesos de negocio indicaron que el análisis de los procesos de negocio y como estos son impactados por una implementación de un sistema de automatización de ventas es una etapa que debe considerarse como inicial en este tipo de proyectos.

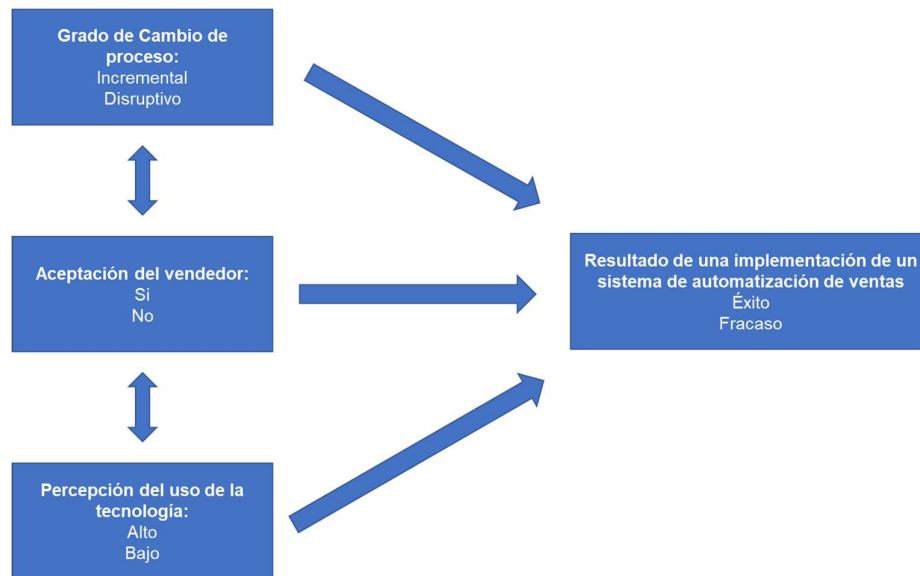
Profundizando más en este aspecto, consideraban que cuando estas iniciativas ocurren generaban un cambio en el foco estratégico de la organización o en sus procesos. Para el éxito de la iniciativa todas las personas involucradas debían asimilar positivamente estos cambios. Si las personas involucradas no estaban de acuerdo o no entendían los cambios generados una resistencia natural se estaría generando teniendo un impacto directo en la utilización de la herramienta.

Un concepto vinculado a esta temática agrega que un punto importante a considerar es el tamaño o nivel de cambio de procesos que se iba a generar. La recomendación de los autores era realizar un cambio incremental con el fin de que los empleados se pudieran acomodar e incorporar a los nuevos procesos. Un cambio abrupto podía generar una falta de comodidad por parte del empleado que redundaría finalmente en la resistencia al uso de la herramienta. Por eso es importante apoyarse en los empleados internos y en su conocimiento para entender de qué manera es posible encontrar el mejor balance para que los cambios no generen un stress significativo que impacten negativamente en el proyecto (Tibrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019). La incorporación de estos en la generación y creación de nuevos procesos es fundamental para lograr el involucramiento adecuado y la compra del nuevo proyecto.

También es importante que esta fuerza de cambio, incremental y en constante evolución, esté asociada a la entrega inmediata de beneficio palpables por el vendedor, de esta manera este, podía ver que aún con cambios tecnológicos y de proceso ocurriendo a la vez se podría generar un impacto positivo en su trabajo al ver que los beneficios generados tenían un impacto positivo en su remuneración. En la



figura número 14 es posible ver como el tipo de cambio así cómo la percepción en el uso de la tecnología son dos aspectos que condicionarán el éxito de un proyecto de automatización de ventas.



*Bush, Moore, & Rocco, 2005. Modelo de aceptación del uso de la herramienta. Figura 14.*

Sabiendo que las iniciativas de automatización de ventas tienen un impacto profundo en las organizaciones y particularmente en sus procesos, muchas empresas aprovechan la oportunidad para hacer una revisión integral de los procesos de ventas y entender si los existentes son los adecuados, los que más beneficios generan o inclusive si estos están alineados a la estrategia organizacional.

En la mayoría de los casos los proyectos de implementación comienzan con un estudio detallado de los procesos de ventas. Se diagrama cada uno de los pasos del proceso, se analizan y luego se trabaja en modificarlos para asegurar que el proceso cumple tanto con la estrategia organizacional definida y con las necesidades del equipo de ventas (estos deben ser parte del proceso de análisis y definición de nuevos procesos). Una vez definido el proceso se puede comenzar con la etapa de implementación asegurando desarrollar una herramienta que permita una estandarización de las actividades, a través del uso de la tecnología, asegurando la consistencia y la continuidad del proceso de ventas.

La herramienta sirve no solo como facilitador de las tareas de ventas, sino que actúa también como un seguro para la organización de que los empleados de ventas realizarán las tareas de la manera establecida, asegurando principalmente los

objetivos estratégicos de la organización, eliminando en gran parte los sesgos y prácticas que cada uno de los vendedores desarrolló durante su carrera.

Tomando en cuenta todos estos puntos se puede determinar que la adopción de un sistema de automatización de proceso de ventas tiene no solo un profundo impacto en la fuerza de ventas (de acuerdo con el nivel grado de cambios puede responder positivamente o no), sino que también en el diseño y en la estrategia de toda la organización.

De acuerdo con Honeycutt et al (Honeycutt, Thelen, Thelen, & Hodge, 2005) subestimar el impacto que un sistema de automatización de ventas tiene en la estructura organizacional y en los procesos de negocio contribuye al fracaso de la implementación de este tipo de iniciativas.

Antes de comenzar a investigar y trabajar en un sistema de automatización de ventas la organización debe entender cómo la tecnología impactará en su estrategia general y los departamentos fuera del área de ventas. Una vez entendido este impacto se deberá trabajar particularmente en reformular aquellos procesos que quedarán obsoletos, en la generación de nuevos procesos y en determinar cómo estos deben articularse adecuadamente.

## **CAMBIOS, DESAFÍOS Y BENEFICIOS EN LA TECNOLOGÍA**

Las áreas de tecnología en las organizaciones han tenido que evolucionar también a la par que la tecnología ofrecía mayores funcionalidades y mejores capacidades de ofrecerlas de una manera más sencilla a las organizaciones.

En un principio los equipos de tecnología se debían ocupar solamente en mantener la excelencia operativa, esto significa que su propósito era principalmente el de asegurar que los sistemas transaccionales funcionaban adecuadamente. Con el paso del tiempo esto ha ido variando, debido a que cada vez más las estrategias tecnológicas están emparentadas con las estrategias organizacionales, reenfoándose en ser un factor de creación de valor para la organización.

El valor de las áreas de tecnología ya no se encuentra relacionado con los servicios que proveen, sino que su valor intrínseco está relacionado al valor que puede generar par la organización.

Si bien las áreas de tecnología han ido evolucionando y su aporte estratégico es cada vez mayor esto no sucede con los presupuestos del área. Las organizaciones, en promedio, han gastado en promedio un 56% de su presupuesto de tecnología en realizar el soporte a los sistemas y solo un 18% se encuentra relacionado en la creación de nuevas capacidades para el negocio. En aquellas organizaciones que tienen un foco estratégico y cuentan con planes de innovación esto no cambia mucho, el 47% se encuentra dedicado a soporte y solo el 26% se invierte en innovación. (Kark, Briggs, Terzioglu, & Puranik, 2019)

Esto se ha ido modificando con el tiempo, la caída de los márgenes organizacionales (Wixcey, 2016) genera que este tipo de áreas, que comúnmente son consideradas más como un área de costo y no de generación de valor, estén cada vez más restringidas en poder aumentar lo que se destina del presupuesto a la innovación.

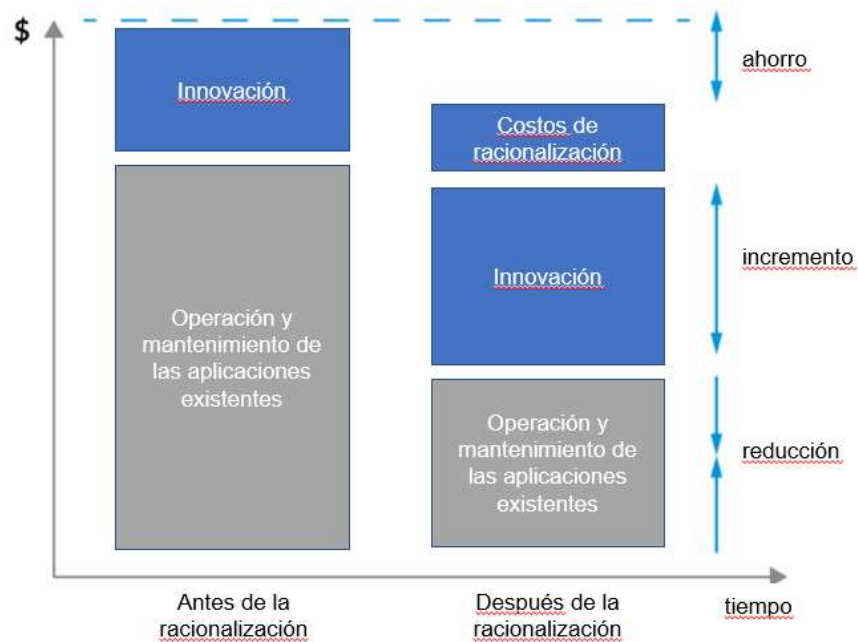
Considerando que las implementaciones de un sistema de automatización de ventas son iniciativas con un costo elevado, ya que no solo se debe considerar los costos tecnológicos sino todos los derivados del impacto en la organización y en la gente, es importante destacar lo que Bloom (Bloom, 2018) compartió como uno de los factores críticos de éxito. En este caso el autor comentó que estas iniciativas deben tener un presupuesto determinado y propio, y no ser parte del presupuesto general de tecnología, ya que de esta manera se asegura tener el financiamiento adecuado y no depender de los recortes y nuevas priorizaciones que suceden en los presupuestos del área.

Todos los proyectos de automatización de ventas tienen como uno de sus objetivos el incremento de ventas y la reducción de costos de operación, pero también hay otros casos en los que se encuentran beneficios a nivel tecnológicos que serán parte de los factores que conviertan la iniciativa en económicamente viable.

En aquellas organizaciones que no tienen un sistema automatizado de ventas el caso de negocio que justificará el proyecto se ha basado básicamente en asegurar que los beneficios económicos derivados de las mejoras en el negocio entregarán un retorno positivo en la organización. Pero hay otras organizaciones que ya tienen sistemas de

automatización de ventas, pero de manera fragmentada, esto quiere decir que la organización ya tiene varias de estas aplicaciones, pero de distintos proveedores y con distintas capacidades. Es en este caso donde el retorno del proyecto por la mejora de procesos es más difícil de demostrar (debido a que ya existen procesos de automatización de ventas), entra en juego el impacto en la parte tecnológica y la racionalización de aplicaciones.

Basado en una encuesta realizada a los principales CIO's de organizaciones multinacionales la racionalización de aplicaciones, en este caso la estandarización de las herramientas de automatización de ventas ha permitido un ahorro de aproximadamente 2 millones de dólares en el costo total de propiedad (esto incluye licencias, servidores, soporte, etc.). Como se observa en el gráfico número 15 este dinero ahorrado no solo puede sustentar al caso de negocio (generando un retorno de la inversión positivo), sino que adicionalmente permitirá que el dinero pueda ser invertido en innovación y en implementación de nuevas soluciones. (Moné, n.d.) .



(Moné, n.d.). La mecánica financiera de la racionalización de aplicaciones. Figura 15.

Los beneficios generados por la racionalización de las aplicaciones pueden venir desde varios elementos diferentes:

- Licencias: una mejor negociación por mayor cantidad de usuarios, así como también la eliminación de licencias que no se utilizan pueden originar ahorros aproximados del 30% del costo total por el pago anual de licencias. (Moore, 2016).
- Aplicaciones: la reducción de aplicaciones impacta positivamente en la reducción del costo de soporte.
- Administración: al tener menos aplicaciones y centralizar la relación con un proveedor se obtienen ventajas en el tiempo de gestión.
- Infraestructura: la reducción de aplicaciones trae aparejado una reducción en la necesidad de uso de servidores para su funcionamiento. Aquí no solo está el ahorro del costo de adquisición o alquiler de servidores, sino que disminuye el costo de soporte de los mismos.
- Entrenamiento: el equipo de sistemas se deberá entrenar solamente en conocer y soportar una aplicación permitiendo disminuir el tamaño del equipo orientado a dar soporte.
- Proyectos: al tener menos aplicaciones el equipo de proyecto se puede enfocar en realizar proyectos relacionados solo a una o un par de aplicaciones. En el caso de las multinacionales se puede dar el caso de apalancamiento de una mejora realizada para un país y poder fácilmente implementarla en el resto de los países que utilizan la plataforma.

La racionalización de aplicaciones y su impacto en la estandarización de aplicaciones de automatización de ventas también tiene un impacto positivo en cómo los representantes de ventas perciben a la aplicación e incrementan el uso de esta.

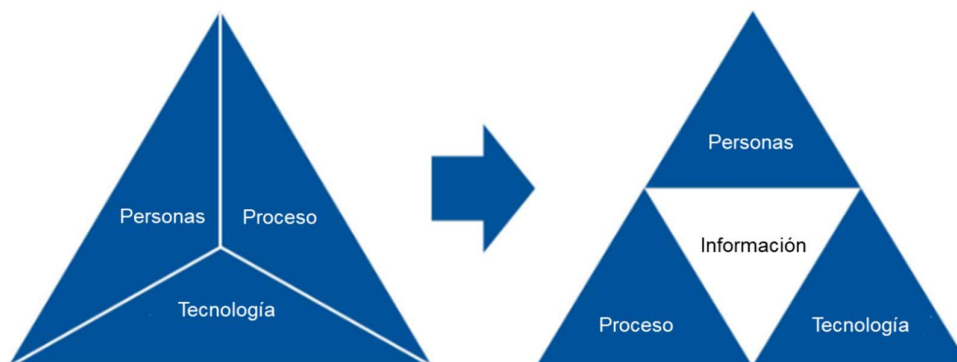
De acuerdo con el estudio realizado por Accenture (Goncalvez, Jain, & Connor, 2015) el 59% de los representantes de ventas se quejaban de que utilizaban demasiadas aplicaciones para ejecutar el proceso de ventas y un 56% sentían que las herramientas no estaban configuradas a sus necesidades.

La estandarización de las herramientas en una sola permitiría que el representante de ventas tenga que entrenarse solo en una y permitiría también que, al tener más foco en una sola aplicación, se puedan ejecutar proyectos para permitir configuraciones más flexibles y adaptables a la necesidad del usuario.

Por otro lado, la implementación de un sistema único para la automatización de ventas trae amplias ventajas en el manejo de la información de la organización. En aquellas empresas que no tienen un sistema de ventas o tienen múltiples sistemas fragmentados o no integrados la utilización de la información de ventas es compleja de administrar o de utilizar de una manera que genere beneficios organizacionales.

Una implementación exitosa permite tener información precisa que le otorga a la organización la posibilidad de realizar análisis que enriquecen las tomas de decisiones. La integridad de la información aumenta ya que existe una sola fuente de verdad acerca de las métricas de ventas y como estas son calculadas. El mantenimiento de la información y como esta se administra también se vuelve más simple generando no solo ahorros en el soporte tecnológico, sino que provee mayor capacidad de generar conocimiento en el equipo de tecnología (al permitir que este equipo se enfoque solamente en administrar una plataforma). Finalmente, el beneficio de un mejor análisis de información repercutirá positivamente en la organización generando valor agregado y un mayor retorno de la inversión.

Es de esta manera que la información, gracias a la tecnología, se convierte en una de las principales materias primas de la organización para la implementación de su estrategia. Tal como lo muestra la figura número 16, los procesos, las personas y la tecnología son los factores críticos para una implementación exitosa pero siempre dependiendo de la calidad de información que utilizan.



*Gartner, 2019. Información y tecnología, su impacto en la organización. Figura 16.*

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta sección es, a través de una metodología descriptiva como es el estudio de casos, presentar información para resolver el problema planteado y confirmar la hipótesis. La elección de esta metodología parte del precepto de presentar resultados fácticos respecto, en este caso, a los resultados conseguidos en proyectos de implementación de sistemas de automatización de ventas.

Los casos seleccionados, fuente primaria de información, se enmarcan todos en el tipo de organizaciones multinacionales de consumo masivo que en la última década atravesaron procesos de implementación de sistemas de automatización de ventas. La información de los casos proviene principalmente del material generado por las organizaciones a ser estudiadas, por observaciones recolectadas por el autor de esta tesis, material conseguido en Internet y de entrevistas realizadas a personas involucradas en las iniciativas.

De modo complementario a los casos analizados el trabajo se apoya en el uso de bibliografía de referencia como fuente secundaria de información. La misma sirvió para explicar los aspectos tecnológicos de los sistemas de automatización de ventas, las plataformas que la componen, así como también las funcionalidades ofrecidas. Por el lado organizacional se explicaron los factores críticos de éxito para un proyecto de este tipo diferenciados por el impacto existente en los procesos, las personas y la tecnología.

Respecto a la bibliografía con el fin de obtener estudios para el análisis de los impactos, desafíos y oportunidades se realizaron principalmente búsquedas a través de los portales de investigación *Research Gate*, *JSTOR*, *Google Académico* y *Elsevier* como así también la utilización de distintos Jornales de investigación organizacional.

## MARCO EMPÍRICO

En esta sección se presentarán tres casos de empresas de consumo masivo que realizaron implementaciones de sistemas de automatización de ventas tanto a nivel global como regional. El primer caso para presentar es el de Mondelez International donde se podrán visualizar dos iniciativas diferentes, una regional/local con malos resultados, y otra a nivel global con excelentes resultados.

El segundo caso por presentar es el de la empresa de consumo masivo PepsiCo Latinoamérica donde se detallarán las distintas etapas de la iniciativa de transformación comercial que necesitaron de una transformación digital, a través de una implementación de un sistema de automatización de ventas, para obtener los beneficios cuantitativos y cualitativos planteados.

Por último, se presentará brevemente el caso de la empresa de consumo masivo Reckitt Benckiser, orientada a la industria de la salud y a la venta de artículos de limpieza, que obtuvo grandes beneficios con la implementación de un sistema global de automatización de ventas sustentada con analíticas basadas en “big data”.

## CASO MONDELEZ INTERNATIONAL

El siguiente caso has ser analizado tiene la particularidad de mostrar como la organización en diferentes etapas ha ejecutado iniciativas de implementación de sistemas de automatización del proceso de ventas (tanto locales como globales) con resultados tanto positivos como negativos. A través del análisis se podrá establecer adecuadamente cuales fueron los factores críticos de fracaso en algunos casos y los factores de éxito que lograron una implementación exitosa a nivel global.

Mondelez International es una compañía de consumo masivo multinacional de origen americano dedicada a la industria alimenticia (galletas, golosinas y bebidas). Está basada en el estado de Illinois y emplea en la actualidad a aproximadamente 83.000 personas distribuidas entre sus oficinas y plantas alrededor



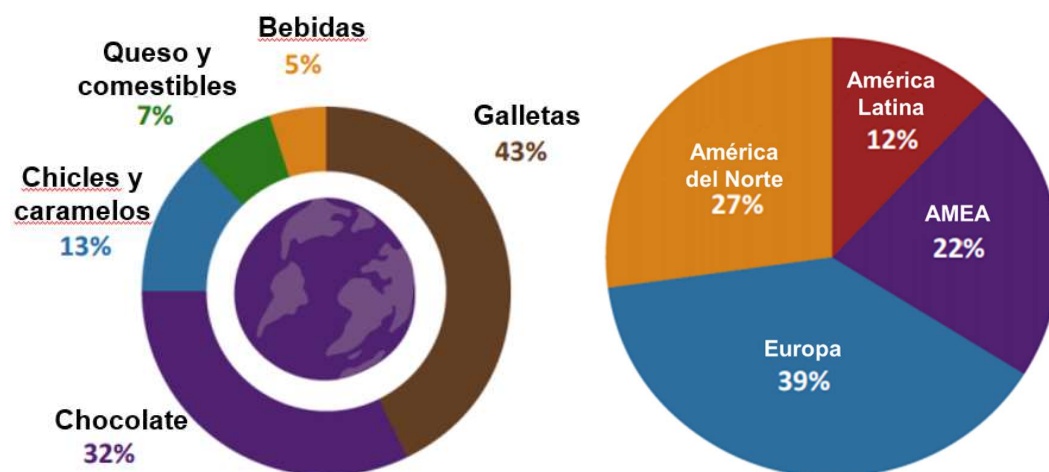


del mundo. La organización está integrada por las marcas globales de alimentos de la antigua Kraft Foods, de la que fue separada en el año 2012.

La empresa gestiona las siguientes marcas globales e icónicas que son conocidas alrededor del mundo como, por ejemplo: Oreo, Chips Ahoy!, Belvita, Nabisco, Ritz, Milka, Toblerone, Trident, Dentyne, Halls, Tang y Clight entre otras.

La compañía, de acuerdo su último reporte anual del año 2018, genera un ingreso anual neto de 26 billones de dólares y opera en aproximadamente 160 países. De acuerdo con el ranking de la revista Fortune Mondelez International se encuentra en la posición 117 entre las 500 empresas de mayor tamaño de los Estados Unidos. (Wikipedia, 2018). En la figura número 17 se detalla el ingreso anual por categoría de producto y por región que la origina.

El 43% de sus ingresos provienen de la venta de los siguientes productos: Oreo, Milka, Halls, Tang, Trident, Philadelphia, Belvita, Cadbury y Toblerone.



Mondelez International, 2019. Ingreso por categoría y región año 2018. Figura 17

Si bien la compañía se fundó en el año 1923 y tiene una historia muy rica se incluirá en esta tesis solo algunos de sus hitos más importantes que están relacionados e impactaron en la temática a estudiar.

En el año 2009, en ese entonces la organización se llamaba Kraft Foods, realizó una oferta hostil para adquirir la compañía Cadbury. Si bien la oferta inicialmente fue rechazada en enero del 2010, tras un incremento de la oferta, Cadbury aceptó la misma creándose así una de las compañías más grandes del mundo dedicadas al

snack. Esto permitió a Kraft Foods aumentar su portafolio y como consecuencia de esto incrementar su presencia en todos los locales donde se venden sus productos.

En aquellos tiempos el consumo de snacks tenía un sostenido incremento debido a la mejora del poder adquisitivo mundial. Por lo que en el año 2011 Kraft Foods anuncia la separación de esta en dos compañías multinacionales. La primera, Kraft Foods, se quedaría con su negocio de venta de salchichas, quesos, fiambres, etc., que tenían un crecimiento más ligado a conseguir mayor volumen por nuevos productos y el incremento poblacional. Y la segunda, Mondelez International, dedicada al a venta exclusivamente de productos de snack.

El objetivo de la separación radicaba que la diferencia de ritmos de crecimiento de ambas compañías no permitía seducir a los inversores que buscaban una organización más establecida y con menos riesgo, Kraft Foods, o una compañía de mayor crecimiento, pero con mayor riesgo debido a su dependencia de los ciclos económicos mundiales.

Luego de esto Mondelez International ha comprado y vendido algunas de sus divisiones, pero no ha variado su misión principal que es: “Queremos liderar el futuro de los snacks ofreciendo el producto correcto, para el momento correcto, hecho de la manera correcta”.

## SISTEMA DE AUTOMATIZACIÓN DE VENTAS PARA DISTRIBUIDORES EN ARGENTINA

A comienzos del año 2009 la empresa Kraft Foods Argentina, luego de la implementación del sistema ERP JDE, comenzó a trabajar en la idea de mejorar las capacidades tecnológicas de su red de distribuidores exclusivos. En esos años la Argentina tenía un constante aumento del consumo por lo que la organización sentía la necesidad no solo de mejorar el perfil de sus distribuidores a unos más profesionales, sino que también buscaba la manera de hacer que estos sean más eficientes y acompañen adecuadamente a las nuevas oportunidades que el mercado estaba ofreciendo.

El proyecto estaba siendo impulsado principalmente por algunos gerentes del área de ventas y por el equipo regional de tecnología que veían una buena oportunidad de regionalizar algunas aplicaciones que existían en Brasil.

Los objetivos establecidos, luego de algunas pocas reuniones, fueron los siguientes:

- Reducción de los tiempos de ejecución por tienda.
- Automatización de tareas administrativas.
- Centralización de la información de los distribuidores en una sola base de datos.

La plataforma ha ser implementada consistió en dos aplicaciones, un sistema de gestión para el distribuidor (Microsoft Dynamix) y un sistema de automatización del proceso de ventas de la empresa Spring Wireless (mSeries). La elección no se realizó de manera local sino que se tomó la definición del equipo regional de sistemas que veía la oportunidad en la Argentina de implementar los mismos sistemas que estaban siendo utilizados en Brasil.

Así también se definió que la primera etapa del proyecto consistiría en la implementación de la plataforma en tres distribuidores (cada uno representando distintas características y maneras de vender) con el fin de, una vez finalizado el proyecto, poder evaluar los resultados y establecer o no la conveniencia de extender la plataforma a los 77 distribuidores restantes. Si esto se lograba Kraft Foods se garantizaba la visualización de los datos de toda su red de distribuidores. Esto es algo muy importante ya que al vender a través de distribuidores la organización pierde visibilidad en el punto de venta y la única manera de obtenerla es a través de la extracción de información de los sistemas del distribuidor.

El proyecto contaba con los siguientes equipos:

- Ventas Kraft Foods: dos personas dedicadas 50% al proyecto.
- Sistemas Kraft Foods: una persona dedicada 60% al proyecto.
- Distribuidor: una persona dedicada 20% al proyecto
- Consultoría externa: Spring Wireless tenía una pequeña oficina en Argentina y dispuso de 2 personas dedicadas al 100% para la implementación del sistema de automatización de ventas y tercerizó en una empresa local de Argentina la implementación del sistema de gestión Microsoft Dynamics.

Estando ya definido el sistema, el equipo y la modalidad faltaba definirse cuales serían los distribuidores por considerar. Para la primera implementación del sistema a modo de piloto se buscó un distribuidor que cumpliera ciertos requisitos fundamentales. El

distribuidor debía estar abierto a la modernización e implementación de nuevos sistemas, debía tener un plantel profesional y principalmente tener una región en crecimiento que permitiera probar los beneficios del sistema y poder evaluar adecuadamente los resultados. Uno de los pocos distribuidores que cumplía con este criterio era un distribuidor de Rosario, en la provincia de Santa Fe.

Los tiempos de proyecto se establecieron en cuatro meses para su puesta en producción. Con el comienzo del proyecto en Julio se estableció que el 1ro de noviembre del 2009 sería la salida en vivo del sistema.

La primera etapa del proyecto consistió en el análisis de los procesos del distribuidor y entender que funcionalidades debían ser desarrolladas ya que el sistema no contaba con las mismas. Luego de esto comenzaron con el desarrollo de las funcionalidades. Estas debían estar listas para principios de octubre con el fin de poder realizar las pruebas debidas para su salida en vivo en noviembre.

Durante la etapa de análisis y desarrollo sucedieron varios inconvenientes que generaban cierto malestar en el equipo de liderazgo tanto de ventas como del equipo de tecnología:

- El proveedor no demostró el conocimiento suficiente acerca de los procesos del distribuidor.
- El equipo de desarrollo del sistema de automatización de ventas se encontraba en Brasil por lo que se dificultaba el intercambio de información con el equipo de Kraft Foods y el equipo de desarrollo del sistema del nuevo sistema de gestión del distribuidor.
- Al no haber un equipo de Kraft Foods dedicado planamente al proyecto se generaban demoras de aprobación o de chequeo de las funcionalidades desarrolladas.

Aún con todos estos inconvenientes el equipo logró llegar a las fechas de prueba establecidas y lograr que el distribuidor (el usuario final) aprobara las pruebas realizadas al sistema. Esta aprobación no carecía de advertencias del distribuidor acerca de la necesidad de contar con todas las funcionalidades una vez se realice la salida en productivo del sistema. Se advierte aquí el comienzo de pérdida de confianza del principal cliente del sistema.

Si bien el sistema salió en vivo el 2 de noviembre, de acuerdo con lo establecido originalmente en el plan, aún se podían encontrar graves falencias tanto en el sistema de automatización de ventas como así también en el sistema de gestión.

Desde ese momento y durante los siguientes meses el proveedor de sistemas trabajó en la mejora de la plataforma en su conjunto, pero nunca logró de una manera tangible modificar sustancialmente el funcionamiento del sistema ya que no se lograba una estabilización total del mismo.

Todos estos inconvenientes generaron una merma considerable en el soporte del equipo de ventas al proyecto (y más aún los líderes del área que nunca tuvieron un soporte total hacia el proyecto) y de esta manera se perdía el único punto de apoyo que el equipo de tecnología tenía para evitar que las quejas del distribuidor generaran un ruido tal que futuro del proyecto esté en cuestionamiento.

Finalmente, en mayo del 2010 el equipo de ventas y tecnología, en su conjunto, al ver la pérdida de soporte total del distribuidor decidió dar de baja el proyecto teniendo que pagar al distribuidor la salida del sistema y el pago completo de un sistema a su elección.

Lo interesante de esta historia, que se logró plasmar aquí gracias al aporte de varias de las personas que participaron en aquel proyecto, es poder ver las graves faltas que, de acuerdo con los autores vistos anteriormente, podían predecir el fracaso de la iniciativa. Con el fin de entender cuáles fueron se detallarán los principales inconvenientes encontrados:

- El proyecto desde el primer momento no logró el soporte explícito del equipo de liderazgo de ventas, siendo este solo soportado por un rango medio. Este factor, como vimos antes, cobra más preponderancia en aquellos proyectos en los cuales se presentan inconvenientes y se necesita de un sponsor de nivel senior que pueda frenar las quejas permitiendo así dar espacio para que los equipos puedan trabajar en la resolución de los problemas. (Bloom, 2018).
- Desde un comienzo se tenía establecida la plataforma tecnológica aun cuando se desconocía las particularidades del proceso, las necesidades de los distribuidores y sus vendedores, etc. Tal como lo indicó Cardinali, Gregori y Palanga (Cardinali, Gregori, & Palanga, 2014) antes de elegir cualquier

tecnología de debe establecer el proceso a cubrirse y luego de esto es posible saber la mejor tecnología que soportara los requerimientos del negocio.

- Desde un comienzo el proyecto careció de un equipo dedicado 100% a asegurarse que los requerimientos de negocio eran correctamente atendidos y que el proveedor de tecnología cumplía con los entregables definidos por contrato. Bloom (Bloom, 2018) al respecto indicaba la importancia de tener un equipo dedicado que permitiera a este enfocarse a la resolución de problemas y asegurarse que los objetivos establecidos se consiguieran.
- El distribuidor, que era parte fundamental de la iniciativa, no estuvo involucrado en ninguna de las etapas iniciales del proyecto. Esto, según según Tibrizi, Lam, Girard e Irvin (Tibrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019) es un grave inconveniente ya que no permite a la persona impactada asegurarse que sus requerimientos estén establecidos desde un comienzo. Adicionalmente Pulling, Maxham y Hair (Pulling, Maxham, & Hair, Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, 2020) indicaban que no involucrar a todos los agentes involucrados podría generar una falta de soporte a la iniciativa. Si bien el distribuidor estaba de acuerdo con la implementación de la plataforma se sentía rehén de la situación ya que no pudo en ningún momento definir la tecnología, el proceso y las fechas del proyecto.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL GLOBAL Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

En el año 2014 Mondelez International entró en una etapa de profunda transformación a nivel global debido a los magros resultados financieros conseguidos, una caída del 50% de sus ingresos netos, tras separarse de Kraft Foods. La empresa por ese entonces era una de las que menor margen tenía comparada con organizaciones de la misma industria generando no solo una caída en el precio de la acción, sino que adicionalmente impedía que la organización tenga margen para realizar inversiones en sus marcas o en la compra de otros activos.

Este declive en los ingresos netos se debió principalmente a tres factores: desaceleración y leve caída del consumo de productos de snack, volatilidad de

precios de los commodities y inestabilidad económica en algunos de sus principales mercados. (Mondelez International, 2015)

Si bien la organización ya se encontraba, desde el 2013, en un proceso de transformación con el foco puesto en mejorar la productividad de sus unidades, simplificar la manera de hacer las cosas a través de la estandarización de los procesos y reenfocarse en las marcas para obtener crecimiento el impacto financiero generó la aceleración de algunos programas en ejecución.

Uno de estos programas es el relacionado a la estandarización del proceso de ventas. El programa en cuestión se encontraba bajo el nombre WISE (Winning in Sales Execution) y el objetivo principal era el de dotar de un proceso de ventas global y armonizado a la compañía mediante la utilización de un sistema de automatización del proceso de ventas a través de teléfonos móviles y tablets. De esta manera se estaría creando una sola manera de vender a nivel global generando una metodología de excelencia para la ejecución en el punto de venta. Este proceso sería ejecutado de la misma manera por los más de 45 mil representantes de ventas quienes ejecutarán el proceso de la misma manera, independientemente del país donde estén, basado en lo que la organización llamó “Los 6 pasos del proceso de ventas”.

Con el fin de brindarle al proyecto el soporte necesario la organización incluyó la ejecución de este proyecto como una de las cinco máximas prioridades para el año 2015. De esta manera estaba establecido de facto que la iniciativa no era una opción para los países, sino que estableció firmemente la adherencia de cada uno de estos a la implementación de la nueva herramienta ejecutado por el nuevo proceso global. De esta manera se entiende que la organización establecía una condición habilitadora, tal como lo comentaron Pulling, Maxham y Hair (Pulling, Maxham, & Hair, *Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity*, 2020), estableciendo un fuerte soporte organizacional que permitía un liderazgo facilitador al alinear los objetivos de todo el equipo de liderazgo a los objetivos organizacionales.

Este soporte organizacional debía asegurar que el tamaño organizacional no sea un impedimento para ejecutar una iniciativa a gran escala tomando este factor como un facilitador y potenciador de la transformación. Alineado a lo que Bloom (Bloom, 2018) definió como un criterio de éxito, la organización formalizó para la ejecución del

proyecto un equipo global, multicultural dedicado 100% a la ejecución del proyecto. La organización adicionalmente se aseguraba que, al ser un equipo global, el alineamiento a los objetivos establecidos en la estrategia global iba a ser más fácilmente establecido.

- Este equipo global dedicado a la iniciativa se conformaba de la siguiente manera: COE (Center of Expertise): El centro de pericia era responsable de la definición de los procesos y estaba integrado principalmente por los líderes de ventas tanto del área de ventas como así también de los equipos de tecnología dedicados a ventas. Adicionalmente en ocasiones participaban en este equipo líderes de las áreas de logística, finanzas y marketing con el fin de asegurar la integridad del proceso. Lo destacable del equipo es que el mismo estaba conformado por líderes de todas las regiones representado también a cada uno de los distintos canales a través de los cuales la organización realizaba las ventas (canal moderno, canal tradicional y distribuidores).
- COD (Center of Delivery): El centro de implementación estaba conformado por un grupo con representantes de cada una de las regiones, con el fin de entender las particularidades tecnológicas de cada país, pero con un liderazgo centralizado con el fin de asegurar que la implementación del sistema se realizaba de una manera estandarizada y que los sistemas al ser implementados mantenían un alto grado de estandarización en sus procesos.
- COEX (Center of Excellence): El centro de excelencia tenía como objetivo principal brindar el soporte adecuado a toda la organización con el fin de asegurar que los procesos de ventas se ejecutaban de acuerdo con lo establecido sin generar cortes en el servicio. Este grupo se conformaba por un equipo de liderazgo de Mondelez y con un equipo de tecnología de una empresa de tecnología externa.

La conformación de este equipo establecía que los procesos organizacionales, la tecnología involucrada y la fuerza de ventas se consideraba como una unidad indivisible y que atender adecuadamente cada uno de estos puntos podía aportar un soporte, tal como lo establecieron Bush, Moore y Rocco (Bush, Moore, & Rocco, 2005), a la concreción de los objetivos tal cuál se definieron en la estrategia de transformación global.



En algunas ocasiones las iniciativas globales, principalmente en empresas multinacionales, son impactadas negativamente debido a que la excesiva centralización del liderazgo y la definición de procesos sin entender algunas particularidades podían generar el rechazo de cierta parte de los equipos de líderes regionales y locales (Campbell, Kunisch, & Müller-Stewens, 2011). Por lo que la organización buscó la manera de poder apoyarse en las ventajas que tenía como organización global apalancándose en el conocimiento que cada uno de los países y regiones tenían de su realidad local. Para realizar esto, como se observa en la figura número 18, definió un marco de referencia para que cada una de las personas involucradas e impactadas por la iniciativa tengan ciertas expectativas definidas.

El poder de lo grande		El poder de lo chico
Escala Global	Una manera de vender	Ejecución local
Consistencia y eficiencia global	Un Proceso	Mejorar las practicas locales para lograr hacer mejor las cosas y de manera más fácil.
Mejoras técnicas que habilitan la velocidad, agilidad y simplicidad	Un Sistema	Los mejores sistemas y dispositivos del mercado
Diversidad de conocimiento y comunicación	Un Equipo	Experiencia y conocimiento del mercado
Comunidades de colaboración	Una aspiración	Relaciones de trabajo valiosas

*Mondelez International, 2014. The power of big – The Power of small (Mondelez Way of Working). Figura 18.*

Este marco de lineamientos simples configura adecuadamente las condiciones de compromiso que la organización establece para la implementación de un sistema de automatización de ventas tal como lo definió Pulling, Maxham y Hair (Pulling, Maxham, & Hair, Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity, 2020).

El objetivo principal y cuantificable de la iniciativa era el de conseguir un incremento del 2% (aproximadamente 700 millones de dólares) de las ventas netas de la organización a través de la mejora en la ejecución en el punto de venta. Para esto la organización se enfocó en los equipos de trabajo, en los procesos y en la tecnología, aquí descriptos brevemente:

- Estandarización del proceso de ventas. Solo 6 pasos homogéneos a nivel global.
- Mejora en los dispositivos tecnológicos para asegurar que cada individuo tenga las mejores herramientas del mercado.
- Información actualizada disponible en cualquier momento.
- Aceleración de los tiempos de entrega a través de la carga de pedidos en línea.
- Métricas de ventas estándar y alineadas a los objetivos de la organización y a la remuneración variable del vendedor.
- Mejoras en la comunicación y la colaboración entre compañeros de trabajo.

Por lo anteriormente mencionado observamos que la organización fijó inicialmente su estrategia organizacional, luego de esto definió los objetivos y por últimos estableció una estructura dedicada al proyecto con un presupuesto global para hacer frente a los primeros gastos del proyecto.

### LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS COMO BASE DE SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO

Como se comentó anteriormente el proyecto WISE entró en una etapa de aceleración en el año 2014, pero sus inicios formales fueron a comienzos del año 2013 cuando la organización empezó a idear la estrategia de estandarizar procesos para erradicar costos innecesarios y poder apalancar la ejecución de la venta con las mejores prácticas que existían alrededor del mundo.

De esta manera la organización creó inicialmente al equipo de COE (responsable de la definición de procesos) para establecer cuáles eran las prácticas que, a criterio de este equipo, deberían ser tomadas y establecidas formalmente para toda la organización. Tal como lo recomendaban Bush, Moore y Rocco (Bush, Moore, & Rocco, 2005) la organización fijó esta etapa como el pilar fundamental para el éxito de esta iniciativa estratégica.

Durante el año 2013 el equipo conformado principalmente por especialistas de ventas y tecnología de todas las regiones de la organización trabajaron mancomunadamente en la definición de los procesos que deberían ser ejecutados por los distintos equipos de ventas:

- Vendedores: se estableció un proceso simple de 6 pasos el cual el vendedor debía seguir de manera rutinaria para cumplir la venta en cada uno de los sitios que visite.
- Mercaderistas: se fijaron las acciones y métricas que este equipo debía ejecutar y tomar para asegurar que la marca tenía la adecuada visibilidad en cada uno de los puntos de ventas.
- Ejecutivos de ventas: se fijaron reportes y cuadros de analíticas que estos debían tener actualizados para entender el avance de ventas de los vendedores y conocer como la ejecución de los mercaderistas impulsaban las ventas a través de la mejora de la visibilidad de los productos.
- Distribuidores: con el fin de asegurar que la ejecución de los vendedores de los distribuidores seguía los mismos lineamientos corporativos se fijaron los procesos y tecnologías que estos debían tener con el fin de lograr una homogénea ejecución aún en empresas operadas por terceros.

Una vez definidos los procesos se comenzó a trabajar en el armado de la estrategia que les daría soporte a estos, desde el lado del negocio. Comúnmente estos proyectos tienen grandes cargas de trabajo administrativo, como por ejemplo la configuración de rutas, la administración de clientes, etc. En vez de liberar esta carga a cada uno de los países se establecieron equipos regionales que se encargarían de una manera centralizada a realizar las tareas administrativas. De esta manera la organización pudo obtener beneficios tanto económicos, al centralizar y automatizar tareas administrativas como de alineación ya que al sacar esta tarea del país impedía cada uno de estos ejecutar las tareas al gusto local o regional.

El equipo de COE aun habiendo finalizado la definición de los procesos se mantuvo activo durante todo el proyecto con el fin de brindar el soporte y el entrenamiento fundamental que los empleados requieren en este tipo de iniciativas (Ahearne, Jelinek, & Rapp, 2004). Este equipo también era clave para la subsistencia de la iniciativa a través del constante análisis de los resultados del proyecto y la readecuación de los procesos en caso de necesitarse (como por ejemplo cambio en la estrategia organizacional, requerimientos específicos locales o regionales, etc).

## LA TECNOLOGÍA COMO PLATAFORMA DE SOPORTE PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez establecidos los procesos, y contando estos con cierto soporte regional al haberse incluido a expertos de cada una de las regiones, el siguiente paso era entender como cada uno de estos podían ser ejecutados adecuadamente. Es aquí donde el área de tecnología ingresó a pleno en el proyecto, como habilitador (Chan, 2000), en la búsqueda de la tecnología necesaria para brindar una plataforma que permita conseguir los objetivos y sea económicamente sustentable por la organización.

El equipo de tecnología inicialmente tenía ante si dos opciones a considerar, la primera, y que podría generar menos estrés en la compañía, era tener una aplicación por región para asegurarse tener el conocimiento del proveedor sobre los temas impositivos y legales o podía tener una visión completamente radical e ir a una plataforma global con un proveedor que posea la estructura, y el deseo, suficiente para ser desarrollado en cuantos a los requerimientos locales (impositivos y legales) y pueda brindar el soporte tecnológico necesario a una empresa global.

Apalancándose en el soporte organizacional, con una visión más global que regional, el equipo de tecnología seleccionó un solo proveedor para implementar la plataforma de automatización de ventas. En este caso el proveedor elegido fue Stay in Front (Ver reconocido por Gartner como uno de los principales jugadores para la automatización del proceso de ventas (Gartner, 2018), por ese entonces era una empresa en expansión que tenía la necesidad de crecer a nivel global y necesitaba el soporte de una multinacional de consumo masivo para hacerlo (Arbadji, 2014). Por el lado de los distribuidores el equipo de sistemas eligió al proveedor Infosys para que provea del sistema TradeEdge a cada uno de los distribuidores que quisieran subirse a la plataforma (EdgeVerve, 2018).

La elección de un solo proveedor para el proceso de automatización del proceso de ventas derivó por ejemplo en un ahorro de 4 millones de dólares anuales en los gastos de soporte de aplicaciones en Latinoamérica y permitió reducir el equipo de sistemas al enfocar el soporte de la herramienta en solo un pequeño grupo de personas.

Al haberse centralizado la toma de información, así como su disposición posterior a través de distintos tipos de reportes y analíticas, le permitió a la organización de

disponer de información homogénea a través de la cuál podía generar funcionalidades de analítica avanzada para generar información para la toma de decisiones que se puedan apalancar a nivel global. La estandarización de la manera de calcular las métricas y como se toma la información es vital para poder medir adecuadamente a los empleados y como estos ejecutan sus tareas ya que la base de medición es más amplia. La desfragmentación de los sistemas de ventas de la organización permitió volver a poner a la información en el centro de la escena, problema que antes de esta iniciativa era muy frecuente encontrar en la organización.

### LAS PERSONAS EN EL CENTRO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La organización en estas instancias tenía definido el proceso y la tecnología que iba a servir de plataforma, pero aún no tenía resuelto cómo iba a ser el enfoque de implementación y cuál iba a ser la estrategia adecuada para asegurar que la aceptación de la herramienta iba a ser la correcta.

Para resolver estos puntos la organización se enfocó en definir una estrategia que permitiera ver resultados a los empleados y a la organización de una manera rápida (para asegurar que los objetivos de ambos iban a ser realizables) y aumentara la percepción positiva del empleado acerca del uso de la herramienta.

La organización avanzó en una estrategia llamada de faros, en el cuál eligió a China para implementar el sistema para los distribuidores (TradeEdge para la administración y Stay in Front para la ejecución del proceso de ventas) y Australia para el mercado tradicional (Stay in Front para realizar las ventas) y el mercado moderno (Stay in Front para los mercaderistas y los ejecutivos de cuenta). En el caso que la implementación fuera un éxito le permitiría a la organización probar su caso de negocio y los empleados aumentarían su percepción acerca del uso del sistema. En el caso que el proyecto hubiera fracasado la organización tenía la oportunidad, a través de su equipo de COE, de realizar los cambios necesarios para readecuar el proceso a las necesidades del negocio.

Dentro de la estrategia de la implementación existían varias oportunidades en las que los empleados de las áreas de ventas y el resto de las áreas eran informados sobre el avance del proyecto y sus beneficios. Esto incrementaba el nivel de aceptación del proyecto ya que se podía ver reflejado como el avance de este impactaba beneficiosamente a la organización.

Adicionalmente se incorporó al proyecto un área de administración del cambio para asegurar que el impacto tecnológico y de procesos estaba adecuadamente manejado por la organización y que el empleado de ventas iba a sentir el soporte necesario para adaptarse a las nuevas condiciones. Una de las acciones fundamentales de este equipo es la de generar varias instancias de entrenamiento.

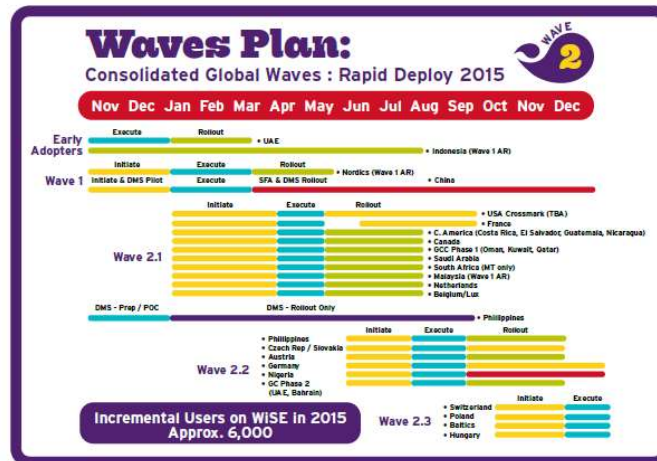
Un tema central que aportó cierta tranquilidad a los empleados es que el proyecto no incluía una reducción del plantel, por lo que el empleado no percibía en la tecnología un enemigo a ser vencido.

Por último, el área de gestión del cambio junto al equipo de liderazgo de ventas definió adecuadamente las métricas y los objetivos por los cuáles los vendedores serían medidos en cada una de las regiones donde el sistema sería implementado. De esta manera el vendedor podía observar que sus tareas repercutían en el beneficio organizacional y luego este beneficio se vería reflejado en su remuneración variable.

#### AVANCE DEL PROYECTO Y LOS BENEFICIOS ALCANZADOS

Con la estrategia organizacional definida, los objetivos establecidos y el equipo dedicado a la organización lograron establecer los procesos adecuados para cumplir con los objetivos planteados, seleccionó la tecnología que serviría de plataforma y finalmente definió la estrategia de implementación y soporte para asegurar que los empleados de la organización sean parte del proyecto y aliados principales.

Con todo esto en línea en octubre del 2014 la organización comenzó con su proceso acelerado de implementación a nivel global con el objetivo de tener para el año 2017 el sistema y los procesos implementados en los 50 mayores mercados a nivel mundial. En el gráfico número 19 se puede observar la metodología de implementación del sistema basándose en distintas olas de implementaciones donde en cada una de estas se incluían una serie de países a ser implementados. Este tipo de metodología obligaba a trabajar de manera paralela con gran coordinación.



Mondelez International, 2014. Ejemplo de plan de implementación de Wise para el año 2015. Figura 19.

Las primeras implementaciones del sistema lograron afianzar de manera positiva la percepción que la organización y los empleados tenían del sistema y de los frutos que esta tenía, esto permitió que el proyecto no tuviese mayores percances y para el año 2017 la iniciativa ya se encontraba implementada en los 45 mayores mercados de Mondelez a nivel mundial (Jayaraj & Jarrod, 2020).

Una vez terminado el proceso de implementación, en el año 2017, y habiéndose estabilizado todos los mercados la organización desarmó parte de la estructura armada para el proyecto y creó el área de “Ejecución de Ventas” global para asegurarse que tanto el sistema como los procesos se mantendrían vigilados y soportados de manera global.

Si bien el liderazgo se mantuvo de manera global la iniciativa se pudo adaptar a los cambios estratégicos de la organización dejando de lado la férrea estandarización de procesos y permitiendo cierta flexibilidad a los mercados a hacer ciertos cambios en el sistema, aunque siempre bajo la atenta mirada y aprobación del equipo global de ejecución de ventas. Esta flexibilización vino de la mano de algunos cambios en la estrategia global virando de una presión por la globalización a darle nuevamente mayor poder a las regiones (Jones, 2020).

Actualmente el sistema continúa siendo usado en la organización a nivel global y, aunque a menor ritmo, el sistema se sigue expandiendo en aquellas geografías que requieran de una automatización del proceso. Hasta el día de hoy ningún país que

implementó el sistema ha dejado de usarlo, indicador clave que demuestra el éxito de la iniciativa.

Es también claro el nivel de transformación realizado que en el 2015 el CIO de la compañía, Mark Dajani, ganó el premio a CIO del año por sus aportes en la unificación de sistemas de Kraft Foods y Cadbury y por la introducción de la nueva plataforma de ventas para crear “Una sola manera de vender” a nivel global. (CGT Staff, 2015)

Los siguientes son los principales beneficios que la organización consiguió a través de la implementación del sistema de automatización de ventas:

- Incremento de ventas netas de 650 millones de dólares (1,7% de incremento de ventas netas). Aunque levemente menores a las esperadas en el proyecto original están en línea considerando los países que finalmente no fueron implementados (por ejemplo, los Mercaderistas del canal moderno tendrán la herramienta en el año 2020).
- Alineación total de los mercados a la estrategia organizacional a través de la estandarización de los procesos y las métricas globales.
- Incorporación de un sistema preparado para ser lo suficientemente flexible para absorber cambios organizacionales (como por ejemplo la flexibilización de procesos regionales) sin tener que hacer modificaciones que pongan en riesgo la centralización del soporte y control.
- Aumento de toma de métricas de ejecución gracias a la disminución del tiempo utilizado por los auditores de tiendas. Cada auditor pudo añadir 2 auditorías diarias a su ruta aumentando la cantidad de tiendas auditadas en un 8%.
- La tecnología permitió facilitarle las tareas al equipo de Mercaderistas permitiendo que la mejora en la ejecución en el punto de ventas se viera reflejada en los beneficios organizacionales. Se estima que 350 millones de dólares del incremento de la venta neta provienen de dicha mejora.
- Ahorros de 4 millones de dólares anuales en gastos de sistemas en Latinoamérica.
- Implementación de una cultura organizacional preparada para absorber grandes iniciativas tanto organizacionales como tecnológicas. El involucramiento de gran parte de los equipos de la organización en la iniciativa generó que los equipos sean más permeables a los procesos



transformacionales. Transformaciones que en Mondelez son una constante continua.

- Incremento de la capacidad de generación de información para la toma de decisiones a través de la creación de Bases de Datos regionales y utilización del sistema de Stay In Front Insights para la visualización de las analíticas avanzadas.
- Facilidad en la implementación de nuevas funcionalidades tecnológicas (como se vio en la implementación del sistema de reconocimiento de imágenes) debido a que los usuarios de la organización ya se encontraban entrenados en el uso de la tecnología.

### CASO PEPSICO

PepsiCo es una compañía multinacional de consumo masivo fundada en el año 1898 y desde entonces se dedica a la venta y producción de alimentos, snacks y bebidas. Las oficinas centrales de la organización se encuentran en Nueva York.



La compañía, bajo el nombre de PepsiCo, se formó en 1965 luego de la fusión de las compañías Pepsi-Cola Company y Frito-Lays. Desde ese momento la compañía se ha expandido bajo el nombre de Pepsi a otras marcas de productos tanto de alimentos como de bebidas. Como hitos importantes se destaca que en el año 1998 realizó la compra de la compañía de jugos Tropicana y en el 2001 adquirió la firma de alimentos Quaker adquiriendo aquí también la marca Gatorade.

Actualmente la organización cuenta con aproximadamente 260.000 empleados distribuidos en los 200 países en la que esta tiene operaciones. El ingreso neto por ventas del año 2018 se situó aproximadamente en 65 billones de dólares, el detalle por categoría y región se puede observar en la figura número 20.

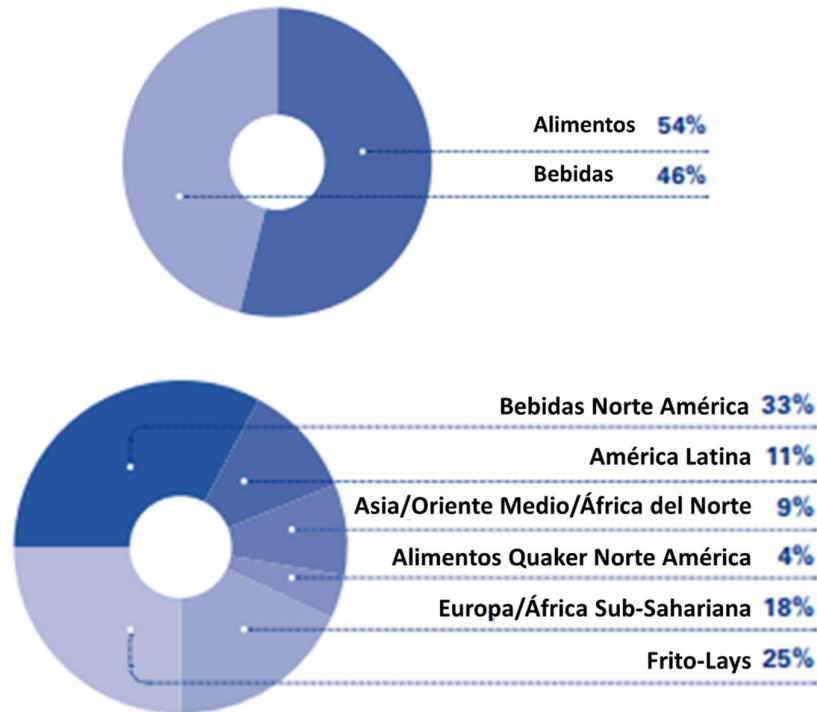


Figura 20 - Ingreso por categoría y región (2018). (PepsiCo, 2019)

La compañía posee, entre otras, 22 marcas cuya facturación individual sobrepasa el billón de dólares: Pepsi, Diet Pepsi, Mountain Dew, Lay's, Gatorade, Tropicana, 7 UP, Doritos, Brisk, Quaker, Cheetos, Mirinda, Ruffles, Aquafina, Nakd, Kevita, Propel, Sobe, H2Oh, Sabra, Starbucks (bebidas), Pepsi Max, Tostitos, sierra Mist, Fritos y Walkers. (Wikipedia, 2019)

Un dato interesante para destacar de esta organización es que durante los últimos 47 años ha logrado año tras año aumentar los dividendos a sus accionistas demostrando de esta manera el foco que tiene en mejorar sus ventas y atacar los costos operativos. (Ciura, 2019)

### TRANSFORMACIÓN COMERCIAL EN LATINOAMÉRICA

Debido al incremento de la competencia y la búsqueda de conseguir nuevos mercados las empresas de consumo masivo, y en particular PepsiCo Alimentos, comenzaron a diseñar nuevas estrategias para mantener y/o incrementar su posición de mercado y obtener productividades en la ejecución de ventas.

En el pasado los proyectos vinculados a la búsqueda de productividades estaban asociadas a la consolidación de plantas de manufactura, automatización de empaque o mediante la optimización de la red de distribución. Estando estas fuentes de ahorro ya agotadas las productividades comenzaron a buscarse en el proceso de ventas. Estas productividades por ejemplo se pueden conseguir a través de una mejora y optimización en los gastos de inversión en las marcas (descuentos a las cadenas por acuerdos comerciales, optimización de la manera en que la empresa se vincula con sus clientes (venta directa, preventa, televenta, etc.), mejora en la eficiencia de la fuerza de trabajo o los habilitadores tecnológicos.

Para poder enfrentar estas amenazas e impulsar las productividades, PepsiCo Latinoamérica comenzó en el año 2017 un proceso de transformación comercial que fijaría, a través de una serie de iniciativas, las pautas a través de las cuales ejecutaría su estrategia comercial.

Las cinco iniciativas que componen este programa transformacional son las siguientes: Segmentación de ventas, Operaciones, Transformación tecnológica, Centro de servicios compartidos y Gestión del cambio. En este trabajo se detallará como la transformación tecnológica sirvió para dar soporte al resto de las iniciativas.

### ORÍGENES DE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

Como en el caso de Mondelez International los orígenes de la transformación se iniciaron unos años antes de la formalización de proyecto como tal y su comunicación a la organización.

PepsiCo Alimentos Latinoamérica es una organización que tiene aproximadamente 23000 vendedores distribuidos en casi todos los países de la región y realiza la venta de sus productos a través del canal moderno (supermercados y mayoristas), el canal tradicional (venta directa, preventa y televenta a pequeñas tiendas) y finalmente a través de distribuidores. Considerando estos números es claro establecer que la tecnología cumple un rol fundamental en la organización ya que sería imposible para la misma atender los pedidos de cientos de miles de clientes sin una tecnología que los respalde.

Sin embargo, aún con esta complejidad PepsiCo arrastraba hace años un modelo de sistemas de automatización de ventas fragmentado (solo en Latinoamérica existen 4

sistemas diferentes), desactualizados y en algunos casos con tecnología móvil antigua.

Con el fin de atacar este inconveniente en el año 2016 el área de tecnología comenzó con un proceso regional (siendo México uno de sus mayores impulsores no solo por su tamaño de mercado, sino que también por tener el sistema más antiguo de la región) de análisis de distintas plataformas tecnológicas con el fin de homogenizar el estándar de sistemas de automatización de ventas en la región.

El proceso de análisis de las distintas alternativas tecnológicas se llevó a cabo con la participación de líderes de tecnología y ventas de la región con el fin de asegurar que la tecnología elegida pueda cumplir con los requerimientos tanto tecnológicos como de negocios.

En el proceso participaron compañías globales y regionales que tenían el tamaño suficiente para poder dar soporte a una organización con altas exigencias y debían presentar tanto su solución móvil de automatización del proceso de ventas como la plataforma de analíticas operativas (reportes al vendedor y ejecutivos de ventas) y predictivas (reportes más avanzados y automatizados que puedan brindar estrategias sin la casi necesidad de intervención humana). Los procesos que debían ser soportados en esta instancia no debían ser otros que los que actualmente la empresa tenía, pero con el potencial de poder incluir mayores funcionalidades en caso de requerirse.

Luego de un proceso (no se incluyen los detalles de esta etapa del proceso ya que no son del interés de esta tesis) que duró aproximadamente un año la organización eligió la siguiente plataforma:

- Sistema de automatización de ventas: MC1 (elegido principalmente por ser el único proveedor en esos tiempos con capacidad de poder soportar los procesos de facturación y facturación electrónica en toda Latinoamérica).
- Plataforma de Experiencia de usuario y analíticas: Salesforce.com (jugador de nivel mundial que tiene amplia experiencia en el soporte de empresas de consumo masivo y herramientas de inteligencia artificial con analíticas avanzadas)

- Plataforma de arquitectura: Microsoft Azure (plataforma de costo relativamente bajo y suficientemente flexible para aportar estabilidad y funcionalidades avanzadas).

Habiéndose elegido la plataforma lo que restaba por hacer era comenzar con el análisis del caso de negocio que haría sustentable el costo de implementación del sistema, el costo del proyecto en general y su posterior soporte. Es común en este tipo de iniciativas, que no cuentan inicialmente con un soporte o necesidad del negocio, encontrar un retorno positivo en la inversión cuando no hay asociadas ventajas de negocio o como en este caso el costo de soporte actual, debido a la antigüedad de las aplicaciones, es sumamente bajo (Carvalho, Marden, & Arora, 2016).

La inversión que requería el equipo de tecnología para homogenizar sus aplicaciones era de un tamaño considerable y adicionalmente no tenía el soporte del equipo de liderazgo a nivel regional ya que veían en esta implementación un riesgo más que una ventaja. En el caso de PepsiCo hay que considerar que más del 50% de las ventas a nivel regional provenían de la venta a través de sistemas de automatización de ventas. Aun siendo una tecnología antigua y por lo tanto con altos riesgos de falla, por la desactualización o por la falta de soporte, no veían que estos pudieran generar algún tipo de disrupción al negocio.

Esta visión fue siendo modificada a partir del año 2017 cuando los constantes cambios en el mercado, generados principalmente por el incremento de la competencia y los altos costos de ejecución que la compañía tenía, obligaron a la organización a comenzar un proceso de transformación que le permitiera a esta continuar entregando los beneficios que la casa matriz solicita.

### LA TECNOLOGÍA COMO FACTOR POTENCIADOR DE LAS TRANSFORMACIÓN COMERCIAL.

En el año 2017, como se comentó anteriormente, PepsiCo Latinoamérica comenzó a trabajar en la estructuración de un plan estratégico enfocado en el proceso de ventas. Los dos principales objetivos definidos dentro del plan eran los siguientes:

- Incremento de la eficiencia de la fuerza de ventas a través de:
  - Reducción de los tiempos que no generan valor agregado con el fin de incrementar aquellas tareas que generan valor agregado.

- Optimización e incremento de la efectividad de las tareas ejecutadas que generan alto valor agregado.
- Reinversión de los tiempos ahorrados en la mejora de la calidad de vida de la fuerza de ventas y en el incremento de la cantidad de visitas a las tiendas.
- Mejora en los costos de servicio a los clientes a través de:
  - Ahorros en los costos logísticos mediante el uso de herramientas de telemáticas.
  - Optimización de los costos de servicio al cliente mediante una readecuación y optimización de los modelos de atención y la consiguiente reducción del plantel de vendedores.

El equipo de liderazgo de la región entendía que la única manera de lograr cumplir con todos estos objetivos era mediante el uso de una plataforma tecnológica que le permitiera implementar todos estos cambios en la región de una manera estandarizada y que generara sinergias durante el proceso. Es a partir de este momento que el liderazgo regional de PepsiCo se convirtió en uno de los mayores soportes a la iniciativa asegurando tanto el dinero como el apoyo político para lograr que la transformación comercial y digital fueran un éxito.

El área de tecnología aquí reconvirtió su rol de iniciador, recomendando la implementación de un sistema moderno de automatización de ventas, a un rol habilitador, facilitando la concreción de los objetivos de negocio mediante la implementación de nueva tecnología.

Gracias al trabajo anteriormente hecho la tecnología a utilizarse ya estaba seleccionada por lo que restaba definir los procesos, la estructura del equipo responsable del proyecto y la metodología de implementación. Todos esto necesario para entender finalmente el costo y los tiempos de proyecto.

Para la ejecución del proyecto se definió un equipo de tecnología y otro del área de ventas dedicados específicamente a llevar adelante la definición de los procesos y la implementación del sistema de automatización de ventas, adicionalmente se incluyó un equipo de gestión del cambio que se ocuparía principalmente en gestionar todos los impactos que este proyecto generaría en los equipos de la fuerza de venta.

El proyecto se llevó a cabo utilizando una metodología ágil (Scaled Agile, 2019) que permitía trabajar con una mayor granularidad en la definición de los procesos a través de la creación de historias de usuario y una mayor rapidez en la visualización de resultados a mediante la creación de micro entregas del sistema lo que permitía tanto a los usuarios como al equipo de liderazgo visualizar si el sistema cumplía adecuadamente con los requerimientos establecidos.

Durante la etapa de definición de los procesos a requerir se utilizó el aporte tanto de vendedores como de los líderes de estos, con el fin de asegurar que la expectativa acerca de la tecnología a implementarse se acercara lo más posible a la necesidad de las personas que luego estarían utilizando el sistema. Adicionalmente participaron equipos de todos los niveles de ventas ya que el proyecto no solo incluía mejorar y automatizar los procesos de ventas, sino que también sacar provecho de toda la información que este sistema generaría implementando sistemas avanzado de analíticas predictivas y prescriptivas (Maydon, 2017) mediante la plataforma de Salesforce.com.

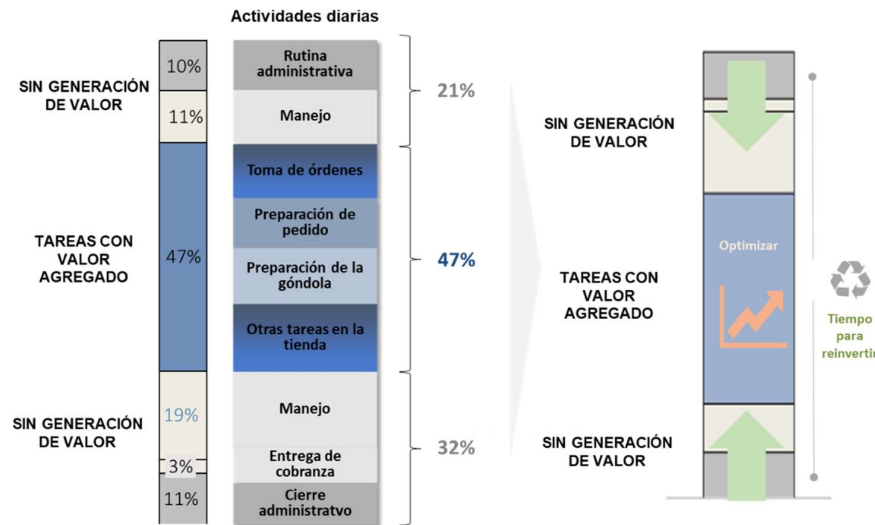
La tecnología, dentro de esta iniciativa, estaría vinculada a cada uno de los objetivos planteados por la organización y en gran medida sería el facilitador para que los objetivos buscados se consiguieran.

Las empresas de consumo masivo de alimentos comúnmente tienen un gran nivel de granularidad en la atención a sus clientes. Esto genera que las organizaciones tengan que poner foco en entender y optimizar el proceso que cada uno de los vendedores ejecuta en el punto de venta con el fin de eliminar en la mayor medida posible aquellas tareas que no generan valor agregado para utilizarlas en tareas que generen valor agregado. (Ung, 2013)

Con el fin de trabajar en la reducción de los tiempos destinados a tareas que no generan valor a la organización la empresa realizó un estudio de tiempos y movimientos (análisis del tiempo que destina un vendedor a ejecutar cada uno de sus procesos diarios) el cual evidenció que un vendedor en promedio gasta más del 50% de su tiempo en tareas que no generan ningún tipo de valor, ni para la organización ni para el vendedor.

En el gráfico número 21 se encuentra un ejemplo de análisis de tiempos y movimientos de un vendedor. Este análisis permite mostrar por tipo de tarea cuánto

tiempo tomó al representante de ventas ejecutarla y en base a los resultados se determinan oportunidades de mejora que generen mayor valor agregado a la organización.



*Desarrollo Propio. Referencia de tiempos promedio destinados a procesos de ventas. Figura 21.*

El objetivo luego de este análisis era establecer los cambios en el proceso y los requerimientos tecnológicos necesarios para reducir los tiempos de tareas que no generan valor y poder reinvertir este tiempo ganado en beneficio del vendedor (el estudio estableció que un empleado promedio utiliza 11 horas 30 minutos en ejecutar sus tareas diarias) y en añadir más visitas a mercado lo cual redundaría en un aumento de ventas con la consecuente reducción en los costos de servicio.

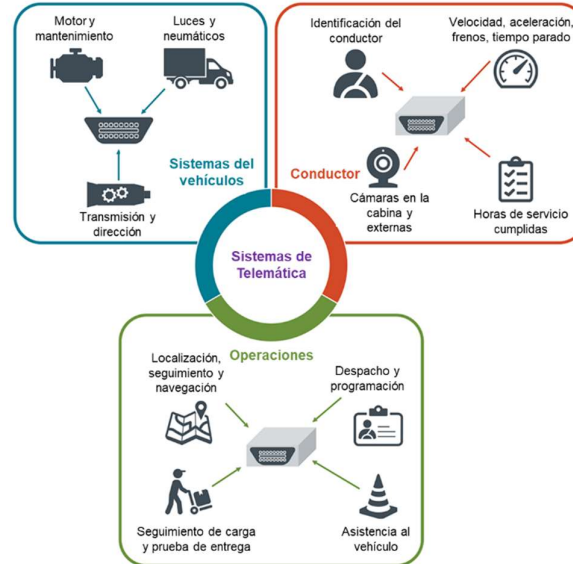
Con el fin de optimizar estos tiempos el equipo trabajó en la optimización de los procesos administrativos, eliminando pasos que ya no eran necesarios debido a la digitalización de su tarea diaria, y en la preparación de analíticas prescriptivas para que el vendedor tenga en el mismo dispositivo todas las alertas respecto a oportunidades de venta que el sistema propone utilizando la información que el sistema en su conjunto genera. Adicionalmente se incorporó tecnología de optimización de ruta que permitía optimizar el camino que el vendedor debía ejecutar en base a información de tráfico, clima, horarios de apertura, etc. Por último, se trabajó en incorporar mayor tecnología al proceso de cobro (cobro digital) con el fin de evitar tener que perder tiempo realizando el depósito de las cobranzas en el banco.



La optimización de los tiempos y la definición que parte de los ahorros conseguidos iban a ser entregados al vendedor para que pueda disminuir su carga diaria fue una de las políticas fijadas para que la aceptación al uso de las nuevas herramientas tecnológicas sea masiva. Este claramente es un incentivo al vendedor, asegurándole que si él ejecutaba el proceso tal cual estaba establecido podría tener mayor tiempo libre para disfrutar con su familia y adicionalmente podría aumentar su remuneración variable ya que parte de la optimización de los tiempos estaría enfocada también en incrementar la cantidad de tiendas visitadas.

La mejora en los costos logísticos era otro de los objetivos de negocio en la que la tecnología era fundamental para su concreción. Este en particular es un problema que afecta a todas las organizaciones, el nivel de impacto dependerá de su modelo de ventas, ya que en menor o mayor medida toda empresa que necesite llegar a su cliente debe utilizar una flota de camiones o camionetas para poder realizar las ventas o entregar los productos. Un control detallado de la operación logística puede ser la diferencia entre hacer la operación rentable o no.

En este caso el proyecto optó por una implementación de una herramienta tecnológica de telemática que permitiría a la organización tener un control total de la flota de camiones utilizada para la tarea de venta. En la figura número 22 se encuentran detalladas las distintas funcionalidades de las herramientas de telemática y como estas impactan positivamente en los sistemas el vehículo, en el conductor y en las operaciones de la organización.



Sharpe & Schaller, 2019. Tipo de información generada o recolectada por un sistema de Telemática. Figura 22

En este caso la utilización de esta herramienta es vital para controlar los activos vehiculares y el impacto de costos que esto genera, solo en México existen 16 mil rutas de ventas, lo que significa que sin una tecnología adecuada es imposible llevar un control detallado de la flota. Las herramientas de telemática y su implementación tienen varios beneficios más allá del ahorro de costos, hay muchos beneficios cualitativos que están alineados al mensaje de la organización donde prima la seguridad. Aquí se encuentran muchos de los beneficios considerados para su implementación:

- Ahorro en el costo del combustible ya que al tener localizado el camión en todo momento la organización se aseguraría que este cumple con la ruta previamente optimizada.
- Incremento de la seguridad del conductor y de los transeúntes debido a que al saber el conductor que constantemente se encuentra monitoreado se obliga de cierta manera a la adherencia de las políticas de seguridad de la organización y de las leyes de tránsito. Particularmente para PepsiCo este tema es de vital importancia y así lo demuestra a través de todos los entrenamientos que la empresa realiza con el fin de incrementar la seguridad de sus conductores. (Together for Safer Roads, 2016)

- Mejora en imagen para la empresa ya que la reducción en la utilización de combustible permite eliminar parte de la huella de carbono generada en los procesos de ventas.
- Aumento de la satisfacción laboral al incluir funcionalidades de gamification que sirven para premiar al conductor que mejor cumple su tarea asegurando cumplir todas las prácticas de seguridad de la organización. El conductor siente de esta manera que es recompensado por su accionar.

Con la implementación del sistema de telemática, como parte de la integración con el sistema central de automatización de ventas, el proyecto empezó a trabajar en encontrar oportunidades en los sistemas para optimizar los costos de servicio al cliente.

La optimización del servicio al cliente se basa en definir el mejor modelo que la empresa debe utilizar para relacionarse con su cliente. Previamente se había trabajado en la optimización de los tiempos y los procesos del vendedor y su automatización con el sistema de automatización de ventas y en la optimización de los costos logísticos. Ahora el trabajo a realizar debería enfocarse en entender cuál es el mejor proceso y de qué manera (venta directa, preventa, televenta) deberían llegar a cada cliente. Estas dinámicas en las que hay muchas variables, como por ejemplo geográficas, volumen de venta, mix de portafolio, potencial de crecimiento, etc., solo pueden ser manejadas cuando se incorpora tecnología de analítica predictiva y prescriptiva. Las tecnologías de analíticas avanzadas componen el núcleo fundamental cuando se habla de una implementación de un sistema de automatización de ventas ya que la organización puede sacar provecho de toda la información que es recolectada por todos los sistemas y permitir su análisis de manera automática y poder encontrar oportunidades de ventas adicionales con la implementación de los algoritmos adecuados.

La organización para poder llevar adelante esta tarea seleccionó la plataforma de Saleforce.com llamada Einstein que al estar integrada con la herramienta de toma de pedidos MC1 tenía toda la información necesaria para hacer los análisis de datos. La importancia de esta funcionalidad para la organización era asegurar que el vendedor no iba a perder tiempo haciendo análisis, por lo que podía cumplir en tiempo y forma con la ruta definida, sino que iba a ejecutar la tarea siguiendo los lineamientos

estratégicos de la organización. Con la funcionalidad de pedido sugerido implementado el sistema le definía al vendedor cuales eran los productos que debían ser vendidos, de esta manera se evitaba que el vendedor con el fin de incrementar la venta solo se fije en productos que tienen mayor rotación o en aquellos de marcas locales que tienen menor margen de venta. Dentro de las métricas implementadas, y por las cuales dependía la remuneración variable, se incluyeron porcentaje de venta de productos de marcas globales (que tienen mayor margen) e innovaciones (productos nuevos en el mercado y por el que hay que presionar más al cliente para su compra). Así PepsiCo podía alinear su estrategia comercial a los objetivos que el vendedor debía alcanzar.

La organización, gracias a esta tecnología, podía realizar una microsegmentación de cada uno de sus clientes con el fin de entender la frecuencia en la que cada uno de estos debía ser atendido, la oferta de valor que debía ofrecer a sus clientes definiendo el portfolio de productos recomendado de acuerdo a sus ventas históricas y a las oportunidades de venta incremental a través de la venta cruzada (según su venta histórica se establecía que otros productos complementarios se podían vender) o venta incremental (de acuerdo al lugar donde el cliente estaba localizado se podían establecer oportunidades de venta de productos con mayor margen). Una vez establecidas estas oportunidades el proyecto establecía como cada uno de sus clientes debía ser atendido. Por ejemplo, aquellos clientes que tenían una frecuencia de visita semanal con un ticket promedio de venta y se encontraban en una zona lejana dejaban de ser atendidos por un sistema de preventa y pasan a ser atendidos por un sistema de televenta, por el cual se evitaba la visita del vendedor y la venta se realizaba por teléfono. De esta manera se podían conseguir beneficios logísticos al asegurar que la entrega de productos se realizaba si el ticket de compra compensaba los costos logísticos. Estos ahorros logísticos podían luego ser invertidos en la creación de nuevas rutas para atender el incremento de clientes o convertirse en ahorros genuinos que soporten el caso e negocio.

El proceso implementado entonces seguía esos pasos:

1. Microsegmentación de clientes: se definían las características de cada uno de los clientes y se los segmentaba en diferentes grupos.

2. Geomarketing (Wikipedia, 2018): sabiendo la localización de cada uno de los clientes se establecen las oportunidades y necesidades considerando las realidades socio-económicas de la zona.
3. Oferta de valor al cliente: conociendo las características del local (tamaño, compras históricas, rotación de productos, etc.) y localización se establece para cada uno de los clientes el portafolio de productos óptimos.
4. Mercadeo/Marketing: se establecen las capacidades de la tienda para agregar material publicitario y se optimiza la visibilidad de los productos en el local.
5. Tipo de servicio y entrega: con toda esta información se establece de qué manera cada cliente debe ser atendido y como se le entregarán los productos.

Hasta aquí los objetivos para conseguir los beneficios de negocio estaban planteados y las plataformas de automatización de ventas elegidas cumplían con las funcionalidades necesarias para brindar el soporte necesario. Adicionalmente el proyecto permitía entregar beneficios en la administración y soporte de la plataforma al área de sistemas.

### IMPACTOS EN LAS ÁREAS DE TECNOLOGÍA

La iniciativa permitió adicionalmente conseguir aquellos objetivos planteados cuando el equipo de tecnología comenzó con su búsqueda de una serie de plataformas que permita modernizar las funcionalidades y habilite la implementación de otras nuevas en el futuro.

Por el lado de aplicaciones el proyecto permitió pasar de pesadas y antiguas aplicaciones de automatización de ventas, que en algunos casos aún era sustentadas aún con tecnología móvil antigua, a una serie de aplicaciones en la nube que permitían la automatización de la mayoría de los procesos de ventas. Esto se lograba mediante una serie de iniciativas:

- Implementación de funcionalidades móviles con conexión on line.
- Recolección automática de información de la ejecución en el punto de venta.
- Modelo basado en analíticas con algoritmos inteligentes.
- Entrega de funcionalidades automáticas de supervisión de las tareas del vendedor.

También el proyecto consiguió cambiar el modelo de aplicaciones locales a un modelo que permita apalancar soluciones a nivel global o a nivel regional. Por ejemplo aquí se encuentra la utilización de los sistemas globales de telemática (en este caso en particular esta implementación permitió crear un área regional encargada de hacer el seguimiento de toda la flota de Latinoamérica en un solo lugar), la automatización de los procesos de optimización de ruta, tanto dinámica como estática, con otro sistema global.

La revolución mayor se dio en el área de analíticas al pasar de soluciones que estaban integradas punto a punto a una sola plataforma transaccional y de analíticas que permitía tener toda la información de la región en un solo lugar totalmente integrada, con una arquitectura centralizada y la creación de un solo repositorio de datos permitiendo así incrementar las capacidades de análisis y de entrega de información.

Por último, se consiguió adicionalmente eliminar las distintas instancias que tenía cada uno de los países a una plataforma totalmente integrada y común teniendo a SAP como ERP central de la organización y una sola instancia integrada del sistema de automatización de ventas. Esto permitió aumentar el nivel de control sobre los sistemas eliminando en gran medida los cortes de servicio y permitiendo tener una plataforma a un costo óptimo y al estar en la nube se convertiría también en escalable y flexible para soportar el crecimiento de la organización o el requerimiento de nuevas funcionalidades por parte del negocio.

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Siendo este un proyecto muy complejo el desafío mayor era entender cómo el proyecto podía ser implementado evitando las interrupciones al negocio y asegurando traer el mayor beneficio en las primeras etapas del proyecto.

Para poder solucionar esto se contrató a una de las grandes empresas de consultoría global para asegurar tener el soporte necesario en cada una de las etapas del proyecto y se trabajó con la empresa *SAFe Scaled Agile* para lograr implementar el sistema con una metodología ágil. La inclusión de la empresa consultora permitía asegurar que en cada país cada una de las etapas del proyecto se iban a ejecutar de similar manera (independientemente que se establecieron equipos de trabajo dedicados existía un equipo por región, lo cuál podía generar diferencias de ejecución) y permitir conseguir sinergias a través de la estandarización de los

procesos. Su visión global de la iniciativa le aseguraba a la organización eliminar focos de localización de procesos. Trabajar con metodología ágil permitía a la iniciativa mostrar resultados tan solo a los 4 meses de iniciado el proyecto entregando aquellas funcionalidades consideradas MVP (Minimum Viable Product), o sea entregando en el cortísimo plazo las funcionalidades básicas que el vendedor debía tener para ejecutar su tarea. En muchos casos estas funcionalidades eran más de loas que el vendedor tenía en su momento con la aplicación antigua.

El proyecto comenzó a comienzos del año 2018 con la implementación del sistema en México, este solo mercado genera aproximadamente el 60% de la facturación de Latinoamérica. Ya para mediados de ese año el sistema estaba en funcionamiento consiguiendo rápidamente gran parte de los beneficios establecidos en la etapa de preparación del caso de negocio. En este país, particularmente, el proyecto permitió reducir la jornada laboral de los vendedores en una hora generando un impacto positivo en la satisfacción laboral estos empleados. Adicionalmente el éxito conseguido en México generó que la percepción acerca del uso del sistema en las otras regiones sea positiva, allanando el camino para su posterior implementación.

Para fines del año 2019 el proyecto ya se encontraba implementado en casi todos los centros de distribución de México, en gran parte de Centro América y algunos países de Sudamérica. El único cambio del proyecto fue la suspensión de la implementación en Argentina debido a los problemas económicos que generaban que el país no tenga el financiamiento para pagar el proyecto. Está bien decir también que la Argentina no iba a obtener beneficios cuantitativos de la iniciativa ya que su venta proviene mayoritariamente de la venta en supermercados y a través de distribuidores, canales que no estaba incorporados en la iniciativa.

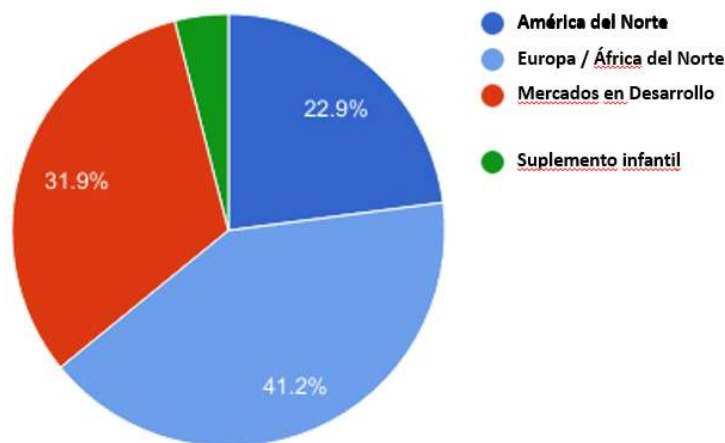
Este proyecto es sin dudas una de las mayores transformaciones vividas en PepsiCo a nivel global. El impacto en las áreas de negocio y en particular en el área de ventas obligaba a los equipos de la región a trabajar denodadamente en evitar disrupciones al negocio y en obtener los beneficios planteados en las primeras etapas de la iniciativa. Si bien aún es prematuro cuantificar los beneficios a nivel económico es cierto decir que la mayoría de los beneficios cualitativos fueron conseguidos en muy corto tiempo.

## CASO RECKITT BENKISER

Reckitt Benckiser es una compañía multinacional de origen inglés cuya casa central se encuentra situada en Slough, Inglaterra. La empresa se dedica a la producción y venta de productos de salud, higiene y productos para el hogar. La empresa se formó en 1999 luego de la fusión de las compañías Reckitt & Colman PLC y la holandesa Benckiser NV.

Las principales marcas de la empresa incluyen al antiséptico Dettol, al medicamento para la garganta Stepsils, los productos de depilación Veet y a productos para el hogar como Air Wick, Calgon, Clearasil, Cillit Bang, Durex, Lysol y Vanish. (Wikipedia, 2018)

La organización posee operaciones en 60 países con una facturación neta aproximada de 16.5 billones de dólares. El 60% de su facturación proviene de la categoría de salud y el 40% restante de los productos de limpieza y para el hogar. (Reckitt Benckiser, 2018). En la figura número 23 se observa la distribución del ingreso de la compañía por región.



Reckitt Benckiser, 2018. Ingresos por región en el año 2018. Figura 23.

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL GLOBAL

Reckitt Benckiser comenzó su transformación digital en el año 2015 con el fin de incrementar las ventas un 10% en un lapso de 5 años. Para poder obtener estos



beneficios la empresa debía consolidar parte de sus plataformas de automatización de ventas e incrementar sus capacidades analíticas.

Este proyecto debió enfrentar dos grandes desafíos, por un lado, necesitaba conseguir el soporte de todo el equipo de liderazgo de área de sistemas y por otro lado debía definir el criterio de financiación por el cual los países estaban obligados a implementar el sistema y aquellos con poco ingreso podían optar por una solución local.

Para poder enfrentar el primer desafío se definió que cada uno de los CIO's de las distintas regiones sean responsables de liderar uno de los equipos de COE con el fin asegurar que todos estaban alineados y todos eran partícipes de las decisiones tomadas con el sistema. Por el lado del presupuesto se determinó la obligación de que todos los países con un ingreso neto de ventas mayor a 100 millones de dólares estarían obligados a implementar el sistema. Parte de este costo iba a estar subsidiado a nivel global con la baja de los requerimientos de ganancias a cada uno de estos países por la casa matriz.

Ya teniendo el soporte necesario el área de tecnología definió la utilización del sistema de la consultora Accenture llamado Newspaper como aplicación estándar a nivel mundial para el proceso de automatización de ventas. Algunos de los objetivos a alcanzar con esta estandarización son los siguientes:

- Conseguir una baja en el costo de licencia al incrementar la escala de usuarios a ser alcanzados.
- Implementar una plataforma de gestión de información centralizada para incrementar el control sobre la información.
- Incrementar las capacidades de creación de reportes locales con la disminución del costo de integración con la plataforma central.

Un tema crucial para la organización era incrementar el control de la información y definir las responsabilidades del negocio sobre el manejo de la información definiendo que información era importante mantener en la base de datos, que información debía continuar siendo comprada en el mercado y quién iba a ser responsable de cada uno de los datos existentes.

La implementación de un modelo de datos federado fue la solución que se encontró a esta necesidad definiendo la responsabilidad del área de negocios sobre el control de la información y la responsabilidad del área de tecnología sobre el soporte de la información y la estructura tecnológica.

Con una base de datos centralizada y un modelo de control global/regional se logró el soporte necesario de cada una de las regiones. Los beneficios del modelo para cada una de las regiones eran los siguientes:

- Creación de una sola base de datos global de información global/regional/local tanto de fuentes internas (SAP, Accenture Newspaper, etc) como de terceros (Nielsen, RSi, etc) de las que todas las regiones podían beneficiarse y utilizarlas para sus modelos de analítica avanzada.
- El modelo permitía ser escalable ya que si un país requería de información adicional (por ejemplo, agregar información del clima para entender el impacto en la venta de medicamentos contra la gripe) este solo debía solicitar que se agregue y luego si otro país la necesita se compartirían los costos.

La organización en ese entonces tenía algunas herramientas de automatización de ventas y en su mayoría trabajaban fuera de línea por lo que el equipo de ventas no tenía mucha información del estado de los inventarios, precios, etc actualizada. Los objetivos principales del proyecto de transformación fueron los siguientes:

- Captura y transmisión de pedidos en línea. Esta funcionalidad unida a la posibilidad de tener niveles de inventario en línea permitirían a la empresa asegurar que los pedidos realizados por los clientes serían cumplidos en su totalidad ya que no se estarían realizando pedidos de productos sin inventario disponible.
- Toma de información en el punto de venta para análisis de ejecución. El objetivo era mejorar la manera en que los productos eran exhibidos en cada uno de los locales y asegurar que cada uno de los puntos de ventas cumplieran con las políticas definidas a nivel global. Una de las métricas y análisis incorporados fue el de análisis de Participación en Góndola con el fin de asegurar que las tiendas de supermercado cumplieran con los contratos sobre el porcentaje de góndola destinados a los productos de la empresa. Se implementó adicionalmente el módulo de reconocimiento de imágenes para

automatizar el proceso de cálculo de participación en góndola disminuyendo el tiempo que el vendedor tardaba en ejecutar esta tarea (ahorro de 15 minutos aproximadamente por tienda).

- Quiebres de stock: se agregaron funcionalidades de analíticas avanzadas para asegurar que los vendedores y los Mercaderistas tengan las alertas necesarias para tomar acciones preventivas y evitar que haya quiebres de stock de los productos en las góndolas de las grandes cadenas.
- Optimización de rutas: se implementó el sistema de Oracle Transport para pasar de un ruteo estático (todos los días se ejecutan las rutas preestablecidas) a un modelo de ruteo dinámico por el cuál la empresa consiguió que las rutas a realizarse se determinaran sobre la base de mejores oportunidades de ventas considerando los inventarios del cliente o necesidades en el punto de venta (por ejemplo, atender las alarmas de quiebres de stock).
- Definición y automatización del proceso que el vendedor debía seguir en cada una de las tiendas a visitar.

Para fines del año 2017 la empresa finalizó el proceso de transformación generando grandes cambios en la manera como se ejecutaba el proceso de ventas. Se logró estandarizar a nivel global varios de los procesos de ventas, se implementaron las políticas de ejecución del punto de venta definiendo las métricas que impactarían en las remuneraciones variables de los trabajadores de ventas. Con la mejora conseguida en el nivel de servicio a los clientes (porcentaje de entrega versus pedido original) debido a la obtención en línea de los niveles de inventario y una mayor atención a los quiebres de stock la organización consiguió para el año 2019 un incremento de 100 millones de dólares netos.

Pero la transformación tecnológica para el área de ventas no finalizó con la implementación de la plataforma basada en Accenture Newspaper. En el año 2018 la empresa pasó todo su set de datos centralizados (parte del proyecto comentado anteriormente) a la plataforma de Microsoft Azure con el fin de acercar el análisis de información y analíticas prescriptivas a los vendedores. En ese año se le instaló a cada uno de los vendedores una solución de Microsoft llamada Power BI para que puedan ejecutar sus propios reportes y puedan también recibir alertas automáticas. Por ejemplo, el sistema avisa automáticamente a los vendedores acerca de productos que no fueron vendidos en los últimos tiempos en cada uno de los puntos de venta.

Con esta información el vendedor puede comenzar a planear su visita a la tienda de una mejor manera.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

Considerando los casos analizados como parte de un gran universo de empresas que han realizado transformaciones digitales y organizacionales a través de la automatización de ventas se pueden ver muchas similitudes, en aquellos casos de éxito, con los factores críticos de éxito analizados en el marco teórico.

En los casos analizados se ha observado, tal cual lo definió Colber, Yee y George (Colbert, Yee, & George, 2016), que las transformaciones digitales llevadas a cabo tuvieron una mirada de la organización como un todo asegurándose trabajar en el ámbito de las personas, los procesos y las tecnologías. Esta mirada era fundamental para asegurar atender cada uno de los impactos que estas transformaciones podían generar.

Las transformaciones digitales al sumar el componente tecnológico generan que no solo la organización, siendo las personas las principales, deben creer en los beneficios que esta va a traer a la empresa. Es por esto que estas transformaciones deben seguir ciertas reglas o cumplir con ciertos factores críticos de éxito para que finalmente la iniciativa tenga buenos resultados.

Considerando los factores críticos de éxito que Eric Bloom (Bloom, 2018) definió se observa que en todos los casos estos en su gran mayoría se cumplieron adecuadamente. Desde el comienzo de la iniciativa se generó el ambiente de análisis para entender los objetivos que el proyecto en su totalidad debería cumplir entendiendo inicialmente el porqué de la necesidad. En todos los casos la necesidad de implementar un sistema de automatización de ventas se generaba por la alta fragmentación de sus sistemas de ventas con la necesidad de enfrentar de mejor manera el mercado asegurándose contar con la mayor cantidad de información posible para obtener ventajas estratégicas y contar también con adecuadas herramientas tecnológicas para permitir una adecuada democratización de esta información.

Adicionalmente en los casos de PepsiCo y Mondelez fue posible observar que las iniciativas contaron con un equipo destinado a la ejecución del proyecto contando este

con un soporte del equipo de liderazgo que les daría el respaldo político y el presupuesto necesario para asegurar que la iniciativa fuera considerada como de alta prioridad. Este punto ha sido de vital importancia ya que los cambios planteados en las iniciativas eran profundos en todos los aspectos previamente vistos.

La parte de comunicación también fue importante en estos casos ya que como explicó Eric Bloom todo proyecto transformacional debe explicar adecuadamente el porqué de la iniciativa y orientar la cultura organizacional a una cultura de transformación digital. Como se pudo ver en los casos analizados los proyectos contaron con equipos de manejo del cambio y comunicación que constantemente trabajaban en contar de una manera adecuada a toda la organización cada paso del proyecto, compartiendo los éxitos logrados, comunicando los cambios de procesos y como el trabajo del día a día iba a ser modificado por la transformación.

Por último, se pudo observar también que se cumplió, en todos los casos, con un factor crítico de éxito vital como es el de incluir a toda la organización en el proceso de cambio. Todas las áreas en mayor o menor medida estaban representadas en estas iniciativas y tenían líderes de cada una de estas como parte del equipo de proyecto.

Estas transformaciones no partieron de una necesidad tecnológica por lo que es necesario entender adicionalmente que factores esenciales de éxito, desde una mirada organizacional, estas iniciativas cumplieron adecuadamente. Tibrizi, Lam, Girard e Irvin (Tibrizi, Lam, Girard, & Irvin, 2019) comentaron la necesidad imperante de establecer adecuadamente la estrategia de negocio y apalancar la iniciativa con el conocimiento interno desarrollado. En los casos analizados fue posible ver que, como parte del proyecto se estableció un caso de negocio, con el objetivo primordial de sustentar financieramente el proyecto, en el que se incluyó detalladamente los requerimientos organizacionales y los objetivos a alcanzar por la iniciativa.

Analizando por último los factores de éxito específicos para los proyectos de automatización de ventas (Pulling, Maxham, & Hair, 2020) se han cumplido también en todos los casos tanto por el lado de las condiciones habilitadores como las condiciones de compromiso.

En resumen, los casos analizados fijaron adecuadamente las bases de sustentación del proyecto tanto desde el lado de la transformación organizacional, como de la

transformación digital y específicamente para las transformaciones referidas a implementaciones de sistemas de automatización de ventas.

Donde se han encontrado algunas diferencias es en cómo cada una de las organizaciones trabajaron en como atender los impactos en las personas, procesos y tecnología. Estas diferencias básicamente fueron originadas por la naturaleza del tamaño de transformación. En el caso de Mondelez y Reckit Benkiser la transformación fue a nivel global, en cambio en PepsiCo fue un cambio con impacto directo en la región de Latinoamérica.

En el caso de como los cambios en los procesos fueron tratados se visualizan las primeras diferencias. En el caso de Mondelez el grupo de proyecto establecido, si bien fue dedicado al proyecto, se estableció a nivel global fijando el proceso a nivel central, luego siendo este probado y finalmente implementado en el resto de la organización. En el caso de PepsiCo específicamente se estableció un equipo con participantes de todas las subregiones de Latinoamérica siendo estos los responsables de definir los procesos. Si bien es posible ver una diferencia también es adecuado decir que, fue la propia organización con sus recursos internos los que establecieron desde un primer momento los procesos que luego serían integrados en la herramienta de automatización de ventas. Este último punto muestra que estas organizaciones trabajaron priorizando los procesos de acuerdo con lo que Bush, Moore y Rocco (Bush, Moore, & Rocco, 2005) establecieron como prioridad en cualquier tipo de transformación de este tipo.

Los impactos en las personas y como estos fueron tratados también marcan, si bien no de gran manera, una diferencia en los casos compartidos. En el caso de PepsiCo el impacto incluía la salida de una gran cantidad de personas, ya que parte de la transformación implicaba un cambio en cómo la organización se relacionaba con sus clientes cambiando de un modelo directo de venta a un modelo tercerizado o por las productividades generadas por la tecnología. Por lo que la organización tuvo que tener en cuenta cómo esto sería comunicado adecuadamente, con el fin de asegurar que estas salidas no implicaran una baja en el nivel de percepción de la tecnología y de los cambios organizacionales a implementarse. Fuera de este punto específico fue posible observar que todos los casos incluyeron fuertes procesos de administración del cambio (Pulling, Maxham, & Hair, 2020), entrenamiento (Ahearne, Jelinek, &

Rapp, 2004) y comunicación de la nueva cultura organizacional para asegurar el comportamiento organizacional que la empresa definió necesaria para la transformación (Dubrin, 2002).

Finalmente, por el lado de los impactos en la tecnología se observaron muchas similitudes en los casos ya que las transformaciones digitales originadas por las transformaciones organizacionales generaron principalmente una transformación de un ecosistema fragmentado de sistemas de automatización de ventas en un sistema único para el área de ventas. En el caso de Mondelez a través de la implementación de Stay In Front, PepsiCo implementado Salesforce.com con MC1 y finalmente Reckitt Benkiser con la implementación de Accenture Newspage. La diferencia en el caso el caso de Mondelez es que la transformación generó también un ahorro en los costos tecnológicos que fueron reinvertidos en el crecimiento del negocio.

A nivel de objetivos es posible ver que todos los casos han logrado obtener, en mayor o menor medida, beneficios tanto en el nivel de ventas, mejora en los procesos organizacionales y ahorros en los costos tecnológicos. La obtención de estos objetivos son prueba clara del valor que estas transformaciones generaron en las organizaciones analizadas.

Observando las similitudes que estos casos tienen y analizando como cada organización ejecutó su transformación no es posible decir que el éxito de esta fue obra el azar. Los casos presentan, en la manera en cómo fueron ejecutadas las iniciativas, grandes similitudes con las recomendaciones que se han analizado en el marco teórico. Esta relación permite establecer que aquellas organizaciones que sigan en gran medida los pasos recomendados lograrán ejecutar con éxito las iniciativas de transformación digital de automatización de sistemas de ventas logrando obtener los objetivos planteados.

Adicionalmente es posible considerar el caso presentado de la empresa Mondelez que ejecutó en el año 2009 (en ese momento Kraft Foods) como una confirmación de la importancia de seguir los pasos adecuados en los casos de las transformaciones digitales. En ese caso se pudo observar como la iniciativa no contaba desde un comienzo con un apoyo fuerte del equipo de liderazgo, no contando tampoco con un equipo y un presupuesto dedicado al proyecto. Tampoco se observó en esa iniciativa el seguimiento de una metodología acorde con un cambio tecnológico. No existió en

ningún momento un análisis adecuado de los procesos y no hubo un análisis riguroso para la selección de la herramienta a implementarse.

Si bien estos puntos no estuvieron adecuadamente trabajados tampoco se tuvo una mirada hacia orientada hacia el cliente final del sistema, en este caso los distribuidores. La no participación de los responsables de los distribuidores en el marco del proyecto derivó en no contar con el soporte del principal cliente del sistema no permitiendo contar con una adecuada percepción positiva de la herramienta, por lo que desde un comienzo se generó una barrera para la introducción de esta nueva tecnología en las empresas distribuidoras.

Todos estos puntos, a diferencia de los otros casos, fueron trabajados inadecuadamente principalmente porque la iniciativa no se encontraba dentro de un marco de transformación organizacional que estuviera relacionada con la obtención de beneficios en las distribuidoras de la compañía. Esto determinó principalmente que no existiera interés por parte del equipo de liderazgo en la ejecución de la iniciativa generando desde un comienzo una herida de muerte a la misma..



## CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como uno de sus objetivos relevar y consolidar el conocimiento capturado de la bibliografía utilizada y de los casos analizados, para entender los factores críticos de éxito que les permiten a las organizaciones ejecutar proyectos de automatización de ventas, entender los desafíos a enfrentar y conocer parte de los beneficios a conseguir. La información presentada puede servir, como base metodológica con una mirada global, para cualquier organización que pretenda ejecutar una transformación organizacional, de ventas o de otro tipo, que implique cambios en sus procesos impactando a las personas y tengan a la tecnología como factor habilitador.

La información presentada en esta tesis, tanto en el marco teórico como en el marco empírico, nos permite demostrar que la implementación de sistemas de automatización de ventas está íntimamente relacionada a un momento transformacional de las compañías. Las organizaciones comúnmente necesitan de este tipo de ambiente para empezar a analizar una implementación de esta naturaleza. Es poco probable que una organización que no esté en un proceso transformacional, o que no tenga una agenda de innovación agresiva, quiera perseguir este tipo de retos. Los proyectos de este tipo tienen grandes impactos en las organizaciones, como hemos visto a nivel de procesos, de personas y de tecnología, por lo que las motivaciones que originan la necesidad de avanzar tienen que ser de gran envergadura. Esto es más claro aún cuando se consideran los elevados costos que estas transformaciones conllevan.

Queda aquí demostrado que pensar que estas transformaciones son en gran medida tecnológicas es el principal error que una organización puede tener. Esencialmente estamos hablando de transformaciones de procesos en la que la tecnología cumple un rol puramente habilitador y potenciador. Por lo que aquellos casos de éxito se basan principalmente en la redefinición de los procesos que permiten, a través de la tecnología, conseguir los beneficios planteados. Justamente los procesos, o los malos procesos, son los que originaron la necesidad de una transformación. Hoy en día las organizaciones no pueden ejecutar sus procesos de la misma manera en la que se hacía en el pasado y los cambios tienen que ser ejecutados para poder adaptarse. La

organización en su conjunto, y principalmente el equipo de liderazgo, debe tomar las riendas de la situación y poder trasladar adecuadamente la necesidad de cambio a toda la organización.

La necesidad de un liderazgo fuerte y comprometido es otro de los rasgos que demostraron aquellas organizaciones que pudieron transitar de manera exitosa estos procesos de cambios. Esto se debe principalmente a la necesidad que tiene la organización, en su conjunto, de creer que el camino elegido es el camino adecuado que asegurará el continuo éxito de la organización. El equipo de liderazgo tiene que creer en lo que se necesita hacer y comunicarlo de la manera más contundente al resto de los equipos. Esto le permitirá a la toda organización y en especial al área de ventas entender las necesidades planteadas, los factores que las originaron y aceptar los impactos que los cambios pueden traer. Es en este último punto donde el equipo de liderazgo tiene que redoblar sus esfuerzos ya que, al final del día, el éxito de este tipo de iniciativas depende exclusivamente en que la gente modifique sus hábitos adquiridos y acepten comenzar a trabajar con las herramientas y los nuevos procesos definidos.

Fundamentalmente este tipo de proyectos implican modificar la manera en como los colaboradores trabajan en su día a día. Este cambio en menor medida implica adaptarse a la nueva tecnología siendo el cambio en los procesos y la manera de trabajar el mayor impacto de todos. Una vez se comienza a trabajar con el nuevo sistema se marca un antes y un después en la vida del colaborador de ventas. Por lo que toda el área de ventas debe ser involucrada desde el comienzo de la iniciativa para asegurar su alineación a los objetivos organizacionales. La persona como factor central para el éxito de la iniciativa debe ser considerada en todas las etapas del proyecto.

En base a la bibliografía referenciada y utilizada en este documento, así como se ha visto en los casos analizados, solo las compañías que entablaron un proceso ordenado y pudieron dar respuesta, a través de distintas medidas, a los desafíos que este tipo de proyectos conllevan pudieron ejecutar exitosamente el proceso de implementación de un sistema de automatización de ventas y por consiguiente conseguir en menor o mayor medida los beneficios planteados.

Los beneficios encontrados fueron tanto cuantitativos como cualitativos. En el marco de los cuantitativos fue posible demostrar a través de los casos un incremento de las ventas generadas. Aunque este punto en particular es complejo de analizar ya que es muy difícil establecer si el incremento de las ventas se generó por la implementación del sistema o si el incremento de estas se dio (independientemente de la utilización del sistema) por una mejora en la situación macroeconómica. Este punto es controversial ya que muchas veces dicho incremento se establece solo con el fin de justificar el repago del proyecto. Es aquí donde hay que intensificar las métricas de evaluación para entender el verdadero impacto del proyecto sobre las ventas. Adicionalmente se pudo comprobar, de una manera más fehaciente, ahorros en el área de sistemas, ahorros por aumento de la productividad del equipo de vendedores y ahorros en los costos logísticos y de operación.

Los beneficios cualitativos encontrados son diversos y se extienden más allá de los objetivos planteados inicialmente en el marco de la iniciativa. La estandarización de procesos no genera solamente que la organización genere ahorros al eliminar tareas no deseadas, también contribuye a facilitar la implementación de cambios ya que en un solo paso se puede trasladar la mejora a todas las organizaciones que utilicen el sistema. También fue posible mostrar beneficios a nivel de satisfacción laboral de los empleados, en algunos casos a través de su reducción horaria, mejora en las condiciones de trabajo a través de la tecnología o solamente por el hecho de sentirse parte de una organización que innova tanto en su tecnología como en los procesos.

Como parte del análisis y de una manera novedosa es posible añadir la existencia de otro tipo de beneficios que, si bien no son los planteados comúnmente al inicio de este tipo de proyectos y tampoco fueron observados en la bibliografía utilizada, sirven como base para cualquier cambio futuro de la organización. Las áreas de ventas comúnmente no participan en proyectos dentro de la organización por lo que sus colaboradores no poseen las herramientas necesarias para ejecutarlos. Es a partir de este tipo de iniciativas que el área de ventas incorpora una nueva habilidad que le permitirá de una manera más sencilla afrontar cambios futuros. Adicionalmente se origina una evolución en la manera de actuar de toda la organización ya que esta comienza a entender los complejos engranajes organizaciones donde se observa que los procesos internos están completamente interrelacionados, trabajar en silos ya no es una opción para las nuevas organizaciones.

Considerando los elementos anteriormente mencionados es posible deducir que, aunque más complejo por su tamaño, cuántas más regiones abarquen las implementaciones de sistemas de automatización de ventas más beneficios obtendrán las organizaciones ya que estos pueden ser extendidos y la posibilidad de apalancamiento de las mejores prácticas y su extensión a todas las geografías es más fácil de lograr. Esto solo es posible gracias a que la globalización día a día borra aquellas diferencias que existían en el pasado e impedían la homogenización de procesos y tecnología.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahearn, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2004). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management* 34, 379-388.
- Arbadji, K. (2014, October 28). *Mondelēz International Selects StayinFront as its Global Mobile Retail Execution Software*. Retrieved from Stay in Front: <https://www.stayinfront.com/PressRelease/mondelez-international-selects-stayinfront-as-its-global-mobile-retail-execution-software/>
- Arora, R., Haleem, A., & Farooque, J. A. (2017). Impact of critical success factors on successful technology implementation in Consumer Packaged Goods (CPG) supply chain. *Management Science Letters*, 213-224.
- Bloom, E. (2018, January 17). *CIO*. Retrieved from 7 key factors of successful digital transformation in the enterprise: <https://www.cio.com/article/3249245/7-key-factors-of-successful-digital-transformation-in-the-enterprise.html>
- Bush, A. J., Moore, J. B., & Rocco, R. (2005). Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective. *Industrial Marketing Manager*, 369-377.
- Buttle, F. A. (2005). *SALES FORCE AUTOMATION: WHAT DO WE KNOW?* . Sydney: Macquarie Graduate School of Management.
- Campbell, A., Kunisch, S., & Müller-Stewens, G. (2011, June). *To centralize or not to centralize?* Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-centralize-or-not-to-centralize>
- Cardinali, S., Gregori, G. L., & Palanga, P. (2014). SFA Adoption: Empirical Evidences from A Case Study. *International Journal of Business and Social Research*, 123-136.
- Carvalho, L., Marden, M., & Arora, U. (2016). *The ROI of Building Apps on Salesforce*. Framingham: IDC.

- Cascio, R., Mariadoss, B. J., & Mouri, N. (2010). The impact of management commitment alignment on salespersons' adoption of sales force automation technologies: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management* 39, 1088-1096.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing work and organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational behavior*, 349.
- CGT Staff. (2015, Octubre 10). *Mondelez International's Mark Dajani Wins 2015 CIO of the Year*. Retrieved from Consumergoods: <https://consumergoods.com/mondelez-internationals-mark-dajani-wins-2015-cio-year>
- Chan, S. L. (2000). Information technology in business processes. *Business Process Management Journal*, 224-237.
- Ciura, B. (2019, Octubre 14). *PepsiCo Dividend Analysis: Why This Dividend Aristocrat Is Built For A Recession*. Retrieved from Suredividend: <https://www.suredividend.com/pepsico-dividend/>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 731.
- Conroy, P., & Narula, A. (2011). *The profit margin squeeze*. Massachusetts: Deloitte University Press.
- CRM Switch. (2013, September 12). *A Brief History of Customer Relationship Management*. Retrieved from CRM Switch: <https://crmswitch.com/crm-industry/crm-industry-history/>
- Danziger, P. (2018). *4 Reasons CPG Brands Are Losing Out To Retailers' Private Labels*. Retrieved from Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/04/25/four-reasons-why-cpg-brands-are-losing-out-to-retailers-private-labels/#639f6eb91a2b>
- Dassanayake D. M. G.T, Y. R. (2018). Improving the Efficiency and Effectiveness of Sales Force with mobile SFA. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, 1895.

- de la Boutetiere, H., Montagner, A., & Reich, A. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey.
- Delle Femmine, L. (2016, Marzo 18). *¿Quién compra las marcas blancas? ¿Son cosa de ricos o pobres?* Retrieved from El País: [https://elpais.com/economia/2016/02/25/actualidad/1456397603\\_355036.html](https://elpais.com/economia/2016/02/25/actualidad/1456397603_355036.html)
- Do Cho, S., & Chang, D. R. (2008). Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea. *Industrial Marketing Management*, 841-847.
- Droesch, B. (2019). *Retailers Are Revamping Private-Label Grocery*. eMarketer.
- Dubrin, A. (2002). *Fundamentals of Organizational Behavior an applied perspective 2nd Edition*. New York: Pergamon Press Inc.
- EdgeVerve. (2018). *Mondelez Improves Efficiency Through Technology*. Infosys.
- Faulds, D. J., Guan, J., Barker, R. M., & Gohmann, S. F. (2007). *Sale Force Automation Systems: The Correspondence Between The Perception Of Productivity Gains And The Perception Of Management Control Among Salespeople*. Louisville: Review of Business Information Systems.
- Foerster Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*.
- Gartner. (2018). *Market Guide for Retail Execution and Monitoring Solutions for the Consumer Goods Industry*. Gartner.
- Gartner. (2019). *Leadership Vision for 2019: Data and Analytics Leader*. Gartner.
- Global Wellness Institute. (2018). *Global Wellness Economy Monitor*. Miami: Global Wellness Institute.
- Goncalvez, J., Jain, N., & Connor, C. (2015). *Empowering Your Sales Force: It's Not Automation. It's Personal*. Accenture.

- Guan, J., Barker, R. M., Faulds, D. J., & Gohmann, S. M. (2014). Sales Force Automation Acceptance: An Exploratory Study Of The Role Of Job Experience. *The Journal of Applied Business Research*, 103-114.
- Guang Shi, V., Baines, T., Baldwin, J., Ridgway, K., Petridis, K., Petridis, P., . . . Andrews, D. (2017). Using gamification to transform the adoption of servitization. *Industrial Marketing Management* 63, 82-91.
- Honeycutt, E. D., Thelen, T., Thelen, S. T., & Hodge, S. K. (2005). Impediments to sales force automation. *Industrial Marketing Management* 34, 313-322.
- IBM Corporation. (n.d.). *IBM Archives*. Retrieved from IBM: [https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25\\_birth.html](https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/pc25/pc25_birth.html)
- Jayaraj, P., & Jarrod, C. D. (2020, Enero 10). Impactos tecnológicos de la implementación de Stay in Front en Mondelez. (C. Schmälzle, Interviewer)
- Jones, S. (2020, Enero 16). Estatus de la implementación de Stay In Front en Mondelez y su impacto en el negocio. (C. Schmälzle, Interviewer)
- Joni Salminen, S.-g. J. (2019). *The Future of Data-driven Personas: A Marriage of Online Analytics Numbers and Human Attributes*. ICEIS.
- José Mendoza, C. F. (2016). *La gamificación como herramienta de modificación de la conducta*. Baruta: Universidad Simón Bolívar.
- Karjalouto, H., Saraniemi, S., & Jaakko, S. (2015). Barriers to the use of Mobile Sales Force Automation Systems. A Salesperson's Perspective. *Journal of Systems and Information Technology*, 121-140.
- Kark, K., Briggs, B., Terzioglu, A., & Puranik, M. (2019). *High-Impact Sales Force Automation: A Strategic Perspective*. Dallas: Deloitte Insights.
- Kelly, G. (2018). *Consumer Packaged Goods. The new model for consumer goods*. Atlanta: McKinsey.
- Kislauskis, D., & Lerner, A. (2018). *El impacto del cambio tecnológico en las empresas*. Buenos Aires: KPMG.



- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., & Babin, B. J. (2013). Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. *Industrial Marketing Management*, 1236-1245.
- Martinho, R., Rijo, R., & Nunes, A. (2015). Complexity Analysis of a Business Process Automation: case study on a Healthcare Organization. *Procedia Computer Science* 64 , 1226-1231.
- Maydon, T. (2017, July). *The 4 Types of Data Analytics*. Retrieved from KD Nuggets: <https://www.kdnuggets.com/2017/07/4-types-data-analytics.html>
- Microsoft. (2018, Marzo). *Reckitt Benckiser empowers employees to work smarter using big data*. Retrieved from Microsoft Azure: <https://customers.microsoft.com/en-us/story/reckitt-benckiser-consumer-goods-power-bi>
- Mircea Prodan, A. P. (2015). *Three new dimensions to People, Process, Technology improvement mode*. Bucarest: Universitatea Politehnica Bucharest.
- Mondelez International. (2014). *The Power of big - The power of small*. New York: Mondelez International.
- Mondelez International. (2014). *Wise Roadmap*. New York: Mondelez International.
- Mondelez International. (2015). *Mondelēz International Reports 2014 Results*. Deerfield: Mondelez.
- Mondelez International. (2019). *www.mondelezinternational.com*. Retrieved from Fact Sheets: [https://www.mondelezinternational.com/~/\\_media/MondelezCorporate/Uploads/downloads/mondelez\\_intl\\_fact\\_sheet.pdf](https://www.mondelezinternational.com/~/_media/MondelezCorporate/Uploads/downloads/mondelez_intl_fact_sheet.pdf)
- Moné, L. (n.d.). *How Application Rationalization Contributes to the Bottom Line*. Retrieved from LeanIX: <https://www.leanix.net/en/blog/how-application-rationalization-contributes-to-the-bottom-line-part-one>
- Moore, S. (2016). *Gartner Says Organizations Can Cut Software Costs by 30 Percent Using Three Best Practices*. Sydney: Gartner.

- Morgan, B. (2019, Septiembre 30). *Companies That Failed At Digital Transformation And What We Can Learn From Them*. Retrieved from Forbes.com: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digital-transformation-and-what-we-can-learn-from-them/#c600a85603c4>
- Mullins, L. (1990). *Management and Organizational Behaviour. 2nd Edition*. London: Pitman Publishing.
- Nadia Mignolli, G. B. (2014). Business Architecture model within an official statistical context. *Meeting on the Management of Statistical Information Systems*. Dublin: European Commission.
- Ogilvie, J., Agnihotri, R., Rapp, A., & Trainor, K. (2018). Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management* 75, 55-65.
- Park, W. L. (1967). Olivetti Programma 101 Application series - Selected applications: Economic analysis. Estimating Demand and price structures by residual analysis. *Olivetti Corporation of America*.
- PepsiCo. (2019). *Pepsico.com*. Retrieved from 2018 Annual Report: [https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/2018-annual-report.pdf?sfvrsn=35d1d2bc\\_2](https://www.pepsico.com/docs/album/annual-reports/2018-annual-report.pdf?sfvrsn=35d1d2bc_2)
- Perillo, J. (2018). *10 Must-Have Features for Your Sales Force Automation Platform*. Spring Global. Retrieved from <https://springglobal.com/10-must-have-features-for-a-sales-force-automation-platform/>
- Pulling, C., Maxham, J. G., & Hair, J. F. (202). Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 401-415.
- Pulling, C., Maxham, J. G., & Hair, J. F. (2020). Salesforce automation systems: An exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 401-415.

- PuroMarketing. (2019, 10 10). *¿Nos encontramos ante una edad de oro para las marcas blancas?* Retrieved from PuroMarketing: <https://www.puromarketing.com/14/32699/nos-encontramos-ante-edad-oro-para-marcas-blancas.html>
- PWC. (2018). *PWC - Persona Analysis*. Atlanta: PWC.
- Raghavendra, P. (2016, Enero 20). *DevOps Debates: The Benefits of Tool Standardization*. Retrieved from DevOps.com: <https://devops.com/devops-debates-benefits-tool-standardization/>
- Reckitt Benckiser. (2018). *2018 Financial Statements*. Retrieved from Reckitt Benckiser: <https://www.rb.com/investors/annual-report-2018/>
- Richards, L. (2018, November 8). *Factors Affecting Organizational Behavior*. Retrieved from BizFluent: <https://bizfluent.com/info-8131521-factors-affecting-organizational-behavior.html>
- Robison, R. (2000). Vendors Scramble in a Fractured CRM Market. *Computerworld*, 24. Retrieved from [https://books.google.com.br/books?id=-g7NgnQI\\_3oC&pg=PA24&lpg=PA24&dq=sales+force+automation+in+the+90s,+internet&source=bl&ots=uK835JCITP&sig=ACfU3U1t54VHTGO2IEFUkILBfa25Fsc50A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwilp5-NuXmAWhWpK7kGHYUPCqIQ6AEwCXoECA0QAQ#v=onepage&q=sa](https://books.google.com.br/books?id=-g7NgnQI_3oC&pg=PA24&lpg=PA24&dq=sales+force+automation+in+the+90s,+internet&source=bl&ots=uK835JCITP&sig=ACfU3U1t54VHTGO2IEFUkILBfa25Fsc50A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwilp5-NuXmAWhWpK7kGHYUPCqIQ6AEwCXoECA0QAQ#v=onepage&q=sa)
- Scaled Agile. (2019). *Achieving Business Agility with SAFe® 5.0*. Scaled Agile.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2017). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? *Management Revue*, 114-138.
- Sharpe, B., & Schaller, D. (2019, Diciembre 10). *Telematics in the Canadian trucking industry*. Retrieved from The International council on clean transportation: <https://theicct.org/publications/telematics-canadian-trucking-industry>
- StayInFront. (2019). *Consumer Goods Solutions*. Retrieved from StayInFront: <https://www.stayinfront.com/consumer-goods-crm/products-services/>
- Tanner Jr., J. F., & Shipp, S. (2005). Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda. *Industrial Marketing Management* 34, 305-312.

- Tibrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019, Marzo 13). *Digital Transformation Is Not About Technology*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Together for Safer Roads. (2016). *Impulsar las mejores prácticas de seguridad vial para las empresas y sus flotas*. Together for Safer Roads.
- Ung, A. (2013, Marzo 21). *Eliminate Non-Value Added Activities in Your Organization*. Retrieved from flevyblog: <https://flevy.com/blog/eliminate-non-value-added-activities-in-your-organization/>
- van Koeller, E., Dawe, P., & Pittman, A. (2018). *How CPG Supply Chains Are Preparing for Seismic Change*. Denver: Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/en-br/publications/2018/consumer-packaged-goods-supply-chains-preparing-seismic-change.aspx>
- Weske, M. (2007). *Business Process Management*. New York: Springer.
- Wikipedia. (2018, Agosto 23). *Geomarketing*. Retrieved from Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Geomarketing>
- Wikipedia. (2018). *Reckitt Benckiser*. Retrieved from Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Reckitt\\_Benckiser](https://en.wikipedia.org/wiki/Reckitt_Benckiser)
- Wikipedia. (2018). *Wikipedia*. Retrieved from Mondelez International: [https://en.wikipedia.org/wiki/Mondelez\\_International](https://en.wikipedia.org/wiki/Mondelez_International)
- Wikipedia. (2019). *PepsiCo*. Retrieved from Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/PepsiCo>
- Wixcey, N. (2016). *Consumer product trends: Navigating 2020*. London: Deloitte.
- Zahay, D. L., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37, 191-205.