

# La Inteligencia Artificial, clave en la gestión de la fuerza de ventas

El pasado 20 de marzo la compañía Overlap organizó en su sede de Madrid una nueva sesión de sus Overtalk. En ella abordó, con la presencia de directivos de distintas empresas, cómo la Inteligencia Artificial (IA) puede ayudar tanto a los departamentos de Recursos Humanos como a la dirección de las organizaciones a tomar mejores decisiones para conseguir sus objetivos. Estas son algunas de las conclusiones que allí se expusieron.

Es un hecho que cada vez las empresas disponen de una mayor cantidad de información para la toma de decisiones. No en vano, con la incorporación a los procesos de negocio de las nuevas tecnologías, como la IA, el *Big Data* o el *Machine Learning*, las organizaciones disponen de más argumentos para establecer sus estrategias. Y estas nuevas herramientas también se están empezando a aplicar al desempeño de la fuerza de ventas. Precisamente, para hablar de todo ello, la sesión organizada por Overlap, que fue retransmitida en *streaming* y seguida en más de diez países del mundo, contó con la presencia de Ramón García, gerente de la Plataforma Virtaula de CaixaBank; Raúl Gómez, socio fundador de Invest Mood Fintech; Alberto López, Customer Experience & Training manager de Fiat Chrysler Automobile (FCA); y Ravi Purswani, Chief Technology officer de Overlap.

Todos ellos se mostraron convencidos de la importancia de medir el trabajo del equipo comercial para extraer las mejores conclusiones, tal y como lo expuso Alberto López, de FCA: "Lo que no mides no se puede mejorar; y solo por el mero hecho de medir ya se está mejorando". Precisamente, eso ya lo están haciendo en otros ámbitos de su empresa. "En el área de marketing digi-

tal estamos invirtiendo dinero a partir de los resultados que nos proporciona una máquina en tiempo real. El reto ahora es trasladar la cultura del dato a otras áreas clásicas, como el desarrollo de la red de ventas", matizó el directivo.

Claro que, en este punto, hay que ver, como señaló Ravi Purswani, de Overlap, "cuán preparadas están las organizaciones para tomar decisiones que afectan a las personas basándose en

## Las empresas deben tener claro qué necesitan y qué pueden aportar las nuevas tecnologías al negocio

la IA". Y es que, según López, de FCA, "hay personas en las empresas reactivas a que una máquina les proponga por dónde tienen que ir". Para ello, lo mejor, en palabras de Ramón García, de CaixaBank, es "intentar eliminar la subjetividad";

es decir, "tener el dato más objetivo posible" para, a partir de ahí, "sacar el máximo rendimiento de él", comentó.

Esto, según apuntaron los ponentes, se ha de afrontar desde una doble vertiente. Por un lado, a juicio de López, de FCA, "las empresas adquieren herramientas que 'están de moda' sin tener muy claro qué problema les pueden ayudar a solucionar". Y esto lleva al segundo tema, la necesidad de obtener unos datos de calidad para deducir los algoritmos que se van a utilizar y poder tomar las mejores decisiones. Sin esto, según los directivos, se pueden desvirtuar los *insights* que se extraigan de ellos. Por ejemplo, en el caso de Invest Mood Fintech, los algoritmos les permiten tener una visión clara del dato. "A partir de ahí, utilizamos la IA para predecir la probabilidad de que el mercado suba o baje y recomendar a nuestros clientes la inversión o no en Bolsa", explicó su socio fundador.

## Datos relevantes

La clave aquí, por tanto, se encuentra en conseguir la mejor calidad de los datos. Y es que, según reveló Raúl Gómez, de Invest Mood Fintech, "hay estadísticas que indican que en proyectos de analítica las tres cuartas partes del tiempo se van limpiando datos". Por tanto, ve fundamental "insistir en la cultura del dato en las organizaciones", que se puede conseguir almacenando un histórico de información, guardándola adecuadamente, midiendo aspectos críticos del negocio y de la fuerza de ventas...

En ello, precisamente, están trabajando en CaixaBank, según comentó el gerente de su Pla-





taforma Virtaula. “Estamos intentando que los empleados aporten datos fiables. Para ello, fomentamos que opinen sobre los cursos, la formación y otros aspectos relacionados”. Así, intentan abrirse hacia afuera para ampliar horizonte y que el dato sea más seguro. “Intentamos generar en ellos confianza y libertad, y también empoderarlos para tener el dato más fiable”, añadió. Y paralelamente, continuó García, hay que aprender también a contar con proveedores externos que te ayuden en esa tarea.

Ahora bien, en el tema de las personas y los datos entra también en juego un aspecto fundamental, que es la gestión de la privacidad, especialmente a raíz de la obligatoriedad de cumplir el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD). A ello precisamente se refirió Purswani, de Overlap. “Cuando planteamos un proyecto de analítica, se debe hacer un *set* global y *anonimizar* los datos. Aquí no interesa el nombre de la persona, sino el perfil idóneo. Es fácil mantener los datos anónimos conociendo el patrón de usuario”. Ahora bien, otra cosa es realizar acciones específicas. “En ese caso, sí hay que llevarlo a cada persona, pero hablando con ella no debe suponer ningún problema”, mencionó.

Y para que se pueda llevar a cabo todo lo comentado hasta aquí, los ponentes coincidieron en asegurar que resulta fundamental contar con la implicación del negocio, para que sean ellos los que lideren esa transformación digital en las organizaciones. Para García, de CaixaBank, “el negocio debe liderar esto, y para ello tiene que creérselo, potenciarlo y apoyarlo”. Es más, continuó: “Todas las áreas deben ir juntas y de la mano en esto”.

Claro que, para ello, es preciso contar con una estrategia definida e ir con cuidado, como aseguraron los presentes. “Nadie debe hacer nada sin tener una red”, afirmó García, de CaixaBank, quien añadió: “En nuestro caso, nos gusta probar cosas diferentes, con riesgo, pero de forma muy prudente”. Igualmente opinó Gómez, de Invest Mood Fintech: “A nosotros nos gusta ser todo lo prudentes que sea posible. De hecho, nuestro primer sistema de IA lo probamos durante 2016 y comenzó a funcionar en 2017”. Y es

que, como el asegura el directivo: “Estamos haciendo cosas que nadie había probado antes. Asumimos riesgos, pero de forma prudente”, sentenció. En definitiva, es importante invertir sin miedo, pero de manera comedida, porque después, como aseguraron los presentes, el retorno de la inversión llegará.

### Decisiones a partir de resultados

Precisamente, ya hay compañías que han superado todo lo anterior y empiezan a ver los primeros resultados. Así, por ejemplo, lo ha hecho FCA, cuyo Customer Experience & Training manager expuso su caso. “Estamos llevando a cabo un proyecto para el desarrollo de nuestra red de ventas, que son los concesionarios. Con el matiz de que, en la mayoría de los casos, no se trata de empleados nuestros, sino de los propios concesionarios”, comentó López. El objetivo es conocer

### IA y Big Data pueden ayudar a identificar perfiles de éxito y con ellos las empresas podrán seleccionar al mejor talento en cada caso

mejor a su fuerza de ventas. Para ello están haciendo un esfuerzo de recopilación de datos curriculares. “Estamos recopilando información de cada uno de ellos (edad, formación, experiencia, rendimiento, ventas...). Con eso vamos viendo correlaciones y detectando cuál es el perfil de éxito de los vendedores; es decir, el que mejor funciona de cara al cliente”. De esta forma, argumentó, cuanto más se parezca cada uno de esos empleados a ese perfil, mucho mejor. Además, a partir de ahí están elaborando formaciones acordes con las necesidades personalizadas de cada vendedor, con el fin de que llegue a ese perfil de

éxito. Se trata, en palabras de López, de ver, con la ayuda de la gestión del dato y la tecnología, “qué palancas hay que mover para que los vendedores vendan más y mejor”.

Con el desarrollo de este proyecto, en FCA han constatado las mejoras que la tecnología de datos proporciona en ámbitos como el *time to market*. “Nos ayuda a mejorar la rapidez con la que podemos tomar decisiones, y también la claridad. Además, permite dirigir mejor las carreras y el desarrollo profesional de los empleados”. De hecho, en esta primera fase, apuntó, “el *feedback* tanto de los concesionarios como de sus empleados, ha sido muy positivo. Además, todas las decisiones que hemos tomado no han sido basadas en opiniones, sino en datos”.

Y es que, como concluye García, de CaixaBank, en todos los casos “el vendedor va a seguir estando ahí, pero el dato permite a las empresas tener mucho más éxito en sus decisiones tanto comerciales como de las personas” ■