



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

B2B-TECH colombiano: viajes de cliente en medio de una pandemia

Natalia Gamas Morales y Mario Fernando Suárez Corredor

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Bogotá

2022

B2B-TECH colombiano: viajes de cliente en medio de una pandemia

Natalia Gamas Morales y Mario Fernando Suárez Corredor

Directora: Marta Lucia Restrepo Torres

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Bogotá

2022

Índice

1	Introducción	9
1.1	Planteamiento del problema	11
1.2	Pregunta de investigación	12
1.3	Hipótesis	12
1.4	Objetivo General	12
1.5	Objetivos Específicos	13
2	Estado del Arte.....	13
2.1	Mercadeo B2B	13
2.2	<i>Customer Journey</i> y Embudo de conversión.....	15
2.3	Experiencia del cliente	19
2.4	Adopción Tecnológica y Tecnologías de Marketing (MarTech)	21
2.5	Industria B2B-TECH colombiana	25
2.6	Impacto de coyunturas de alta incertidumbre: COVID-19	28
3	Marco Teórico.....	30
3.1	Estudio del nivel de madurez tecnológica en el viaje del cliente	30
3.2	Cuantificando el impacto de una pandemia en las organizaciones	33
4	Metodología	34
4.1	Modelo de análisis y descripción de las variables	35
4.2	Estudio Cualitativo	39
4.2.1	<i>Construcción de la entrevista</i>	41
4.2.2	<i>Ejecución de la entrevista</i>	41
4.2.3	<i>Modelo de análisis cualitativo</i>	42
4.2.4	<i>H1: A raíz del confinamiento, las empresas que atienden el segmento B2B-TECH colombiano modificaron su Customer Journey durante la pandemia.</i>	43
4.2.5	<i>H2: El Customer Journey B2B-TECH colombiano se ha volcado principalmente a canales digitales durante la pandemia.</i>	44

4.2.6	<i>H3: El rendimiento del Customer Journey B2B-TECH colombiano se ha visto impactado positivamente durante la pandemia.</i>	45
4.2.7	<i>H4: La adopción de herramientas tecnológicas incrementó durante la pandemia.</i>	46
4.2.8	<i>Codificación de la información</i>	49
4.3	Estudio Cuantitativo	50
4.3.1	<i>Selección de la muestra</i>	50
4.3.2	<i>Construcción del cuestionario</i>	51
4.3.3	<i>Ejecución de la encuesta</i>	52
4.3.4	<i>Modelo de análisis cuantitativo</i>	58
4.3.5	<i>H5: Desde la perspectiva del cliente, hay una percepción positiva en el nivel de experiencia del cliente en el Customer Journey B2B-TECH colombiano durante la pandemia.</i>	59
5	Análisis y Discusión	61
5.1	Resultados del estudio cualitativo	61
5.2	Resultados del estudio cuantitativo	69
5.3	Limitaciones de la investigación	73
6	Conclusiones	74
6.1	Futuras preguntas de investigación	78
7	Referencias	79
8	Anexos	89

Tabla de figuras

Figura 1 <i>Evolución de las etapas del viaje del cliente – Desde Lemon y Verhoef hasta UPSYDME por Krance en Perpetual Traffic</i>	17
Figura 2 <i>Secuencia de procesos para desarrollar negocios nuevos y existentes</i>	18
Figura 3 <i>La progresión del Valor Económico</i>	20
Figura 4 <i>Modelo de Big Data e IA para el mapeo del Customer Journey</i>	23
Figura 5 <i>Porcentaje de empresas que utilizaron aplicaciones o programas informáticos según forma de obtención</i>	27
Figura 6 <i>Gestionando la crisis del Coronavirus: un modelo aplicado</i>	30
Figura 7 <i>Modelo de análisis de viajes de cliente B2B-TECH colombiano en medio de una pandemia</i>	36
Figura 8 <i>Modelo de análisis del estudio cualitativo</i>	42
Figura 9 <i>Ecuación de comprobación de H1</i>	43
Figura 10 <i>Ecuación de comprobación de H2</i>	44
Figura 11 <i>Ecuación de comprobación de H3</i>	45
Figura 12 <i>Ecuación de comprobación de H4</i>	47
Figura 13 <i>Recuento del estado laboral de los encuestados</i>	53
Figura 14 <i>Recuento de encuestados que operan/operaban en ciudades principales de Colombia</i>	54
Figura 15 <i>Recuento de industrias donde se desempeñan/desempeñaban los encuestados</i>	55
Figura 16 <i>Nube de palabras – Otras industrias donde se desempeñan/desempeñaban los encuestados</i>	55
Figura 17 <i>Recuento de encuestados clasificados según el tamaño de la empresa donde se desempeñan, en número de empleados</i>	56
Figura 18 <i>Nube de palabras – Cargos que desempeñan/desempeñaban los encuestados</i>	57
Figura 19 <i>Recuento de encuestados clasificados según los roles en el proceso de compra de soluciones tecnológicas</i>	58
Figura 20 <i>Modelo de análisis para H5</i>	59
Figura 21 <i>Ecuación de comprobación de H5</i>	60
Figura 22 <i>Variación del estado de madurez de adopción tecnológica de las empresas B2B-TECH colombianas</i>	65

Figura 23 <i>Nube de palabras – Razones por las cuales los encuestados manifestaron ser promotores del proveedor de tecnología.....</i>	71
Figura 24 <i>Nube de palabras – Razones por las cuales los encuestados manifestaron ser detractores del proveedor de tecnología.....</i>	71

Tabla de tablas

Tabla 1 <i>Ecuaciones de comprobación de hipótesis, supuestos y valores de comprobación</i>	38
Tabla 2 <i>Caracterización de los entrevistados</i>	40
Tabla 3 <i>Modelo de evaluación del nivel de madurez de tecnología</i>	48
Tabla 4 <i>Variables codificadas por entrevista</i>	49
Tabla 5 <i>Criterio de evaluación de NPS absoluto</i>	60
Tabla 6 <i>Evaluación del cambio del Customer Journey en las empresas B2B-TECH colombianas</i>	62
Tabla 7 <i>Evaluación del estado de madurez de adopción tecnológica de las empresas B2B-TECH colombianas durante la pandemia</i>	67
Tabla 8 <i>Resultado de evaluación de las hipótesis H1 a H4</i>	68
Tabla 9 <i>Valoración de NPS relacional por proveedor de tecnología</i>	69
Tabla 10 <i>Evaluación – Importancia de aspectos en el nivel de satisfacción con una solución de tecnología</i>	72
Tabla 11 <i>Resultado de evaluación de la hipótesis H5</i>	73

Tabla de anexos

Anexo 1 <i>Cuestionario aplicado en el instrumento cualitativo</i>	89
Anexo 2 <i>Cuestionario aplicado en el instrumento cuantitativo</i>	92

1 Introducción

Anualmente las empresas de tecnología que comercializan productos hacia otras compañías invierten cerca del 15% del total de sus ingresos (Moorman y Finch, 2017) buscando relacionarse con sus clientes y poder capturar oportunidades de negocio significativas. Ejemplos de eso son IBM (2020), Salesforce (2020), Oracle (2020), SAP (2020), Cisco (2020), Zoom (2020), VMware (2020) y RedHat (2019), entre otras compañías. Según Ryan (2020), los canales que se consideraban más efectivos para la generación de demanda y conversión eran los eventos presenciales en un 53%, email marketing en un 48%, telemercadeo en un 48%, demostraciones de producto en un 39% y el sitio web en un 34%. Sin embargo, a inicios de 2020 gran parte de estos canales debieron ser suspendidos a causa del COVID-19.

A finales de 2019 surgió en China la epidemia de Sars-Cov-2 (también conocido como COVID-19), la cual fue denominada a inicios de 2020 como pandemia a causa de haberse expandido a la mayoría de los países a nivel mundial. Gran parte de los países tomaron medidas de cierre de fronteras, cierre temporal de establecimientos no esenciales y el confinamiento o cuarentena de la población, a la vez que se impusieron medidas de bioseguridad para limitar la propagación del virus (Mas de Xaxàs, 2020). Esto generó repercusiones en todas las industrias, obligando a las empresas a replantear sus estrategias, operación y prioridades.

Buscando entender algunas de estas repercusiones en específico en la industria de tecnología en Colombia – industria cuyos ingresos corresponden al 1.7% del producto interno bruto o PIB del país (Valora Analitik, 2021) –, este estudio busca identificar los distintos *Customer Journeys* o viajes de cliente que tomaron relevancia en las áreas de mercadeo de las empresas de tecnología a raíz del aislamiento causado por la pandemia COVID-19. El estudio

estará centrado en los *Customer Journeys* de los fabricantes globales de tecnología y canales distribuidores que operan en las principales ciudades de Colombia (de ahora en adelante referidos como B2B-TECH colombiano) y su impacto en la experiencia de los clientes.

Como parte de este estudio, se revisará la literatura que aborda los temas respecto a la importancia del sector tecnología en la economía colombiana, el mercadeo para procesos de compra entre empresas (o B2B), los viajes de clientes y su relación con la experiencia del cliente, adopción de tecnologías de apoyo a mercadeo y estudios respecto al impacto de coyunturas de alta incertidumbre en el mercadeo industrial.

Se utilizará una metodología mixta de investigación por medio de entrevistas semiestructuradas a profundidad y encuestas a clientes de soluciones tecnológicas en empresas colombianas, buscando entender qué cambios tuvo el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano como resultado de la coyuntura causada por la pandemia.

Entendiendo la importancia de poder contar con información de los distintos países para contribuir en la investigación hecha por diversos autores (Mora Cortez y Johnston, 2019; Krings et al., 2021) respecto al viaje de cliente, esta investigación busca aportar con información respecto al sector tecnología en Colombia y al mismo tiempo, busca la accesibilidad a esta información que puede ser de gran valor a empresas o individuos buscando desempeñarse en un contexto similar. Si bien esta investigación logra responder algunas de las hipótesis planteadas, algunos de los hallazgos no son concluyentes y sugieren posibles futuras preguntas de investigación que están por fuera del alcance de este proyecto.

1.1 Planteamiento del problema

Tradicionalmente, el mercadeo entre empresas y empresas (o B2B) ha estado enfocado principalmente en la realización de marketing tradicional, como eventos presenciales tipo seminarios, visitas, *workshops*, viajes de negocio; entre otros (CMO Survey, 2020c). Debido a las restricciones impuestas a raíz de la aparición del COVID-19 en Colombia, tales como el confinamiento obligatorio y prohibiciones de reuniones con aforo mayor a dos personas, estas actividades presenciales ya no eran una opción. Las medidas para evitar el contagio tuvieron un gran impacto en la economía colombiana: la reducción del producto interno bruto que experimentó el país en el año 2020 a 303.1 mil millones de dólares versus 330.2 mil millones de dólares el año inmediatamente anterior (Staffa et al., 2021, p. 8) evidencia una contracción de la economía que sólo se proyecta recuperar a los niveles del 2019 hasta 2023. Esto obligó a las empresas a replantear su plan de mercadeo, explorando nuevas formas de llegar a sus clientes e incluso modificando sus *Customer Journeys* (Gartner, 2020; McKinsey, 2020; Uplers, 2020). La incorporación de estas nuevas formas de llegar a los clientes ha llevado a las empresas a considerar implementar o adaptar soluciones tecnológicas que les ayuden en la gestión de la experiencia de los clientes (Hallikainen et al., 2020; Jabbar et al., 2020; Tworek y Salamacha, 2019). Estas herramientas típicamente consisten en soluciones de CRM y *MarTech* – abreviatura de industria para referirse a las tecnologías utilizadas en mercadeo por su nombre en inglés: *Marketing Technology*. Para esto, la organización debe tener herramientas para consolidar información del cliente que les permita utilizarla de forma efectiva apoyando procesos y construyendo un conocimiento para integrar los diferentes canales, logrando proveer una experiencia consistente hacia los clientes (Kingstone, 2020; Hallikainen et al., 2020; Chatterjee et al., 2019).

1.2 Pregunta de investigación

¿Qué cambios tuvo el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano¹ como resultado de la coyuntura causada por la pandemia?

1.3 Hipótesis

H1: A raíz del confinamiento, las empresas que atienden el segmento B2B-TECH colombiano modificaron su *Customer Journey* durante la pandemia.

H2: El *Customer Journey* B2B-TECH colombiano se ha volcado principalmente a canales digitales durante la pandemia.

H3: El rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano se ha visto impactado positivamente durante la pandemia.

H4: La adopción de herramientas tecnológicas incrementó durante la pandemia.

H5: Desde la perspectiva del cliente, hay una percepción positiva en el nivel de experiencia del cliente en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia.

1.4 Objetivo General

Valorar los principales cambios que ocurrieron en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia con el fin de contribuir con información para la planeación de estrategias de mercadeo hacia el futuro.

¹ Por B2B-TECH colombiano se entiende como el sector de tecnología B2B en las principales ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

1.5 Objetivos Específicos

- Definir las fases y los *touchpoints* del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia.
- Identificar las diferencias del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y el durante la pandemia.
- Compilar información que permita evidenciar la adopción de herramientas tecnológicas para el seguimiento y automatización del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano.
- Comparar el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia.
- Analizar los factores que ocasionaron el cambio en el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano.
- Evaluar la percepción en el nivel de experiencia de los clientes con el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia.

2 Estado del Arte

2.1 Mercadeo B2B

Los orígenes del mercadeo B2B se remontan a los primeros años del siglo XX donde se cuenta con escasa literatura al respecto, pero ya se empezaba a tener terminología para delimitar este mercadeo del mercadeo *B2C* o *Business to Consumer*. Aproximadamente en la década de los 1930's, John Hutchinson Frederick (1934) publicó su libro *Industrial Marketing*, y acogió dicha terminología para referirse a lo que hoy conocemos como mercadeo B2B. Según Qurtubi y Kusrini (2019), más allá del cliente hacia el cual van dirigidos, la principal diferencia entre

mercadeo B2B y mercadeo B2C radica en el modelo de negocios – siendo B2B más relacional y B2C más transaccional (p. 197).

En la década de los 70's, otros autores como Mathews y Wilson (1974), Webster (1978), y Choffray (1978) continuaron desarrollando el concepto de *Industrial Marketing*, hablando de la importancia de la tecnología y la información para brindar experiencias con un gran valor tanto para el cliente como para la organización. Desde entonces, Qurtubi y Kusriani (2019) han clasificado los estudios más recientes en nueve categorías:

Las diferencias con el mercadeo B2C; teorías y prácticas; interfaz entre mercadeo y ventas; compras y gestión de cadena de suministro; la gestión de clientes; estrategia en el mercadeo industrial; la relación entre el mercadeo industrial y el uso de herramientas tecnológicas; el mercadeo digital B2B; y la correlación entre mercadeo B2B y redes sociales (p. 196)²

Si bien cabe resaltar que gran parte de estos estudios se han realizado en economías desarrolladas, existe también literatura al respecto relacionada con las economías en desarrollo. La relevancia de la realización de estudios en economías en desarrollo se evidencia a la luz de los hallazgos de Mora Cortez y Johnston (2019), quienes estudiaron cómo el estado de desarrollo de la economía de cada país influencia el proceso de evolución de su mercadeo B2B. Los autores resaltan que la evolución de una economía impacta la evolución de sus organizaciones, generando un proceso único para cada país (p. 609-615). Esto implica que los hallazgos de estudios realizados en economías desarrolladas no necesariamente son aplicables al contexto de economías en desarrollo como Colombia, lo cual presenta una oportunidad de estudio en cuanto a su aplicabilidad en el país.

² Traducción propia

Uno de los estudios realizados en economías en desarrollo es el de Vieira et al., (2019), quienes estudian el marketing digital en B2B en mercados emergentes. Ellos identifican que mercados emergentes como Brasil tienen una menor adopción de tecnología que mercados desarrollados, aunque es clara la importancia de su incorporación así sea por medio de un enfoque “prueba y error”. Los autores analizan la relación entre los tipos de comunicaciones y los resultados organizacionales obtenidos, especialmente para las comunicaciones iniciadas por la firma.

2.2 Customer Journey y Embudo de conversión

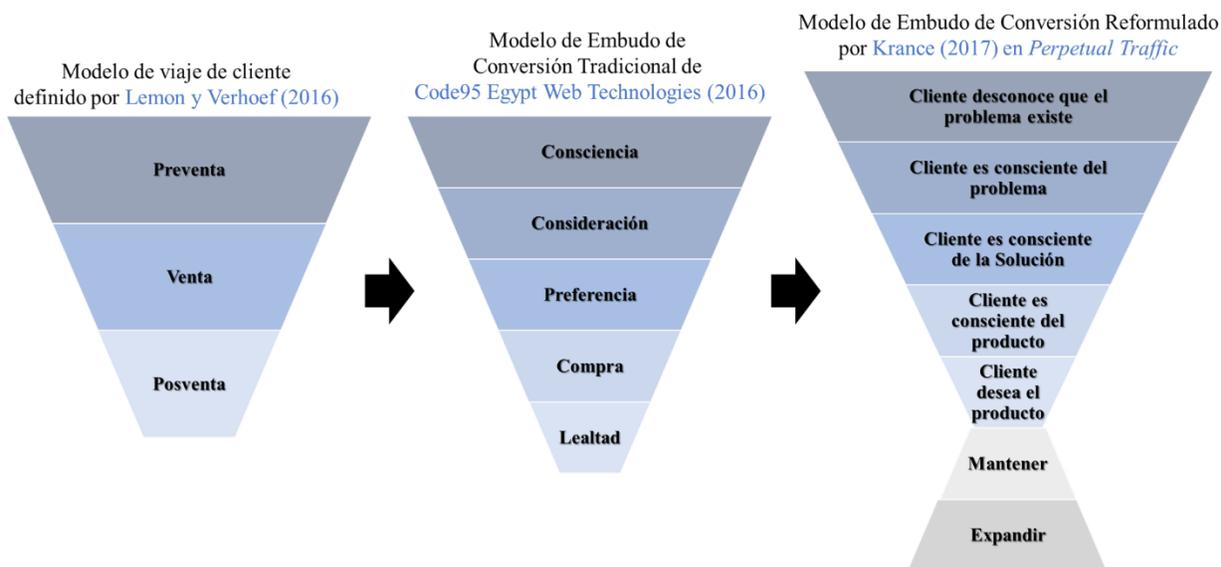
Vieira et al. (2019) establecen que en las economías emergentes ha cambiado significativamente la experiencia de compra de los clientes, aún más que en las economías desarrolladas. Los autores exponen que anteriormente se utilizaba el embudo de compra para explicar el camino de decisión de un cliente (p. 1099-1100); sin embargo, ahora se utiliza el concepto de viajes de clientes – o *Customer Journeys* en inglés –, entendidos como una metáfora que describe experiencia de los clientes durante el ciclo de compra, mapeando la secuencia de interacciones con el producto, servicio o marca (D'Arco et al., 2019, p. 103). Estas interacciones – también conocidas como puntos de contacto o *touchpoints* – hacen referencia a los múltiples momentos críticos en los cuales los clientes interactúan con la organización y sus ofertas, en cualquier punto del ciclo de venta, que influyen sus intenciones de compra y que pueden desarrollarse por múltiples canales (Rawson et al., 2013, p. 2; D'Arco et al., 2019, p. 103). Dependiendo del nivel de satisfacción de un cliente con un *touchpoint* específico, éste es considerado como un momento de placer o dolor, el cual afecta la percepción del cliente sobre la marca e influye su decisión de compra (Kranzbühler et al., 2019, p. 1).

Rawson et al. (2013) argumentan que adoptar una cultura de viaje de compra de los clientes, más allá de enfocarse en los puntos de contacto aislados, aumenta los beneficios para la organización y la satisfacción de los clientes y empleados (p.4). Lemon y Verhoef (2016) en D'Arco et al. (2019) plantean que los viajes de clientes se componen de tres fases: preventa, venta y posventa. La primera fase comprende las acciones de reconocimiento de necesidades, búsqueda y consideración; la segunda hace referencia a la selección y pago; y la tercera encapsula todas las acciones de consumo y el *engagement* positivo o negativo (p.103). Con este enfoque Rawson et al. (2013) plantean un modelo de etapas para crear una cultura organizacional de *Customer Journey* que abarca desde la identificación de los viajes principales hasta una gestión de cambio organizacional (p. 5-10).

Montague (2019) plantea que el modelo de viaje de cliente ya no solo ha cambiado hacia el modelo de Embudo de Conversión Tradicional de Code95 Egypt Web Technologies (2016) en Montague (2019, p, 161), con cinco etapas en lugar de las tres planteadas por Lemon y Verhoef (2016) en D'Arco et al. (2019, p. 103), sino que ha evolucionado a un modelo de Embudo de Conversión reformulado en el podcast *Perpetual Traffic* por Krance (2017) en Montague (2019, p.162), también conocido como UPSYDME el cual tiene en cuenta diferentes niveles de conocimiento o consciencia que se deben tener en cuenta, especialmente en el mercadeo B2B (p. 161-162), los cuales se muestran a continuación en la figura 1:

Figura 1

Evolución de las etapas del viaje del cliente – Desde Lemon y Verhoef hasta UPSYDME por Krance en Perpetual Traffic



Nota: Elaboración propia a partir de Montague (2019, p. 161-162) y Lemon y Verhoef (2016) en D'Arco et al. (2019, p. 103)

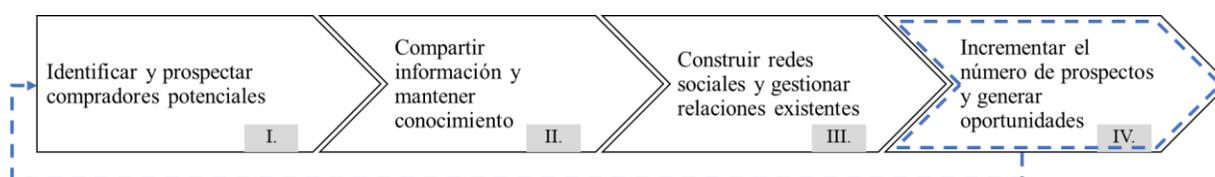
Montague (2019) argumenta que la mejor herramienta para mover a los clientes a lo largo de este embudo se centra en el *Inbound Marketing*, también conocido como Mercadeo de Contenidos. Esta herramienta busca que por medio de la generación de contenidos de valor se generen prospectos, los cuales luego se van nutriendo con contenidos personalizados de acuerdo con sus intereses, con el fin de avanzarlos de un estado de maduración al siguiente.

De hecho, para poder implementar un programa de nutrición de prospectos efectivo se requieren cantidades enormes de contenido, y combinando actividades orgánicas o pagas (Montague, 2019, p. 165). El diseño de este contenido debería incluir información relevante, palabras clave y etiquetas para dirigir las búsquedas de los clientes hacia el sitio web de la organización Vieira et al. (2019, p. 1090). Sin embargo, publicar únicamente contenido no es suficiente. Vieira et al. (2019) encontraron que los mayores retornos de inversión para las

organizaciones se consiguen por medio de múltiples interacciones a través de diferentes medios (p. 1101). Incluso, Krings et al. (2021) señala la importancia del uso de múltiples plataformas digitales para el proceso de desarrollo de nuevos negocios, donde contenidos y canales hacen parte fundamental para el incremento de las oportunidades comerciales de una organización (p. 181).

Figura 2

Secuencia de procesos para desarrollar negocios nuevos y existentes



Nota: Tomado de Krings et al. (2021, p. 182)³

Específicamente en la industria B2B-TECH, Bonnin y Alfonso (2019) abordan el tema de uso de narrativas en el posicionamiento de marcas de tecnología en B2B, desde una evaluación de las partes de las narrativas usadas y sus implicaciones en la construcción de marca en estas empresas. Los autores identifican pequeñas historias que se relacionan con una gran metanarrativa que guía la comunicación de la marca, pero con adaptaciones de acuerdo con el contexto. Al final del día, como lo indican Følstad y Kvale (2018) en su extensa revisión literaria del tema, el campo de investigación del *Customer Journey* presenta muchas oportunidades de desarrollo e investigación (p. 21).

Este estudio busca contribuir a entender la relación entre la generación de contenidos, el uso de múltiples plataformas digitales para su distribución, su relación con el viaje del cliente y

³ Traducción propia

el rendimiento comercial de una organización en el contexto B2B-TECH colombiano, enfocado en el cambio ocasionado por la coyuntura ocasionada por el COVID-19.

2.3 Experiencia del cliente

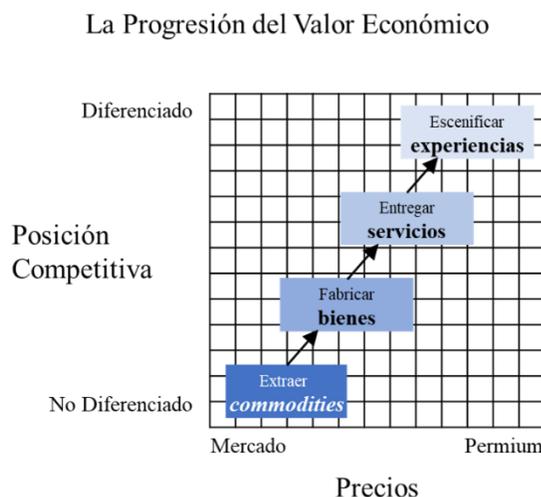
La creación de un buen viaje de cliente representa una de las principales fuentes de ventaja competitiva para la organización (D'Arco et al., 2019, p. 112), ya que genera valor para los clientes al brindarles una buena experiencia (Mora Cortez y Johnston, 2019, p. 609). Por eso, como lo expresan los autores italianos, es importante que las empresas puedan convertir los datos recolectados sobre los clientes en *insights* que se puedan utilizar con el fin de mejorar sus capacidades organizacionales e incrementar el valor generado para el cliente (p. 112). Los autores italianos también indican que recolectar datos de los clientes brinda la posibilidad de mapear los *touchpoints* que ocurren en el viaje de los clientes, desde la perspectiva de los clientes (p. 110).

En cuanto a estos *touchpoints*, Chaney et al. (2018) plantean que los consumidores están demostrando cada vez más el deseo por vivir experiencias incluso en las interacciones más mundanas, apalancado en los nuevos cambios que han surgido en el ecosistema, como el mercadeo digital, el consumo colaborativo y la economía compartida. Esto en consecuencia ha impactado la forma en que las empresas diseñan sus ofertas de valor, agregando dimensiones no funcionales al diseño de productos y servicios, y abriendo la posibilidad de creación de una diferenciación fuerte con los competidores (p. 2 y 9). El concepto de experiencia del cliente ha afectado en gran medida las áreas de construcción de marca (o *branding*) en lo que autores como Pine y Gilmore (1998) han denominado como la “Economía de la Experiencia” permitiendo a las

empresas diferenciarse ante el consumidor de una forma más efectiva, posicionándose como una marca Premium en cuando a precio, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 3

La progresión del Valor Económico



Nota: Tomado de Pine y Gilmore (1998)⁴

Pöyry et al. (2020) resaltan la importancia de diseñar estas experiencias teniendo en cuenta el tipo de *engagement* que se busca despertar en los clientes, diferenciando entre el *engagement* con las tecnologías, el *engagement* con el producto o servicio, y el *engagement* con la marca. Los autores resaltan que la tecnología utilizada en estas experiencias puede ser contraproducente si los usuarios no consiguen manejarla de forma correcta, o puede generar experiencias memorables y poderosas para el usuario, incluso en B2B. Sin embargo, los autores también resaltan que el *engagement* con la marca en una experiencia particular es altamente influenciado por la percepción previa que tiene de ésta (p. 18-19); en otras palabras, con el viaje de cliente completo.

⁴ Traducción propia

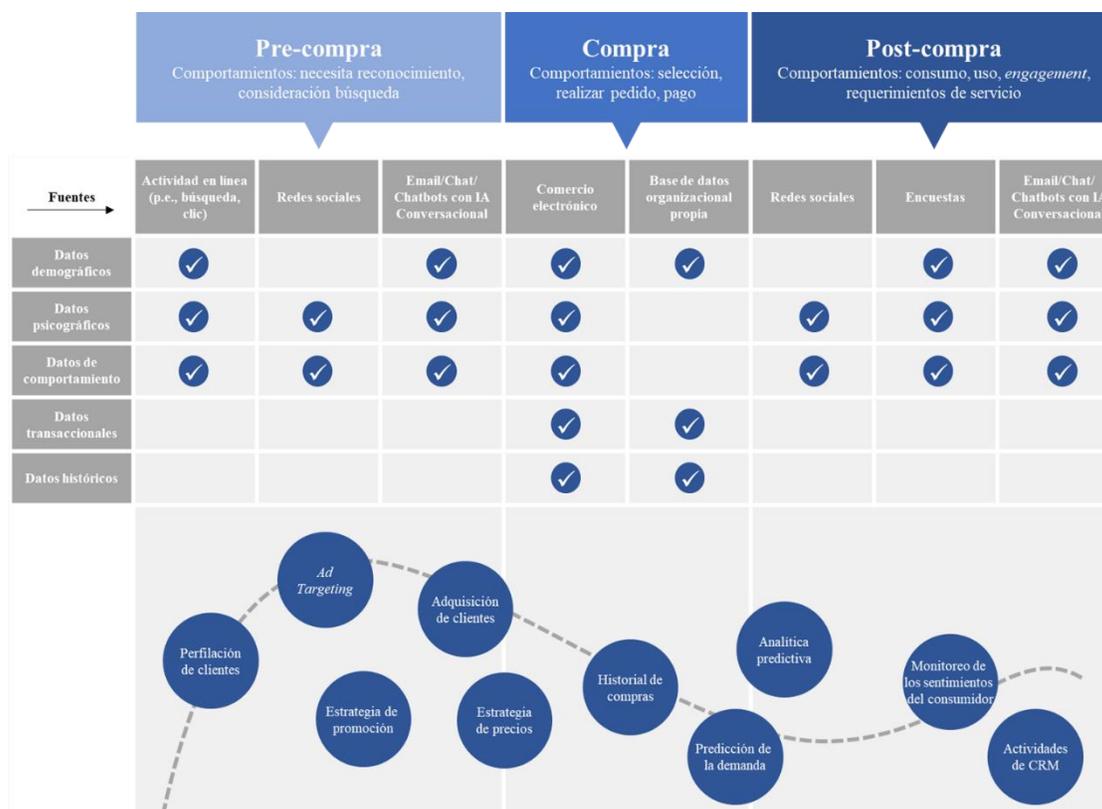
Finalmente, Kranzbühler et al. (2018) resaltan también la importancia de considerar el diseño de la experiencia desde el punto de vista desde la organización – experiencia de cliente estática – y desde el cliente – experiencia de cliente dinámica. Desde la experiencia de cliente estática, se estudia cómo la organización construye su experiencia basada en identificar los *touchpoints* en un determinado instante de tiempo. Complementariamente, la experiencia de cliente dinámica busca entender la evolución de aspectos como la satisfacción conforme el cliente interactúa con la organización (p. 2). Adicionalmente, Kuehnl et al. (2019) agregan que todos los *touchpoints* de una organización deben ser temáticamente cohesivos, consistentes y sensibles al contexto con el propósito de generar la convergencia entre el diseño del viaje de cliente, la experiencia de marca – el componente aspiracional de la experiencia – y finalmente la experiencia de cliente, llegando a la meta máxima de toda organización que es lealtad (p. 15-16).

Como parte de este estudio, se busca explorar en particular la experiencia de cliente estática y su convergencia con la satisfacción del cliente buscando entender los *touchpoints* actualmente usados y su importancia para el cumplimiento de las metas de una organización, desde la perspectiva de los cambios ocurridos en los últimos dos años dada la coyuntura causada por el COVID-19.

2.4 Adopción Tecnológica y Tecnologías de Marketing (*MarTech*)

Ameen et al. (2020) empiezan a evaluar cómo poder habilitar experiencias gracias al uso de la Inteligencia Artificial o *IA* en las herramientas de *MarTech*. Los autores toman las ideas de Poole y Mackworth (2010) y Dwivedi et al. (2019) para definir *IA* como agentes computacionales que actúan de forma inteligente y están diseñados para imitar la capacidad del cerebro humano, excediendo su precisión. El uso de *IA* en *MarTech* permite generar

automatización, agilidad y niveles de personalización que previamente no eran posibles (p. 1-2). Según D'Arco et al. (2019), la convergencia de *IA* con *Big Data* – término utilizado para referirse a grandes volúmenes de variedad de datos, capturados y procesados a gran velocidad – reside en poder ayudar al procesamiento de la información recopilada de múltiples fuentes y poder utilizar la información con el fin de brindar entradas a sistemas de toma de decisión (p. 107). En particular, los autores italianos plantean que hay 10 áreas clave del viaje del cliente donde la utilización de analítica soportada en *IA* y *Big Data* permite mejorar el rendimiento de marketing y ayuda a la toma de buenas decisiones; estas áreas se resumen en el siguiente modelo planteado por los autores, junto con el tipo de data que se puede recolectar de diferentes fuentes para entender y gestionar mejor los viajes de clientes en cualquier etapa.

Figura 4*Modelo de Big Data e IA para el mapeo del Customer Journey*

Nota: Tomado de D'Arco et al. (2019, p. 111)⁵

Como se aprecia en la Figura 4, una de las principales fuentes de información sobre los consumidores son los medios sociales, ya que los consumidores se han convertido en generadores incesantes de data (Erevelles et al., 2016, p. 2). Los medios sociales permiten a las organizaciones compilar inteligencia competitiva por medio del monitoreo de las comunicaciones de los competidores y consumidores (Agnihotri et al., 2012, p. 342-343). Adicionalmente, Kühl et al. (2019) analizan la aplicación de modelos de aprendizaje automático para la identificación de necesidades de los clientes y Fan et al. (2015) plantean un modelo de gestión de *Big Data* en las organizaciones para conseguir *insights* en mercadeo, a través del

⁵ Traducción propia

análisis de datos capturados desde múltiples fuentes de datos. Por ejemplo, D'Arco et al. (2019) afirman que entender los sentimientos de los consumidores sobre las características del producto o la experiencia con el servicio es fundamental para mantener una ventaja competitiva, tarea que puede facilitarse con el uso de tecnología (p. 111). En conclusión, tanto los contenidos generados por la organización como por los clientes en los medios sociales permiten descubrir las etapas del viaje de decisión de los clientes para realizar intervenciones de mercadeo precisas (Vieira et al., 2019, 1102).

Alternativamente, como lo resaltan Vieira et al. (2019), los medios digitales también pueden utilizarse para estrategias puntuales como el mercadeo basado en cuentas – también conocido como ABM por las siglas en inglés de *Account Based Marketing*. El mercadeo basado en cuentas hace referencia a una estrategia de mercadeo B2B donde, utilizando contenido hiperpersonalizado a través de diferentes medios, se gestionan un grupo de cuentas y prospectos específicos. Con el conocimiento de los clientes potenciales obtenido por múltiples fuentes, las áreas de mercadeo pueden identificar clientes objetivo con precisión, perfilarlos en tiempo real y construir confianza, lealtad y relaciones duraderas con los clientes (p. 1102). Cabe resaltar que Agnihotri et al. (2012) plantean que el uso de tecnología, especialmente CRM, es beneficioso cuando soporta procesos organizacionales que buscan gestionar las experiencias de los clientes (p. 338).

Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para implementar todas las soluciones tecnológicas. Chatterjee et al. (2019) exponen la necesidad de integrar servicios de IA en CRM para el procesamiento de la data de los consumidores, pero indican que su adopción depende del estado de madurez de la organización. Los autores plantean un modelo para definir

cuándo la organización está lista para implementar estas herramientas y los pasos que debe implementar en su organización para alcanzar esta madurez.

Como parte de este estudio, se analizará la adopción de herramientas tecnológicas para soportar los viajes de clientes en la industria B2B-TECH colombiana, principalmente desde los cambios ocurridos a causa del COVID-19.

2.5 Industria B2B-TECH colombiana

Colombia es considerada por Fondo Monetario Internacional como una economía emergente (Duttagupta y Pazarbasioglu, 2021), las cuales son clasificadas como tal de acuerdo con un modelo establecido por la organización, teniendo en cuenta el tamaño de su PIB nominal, población, PIB per capita, porcentaje de la balanza comercial global y participación de la deuda externa global. En este tipo de economías, Mora Cortez y Johnston (2019) identificaron que mientras que el mercadeo en economías desarrolladas se percibe como una inversión y engranaje para la innovación, en las economías emergentes aún se percibe como un área de apoyo a ventas, aunque con una orientación hacia el cliente (p. 613).

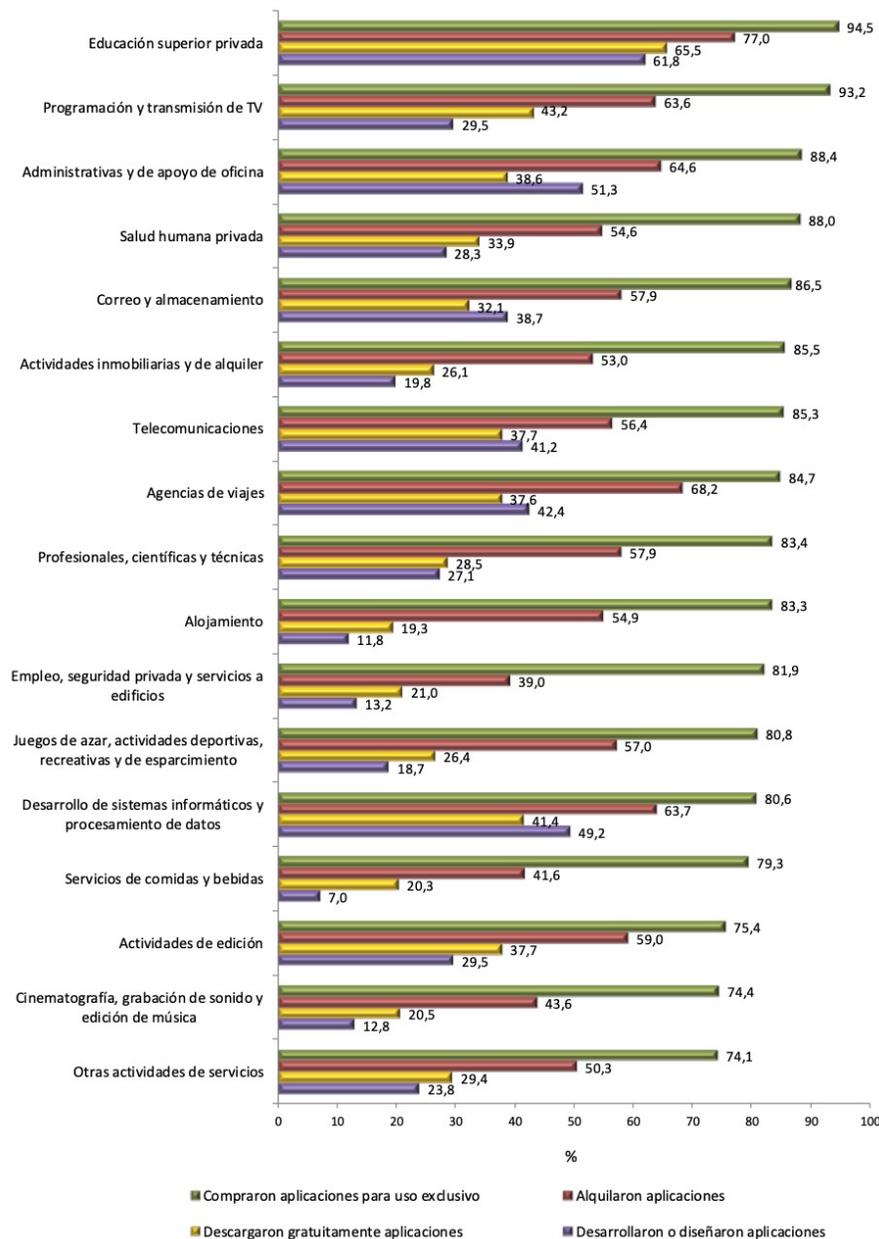
Entrando en más detalle de las condiciones de Colombia respecto a tecnología, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE en el 2018 expidió el boletín técnico que contempla los indicadores básicos de tenencia y uso de tecnologías de la información y comunicación en empresas (DANE, 2018) mostrando cifras relevantes para este estudio. De este reporte se destaca el alto porcentaje de utilización de computadores e internet: el 99,5% de las más de 6.000 empresas encuestadas de distintos sectores económicos del país. Este indicador es importante ya que un país que cuente con empresas que presenten una baja tasa de uso de

computadores e internet para su operación, tendrá la barrera de no disponer de bienes TIC (MinTIC, 2015) como requerimientos mínimos para la adquisición de soluciones tecnológicas.

El siguiente indicador por resaltar es el uso de aplicaciones o programas informáticos según su forma de obtención. En la siguiente gráfica se muestran las cifras para los diferentes sectores económicos, donde la gran mayoría de las empresas encuestadas afirman que adquirieron aplicaciones para uso exclusivo, variando por sector entre un 74% hasta un 94%. La siguiente forma de adquisición de aplicaciones fue por alquiler de aplicaciones, variando por sector entre un 39% a un 77% (DANE, 2018, p. 25).

Figura 5

Porcentaje de empresas que utilizaron aplicaciones o programas informáticos según forma de obtención



Nota: Tomado de DANE (2018, p. 25)

En definitiva, y comparando con el año inmediatamente anterior, el DANE (2018) demuestra un crecimiento en casi todos los sectores en la adopción de soluciones tecnológicas en

las empresas, alcanzando crecimientos de hasta 7 puntos porcentuales (p. 37-44). Esto ilustra la dinámica del sector B2B-TECH colombiano y el interés de las empresas de distintos sectores económicos en la adquisición y uso de tecnologías para soportar su operación.

2.6 Impacto de coyunturas de alta incertidumbre: COVID-19

Otro factor que hay que tener en cuenta en los cambios recientes en la experiencia del cliente, es la coyuntura causada por el COVID-19. Lo primero que hay que entender es cómo una coyuntura de alta incertidumbre como ésta genera un impacto en los clientes. Como lo indican Koselleck y Richter (2006) en Klaus y Manthiou (2020), las grandes crisis y catástrofes siempre conllevan un cambio en la historia de la humanidad (p. 1). Aplicando el modelo EEE de mentalidad del consumidor – Emociones, Empleo y Expectativas –, Klaus y Manthiou (2020) resaltan que el COVID-19 ha tenido un impacto tanto positivo como negativo en cada una de las 3 aristas analizadas (p. 2-3).

En cuanto a la primera arista, las emociones del consumidor, los autores mencionan que la cercanía con familiares o amigos que se han contagiado por COVID-19 ha aumentado los niveles de ansiedad, disminuido la salud mental y desmejorado la calidad de vida, al igual que la salud emocional a causa del aumento de desempleo. En cuanto a la necesidad de socialización, mencionan el surgimiento de lo que varios autores denominan la “sociedad traumatizada”. Por el lado positivo, los consumidores han demostrado una enorme gratitud y empatía con los trabajadores de la salud, mensajería y demás servicios que se han convertido en cruciales durante la crisis (Klaus y Manthiou, 2020, p. 2). Gran parte de estos servicios fueron posibles gracias a la implementación y adopción de soluciones tecnológicas proporcionadas por el sector B2B-TECH, tal como lo confirman estudios de Bhookhun (2020) y LaBerge et al. (2020). Esto influyó el

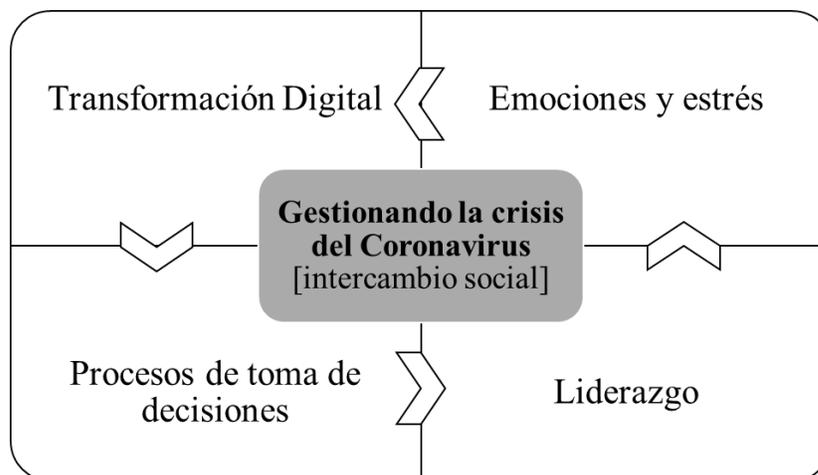
balance en la segunda arista del modelo de Klaus y Manthiou (2020): en cuanto al empleo, el sector de tecnología fue de los pocos beneficiados, debido a la demanda de especialistas que permitieran apalancar iniciativas de eficiencias organizacionales basadas en tecnología. Este impacto positivo en el empleo del sector B2B-TECH contrasta con una balanza del empleo global negativa, con muchos más empleos perdidos en otros sectores que los conseguidos (p. 3).

La última arista que analizan Klaus y Manthiou (2020) son las expectativas de los clientes. Los autores resaltan que los momentos de crisis es donde las marcas pueden aumentar su nivel de relación con los clientes, o perder su confianza para siempre. En el caso del COVID-19, indican que la crisis sólo acelerará la tendencia del cliente a convertirse en un adicto a la conveniencia, lo cual va a llegar a la revolución de la experiencia del consumidor apalancada en tecnología (p. 3).

De igual forma, Mora Cortez y Johnston (2020) enfatizaron en su estudio la importancia de la tecnología y los canales digitales en general en tiempos donde los canales tradicionales no pueden atender a los clientes y analizaron el déficit que existe en organizaciones B2B respecto a adoptar una estrategia de transformación digital para servir a sus clientes. Plantearon también el siguiente modelo aplicado de manejo de crisis; específicamente crisis ocasionadas por riesgos biológicos como el ocasionado por el COVID-19 donde la transformación digital, toma de decisión, liderazgo y manejo de estrés, se vuelven aspectos importantes para sobrellevar la crisis.

Figura 6

Gestionando la crisis del Coronavirus: un modelo aplicado



Nota: Tomado de Mora Cortez y Johnston (2020, p. 129)⁶

3 Marco Teórico

3.1 Estudio del nivel de madurez tecnológica en el viaje del cliente

En el marco del desarrollo de indicadores, metodologías y modelos para estimar la importancia de la tecnología dentro de las organizaciones, diversos autores proveen distintas herramientas para el desarrollo de esta investigación. Evaluar la madurez tecnológica en el viaje del cliente no simplemente se traduce a contar o no con las capacidades y soluciones tecnológicas que las soporta. Aspectos como la adopción de la tecnología, la experiencia del usuario de negocio con soluciones tecnológicas, el valor percibido por la organización y por el vendedor (Agnihotri et al., 2012), permitirán establecer no sólo la posesión de herramientas sino su uso y valor dentro de la organización.

⁶ Traducción propia

Un primer enfoque para relevar el nivel de madurez tecnológica en el viaje del cliente dentro de una organización consiste en entender los recursos y capacidades a su disposición (Herhausen et al., 2020), permitiendo distinguir organizaciones maduras de organizaciones que apenas están empezando su proceso de transformación digital. Conociendo las capacidades actualmente desarrolladas y su futura importancia, es posible identificar brechas para un conjunto de organizaciones o generar comparaciones entre empresas contra lo que se podría denominar un estándar de industria, resultado de promediar las capacidades de otras empresas dentro de una misma industria.

Otro punto de vista importante para poder cuantificar la madurez tecnológica en el viaje del cliente parte de los hallazgos de Krings et al. (2021), quienes elaboran el “índice de relevancia de negocios digitales” o *DBRI*⁷ permitiendo analizar y justificar el impacto de “plataformas de medios digitales” o *DMP*⁸ en el *funnel* de conversión de empresas en el sector tecnología. La importancia en este índice se centra en establecer bases sobre las cuales se puede empezar a cuantificar los beneficios de negocio que trae el uso de medios digitales, estudiando en qué parte del ciclo de venta está siendo usada la tecnología y las mejoras percibidas por las organizaciones con respecto a aceleración del proceso de venta y aumento del rendimiento. Entendiendo la complejidad de los procesos de venta de soluciones B2B sofisticadas, los autores toman la definición de capital relacional – unión entre compromiso y confianza – como un factor para tener en cuenta al mitigar riesgos en la venta. Dentro del estudio se resalta la importancia de poder tener un enfoque regional y contar con más información operativa del negocio, permitiendo cruzar los hallazgos del estudio con métricas directamente relacionadas con el valor generado en la organización.

⁷ *DBRI* son las siglas en inglés de “Digital Business Relevance Index”.

⁸ *DMP* son las siglas en inglés de “Digital Media Platforms”

Herramientas como las planteadas por Krings et al. (2021) para poder evaluar el uso de una solución tecnológica no son nuevas. Estudios como el de Agnihotri et al. (2012), donde los autores usan como base la teoría del “ajuste de la tecnología a la tarea” o *TTF*⁹ (Goodhue y Thompson, 1995), permiten estimar el ajuste de la tecnología – específicamente las redes sociales – en las organizaciones para atraer clientes al *funnel* de ventas y empujar contenido entre las distintas redes de conexiones.

Toda tecnología centrada en la experiencia del cliente requiere una estrategia robusta de datos que permita centralizar información, analizar, predecir y generar accionables con impacto en la operación del negocio. Teniendo en cuenta esto, unas de las herramientas de potencial interés para terminar de estimar el nivel de madurez tecnológica en el viaje del cliente se centrará en poder determinar las competencias de las organizaciones respecto a su estrategia de datos (B2B Marketing, 2021) y su operación de mercadeo (B2B Marketing, 2021b).

Cabe resaltar que antes de aplicar estos modelos, se debe definir lo que entenderemos en el estudio por “valor”, ya que éste es un concepto multidimensional, que incluye servicios, recursos y experiencias como generadores de valor, y cuya interpretación se basa en el contexto (Agnihotri et al., 2012, p. 336). Desde la perspectiva de los clientes, Lapierre (2000) en Agnihotri et al., 2012) indica que los beneficios percibidos se pueden categorizar en relacionados con el producto, el servicio o la relación (p. 336). Desde la perspectiva de la organización, los beneficios pueden incluir el aumento en la lealtad de los clientes (Agnihotri et al., 2012, p. 342) y el desempeño organizacional, definido por Krings et al. (2021) como la combinación entre un componente de procesos y un componente de resultados (p. 177).

⁹ *TTF* son las siglas en inglés de “Task-Technology Fit”

3.2 Cuantificando el impacto de una pandemia en las organizaciones

Buscando completar los pilares importantes de esta investigación, es vital capturar información que permita determinar el impacto que pudo causar en las organizaciones la pandemia del COVID-19.

En los meses posteriores a las cuarentenas obligatorias decretadas en la mayoría de los países del mundo, muchas empresas se encontraron frente a una situación sin precedentes causando lo que autores como Mora Cortez y Johnston (2020) describirían como una crisis organizacional desencadenada por un riesgo de salud. A causa de ello y entendiendo el potencial riesgo que representa una pandemia, las organizaciones han usado diversas estrategias y recursos atípicos para poder ayudar en tiempos adversos, poder continuar operando o simplemente poder sobrevivir. Un ejemplo de estas estrategias no convencionales en momentos de crisis lo describe Crick y Crick (2020) hablando de *coopetition* o coopetición, definido como la cooperación entre organizaciones competidoras y su uso durante la pandemia.

Para poder identificar dichas estrategias y determinar el impacto, Mora Cortez y Johnston (2020) lograron extraer un modelo con base en información capturada en entrevistas que les permitió determinar cuatro áreas o categorías implicadas en el manejo adecuado de la crisis causada por el COVID-19. Dos áreas identificadas por estos autores de vital interés para nuestra investigación será las de transformación digital y proceso de toma de decisión, de las cuales se derivan prácticas a ser evaluadas en conjunto con el nivel de madurez tecnológico de la organización.

4 Metodología

Para poder valorar los principales cambios que ocurrieron en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia se tomaron los objetivos de la investigación y se relacionaron con los diferentes autores de estudios similares de la siguiente forma:

- Para definir las fases y los *touchpoints* del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia se tomó el modelo de Krings et al. (2021), cuyo objetivo es estimar el proceso B2B en el desarrollo de negocios desde las etapas que componen ese proceso, los canales y los equipos involucrados.
- Buscando identificar las diferencias del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y el durante la pandemia se tomó como referencia el estudio de Herhausen et al. (2020) quienes analizan la diferencia de una variable en la organización en diferentes tiempos, tomando las fases y *touchpoints* previamente definidos
- Para compilar información que permita evidenciar la adopción de herramientas tecnológicas para el seguimiento y automatización del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano se utilizaron los modelos de B2B Marketing (2021; 2021b) para definir los criterios que permitan evaluar el nivel adopción.
- Buscando comparar el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia se tuvo en cuenta indicadores como el tiempo de cierre, la cantidad de *leads* generados y métricas como el incremento en ventas, la inversión en mercadeo y el incremento en *ticket* promedio, que

permitieron enriquecer el modelo de análisis previamente construido por Krings et al. (2021)

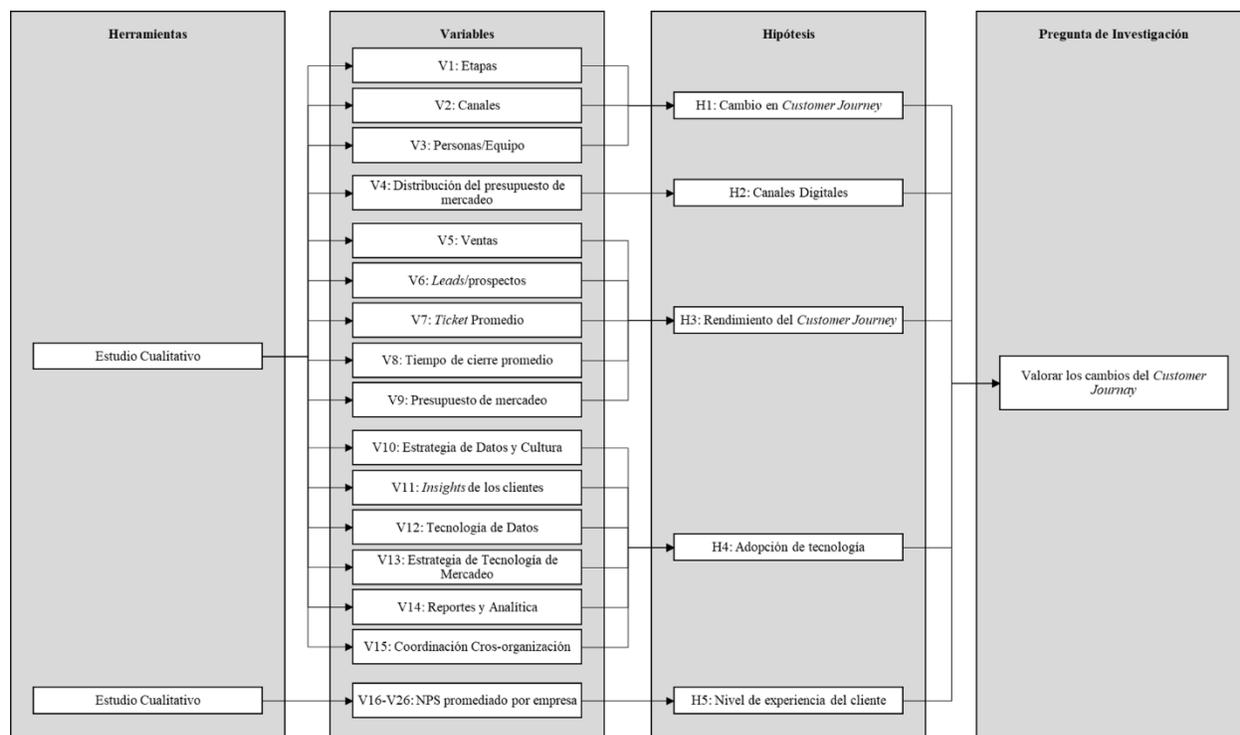
- Para analizar los factores que ocasionaron el cambio en el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano se tomó como referencia el uso de fragmentos de entrevistas de Mora Cortez y Johnston (2019) para la identificación de posibles causales mencionadas por los entrevistados.
- Finalmente, con el fin de evaluar la percepción en el nivel de experiencia de los clientes con el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia se tomó el modelo de NPS de Bain & Co (2020) para medir la percepción de los clientes frente a los diferentes proveedores de tecnología.

4.1 Modelo de análisis y descripción de las variables

Con el fin de realizar el levantamiento de información para responder a la pregunta de investigación e hipótesis planteadas, se determinaron dos fuentes para la recolección de los datos: una desde la perspectiva de los fabricantes de tecnología, distribuidores o canales de distribución y otra desde los involucrados en el proceso de compra desde la perspectiva de las organizaciones clientes de estas soluciones. En este sentido, se construyó un estudio de metodología mixta de la siguiente forma:

Figura 7

Modelo de análisis de viajes de cliente B2B-TECH colombiano en medio de una pandemia



Nota: Elaboración propia basada en Krings et al. (2021), Mora Cortez y Johnston (2019), Herhausen et al. (2020), B2B Marketing (2021; 2021b) y Bain & Co (2020).

Para responder la H1 a H4 se utilizó el estudio cualitativo con un análisis por medio de codificación de las respuestas para determinar los cambios en cada una de las variables planteadas en un T0 antes de la pandemia y un T1 durante los años 2020 a 2021. Se utilizó el programa MAXQDA para la codificación de los segmentos de las entrevistas, identificando fragmentos de texto que hicieran referencia a una de las 15 variables del estudio cualitativo. Las variables V1 a V9 fueron codificadas con valores -1, 0 y 1, donde -1 indicaba un impacto negativo, 1 indicaba un impacto positivo y 0 indicaba que no hubo cambio. Las variables V10 a V15 se codificaron en un rango de [-4,4] indicando la variación en la calificación de estado de madurez antes y durante la pandemia, utilizando las definiciones de las variables de los modelos

de B2B Marketing (2021; 2021b). A continuación, se muestran las ecuaciones planteadas para la comprobación de las hipótesis H1 a H4, con sus correspondientes supuestos y valores de comprobación:

Tabla 1*Ecuaciones de comprobación de hipótesis, supuestos y valores de comprobación*

Hipótesis	Ecuación	Supuestos	Valores de comprobación
H1	$\frac{\sum_{i=1}^{12} v1_i + v2_i + v3_i }{12}$	Se utilizan los valores absolutos de las variables, ya que para la medición de cambio no tiene relevancia la dirección del cambio	H1 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero. H1 se rechaza si el valor arrojado es cero.
H2	$\frac{\sum_{i=1}^{12} v4_i}{12}$		H2 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero. H2 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.
H3	$\frac{\sum_{i=1}^{12} v5_i + v6_i + v7_i + v8_i + 4(v9_i)}{12}$	Se agrega un coeficiente a V9 ya que se opera bajo el supuesto que una variación en la inversión en el presupuesto de mercadeo tiene un efecto directo en las variables V5 a V8, por lo cual la magnitud debe contrarrestarse	H3 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero. H3 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.
H4	$\frac{\sum_{i=1}^{12} \frac{v10_i + v11_i + v12_i + v13_i + v14_i + v15_i}{6}}{12}$		H4 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero. H4 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.

Nota: Elaboración propia basada en Krings et al. (2021), Mora Cortez y Johnston (2019), Herhausen et al. (2020) y B2B Marketing (2021; 2021b)

Para responder H5 se tomaron las respuestas obtenidas en el estudio cuantitativo para promediar el nivel de experiencia percibido por los clientes en sus compras realizadas durante los años 2020 a 2021. Las variables V16 a V26 se estructuraron de acuerdo con la metodología de Bain & Co (2020), utilizando preguntas por cada fabricante y canal, con escalas de 1 a 10 y aplicando un promedio ponderado de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\frac{\sum_{i=16}^{26} w_i v_i}{\sum_{i=16}^{26} w_i} \text{ donde } w_i \text{ es el factor de ponderación y}$$

$$v_i = \text{porcentaje de promotores} - \text{porcentaje de detractores}$$

Según la metodología de NPS de Bain & Co (2020), cualquier valor de NPS por encima de cero es considerado bueno. Por lo tanto, H5 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero.

4.2 Estudio Cualitativo

Debido a la necesidad de profundizar en la perspectiva de los fabricantes, en la primera fase del estudio se llevaron a cabo 12 entrevistas semi-estructuradas con funcionarios de empresas proveedores de tecnología con presencia en Colombia, con el fin de entender los cambios realizados al *Customer Journey* a causa de la coyuntura causada por la pandemia y su efecto en los resultados organizacionales. La muestra seleccionada se compone de 8 funcionarios de fabricantes y 4 funcionarios de distribuidores/canales con roles responsables de partes del viaje de cliente y con conocimiento de causa sobre las distintas estrategias que emplearon debido a la pandemia y su repercusión en métricas de la organización. La selección de estos funcionarios se basó en el relacionamiento de los investigadores con estas personas, y la experiencia de los entrevistados, entendida como antigüedad en el cargo y dominio de los temas a tratar en la entrevista.

La siguiente tabla resume los perfiles de los funcionarios y empresas entrevistadas:

Tabla 2*Caracterización de los entrevistados*

Empresas	Adobe, AutoDesk, Amazon Web Services (AWS), Controles Empresariales, HP Inc, Hewlett Packard Enterprise, Kaspersky, Keyrus, Magento, Perceptio, SAP y Seidor
Roles	Gerentes de mercadeo, gerentes de ventas, gerentes de preventas, directores de cuentas, gerentes de cuenta de aliados, gerentes de mercadeo de canales
Tamaño de empresa en Colombia (por # de colaboradores)	De 0 a 200 – 6 Entrevistados De 200 a 1000 – 5 Entrevistados No responde – 1 Entrevistado
Tipo de soluciones comercializadas	Empresas de Software – 6 Entrevistados Empresas de Hardware – 2 Entrevistados Empresas de Servicios/Mixtas – 4 Entrevistados

Nota: Elaboración propia basada en las entrevistas aplicadas

El reclutamiento se realizó por medio de mensaje directo personalizado, utilizando un cuestionario de selección para garantizar el encaje con el perfil requerido y se ofreció un incentivo de una tarjeta de regalo de US \$25 de Amazon al finalizar la entrevista.

Durante la entrevista, tomando como referencia la estructura de las entrevistas aplicadas por Mora Cortez y Johnston (2019), se indagó sobre el perfil de los entrevistados, los cambios evidenciados en los procesos de venta durante la pandemia (V1 a V4), las personas involucradas en el viaje de cliente (V3) y las herramientas tecnológicas que soportan la operación comercial (V10 a V15), así como el rendimiento de los principales indicadores claves de desempeño o *KPIs*

(V5 a V9). Si bien algunas preguntas no pudieron ser resueltas a causa de la confidencialidad de la información solicitada, se preguntó respecto a percepción del cambio en las preguntas donde no se pudo dar valores exactos.

4.2.1 Construcción de la entrevista

Tomando como referencia la guía de entrevista realizada por Mora Cortez (2019), las preguntas que hicieron parte de la entrevista estuvieron relacionadas con (i) los retos principales de la organización con respecto a relacionarse con sus clientes en tiempos de pandemia; (ii) cambios realizados por la organización a causa de la pandemia; (iii) principales indicadores de desempeño o KPIs antes y durante la pandemia, al igual que preguntas (iv) respecto a la información demográfica de los entrevistados. Para el diseño de la entrevista, se realizó una prueba de ésta con colaboradores de la industria con perfil similar al de los potenciales entrevistados. El anexo 1 muestra el cuestionario aplicado en las entrevistas.

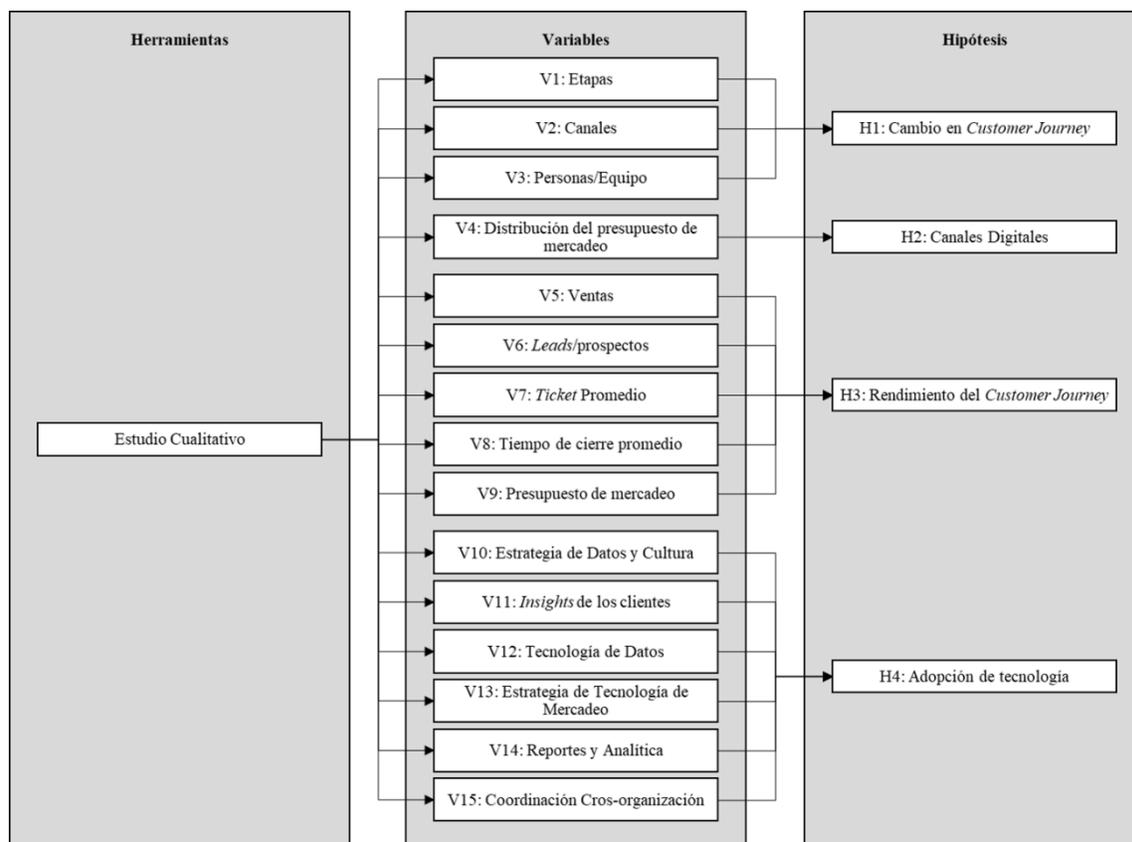
4.2.2 Ejecución de la entrevista

Cada entrevista se realizó de forma virtual por la plataforma de Microsoft Teams, habilitando la grabación y transcripción automática de la plataforma para facilitar su análisis posterior. Se estimó un tiempo de 60 minutos por entrevista con el fin de realizar las preguntas planteadas; sin embargo, durante la ejecución el tiempo promedio de cada entrevista fue entre 40 a 45 minutos.

4.2.3 Modelo de análisis cualitativo

Figura 8

Modelo de análisis del estudio cualitativo



Nota: Elaboración propia basado en Krings et al. (2021), Mora Cortez y Johnston (2019), Herhausen et al. (2020) y B2B Marketing (2021; 2021b)

A continuación, se entrará a describir las ecuaciones planteadas para la comprobación de cada una de las hipótesis H1 a H4, con sus correspondientes supuestos y valores de comprobación.

4.2.4 *H1: A raíz del confinamiento, las empresas que atienden el segmento B2B-TECH colombiano modificaron su Customer Journey durante la pandemia.*

Para probar esta hipótesis se tomó como referencia los estudios de Krings et al. (2021) y Herhausen et al. (2020), para construir el siguiente modelo:

Figura 9

Ecuación de comprobación de H1

H1: Cambio en *Customer Journey*

$$H1 = \frac{\sum_{i=1}^{12} |v1_i| + |v2_i| + |v3_i|}{12}$$

Nota: Elaboración propia basada en Krings et al. (2021).

Donde:

- $v1_i$ hace referencia a la variación de las etapas que componen el viaje de cliente. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución de las etapas del viaje de cliente, 0 equivale a no cambios en las etapas del viaje de cliente y 1 equivale a un aumento en las etapas.
- $v2_i$ hace referencia a la variación en los canales utilizados para el viaje de cliente. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución de los canales utilizados en el viaje de cliente, 0 equivale a no cambios en los canales utilizados en el viaje de cliente y 1 equivale a un aumento en los canales utilizados.

- $v3_i$ hace referencia a la variación de las personas o equipos que intervienen en el viaje del cliente. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución de las personas o equipos que intervienen en el viaje de cliente, 0 equivale a no cambios en las personas o equipos que intervienen en el viaje de cliente y 1 equivale a un aumento en las personas o equipos que intervienen en el viaje de cliente.

En la ecuación planteada se utilizaron los valores absolutos de las variables, ya que para determinar si existió o no un cambio no tiene relevancia la dirección del cambio. H1 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero, y H1 se rechaza si el valor arrojado es cero.

4.2.5 H2: *El Customer Journey B2B-TECH colombiano se ha volcado principalmente a canales digitales durante la pandemia.*

Figura 10

Ecuación de comprobación de H2

H2: Canales Digitales

$$H2 = \frac{\sum_{i=1}^{12} v4_i}{12}$$

Nota: Elaboración propia basada en Herhausen et al. (2020)

Para probar esta hipótesis se tomó como referencia el estudio de Herhausen et al. (2020) y se aplicó a la variable $v4_i$, donde $v4_i$ hace referencia a la variación del porcentaje de presupuesto de mercadeo destinado a canales digitales. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución del porcentaje de presupuesto de mercadeo destinado a canales

digitales, 0 equivale a no cambios del porcentaje de presupuesto de mercadeo destinado a canales digitales y 1 equivale a un aumento del porcentaje de presupuesto de mercadeo destinado a canales digitales.

La ecuación de comprobación de H2 utilizó un promedio simple entre las respuestas de las 12 entrevistas realizadas. H2 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero y H2 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.

4.2.6 H3: *El rendimiento del Customer Journey B2B-TECH colombiano se ha visto impactado positivamente durante la pandemia.*

Para probar esta hipótesis se tomó como referencia el modelo de Mora Cortez y Johnston (2019) para construir el siguiente modelo:

Figura 11

Ecuación de comprobación de H3

H3: Rendimiento del *Customer Journey*

$$H3 = \frac{\sum_{i=1}^{12} v5_i + v6_i + v7_i + v8_i + 4(v9_i)}{12}$$

Nota: Elaboración propia basada en Mora Cortez y Johnston (2019).

Donde

- $v5_i$ hace referencia a la variación de las ventas. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución de las ventas, 0 equivale a no cambios en las ventas y 1 equivale a un aumento en las ventas.

- $v6_i$ hace referencia a la variación de los *leads* y prospectos. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución en la generación de prospectos, 0 equivale a no cambios en la generación de prospectos y 1 equivale a un aumento en la generación de prospectos.
- $v7_i$ hace referencia a la variación del monto promedio de venta o *ticket* promedio. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a disminución de *ticket* promedio, 0 equivale a no cambios en *ticket* promedio y 1 equivale a un aumento en *ticket* promedio.
- $v8_i$ hace referencia a la variación del tiempo de cierre promedio. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a aumento del tiempo de cierre, 0 equivale a no cambios en tiempo de cierre y 1 equivale a una disminución del tiempo de cierre.
- $v9_i$ hace referencia a la variación del presupuesto de mercadeo. Esta variable tiene un rango de -1 a 1, donde -1 equivale a aumento del presupuesto de mercadeo, 0 equivale a no cambios en presupuesto de mercadeo y 1 equivale a una disminución del presupuesto de mercadeo.

En la ecuación de comprobación de H3 se agrega un coeficiente a V9 ya que se opera bajo el supuesto que una variación en la inversión en el presupuesto de mercadeo tiene un efecto directo en las variables V5 a V8, por lo cual la magnitud debe contrarrestarse. H3 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero y H3 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.

4.2.7 H4: La adopción de herramientas tecnológicas incrementó durante la pandemia.

Para probar esta hipótesis se construyó el siguiente modelo:

Figura 12

Ecuación de comprobación de H4

$$\text{H4: Adopción de tecnología}$$
$$H4 = \frac{\sum_{i=1}^{12} \frac{v10_i + v11_i + v12_i + v13_i + v14_i + v15_i}{6}}{12}$$

Nota: Elaboración propia basado en B2B Marketing (2021; 2021b).

Donde $v10_i$ a $v15_i$ hacen referencia a la variación en el nivel de madurez de la respectiva variable en la organización. Para hacer la medición del nivel de madurez se tomó como referencia los modelos planteados por B2B Marketing (2021; 2021b). A continuación, se muestra la tabla con las definiciones de cada nivel de madurez para las variables utilizadas:

Tabla 3

Modelo de evaluación del nivel de madurez de tecnología

CONTRIBUCIÓN A NEGOCIO		1. CONSTRUYENDO	2. DESARROLLANDO	3. EJECUTANDO	4. MEJORANDO	5. EXCEDIENDO
V10: Estrategia de Datos y Cultura	Formalización y alineación de la estrategia de datos, más patrocinio de la alta gerencia	Sin un plan estratégico, sin dueño de esta iniciativa o sin patrocinio de la alta gerencia para su mejora.	Estrategia desarrollada, pero no implementada; dueño de datos en un nivel informal; soporte de la alta gerencia esporádico y reticente	Estrategia de datos siendo implementada, pero no medida; dueños y responsables establecidos; soporte de la alta gerencia de forma reactiva para mejoras	Efectividad de las estrategias de datos siendo medidas; junta gobierno de datos establecida; soporte proactivo de la alta gerencia para proyectos de mejora	Estrategia de datos cohesiva con entregables que generan retorno; <i>Chief Data Officer</i> nombrado; soporte extenso para soportar y mejorar estrategias de datos
V11: Insights de los clientes	Usar insights de los clientes para la toma de decisión	Limitado, insights de clientes disponibles de forma <i>ad-hoc</i>	Monitoreo de los retos de clientes inconsistente y motivado por necesidades puntuales	Satisfacción del cliente monitoreada y accesible pero no frecuentemente socializada o documentada	Procesos y herramientas digitales desplegados con el fin de contar con retroalimentación del cliente. La satisfacción del cliente es un KPI dentro de la organización	Insights permiten identificar rendimiento sub-óptimo con el fin de proveer mejoras e innovación a los clientes
V12: Tecnología de Datos	Tecnología para soportar el ciclo de vida de los datos y los procesos <i>core</i> de la gerencia	Tecnología incapaz de soportar el ciclo de vida de los datos o de traer el valor de tenerlos.	Soporte limitado para soportar el ciclo de vida de los datos, pero sin procesos para aprovechar las herramientas completamente.	Tecnología exclusiva para el uso de los datos integrada de forma parcial en un número más amplio de soluciones. Algunas herramientas de Inteligencia de Negocio o BI se encuentran presentes.	Tecnología apoya activamente el ciclo de vida de los datos adquiridos y se encuentra integrada pero aún no se evidencian todos los beneficios de su implementación.	Gestión proactiva de los datos a través de todo el ciclo de vida, con priorización en la inversión de herramientas para seguir percibiendo beneficios
V13: Estrategia de tecnología de Mercadeo	Selección de <i>MarTech</i> , gestión y desarrollo	Selección parcial de herramientas de tecnología con poca administración, instrucciones o supervisión	Control central de despliegue y gestión de herramientas, más algo de instrucciones	Operaciones de mercadeo dueño del presupuesto y con la autoridad de seleccionar y gestionar herramientas	Operaciones de mercadeo lidera el desarrollo usando un <i>roadmap</i> , incluyendo monitoreo recurrente y evaluación de ROI	Operaciones de mercadeo responsables por el gobierno de las soluciones de <i>MarTech</i> , incluyendo gestión proactiva como parte de la gestión del cambio
V14: Reportes y Analítica	Formalización de métricas y monitoreo, más atribución	Reportes y pruebas altamente individuales y con efectividad difícil de determinar	Creación centralizada de reportes, reportes compartidos, más pruebas de campañas simples. Atribución manual	Formalización significativa de cómo compartir reportes y regímenes de prueba; atribución básica	Reportes robustos y rigurosos por medio de plataforma dedicada; pruebas de campañas rigurosas y extensas, alineadas con análisis estadístico	Toma de decisión basada en métricas de negocio; campañas altamente optimizadas, sujetas a mejora continua; atribución basada en modelos para análisis a detalle
V15: Coordinación Cros-Organizacional	Colaboración, desarrollo, presupuesto y manejo de <i>stakeholders</i>	Colaboración únicamente por medio de documentos compartidos; vista centralizada del presupuesto limitada o relación con las funciones por fuera de mercadeo	Actos de colaboración aleatorios; herramientas estándar de presupuesto, pero coordinación limitada; relaciones informales por fuera de mercadeo	Estandarización de medios y métodos para colaborar; hoja de cálculo central para monitorear presupuesto; esfuerzos cros-funcionales informales en temas importantes	Herramientas de flujo de mercadeo integradas a través de la organización; presupuesto de mercadeo formalmente vinculado a los sistemas contables; colaboración formal proactiva con grupos grandes de <i>stakeholders</i>	Optimización continua de flujos de trabajo; gestión de presupuesto proactiva para maximizar utilización; trabajo cros-funcional formal liderado por operaciones de mercadeo

Nota: Elaboración propia a partir de B2B Marketing (2021; 2021b).

Ya que los niveles de madurez en un tiempo específico pueden tomar valores de 1 a 5, $v10_i$ a $v15_i$ al medir la variación tienen un rango de -4 a 4 dependiendo de la variación en la evaluación antes y durante la pandemia. H4 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero y H4 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero.

4.2.8 Codificación de la información

Para asegurar el correcto análisis y codificación de la información se utilizó como referencial el modelo de codificación y análisis de información de Mora Cortez y Johnston (2019). Se tomaron las transcripciones automáticas del servicio de transcripción de Microsoft Teams y se realizó la revisión con un transcriptor experto. Estas transcripciones, junto con las grabaciones de las entrevistas fueron cargadas al programa MAXQDA para la codificación de los segmentos de las entrevistas, identificando fragmentos de texto que hicieran referencia a una de las 15 variables del estudio cualitativo. Para aquellas variables que no se pudieron identificar durante la entrevista se tomó N/A como valor de la variable y valor cero en el cambio. La siguiente tabla muestra las variables codificadas para cada una de las entrevistas realizadas:

Tabla 4

Variables codificadas por entrevista

Code System	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Entrevista 8	Entrevista 9	Entrevista 10	Entrevista 11	Entrevista 12
N/A												
V15COORDINACION												
V14REPORTESYANALITICA												
V13TECNOLOGIAMERCADEO												
V12TECNOLOGIADATOS												
V11INSIGHTS												
V10DATOSYCULTURA												
V9PRESUPUESTOMERCADEO												
V8TIEMPOCIERRE												
V7TICKET												
V6LEADS												
V5INDICADORESVENTAS												
V4DISTPRESUPUESTOMERCADEO												
V3PERSONAS												
V2CANALES												
V1ETAPAS												

Nota: Elaboración propia basada en las entrevistas aplicadas

4.3 Estudio Cuantitativo

En la segunda fase del estudio se aplicó una encuesta a funcionarios de empresas medianas y grandes, involucrados en el proceso de compra de tecnología que tuvieran presencia en ciudades principales de Colombia – Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Como parte de la encuesta, se realizaron preguntas demográficas y de comportamiento de compra, con el fin de poder validar las encuestas que cumplieran con el perfil buscado. Dado la especificidad de este perfil, existieron grandes retos en la recolección de la información; sin embargo, se alcanzaron 113 encuestados que cumplieron con el perfil deseado. De acuerdo con el teorema del límite central, con un n superior a 30 encuestas se puede identificar una tendencia hacia una distribución normal de los datos analizados que se mantiene constante en las siguientes respuestas (Wackerly et. al, 2010, p. 372). Una vez validado el perfil, se procedió a preguntar los proveedores de tecnología con los cuales había adquirido sus soluciones de tecnología en los últimos dos años aplicando metodología de Net Promoter Score (NPS) relacional o de experiencia alineado con la metodología de Bain & Co (2020) con el fin de medir el nivel de experiencia en sus procesos de compra.

4.3.1 Selección de la muestra

La definición del tamaño de la muestra se realizó teniendo en cuenta los reportes de Cámara de Comercio de las respectivas ciudades donde se define el sector B2B-TECH colombiano: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. De acuerdo con el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2021) a febrero 28 de 2021 se encontraban 466.507 empresas activas, de las cuales 15.942 se encontraban categorizadas como medianas y grandes empresas. Revisando el informe de la Cámara de Comercio de Medellín del año 2018 (CCM, 2018), se

encontraban registradas 136.355 empresas de las cuales 3.901 se encontraban categorizadas como medianas y grandes empresas. Con el informe de la Cámara de Comercio de Cali a 28 de enero de 2020 (CCC, 2020) se encontraban registradas 101.378 empresas de las cuales 2.539 se encontraban categorizadas como medianas y grandes empresas. Finalmente, la Cámara de Comercio de Barranquilla (Quevedo & Hernandez, 2017) contaba registradas 5.106 empresas al año 2016 con 373 empresas categorizadas como medianas y grandes empresas. Tomando la cifra de empresas medianas y grandes de dichas ciudades permite establecer una población estimada de 22.755 empresas medianas y grandes. Teniendo en cuenta el tamaño de la población y el tamaño de la muestra, para poder entregar un mínimo producto viable de la investigación con un intervalo de confianza del 92% se estima una muestra de 120 encuestas, con un número esperado de 378 encuestas con el fin de poder incrementar el intervalo de confianza al 95%.

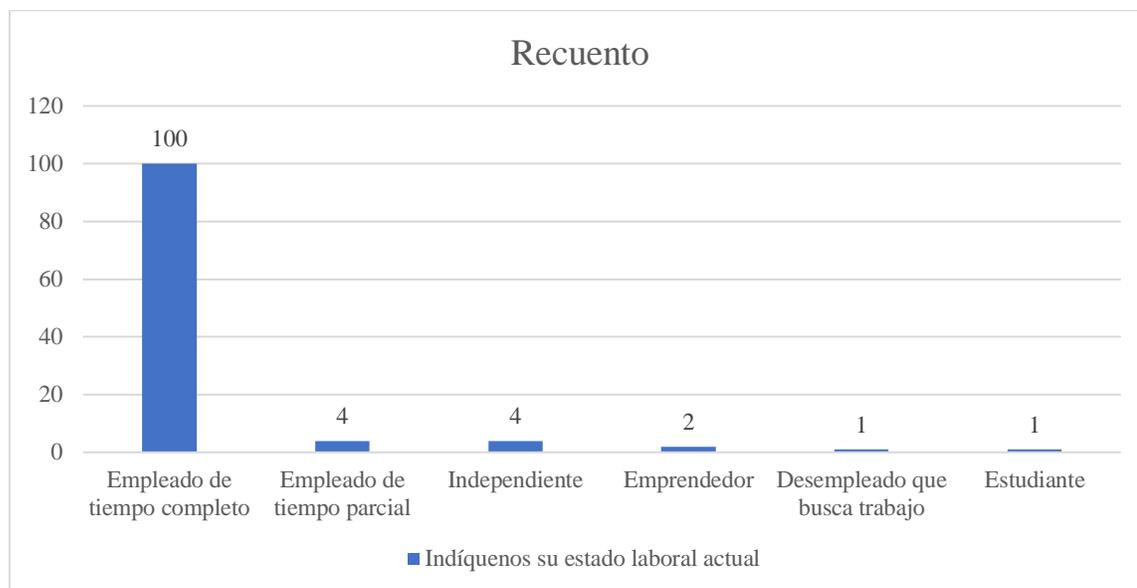
4.3.2 Construcción del cuestionario

Teniendo en cuenta la estructura de cuestionario empleada por Krings et al. (2021) en su investigación, la encuesta se constituye con las siguientes secciones: (i) introducción de la investigación, política de privacidad y temas a tratar; (ii) preguntas demográficas, información profesional y de la empresa (variables independientes); (iii) conocimiento de su proveedor de tecnología y rendimiento del fabricante/partner en el ciclo de venta; (iv) Net Promoter Score (NPS) relacional o de experiencia alineado con la metodología de Bain & Co (2020); y (v) cierre de la encuesta y participación en la rifa. El cuestionario fue realizado utilizando la plataforma de Qualtrics, con el fin de facilitar su posterior análisis, gracias a las funcionalidades de analítica de la herramienta. El anexo 2 muestra el cuestionario completo aplicado.

4.3.3 *Ejecución de la encuesta*

El reclutamiento para la encuesta se realizó por medio de correo electrónico a referidos, redes sociales empresariales como LinkedIn y mensajes de difusión de WhatsApp, enfatizando el perfil requerido, ofreciendo un incentivo de participación para el sorteo de una tarjeta de regalo de US\$25 para los encuestados que cumplan con el perfil y completen la encuesta y ofreciendo otra tarjeta de regalo de US\$25 para las personas que refirieran la encuesta a alguien que cumpliera con el perfil. La encuesta estuvo abierta del 23 de diciembre de 2021 al 17 de febrero de 2022 y se recolectaron respuestas de 218 encuestados de los cuales 113 cumplieron con el perfil requerido.

Al describir la muestra obtenida con base a las preguntas demográficas realizadas, se tiene lo siguiente:

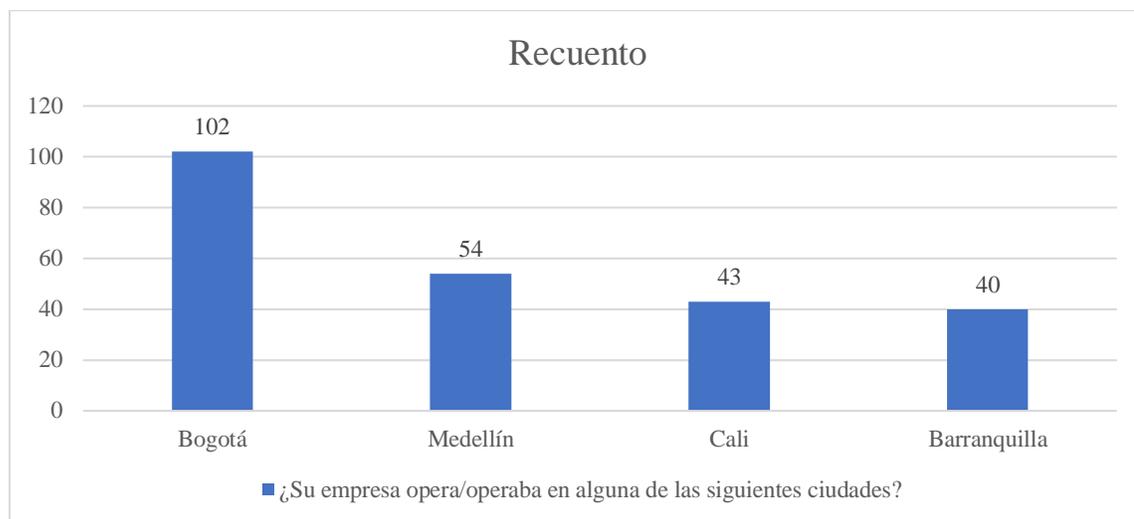
Figura 13*Recuento del estado laboral de los encuestados*

Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

Teniendo en cuenta el perfil buscado para la encuesta, se puede ver que un 88% de los encuestados son empleados de tiempo completo, con participaciones del 3% en la encuesta de empleados de tiempo parcial e independientes y una participación del 1% de emprendedores. Adicional a las categorías descritas anteriormente, una mínima cantidad de encuestados manifestaron estar desempleados o se clasificaron como estudiantes al momento de la encuesta; sin embargo, cumplieron los requisitos para poder hacer parte de la encuesta.

Figura 14

Recuento de encuestados que operan/operaban en ciudades principales de Colombia

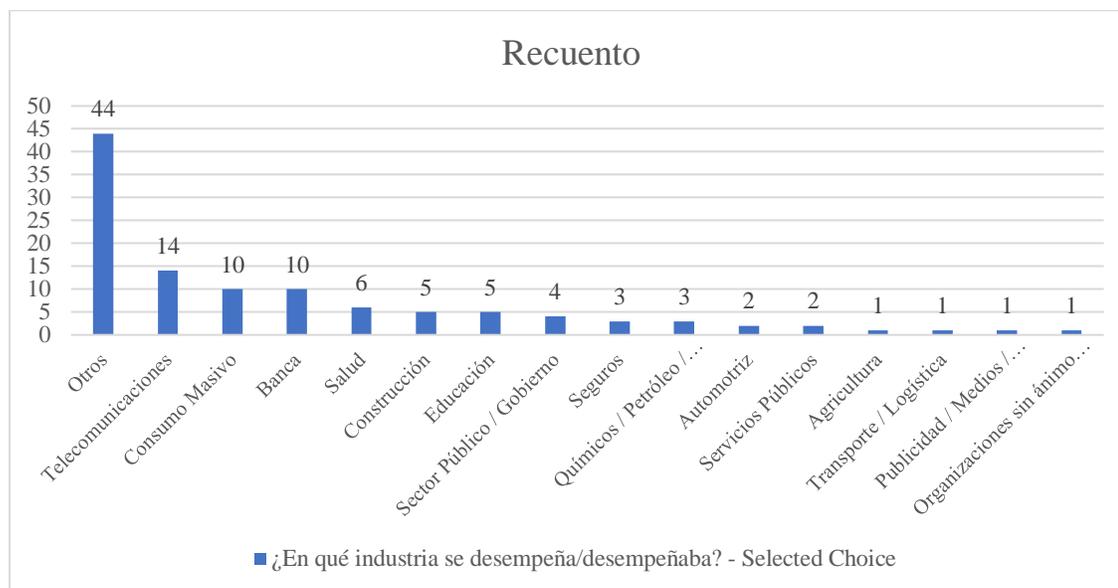


Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

De la figura 14, se puede ver una principal participación de encuestados que trabajan en empresas que operan principalmente en la ciudad de Bogotá, seguidos por Medellín, Cali y Barranquilla respectivamente. Algunos encuestados manifestaron operar en más de una ciudad principal de Colombia.

Figura 15

Recuento de industrias donde se desempeñan/desempeñaban los encuestados



Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

Al describir los encuestados en términos de las industrias donde se desempeñan, se puede ver una inclinación hacia otras industrias, telecomunicaciones, consumo masivo y banca. Dentro de otras industrias, se identificaron las siguientes industrias:

Figura 16

Nube de palabras – Otras industrias donde se desempeñan/desempeñaban los encuestados

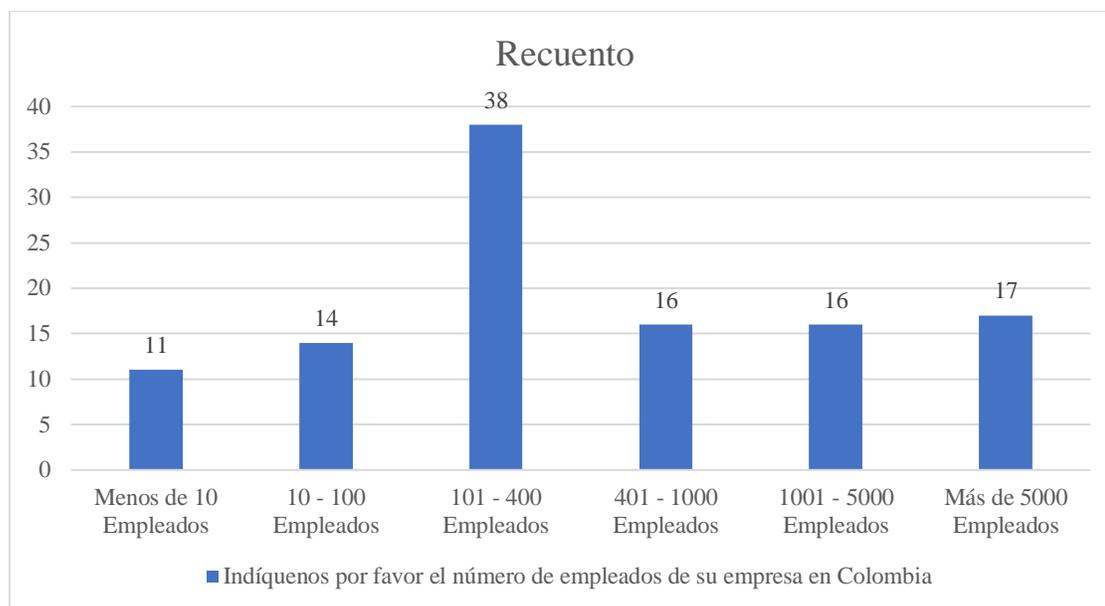


Nota: Elaboración propia construida en Qualtrics basada en la encuesta aplicada

En la figura 16 se puede ver que del 38% de los encuestados que marcaron la casilla otros, se observan otras industrias como tecnología, consultoría, servicios, *retail*, entre otras.

Figura 17

Recuento de encuestados clasificados según el tamaño de la empresa donde se desempeñan, en número de empleados



Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

Al continuar la caracterización de las empresas por cantidad de empleados, se observa que la mayoría de los encuestados se desempeñan en organizaciones de más de 100 empleados, con un 15% de los encuestados desempeñándose en empresas con más de 5000 empleados. Es importante resalta que, si bien un 22% de los encuestados se desempeñan en organizaciones con menos de 100 empleados, no necesariamente la organización para la que trabajan podría clasificarse como una pequeña o mediana empresa (Pyme). Si bien la cantidad de empleados es una medida importante para determinar el tamaño de la empresa, la combinación entre número de empleados y facturación son las medidas que permiten establecer la clasificación de la

empresa. Por temas de confidencialidad de la información, los encuestados no fueron preguntados respecto al nombre de la empresa donde trabajan ni la facturación de esta.

Figura 18

Nube de palabras – Cargos que desempeñan/desempeñaban los encuestados

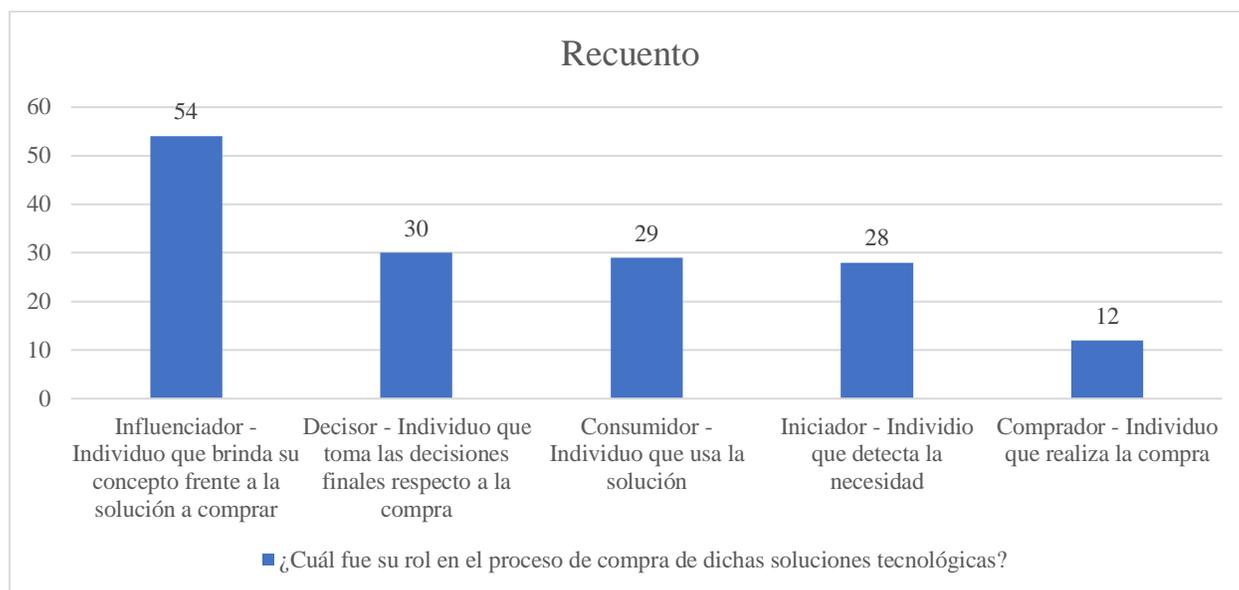


Nota: Elaboración propia construida en Qualtrics basada en la encuesta aplicada

Al analizar los distintos cargos de los encuestados, es posible ver que la mayoría pertenecen a cargos directivos que participan activamente en el proceso de la toma de decisión. Otro grupo importante de los casos corresponde a individuos en cargos que consumen las soluciones compradas y por lo tanto son consultados como parte del proceso de compra de soluciones de tecnología.

Figura 19

Recuento de encuestados clasificados según los roles en el proceso de compra de soluciones tecnológicas

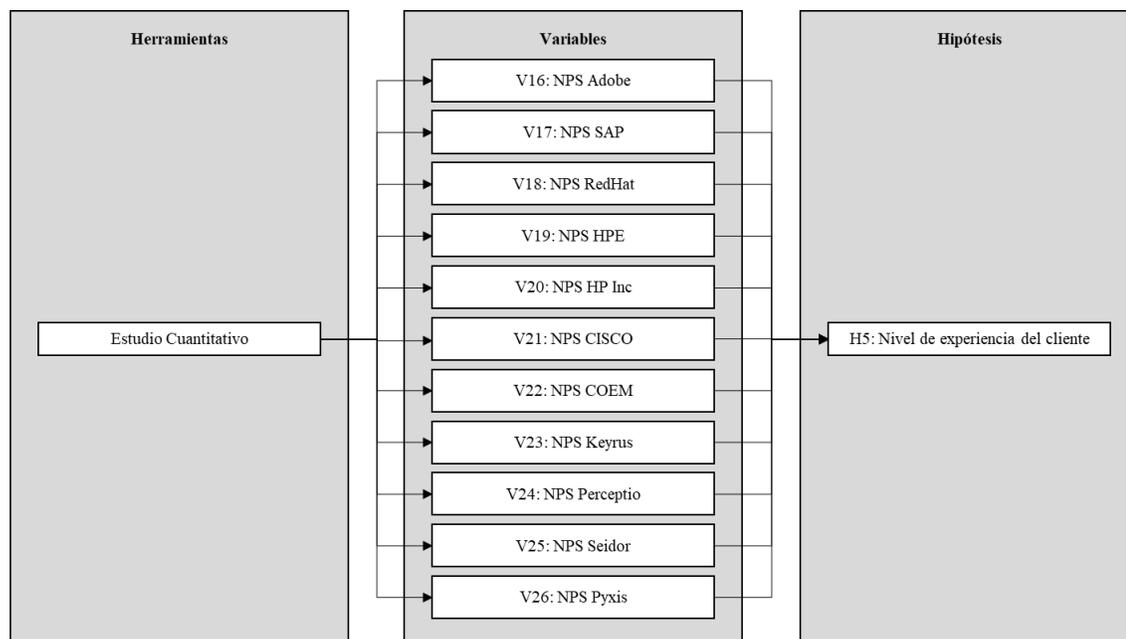


Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

Al ver la figura 20 se puede ver un 47% de los encuestados clasificados como influenciadores en el proceso de compra de soluciones de tecnología, seguido por 26% de decisores y 25% de consumidores. Algunos individuos se clasificaron en más de un rol, sugiriendo escenarios donde el encuestado fue influenciador y consumidor de la solución

4.3.4 *Modelo de análisis cuantitativo*

Tomando los análisis de Herhausen et al. (2020) y Bain & Co (2020) y teniendo en cuenta la hipótesis planteada, se estructuró el siguiente modelo de análisis para el estudio cuantitativo:

Figura 20*Modelo de análisis para H5*

Nota: Elaboración propia basada en Bain & Co (2020)

4.3.5 *H5: Desde la perspectiva del cliente, hay una percepción positiva en el nivel de experiencia del cliente en el Customer Journey B2B-TECH colombiano durante la pandemia.*

Para probar esta hipótesis se tomó la metodología de Bain & Co (2020) para construir el siguiente modelo:

Figura 21*Ecuación de comprobación de H5*

<p>H5: Nivel de experiencia de clientes</p> $H5 = \frac{\sum_{i=16}^{27} w_i v_i}{\sum_{i=16}^{27} w_i}$

Nota: Elaboración propia basada en Bain & Co (2020)

Donde w_i hace referencia al factor de ponderación de las variables y v_i hace referencia al valor del NPS relacional de cada proveedor, calculado como el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores. H5 se acepta si el valor arrojado es mayor a cero y H5 se rechaza si el valor arrojado es menor o igual a cero. De hecho, H5 puede aceptarse bajo diferentes calificativos de acuerdo con la siguiente tabla basada en el modelo de Bain & Co (2020).

Tabla 5*Criterio de evaluación de NPS absoluto*

Criterio	Calificación
>0	Bueno
>20	Favorable
>50	Excelente
>80	Clase Mundial

Nota: Elaboración propia basada en Bain & Co (2020)

5 Análisis y Discusión

5.1 Resultados del estudio cualitativo

La siguiente tabla muestra los valores de cada una de las variables codificadas para las 12 entrevistas realizadas y el valor promedio:

Tabla 6*Evaluación del cambio del Customer Journey en las empresas B2B-TECH colombianas*

VARIABLES	VALORES	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	PROMEDIO
V1 ETAPAS	[-1;0;1]	0,00	0,00	-1,00	1,00	-1,00	-1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
V2 CANALES	[-1;0;1]	-1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,50
V3 PERSONAS	[-1;0;1]	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,67
V4 DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO MERCADEO	[-1;0;1]	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,83
V5 INDICADORES VENTAS	[-1;0;1]	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V6 LEADS	[-1;0;1]	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	0,58
V7 TICKET	[-1;0;1]	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-0,33
V8 TIEMPO CIERRE	[-1;0;1]	0,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	-1,00	1,00	-1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,42
V9 PRESUPUESTO MERCADEO	[-1;0;1]	-1,00	1,00	-1,00	0,00	1,00	1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	0,00	-0,33
V10 DATOS Y CULTURA	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	0,00	2,00	0,00	1,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,58
V11 INSIGHTS	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	0,00	2,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25
V12 TECNOLOGÍA DATOS	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	0,00	1,00	0,00	2,00	3,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,75
V13 TECNOLOGÍA MERCADEO	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	1,00	0,00	0,00	2,00	3,00	1,00	0,00	2,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,83
V14 REPORTE Y ANALÍTICA	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	0,00	2,00	0,00	2,00	3,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,83
V15 COORDINACIÓN	[-4;-3;-2;-1;0;1;2;3;4]	0,00	1,00	1,00	2,00	3,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,92

Nota: Elaboración propia basada en la entrevista aplicada

Hallazgos importantes:

- La mayoría de los entrevistados realizó cambios tanto en la composición de los equipos de trabajo que soportan el viaje del cliente como en los canales utilizados. En el caso de canales y personas, se evidenció una tendencia a incrementar el número de personas, con un promedio de 0,67, y el número de canales, con un promedio de 0,5; mientras que en el caso de las etapas algunos entrevistados manifestaron que agregaron etapas, mientras que otros omitieron etapas del viaje del cliente, arrojando un promedio de 0, aun cuando 6 entrevistados indicaron cambio en esta variable.
- Se evidenció una tendencia a aumentar el porcentaje alocado a canales digitales con un promedio de 0,83 en esta variable. El no poder utilizar los canales tradicionales, volcó la inversión a canales digitales a inicios de la pandemia, con una tendencia a mantener una proporción más equilibrada entre digital y presencial en la medida que las restricciones impuestas a causa del COVID-19 sean levantadas. Buena parte de los entrevistados manifestaron que antes de la pandemia más del 70% del presupuesto total de mercadeo era para la realización de actividades de forma presencial. Al inicio de la pandemia, más del 70% del presupuesto fue utilizado en canales digitales exclusivamente. Durante la pandemia, se está viendo una tendencia a equilibrar ambos presupuestos a medida que las restricciones en las actividades presenciales son levantadas.
- En general, la pandemia aumentó la demanda de soluciones de tecnología. El 100% de los entrevistados indicaron un aumento en las ventas, arrojando un

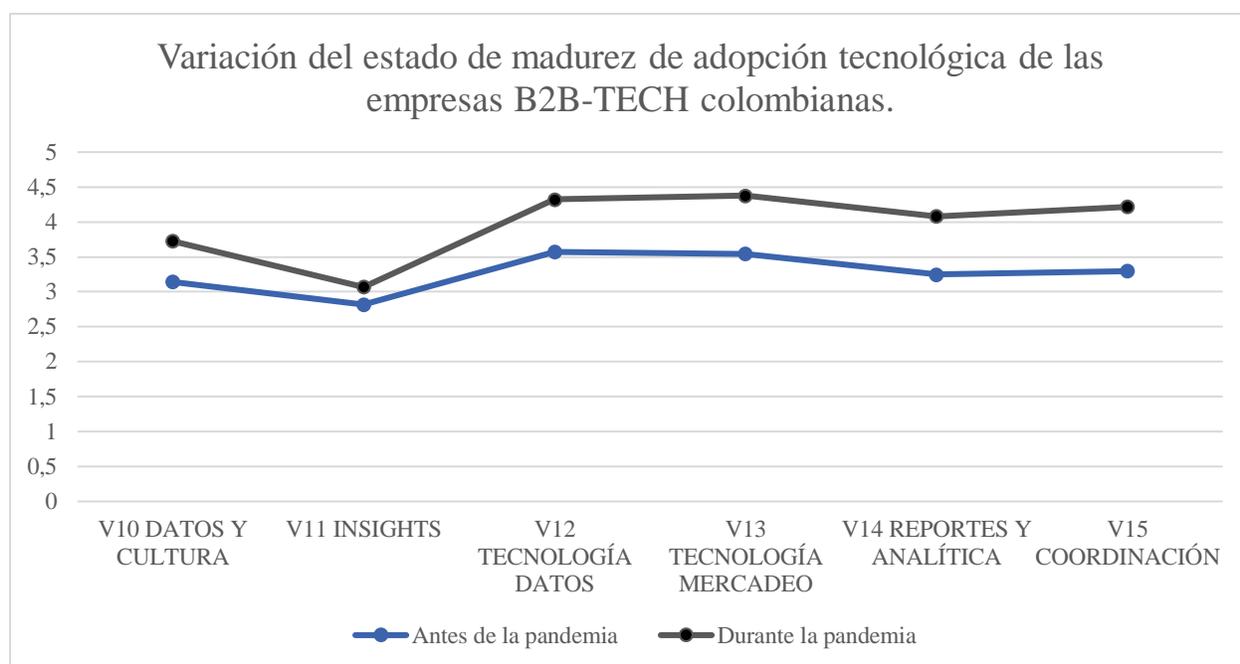
promedio de 1 en la variable de indicadores de ventas. Sin embargo, varios entrevistados plantearon que su crecimiento fue menor al presupuestado.

- Gran parte de los entrevistados mostraron una tendencia a estrategias de mayor alcance, logrando aumentar el número de *leads*, con un promedio de 0,58 en esta variable. Sin embargo, se vio una tendencia a disminuir el *ticket* promedio, evidenciado por un valor promedio de -0,33 en esta variable.
- En promedio, se evidenció una aceleración de los tiempos de cierre de los negocios, con un valor promedio de 0,42. Muchos de los entrevistados comentaron que las empresas comenzaron a salir a comprar tecnología buscando atender a las necesidades generadas a causa de la pandemia. Poder habilitar escenarios de teletrabajo, poder interactuar con el cliente, contar con escalabilidad para atender por canal digital fueron algunas de las razones expresadas por los entrevistados de este fenómeno.
- La mayoría de los entrevistados manifestó que se incrementó el presupuesto total de mercadeo en la mayoría de las empresas, arrojando un valor promedio de -0,33 en esa variable. Algunos de los entrevistados manifestaron que esto fue a causa del incremento en las ventas y otros manifestaron una redirección de presupuesto de otros rubros, como los viajes.
- De las 6 variables que miden la adopción de herramientas tecnológicas se puede evidenciar una ligera tendencia hacia la mejora, con valores promedio entre 0,25 y 0,92 en estas variables. La mayoría de los entrevistados proporcionaron información para estimar un desarrollo moderado en la adopción de herramientas tecnológicas. Unos pocos entrevistados experimentaron un desarrollo excepcional

durante la pandemia, mientras otros pocos no experimentaron mucho desarrollo a causa de ya tener un nivel de madurez en adopción de herramientas digitales excepcional antes de la pandemia. La siguiente figura muestra los cambios en el nivel promedio de madurez para cada una de las variables medidas:

Figura 22

Variación del estado de madurez de adopción tecnológica de las empresas B2B-TECH colombianas



Nota: Elaboración propia basada en la entrevista aplicada

- Al revisar la variación del estado de madurez de adopción tecnológica de las empresas B2B-TECH colombianas, es posible ver cambios significativos en el desarrollo tecnológico de las empresas con el fin de poder responder a las necesidades y retos ocasionados por la pandemia de COVID-19. Aspectos como tecnología de datos y tecnología de mercadeo tuvieron variaciones de 0,75 y 0,83

respectivamente. Algunos entrevistados manifestaron que dichos cambios correspondieron a estrategias construidas dentro de las organizaciones antes de la pandemia, pero que se vieron aceleradas como respuesta al cambio experimentado en el viaje de cliente.

- El incluir herramientas tecnológicas impulsó la necesidad de desarrollar capacidades de reportes, analítica, datos, cultura y coordinación entre equipos, buscado maximizar la utilización de las herramientas adquiridas o implementadas.
- La utilización de los datos para extraer *insights* de clientes sigue siendo el área que presenta mayor potencial de crecimiento, ya que es la que menos ha visto desarrollo durante la pandemia.

Tabla 7

Evaluación del estado de madurez de adopción tecnológica de las empresas B2B-TECH colombianas durante la pandemia

VARIABLES	VALORES	E. 1	E. 2	E. 3	E. 4	E. 5	E. 6	E. 7	E. 8	E. 9	E. 10	E. 11	E. 12	PROMEDIO
V10 ₁ DATOS Y CULTURA	[N/A;1;2;3;4;5]	N/A	3,00	N/A	4,00	4,00	4,00	1,00	N/A	N/A	4,00	N/A	2,00	3,14
V11 ₁ INSIGHTS	[N/A;1;2;3;4;5]	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	N/A	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,82
V12 ₁ TECNOLOGÍA DATOS	[N/A;1;2;3;4;5]	N/A	4,00	N/A	4,00	4,00	N/A	4,00	N/A	N/A	3,00	4,00	2,00	3,57
V13 ₁ TECNOLOGÍA MERCADEO	[N/A;1;2;3;4;5]	4,00	4,00	N/A	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,55
V14 ₁ REPORTE Y ANALÍTICA	[N/A;1;2;3;4;5]	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,25
V15 ₁ COORDINACIÓN	[N/A;1;2;3;4;5]	N/A	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	N/A	2,00	4,00	3,00	3,30
MADUREZ PROMEDIO		3,00	3,33	3,33	3,83	3,83	3,25	3,17	3,00	3,00	3,00	4,00	2,17	3,27

Nota: Elaboración propia basada en la entrevista aplicada

- Se evidencia una tendencia hacia un nivel de madurez 3 en todas las variables de adopción de tecnología, con gran parte de los entrevistados mostrando incluso nivel 4 en una o más variables.
- Se evidencian mayores retos en la variable de *insights*, con un promedio de madurez de 2,8. Varios de los entrevistados indican la realización de mediciones básicas de satisfacción de cliente en la organización, pero no son indicadores usados de forma estratégica para la toma de decisiones.
- Se evidencia una mayor madurez en las tecnologías de datos y mercadeo, con valores promedio de 3,57 y 3,55 respectivamente. Esto significa que la mayoría de los entrevistados en sus organizaciones cuentan con un conjunto de soluciones tecnológicas enfocadas a mercadeo y datos integradas, que soportan procesos vitales para la organización y con analítica para visualizar KPIs.

En cuanto a la comprobación de hipótesis, la siguiente tabla muestra los valores finales al aplicar las ecuaciones de comprobación descritas en la metodología:

Tabla 8

Resultado de evaluación de las hipótesis H1 a H4

H1	2,00
H2	0,83
H3	0,33
H4	0,69

Nota: Elaboración propia basada en la entrevista aplicada

- Se comprueba H1, ya que el valor es diferente a cero, con un valor final de 2. Esto significa que sí hubo cambios en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia

- Se comprueba H2, ya que el valor es mayor a cero, con un valor de 0,83. Esto significa que el presupuesto de mercadeo se volcó hacia los canales digitales.
- Se comprueba H3, ya que el valor es mayor a cero, con un valor de 0,33. Esto significa que el rendimiento del *Customer Journey* mejoró durante la pandemia.
- Se comprueba H4, ya que el valor es mayor a cero, con un valor de 0,69. Esto significa que hubo una mayor adopción de herramientas tecnológicas que soportan el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano.

5.2 Resultados del estudio cuantitativo

La siguiente tabla muestra los valores de cada una de las variables para los 113 encuestados que cumplieron con el perfil deseado en la encuesta realizada:

Tabla 9

Valoración de NPS relacional por proveedor de tecnología

	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26
No Aplica / No Conozco	21	22	48	30	34	29	46	78	76	77	77
0	0	2	1	2	3	3	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
2	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1
3	3	2	2	1	0	2	2	0	0	1	1
4	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1
5	4	8	3	3	1	6	1	2	1	3	1
6	2	4	5	4	3	6	1	2	1	2	2
7	7	3	4	8	9	9	2	2	3	1	3
8	14	17	8	16	14	10	12	2	3	3	1
9	16	8	4	8	8	10	9	2	1	0	0
10	24	25	12	17	16	16	16	0	2	0	0
Promotores	54	50	24	41	38	36	37	4	6	3	1

Detractores	8	13	7	7	6	11	4	4	3	6	5
Total	71	70	40	60	56	62	44	12	13	12	11
Ponderación	16%	16%	9%	13%	12%	14%	10%	3%	3%	3%	2%
% Promotores	76%	71%	60%	68%	68%	58%	84%	33%	46%	25%	9%
% Detractores	11%	19%	18%	12%	11%	18%	9%	33%	23%	50%	45%
NPS	65%	53%	43%	57%	57%	40%	75%	0%	23%	-25%	-36%
NPS Ponderado	10%	8%	4%	8%	7%	6%	7%	0%	1%	-1%	-1%

Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

Hallazgos importantes:

- 73% de los proveedores de tecnología obtuvieron una puntuación positiva en su NPS, lo cual indica un puntaje bueno. Adicionalmente, cerca de la mitad de los proveedores obtuvieron un NPS por encima de 50, el cual es considerado excelente.
- 18% de los proveedores de tecnología obtuvieron un NPS negativo; sin embargo, la cantidad de encuestados que calificaron a estos proveedores no fue estadísticamente significativa, lo cual se evidencia en el valor del NPS ponderado.
- Adicionalmente, cuando el encuestado manifestó que era promotor del proveedor evaluado, se realizó una pregunta de seguimiento para entender las razones por las cuales manifestaba serlo. La siguiente figura muestra las palabras más mencionadas por los encuestados, donde se resaltan aspectos como servicio, atención, calidad, experiencia y trayectoria como aspectos importantes por los cuales son promotores del proveedor:

- Al indagar respecto a la importancia de ciertos aspectos relevantes para la satisfacción con una solución de tecnología, bajo una escala de Likert de 1 a 5 entendiendo que, a menor valor, más importante es el aspecto para el encuestado, se encuentra que los aspectos más relevantes son el servicio al cliente con un valor de 1,53, seguido de facilidad de compra con 1,91, valores agregados con 1,96 y atención del área comercial con 1,97. Los aspectos menos relevantes fueron Eventos y seminarios con 3,11 y Comunidades de clientes con 3,03.

Tabla 10

Evaluación – Importancia de aspectos en el nivel de satisfacción con una solución de tecnología

Variable	Recuento	Promedio	Mediana
Servicio al Cliente	94	1,53	1,0
Facilidad de compra	93	1,91	2,0
Valores agregados (Servicios adicionales únicos del distribuidor)	93	1,96	2,0
Atención del área comercial	92	1,97	2,0
Diversidad de canales de atención	93	2,04	2,0
Sitio Web	93	2,30	2,0
Presencia en canales digitales (Google, LinkedIn)	93	2,87	3,0
Comunidades de clientes	93	3,03	3,0
Eventos y seminarios	93	3,11	3,0
Total	837	2,30	2,0

Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

- Adicionalmente, es posible ver que disponer de una gran diversidad de canales de atención no es un aspecto del todo importante para la mayoría de los encuestados, con un valor de 2,87. Los resultados sugieren entonces que siempre que las empresas B2B-TECH colombianas logren tener un buen servicio al cliente sin importar el canal, la experiencia del cliente va a ser percibida como positiva.

En cuanto a la comprobación de hipótesis, la siguiente tabla muestra el valor final al aplicar la ecuación de comprobación descrita en la metodología:

Tabla 11

Resultado de evaluación de la hipótesis H5

H5	49
-----------	----

Nota: Elaboración propia basada en la encuesta aplicada

- El valor del NPS promedio ponderado fue 49, por lo cual se acepta H5.
Adicionalmente, H5 no se acepta con un valor bueno, sino con un valor excelente, de acuerdo con la escala de NPS de Bain & Co (2020).

5.3 Limitaciones de la investigación

- Los resultados del estudio cualitativo son una muestra no aleatoria y no es representativa de la muestra total de empresas que componen la industria B2B-TECH colombiana. Por esto, los resultados del estudio cualitativo no son generalizables.
- Como parte de la investigación, se partió del supuesto que un incremento en el presupuesto de mercadeo influenciaba las ventas, los *leads*, el tiempo de cierre y el *ticket* promedio. El presupuesto de mercadeo no necesariamente influencia el *ticket* promedio. En estudios futuros se debe evaluar si era la estrategia de la compañía o si fue causada por la pandemia
- Como parte de la investigación, se partió del supuesto que un incremento en el presupuesto de mercadeo influenciaba las ventas, los *leads*, el tiempo de cierre y

el *ticket* promedio. El presupuesto de mercadeo no necesariamente influencia el tiempo de cierre de un negocio. En estudios futuros se debe evaluar si los tiempos de cierre dentro de la industria B2B-TECH se ajustaron de forma homogénea por el tipo de soluciones

- Se midió el NPS relacional para once fabricantes de la industria B2B-TECH colombiana. Para tener una estimación de NPS más generalizable, se requiere medir el NPS de una muestra más amplia de proveedores.

6 Conclusiones

Buscando responder la pregunta de investigación respecto a qué cambios tuvo el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano como resultado de la coyuntura causada por la pandemia, el primer objetivo específico de este estudio era definir las fases y los *touchpoints* del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia. En este sentido, teniendo en cuenta los hallazgos del estudio cualitativo, se encontró que cada una de las organizaciones cuenta con un proceso de ventas estructurado, mas no estandarizado, en cuanto a fases para toda la industria.

Adicionalmente, en cuanto al segundo objetivo específico de esta investigación, identificar las diferencias del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y el durante la pandemia, se evidenció un ligero cambio en las fases durante la pandemia. Sin embargo, el mayor cambio surgió en los canales utilizados, dadas las restricciones impuestas durante la pandemia. Las organizaciones modificaron su viaje de clientes buscando incursionar más en canales digitales, lo cual implicó un cambio en los equipos de trabajo, en los canales utilizados y en la distribución del presupuesto de mercadeo. Con el levantamiento de las restricciones a los

canales presenciales se pudo evidenciar una tendencia a equilibrar la distribución de presupuesto de canales presenciales y digitales.

Dada la migración de presupuesto hacia los canales digitales ocurrida a inicios de la pandemia, es importante resaltar que la pandemia funcionó como un catalizador para el desarrollo tecnológico de los proveedores de tecnología que se encontraban con un nivel de madurez tecnológica más bajo. Para el tercer objetivo específico de este estudio, compilar información que permita evidenciar la adopción de herramientas tecnológicas para el seguimiento y automatización del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano, se evidencia una homogeneización en el nivel de madurez tecnológica, un aumento en la adopción de las herramientas existentes e incluso la adquisición e implementación de herramientas nuevas, integradas a los procesos que soportan el *Customer Journey*.

Adicionalmente, al comparar el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano antes y durante la pandemia, se pudo evidenciar un aumento principalmente en las variables de indicadores de ventas y *leads*, y un ligero decrecimiento en el *ticket* promedio. En cuanto a los tiempos de cierre de los negocios, la mayoría de las organizaciones experimentaron la aceleración de sus ciclos de ventas. Al analizar los factores que ocasionaron el cambio en el rendimiento del *Customer Journey* B2B-TECH colombiano, algunos de los comentarios expresados por los entrevistados fueron:

Bueno, lo que pasa es que nosotros como compañía estamos viviendo una transformación de cara, digamos al modelo de negocio. Nosotros venimos de un modelo muy tradicional que en términos de software lo llamábamos *on-premise* que es prácticamente que los clientes puedan... que instalaban sus licencias en sus propios *data centers* y demás cosas, y pues estamos haciendo una migración a un modelo *cloud* que claramente es diferente.

En ambos negocios hemos tenido incrementos positivos, sin embargo, pues el modelo *cloud* en términos de *tickets* es menor a un negocio *on-premise*, actualmente mantenemos los 2 negocios, pero vamos a tener mucho más relevancia del lado *cloud* (Entrevista 11, Pos. 34-35)

Sí, En nuestro negocio tendieron a acortarse (...) Estamos hablando de más o menos que esos tiempos se acortaron ya de uno a cuatro meses; lo que antes tenía un promedio de 2 a 6 meses, ahora se acortó mucho, mucho más, (...) en toda la trayectoria de la de la pandemia. (...) Sin embargo, parte de lo que sucedió al inicio de la pandemia es que las decisiones comenzaron a tomarse muy rápido y la razón es muy sencilla, y es que en el momento en que las compañías cierran sus operaciones físicas y deciden moverse (...), por una situación de fuerza mayor, a hogar. (...) Y asimismo, (...) entonces hubo una sobredemanda del producto y eso comenzó a traer implicaciones sobre la disponibilidad del mismo. Al punto que voy con esto es que muchas veces y aún nos sucede hoy en día, el cliente termina ajustándose y cediendo sobre algunas necesidades, algunos requerimientos que quisiera sobre la solución, no sobre el producto, sobreponiendo la disponibilidad del mismo (Entrevista 5, Pos. 61-76).

En nuestro caso, un aumento también significativo de ventas... lo que pasa es que por la pandemia, las soluciones que más auge tuvieron fueron soluciones de *e-commerce* y soluciones de llegar al cliente y conocer al cliente a nivel digital, (...) muchos fabricantes llevaban mucho tiempo tratando de acelerar ese crecimiento digital en los clientes, pero los clientes todavía estaban en pañales y eso hizo que se acelerara muchísimo (Entrevista 9, Pos. 29).

Finalmente, al evaluar la percepción en el nivel de experiencia de los clientes con el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano durante la pandemia, se evidencia un nivel de satisfacción excelente con sus proveedores de tecnología, a pesar del cambio en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano. Dentro de los atributos que resaltaron los promotores se encuentran: calidad, experiencia, soluciones, servicio y trayectoria.

Para el sector B2B-TECH colombiano, la alta demanda de soluciones tecnológicas permitió que el sector siguiera mostrando rendimientos positivos, incluso en una coyuntura que afectó negativamente a varios sectores de la economía colombiana. La pandemia presentó varios retos en cuanto a la desmitificación de los canales digitales, los cuales seguirán teniendo una gran relevancia en los *Customer Journey*, incluso cuando las restricciones ocasionadas por la pandemia se levanten. Esta incorporación de canales digitales llevó también a la mejora de la adopción de herramientas tecnológicas que pudieran soportar las operaciones del *Customer Journey*, y logrando mantener a sus clientes en niveles excelentes de satisfacción con sus soluciones tecnológicas.

La evaluación realizada hacia las empresas B2B-TECH colombianas también presenta una oportunidad para aquellas empresas que están incursionando en el sector. El enfoque de servir al cliente, por encima de los canales y las tecnologías que soporten el viaje de cliente es un área que a la fecha de esta investigación sigue siendo un aspecto retador para las organizaciones que hicieron parte de este estudio. La pandemia llevó a las organizaciones a realizar grandes avances respecto a la automatización de mercadeo, pero éste avance no se vio en igual medida en el uso de la información y retroalimentación del cliente para mejorar la experiencia brindada. En la medida que existan organizaciones que puedan entender a sus clientes y utilizar este conocimiento para mejorar su atención, sus productos o servicios, y en general, todos los

touchpoints, se podrá potenciar el aspecto que menos fue trabajado en las organizaciones B2B-TECH colombianas durante la pandemia, pero que es el más importante para sus clientes: el servicio al cliente.

6.1 Futuras preguntas de investigación

- Sería interesante analizar la relación entre *ticket* promedio y el tiempo de cierre para las empresas B2B-TECH colombianas.
- Sería interesante analizar las diferentes tendencias que impactaron las ventas en los fabricantes. Algunos ejemplos de estas tendencias mencionadas durante las entrevistas se encuentran: migración a la nube, escasez de insumos, entre otros.
- Sería interesante poder tener una mayor cobertura de información de las empresas de la industria. Adicionalmente, sería interesante poder contar con cifras exactas (no solo aproximados y/o tendencias) de las empresas para poder medir los impactos de una forma más precisa.
- Se sugiere realizar nuevamente el estudio en un escenario post-pandemia, con el fin de evaluar si los cambios fueron únicamente reactivos o si se incorporarán a largo plazo en el *Customer Journey* B2B-TECH colombiano.
- Sería interesante realizar un estudio donde se pudiera medir la causalidad de los impactos en las ventas, los *leads*, el tiempo de cierre y el *ticket* promedio, a raíz de cambios en el presupuesto invertido, con el fin de refinar la fórmula para la comprobación de la hipótesis 3 utilizada en este estudio.
- Se midió el NPS relacional durante la pandemia para once fabricantes. Sería interesante poder medir el NPS antes y después, para evaluar el cambio, y poder ampliar la muestra de fabricantes y proveedores de tecnología.

7 Referencias

- Admetricks. (17 de Junio de 2020). *Leading industries in Colombia in May 2020, by digital ad spend share*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/993304/digital-ad-spend-industry-colombia/>
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Brining "Social" into Sales: The Impact of Salespeople's Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 333-348.
- Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2020). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior*.
- B2B Marketing. (2021). *Data Strategy, Insight & Intelligence: Competency Assessment Framework 1.0*. Obtenido de B2B Marketing - Propolis: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/free-downloadable-guides/data-strategy-insight-intelligence-competency-assessment-framework>
- B2B Marketing. (2021b). *Marketing Operations Competency Assessment Framework 1.0*. Obtenido de B2B Marketing - Propolis: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/free-downloadable-guides/marketing-operations-competency-assessment-framework><https://www.b2bmarketing.net/en-gb/free-downloadable-guides/marketing-operations-competency-assessment-framework>
- Bain & Company. (2020). *Three Types of Net Promoter Scores*. Obtenido de Net Promoter System: <https://www.netpromotersystem.com/about/three-types-of-net-promoter-scores/>
- Bhookhun, L. (2020). *COVID-19: Technology Adoption and Adaptation*. Obtenido de PwC: <https://www.pwc.com/mu/en/services/advisory/consulting/blog/tech-adoption.html>

- Bill, F., Feurer, S., & Klarmann, M. (2019). Salesperson social media use in business-to-business relationships: An empirical test of an integrative framework linking antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 734-752.
- Bonnin, G., & Alfonso, M. (2019). The narrative strategies of B2B technology brands. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- CCB. (Marzo de 2021). *En el primer bimestre se redujo en 14% el número de empresas creadas frente al mismo período de 2020 en Bogotá y la región*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-CCB/2021/Marzo/En-el-primer-bimestre-se-redujo-en-14-el-numero-de-empresas-creadas-frente-al-mismo-periodo-de-2020-en-Bogota-y-la-region>
- CCC. (28 de Enero de 2020). *Tableros Económicos - Empresas* (número) registradas (matriculadas y renovadas) en la Cámara de Comercio de Cali por comunas de Cali y por tamaño empresarial 2019*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/08/empresas-registradas-ccc-sector-2019-comunas.pdf>
- CCM. (2018). *Estructura Empresarial 2018*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5r5LauM3yAhVwGFkFHdfzD1YQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.camamedellin.com.co%2F&usg=AOvVaw2i3hrK0IpLLCOIRb9CYX0g>
- Chaney, D., Lunardo, R., & Mencarelli, R. (2018). Consumption experience: past, present and future. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

- Chatterjee, S., Ghosh, S., Chaudhuri, R., & Nguyen, B. (2019). Are CRM systems ready for AI integration? A conceptual framework of organizational readiness for effective AI-CRM integration. *The Bottom Line*.
- Choffray, J.-M. (1978). Assessing Response to Industrial Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 20-31.
- Cisco Systems. (Agosto de 2020). *Cisco's expenditure on sales and marketing/advertising from 2011 to 2020 (in million U.S. dollars)* . Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/627848/worldwide-cisco-sales-and-marketing/>
- CMO Survey. (Febrero de 2020). *Change in digital marketing spending and traditional advertising according to CMOs in the United States from 2012 to 2020*. Obtenido de Statista: https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf
- CMO Survey. (Febrero de 2020b). *Leading items included in marketing expenses according to B2B CMOs in the United States as of February 2020*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1133240/marketing-expense-items-b2b-usa/>
- CMO Survey. (Junio de 2020c). *Change in digital marketing spending and traditional advertising according to B2B CMOs in the United States as of June 2020*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1133213/us-b2b-change-digital-vs-traditional-marketing/>
- Crick, J., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 206-213.

DANE. (27 de Diciembre de 2018). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. Obtenido de DANE:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2018.pdf

D'Arco, M., Presti, L., Marino, V., & Resciniti, R. (2019). Embracing AI and Big Data in customer journey mapping: from literature review to a theoretical framework. *Innovative Marketing*, 102-115.

Duttagupta, R., & Pazarbasioglu, C. (2021). *Miles to Go - Emerging markets must balance overcoming the pandemic, returning to more normal policies, and rebuilding their economies*. Obtenido de International Monetary Fund:

<https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/06/the-future-of-emerging-markets-duttagupta-and-pazarbasioglu.htm>

Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 897-904.

Fan, S., Lau, R., & Zhao, J. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 28-32.

Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*.

Frederick, J. H. (1934). *Industrial Marketing*. Prentice-Hall.

Gartner. (Junio de 2020). *Cost management plans in selected categories by organizations worldwide in response to COVID-19 in 2020*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1128650/cost-management-plan-reduction-covid19-organizations-global/>

- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task– Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 213-236.
- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 90-98.
- Hamilton, R., Thompson, D., Bone, S., Chaplin, L. N., Griskevicius, V., Goldsmith, K., . . . Zhu, M. (2019). The effects of scarcity on consumer decision journeys. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morganc, R., & Kleijnen, M. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 276-290.
- Hofacker, C., Malthouse, E., & Sultan, F. (2016). Big data and consumer behavior: imminent opportunities. *Journal of Consumer Marketing*.
- IBM. (Marzo de 2020). *IBM promotional and advertising spending worldwide, from 2008 to 2019 (in million U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/619145/worldwide-ibm-promotional-spending/>
- Jabbar, A., Akhtar, P., & Dani, S. (2020). Real-time big data processing for instantaneous marketing decisions: A problematization approach. *Industrial Marketing Management*, 558-569.
- Kim, E., Beckman, S., & Agogino, A. (2018). Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a CustomerExperience-Focused Strategy. *California Management Review*.
- Kingstone, S. (Septiembre de 2020). Exceeding Customer Expectations with the Next-Generation Customer Data Platform.

- Klaus, P. (2020). The end of the world as we know it? The influence of online channels on the luxury customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Klaus, P., & Manthiou, A. (2020). Applying the EEE customer mindset in luxury: reevaluating customer experience research and practice during and after corona. *Journal of Service Management*.
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M. H., & Verlegh, P. W. (2019). Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Kranzbühler, A.-M., Kleijnen, M., Morgan, R., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Krings, W., Palmer, R., & Inversini, A. (2021). Industrial marketing management digital media optimization for B2B marketing. *Industrial Marketing Management*, 176-186.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Kühl, N., Mühlthaler, M., & Goutier, M. (2019). Supporting customer-oriented marketing with artificial intelligence: automatically quantifying customer needs from social media. *Electronic Markets*, 351-367.
- LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., & Smaje, K. (Octubre de 2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business->

functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#

Lewin, J. E., & Johnston, W. J. (1996). Business and industrial marketing. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(1), 7.

Lindgreen, A., & Benedetto, C. A. (2017). The future of industrial marketing management. *Industrial Marketing Management*, 67, 1-4.

Mas de Xaxàs, X. (22 de Marzo de 2020). El mundo frena en seco: las medidas contra el Covid-19 implican perder libertades. *La Vanguardia*. Recuperado el 19 de Junio de 2021, de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20200322/4816746422/coronavirus-impacto-paises-medidas-libertades.html>

Mathews, H. L., & Wilson, D. T. (1974). Industrial Marketings New Challenge: The Computerized Buyer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 367-373.

McKinsey. (Mayo de 2020). *Change in marketing spending influenced by the coronavirus outbreak according to B2B companies worldwide as of April 2020, by country*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1133017/change-global-b2b-marketing-spend-covid19/>

MinTIC. (Diciembre de 2015). *Comportamiento Macroeconómico del Sector TIC en Colombia*. Obtenido de MinTIC: https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-73994_recurso_1.pdf

Montague, J. (2019). Reframing the awareness funnel and lead nurturing strategies to increase B2B brand awareness and quality lead generation. *Journal of Brand Strategy*, 160-166.

- Moorman, C., & Finch, A. (2017). *Marketing Budgets Vary by Industry*. Recuperado el Febrero de 2022, de The Wall Street Journal - Deloitte: <https://deloitte.wsj.com/articles/who-has-the-biggest-marketing-budgets-1485234137>
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. (2019). Marketing role in B2B settings: evidence from advanced, emerging and developing markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*.
- Mora Cortez, R., & Johnston, W. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 125-135.
- Nosalska, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing principles for industry 4.0 - a conceptual framework. *Engineering Management in Production and Services*, 9-20.
- Oracle. (Junio de 2020). *Oracle's marketing and sales expenses from 2015 to 2020 (in million U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/861961/oracles-marketing-and-sales-expenses/>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pöyry, E., Parvinen, P., Mattila, O., & Holopainen, J. (2020). Engaged, but with what? Objects of engagement in technology-aided B2B customer interactions. *Journal of Marketing Management*, 334-360.
- Quevedo, G., & Hernandez, R. (2017). *Las 100 empresas más grandes del departamento del Atlántico*. Barranquilla: EDUCOSTA.
- Qurtubi, & Kusriani, E. (2019). Research in industrial marketing: Issues and opportunities classification. *International Journal of Integrated Engineering*, 193-203.

- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The Truth About Customer Experience*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>
- Red Hat. (Marzo de 2019). *Sales and marketing expenditure of Red Hat Inc worldwide 2009 to 2019 (in million U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/639304/worldwide-red-hat-net-income/>
- Ryan, J. (15 de Marzo de 2020). *How Marketers Can Adapt to Event Cancellations Brought on by Coronavirus*. Obtenido de eMarketer: <https://www.emarketer.com/content/coronavirus-event-cancellation-b2b-marketers>
- Salesforce.com. (Febrero de 2020). *Salesforce's marketing and sales expense worldwide from 2015 to 2020 fiscal year* (in billion U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1114220/marketing-sales-expenditure-salesforce-worldwide/>
- SAP. (Febrero de 2020). *SAP's marketing and sales expenses from 2015 to 2019 (in million euros)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/862003/saps-marketing-and-sales-expenses/>
- Staffa, V., Barth, E., & Stefan, L. (2021). *Colombia: Statista country Report*. Statista.
- Steward, M., Narus, J., Roehm, M., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 288-300.
- Tworek, K., & Sałamacha, A. (2019). CRM influence on organisational performance - the moderating role of IT reliability. *Engineering Management in Production and Services*, 96-105.

- Uplers. (1 de Junio de 2020). *Measures taken by digital agencies to counter the effects of coronavirus worldwide in the 1st half of 2020*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1156199/digital-agencies-coronavirus-effects-counter-actions-worldwide/>
- Valora Analitik. (2021). *Colombia es el cuarto mercado TIC más importante de América Latina*. Recuperado el Febrero de 2022, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/09/04/colombia-es-el-cuarto-mercado-tic-mas-importante-de-america-latina/>
- Vieira, V., de Almeida, M., Agnihotri, R., da Silva, N., & Arunachalam, S. (2019). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1085-1108.
- VMware. (Marzo de 2020). *VMware's operating expenses worldwide from 2016 to 2020 (in million U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1070667/operating-expense-vmware/>
- Wackerly, D., Mendenhall, W., & Scheaffer, R. (2010). Teorema del límite central. En *Estadística Matemática con Aplicaciones - Séptima Edición* (pág. 372). Mexico: CENGAGE Learning.
- Webster, F. E. (1978). Management Science in Industrial Marketing. *Journal of Marketing*, 21-27.
- Zoom Video Communications. (Marzo de 2020). *Zoom's quarterly sales and marketing expense worldwide in 2019 and 2020 fiscal year* (in million U.S. dollars)*. Obtenido de Statista: <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/1105487/quarterly-sales-marketing-expense-zoom-worldwide>

8 Anexos

Anexo 1 Cuestionario aplicado en el instrumento cualitativo

Sección	Preguntas
Preguntas demográficas (persona y empresa)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo (expandir en responsabilidades) 2. Empresa 3. Tiempo en el cargo 4. Tiene personas a cargo 5. Que países/regiones atiende 6. Tamaño de empresa (ventas globales/Colombia; headcount Colombia) 7. Tipo de soluciones que comercializa (estrategia de negocio vs que está vendiendo actualmente) 8. Presupuesto anual de mercadeo 2019 y 2021 9. Crecimiento en ventas en los últimos años 10. Caracterización de los clientes (tamaños, industrias, etc)
Journey pre-pandemia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál era el tiempo promedio de cierre de un negocio? 2. ¿Qué etapas componían el ciclo de venta? 3. ¿Qué roles dentro de la organización estaban involucrados en el ciclo de venta? ¿cómo era la composición del equipo? 4. ¿Qué canales era los que más utilizaba durante el proceso de ventas?

	<p>5. ¿Cómo fue su distribución de presupuesto (%) en los diferentes canales y actividades?</p> <p>¿Qué indicadores utilizaba para medir la efectividad y calidad de sus actividades y cómo se comportaron en 2019?</p> <p>11. A cuántos clientes/prospectos tocó en el 2019</p> <p>12. ¿Cómo medía la satisfacción de sus clientes?</p> <p>13. ¿Cómo determinaba que una actividad había sido efectiva o bien realizada?</p>
<p>Journey durante pandemia</p>	<p>1. ¿Ha habido alguna modificación a su ciclo de ventas?</p> <p>2. ¿Cuál es el tiempo promedio de cierre de un negocio?</p> <p>3. ¿Qué etapas componen el ciclo de venta?</p> <p>4. ¿Qué actividades realiza en cada una de esas etapas?</p> <p>5. ¿Qué roles dentro de la organización están involucrados en el ciclo de venta?</p> <p>6. ¿Qué canales son los que más usa durante el proceso de ventas?</p> <p>7. ¿Cómo cambió la composición del equipo?</p> <p>8. ¿Cómo es su distribución de presupuesto (%) en los diferentes canales y actividades?</p> <p>9. ¿Cómo es su distribución en las ventas (%) por canales y actividades?</p> <p>10. ¿Qué indicadores usa para medir la efectividad y calidad de sus actividades y cómo se están comportando en 2021?</p>

Adopción de tecnología	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué herramientas tecnológicas tenía implementadas antes de pandemia? Entiéndase herramientas tecnológicas: Software como Servicio, Desarrollo a la medida, Aplicaciones Legado2. ¿Ha implementado nuevas herramientas tecnológicas desde la aparición del COVID?3. ¿Ha realizado ajustes a las herramientas que ya utilizaba o ha explotado más su uso?4. ¿Ha dejado de utilizar alguna herramienta que utilizaba antes? ¿Por qué?
------------------------	---

Nota: Elaboración propia basada en Krings et al. (2021), Mora Cortez y Johnston (2019), Herhausen et al. (2020) y B2B Marketing (2021; 2021b)

Anexo 2 Cuestionario aplicado en el instrumento cuantitativo

A continuación, se muestran las preguntas que componen la encuesta aplicada:

“Le queremos agradecer por ayudarnos con esta encuesta. El propósito de esta encuesta es entender el viaje del cliente y los cambios de este a causa de la pandemia. Dado que algunas preguntas son respecto a información personal o de carácter sensible, estaremos tratando los resultados de forma confidencial y únicamente para fines académicos. Como agradecimiento por su tiempo, estaremos realizando un sorteo de una tarjeta regalo de USD 25 de Amazon/Rappi.

1. Permítanos por favor su correo electrónico. Éste será únicamente para contactarlo para el sorteo y no será vinculado a los resultados de la encuesta
2. Si alguna persona le remitió esta encuesta, ¿nos podría facilitar el email de la persona que lo refirió? De lo contrario, deje en blanco este campo

La primera sección busca validar su perfil. En el caso que su perfil sea el buscado, podrá continuar con la encuesta. De lo contrario, la encuesta finalizará

3. Indíquenos su estado laboral actual
 - a) Emprendedor
 - b) Empleado de tiempo completo
 - c) Empleado de tiempo parcial
 - d) Independiente
 - e) Desempleado que busca trabajo
 - f) Desempleado y no busco trabajo
 - g) Jubilado
 - h) Estudiante
 - i) Persona en condición de discapacidad
4. Por favor indíquenos su cargo más reciente

5. ¿En qué industria se desempeña/desempeñaba?
- a) Automotriz
 - b) Construcción
 - c) Telecomunicaciones
 - d) Agricultura
 - e) Fashion/Moda
 - f) Consumo Masivo
 - g) Banca
 - h) Seguros
 - i) Servicios Públicos
 - j) Sector Público / Gobierno
 - k) Educación
 - l) Salud
 - m) Turismo
 - n) Transporte / Logística
 - o) Publicidad / Medios / Entretenimiento
 - p) Químicos / Petróleo / Energía / Minería
 - q) Organizaciones sin ánimo de lucro
 - r) Otros
6. ¿Su empresa opera/operaba en alguna de las siguientes ciudades?
- a) Bogotá
 - b) Medellín
 - c) Cali

- d) Barranquilla
 - e) Ninguna de las anteriores
7. Indíquenos por favor el número de empleados de su empresa en Colombia
- a) Menos de 10 Empleados
 - b) 10 - 100 Empleados
 - c) 101 - 400 Empleados
 - d) 401 - 1000 Empleados
 - e) 1001 - 5000 Empleados
 - f) Más de 5000 Empleados
8. ¿Ha participado en los últimos 2 años en un proceso de compra de soluciones tecnológicas? - Puede ser en cualquiera de los siguientes roles:
- Iniciador - Individuo que detecta la necesidad
- Influenciador - Individuo que brinda su concepto frente a la solución a comprar
- Decisor - Individuo que toma las decisiones finales respecto a la compra
- Comprador - Individuo que realiza la compra
- Consumidor - Individuo que usa la solución
- a) Sí
 - b) No
9. ¿Cuál fue su rol en el proceso de compra de dichas soluciones tecnológicas?
- a) Iniciador - Individuo que detecta la necesidad
 - b) Influenciador - Individuo que brinda su concepto frente a la solución a comprar
 - c) Decisor - Individuo que toma las decisiones finales respecto a la compra

- d) Comprador - Individuo que realiza la compra
- e) Consumidor - Individuo que usa la solución

Ahora le preguntaremos sobre su interacción con algunos de los proveedores de tecnología.

10. Por favor indíquenos los fabricantes de soluciones de tecnología que ha adquirido

- a) Adobe
- b) SAP
- c) RedHat
- d) Hewlett Packard Enterprise (HPE)
- e) HP Inc.
- f) Cisco
- g) Otra

11. Por favor indíquenos los proveedores a través de los cuales adquirió las soluciones de tecnología

- a) Directo al fabricante
- b) Controles Empresariales
- c) Keyrus
- d) Perceptio S.A.S
- e) Seidor
- f) Pyxis
- g) Otros

12. Indíquenos por favor ¿qué tan importantes son los siguientes aspectos en su nivel de satisfacción con una solución de tecnología?:

	Para nada importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante	Extremadamente importante
Servicio al Cliente					
Atención del área comercial					
Eventos y seminarios					
Comunidades de clientes					
Facilidad de compra					
Presencia en canales digitales (Google, LinkedIn)					
Sitio Web					
Diversidad de canales de atención					
Valores agregados (Servicios adicionales únicos del distribuidor)					

13. Indíquenos por favor ¿qué tan probable es que usted recomiende los siguientes fabricantes y proveedores?:

	No Aplica / No Conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adobe												
SAP												
RedHat												
Hewlett Packard Enterprise (HPE)												
HP Inc.												
Cisco												
Controles Empresariales												
Keyrus												
Perceptio S.A.S												
Seidor												
Pyxis												

14. Indíquenos por favor: ¿Cuáles son las razones por las cuales calificó como 0 - 5 a esos proveedores?

15. Indíquenos por favor: ¿Cuáles son las razones por las cuales calificó como 8 - 10 a esos proveedores?

Queremos agradecerle por su tiempo. Si nos proporcionó una dirección de correo electrónico, estaremos en contacto con usted para el sorteo”