



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Mejorando la Experiencia del Usuario
Final a través de una Venta de
Soluciones de Tecnología Consultiva**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de

Ingeniero Mecánico Electricista

Área Eléctrica Electrónica

P R E S E N T A

Luis Ignacio Robleda Lima

ASESOR DE INFORME

Ing. Francisco José Rodríguez Ramírez



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2023

Mejorando la Experiencia del Usuario Final a través de una Venta de Soluciones de Tecnología Consultiva

TITULACIÓN POR EXPERIENCIA PROFESIONAL

LUIS IGNACIO ROBLEDA LIMA

NUMERO DE CUENTA **0-9254644-8**



Hoy en día el uso y consumo de la tecnología es parte de nuestra vida diaria, aun y cuando no tengamos conciencia de ello...

ÍNDICE

ÍNDICE	3
OBJETIVO	4
BIOGRAFÍA	4
INTRODUCCIÓN	6
PROBLEMÁTICA	7
ESTRATEGIA	8
1. CORREGIR LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO EXISTENTE	8
1.1.1. PRIORIZA	10
1.1.2. HAZ EQUIPO	10
1.1.3. CONÓCETE	12
1.1.4. INVESTIGA	13
1.1.5. ANALIZA	14
1.1.6. DESARROLLA	14
1.2. CASOS DE USO	15
1.2.1. BANCO MEXICANO ACME	15
2. REALIZA UNA VENTA CONSULTIVA DE SOLUCIONES EN FUTUROS NEGOCIOS	21
2.1.1. CONOCE A TU CLIENTE	23
2.1.2. IDENTIFICA	24
2.1.3. DESARROLLO DE SOLUCIONES	24
2.1.4. CONSOLIDA	25
2.1.5. VALIDACIÓN	26
2.1.6. CIERRE	26
CONCLUSIONES	27
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	29
ANEXO	30

OBJETIVO

Garantizar la mejor experiencia de los usuarios finales en el uso y consumo de las soluciones de tecnología adquiridas, implementadas y actualmente en operación, a través de la identificación y entendimiento proactivo de los retos, objetivos y necesidades de continuidad de negocio en nuestros clientes, para así generar soluciones que permitan asegurar la correcta operación de sus sistemas de misión crítica, prevenir las vulnerabilidades de su operación que potencialmente puedan ser generadas por una falla catastrófica de tecnología. Lo anterior no solo garantizará una experiencia adecuada para nuestros clientes en el uso de la tecnología, si no que creará relaciones de largo plazo basadas en la confianza, mismas que permitirán incrementar nuestras ventas año con año en el orden de los dos dígitos.

BIOGRAFÍA

Comencé mi desarrollo profesional cuando entré a trabajar a la Bolsa Mexicana de Valores por ahí del año 1997, en el área de TI como responsable del soporte Técnico de todos los usuarios de la BMV, cuando aún no terminaba mis estudios profesionales. A partir de ahí siempre tuve la oportunidad de aplicar mis conocimientos adquiridos en la facultad respecto a la resolución de problemas para desempeñarme de forma profesional y lograr todos mis objetivos en el ámbito profesional relacionados siempre con empresas desarrolladoras de tecnología. Las bases que me dio la universidad fueron el pilar que me permitió siempre aportar valor a la generación de soluciones en las organizaciones donde colaboré, aplicando mis habilidades y experiencia en desarrollo de nuevos negocios y garantizando siempre una adecuada rentabilidad en la operación al mismo tiempo que se garantizó la mejor experiencia del cliente final.

Resumen de capacidades

Profesional apasionado con visión integral de negocios de extremo a extremo en la industria de la tecnología. Sólida experiencia en negociaciones, desarrollo de negocios, rentabilidad de operaciones de servicios estratégicos y desarrollo de soluciones de transformación digital de clientes B2C y B2B, asegurando la mejor experiencia de usuario final. Disfruto aplicando mis habilidades analíticas y mi capacidad para resolver un amplio espectro de problemas. Sentirse cómodo liderando y colaborando dentro de equipos multiculturales con diferentes idiomas e ideologías. Estoy acostumbrado a construir relaciones leales y a largo plazo, y me gusta trabajar con empresas y personas con los mismos principios. Ejecutivo dinámico y confiable con 20+ años de experiencia apoyando a los líderes desarrolladores de tecnología para maximizar su rentabilidad y alcanzar la excelencia operativa. Capacidad para desarrollar el compromiso de los equipos de operación clave para colaborar con un enfoque consultivo y así transformar de manera proactiva una cultura de alta conciencia en la prevención de vulnerabilidades operativa y aseguramiento de una adecuada capacidad para el consumo de tecnología en nuestros clientes.

Historias de éxitos profesionales relevantes:

- Reducción del 80% de escalamientos ejecutivos de cuentas Top en 1 año.
- Se transformó la cultura de entrega y venta de servicios de DELL, así como el marco de comunicaciones de servicio para MMCLA, desarrollando nuevos mecanismos de conciencia operativa para situaciones críticas y procesos de priorización y comunicación, mejorando la satisfacción general del cliente y recuperando cuentas perdidas por malas experiencias en el servicio.
 - Se llegó a la meta de 1.000 millones de dólares en ventas para 2021 y 2022, 2 años antes de lo previsto originalmente, gracias a la gestión temprana y adecuada de los procesos de transformación implementados para la gestión y manejo de crisis.
 - Definí nuevos paneles operativos de concientización y marcos de colaboración (Comité de Servicios) para involucrar y priorizar de manera proactiva el soporte correcto requerido para cada situación crítica dentro de Cuentas Top.
 - Crear los marcos de colaboración operativa y empresarial en la organización LATAM para superar de manera proactiva las vulnerabilidades operativas de los clientes.
- Aumento anual de los ingresos del 30% en DELL para los servicios no vinculados y múltiples historias de éxito en la recuperación de cuentas para clientes insatisfechos.
 - Identificando las vulnerabilidades comerciales en curso y reforzando las estrategias de venta de servicios de DELL con la creación y entrega de múltiples talleres de estrategia de ventas.
- Liderar la estrategia de transformación digital para las cuentas clave de MMCLA en ORACLE
 - Cerrando varios acuerdos multimillonarios con los mejores proveedores de servicios (América Móvil, AT&T, AXTEL y Dish) dentro del equipo de ventas de experiencia del cliente.
- Abrí el mercado de ventas directas de LATAM para la tecnología KATHREIN y logré un crecimiento interanual de +20%.
 - Cerca del 200% de crecimiento interanual Los ingresos por servicios aumentaron dentro de Nokia.
 - Entrega de un nuevo conjunto de servicios de consultoría además de los acuerdos de soporte tradicionales con América Móvil.
- 90% de reducción de escalamientos ejecutivos en el primer año en Nokia.
 - A través de la gestión adecuada de las escalaciones críticas, desarrollo de equipos de soporte con una adecuada comunicación y desarrollo de indicadores operacionales y de estado de utilización de las plataformas de misión crítica en nuestro cliente TELCEL.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas mucho se ha hablado del impacto que tienen en los negocios, la adecuada experiencia de los usuarios finales en el uso de sus aplicativos para su operación, y como esto tiene un impacto positivo o negativo en el desarrollo de las empresas de servicios y de tecnología, cuando en realidad esto no se limita únicamente a este segmento, la experiencia de usuario está presente en todas las industrias y todos sus segmentos y siempre se debe de considerar una estrategia clara para su correcta y proactiva consideración de un plan de mejora de experiencia proactivo.

En este trabajo de titulación es mi intención compartirles, cómo mediante distintas metodologías y procesos desarrollados a través de la experiencia, he podido mejorar la experiencia de nuestros usuarios finales. Cuáles han sido los conceptos de transformación más relevantes utilizados en las distintas áreas tanto de servicios, producto, preventa y comerciales, que potencialmente de ser bien utilizados pueden ser una herramienta de gran utilidad e impacto positivo en su operación y consecuentemente en sus respectivos negocios.

Hoy en día es común encontrar que la mayoría de los desarrolladores de tecnología alrededor del mundo basan su estrategia de comercial, para todas las empresas consumidoras de tecnología, en una lista enorme de funcionalidades y hojas descriptivas, así como comparativas de su desempeño en la industria con respecto de su competencia. Pero en este modelo de venta, es común encontrar que al escoger una tecnología de una marca por sobre otras, el mayor peso específico se le da al proveedor que pueda dar el precio más bajo, el tiempo de entrega más corto y que demuestre que las funcionalidades de sus productos son superiores. Sin embargo, las ventas son enfocadas en el valor de las características específicas de un producto, y no se toma en cuenta el problema que se pretende corregir en la operación del cliente de principio a fin. En resumen, esto es una venta de productos y servicios, mas no de soluciones.

Es motivo de este ejercicio darnos herramientas adicionales a los esquemas tradicionales de Estrategia de ventas y una perspectiva diferente, para asegurar que podamos ofrecer una solución de valor, a través de una venta consultiva cuando desarrollemos cualquier solución, en cuales quiera que sea la industria de nuestro interés.

Los modelos tradicionales de una venta estratégica generalmente basan sus principios en el entendimiento de cuál es tu posición de negocio en todo momento dentro de las distintas fases de una venta, de tener un conocimiento pleno de tu estrategia de negocio y de cómo documentar paso a paso los avances en tu plan de acción o de cierre, no perder de vista quiénes son los tomadores de decisiones reales, quiénes son tus promotores o detractores, también considera si la decisión es compleja por depender de múltiples actores y múltiples áreas para su cierre, pero generalmente no se habla de lo relevante que es fundamentar la estrategia comercial en el desarrollo de la solución a partir de corregir las necesidades, objetivos y retos operacionales del cliente.

PROBLEMÁTICA

Hoy en día, en la mayoría de las empresas desarrolladoras de tecnología, existe una complejidad importante en el correcto manejo y atención de fallas críticas reportadas por sus clientes. Existen siempre múltiples áreas aisladas por familias de producto o función para atender los requerimientos puntuales de servicios y soporte que se reciben todos los días. Sin embargo, estas áreas normalmente no están comunicadas entre ellas, se encuentran físicamente distribuidas alrededor del mundo, y sobre todo hablando de diferentes líneas de negocio o de producto, tradicionalmente se manejan por silos como si fueran empresas independientes; que, aunque el idioma universal que los une es el inglés, cada país o región tiene particularidades por su cultura, idioma local, necesidades regionales que son difíciles de atender cuando se trata de estos equipos globales y multidisciplinarios.

En paralelo, existe más frecuentemente una creciente complejidad en la operación y mantenimiento de los sistemas de misión crítica utilizados por nuestras diferentes industrias de banca, telecomunicaciones, comercializadoras, etc. Para atender todos los servicios que consumimos todos los días a través de internet o de nuestros, cada vez más demandados, equipos móviles personales.

Es en este contexto, cuando existe una falla operativa ocasionada por un software o hardware defectuoso, es de esperarse que este tenga un impacto enorme en la vida de miles o millones de usuarios, que cotidianamente utilizan o utilizamos estos servicios a cualquier hora del día. Por lo que la atención pronta y precisa de una crisis es cada vez más relevante, tiene mayor visibilidad por su impacto, y puede generar un gran nivel de frustración y experiencia negativa para nuestros usuarios, por la expectativa de resolución inmediata que nunca podrá cumplirse por el tiempo de resolución o restauración que razonablemente esta pueda tomar para hacer un correcto diagnóstico y reparación de la falla. En esta paradoja la expectativa de solución inmediata nunca podrá cumplirse considerando que hay acciones de diagnóstico y potencialmente reemplazo de partes que necesitan de horas o días.

En este modelo tradicionalmente se transfiere toda la responsabilidad de una afectación tan grande a la calidad de un producto o una marca, o a un técnico, quien es el que atiende la primera llamada, y es altamente probable que, aunque tenga mucha experiencia no pueda dar una solución inmediata por la diversidad de plataformas o factores presentes en la compleja operación del cliente. Ya que generalmente nuestros ingenieros están preparados para atender preferentemente un tipo o familia de producto en específico, es muy difícil pensar que cada uno de los técnicos contratados y dispuestos a atender una llamada de emergencia tenga la experiencia suficiente para resolver una problemática de todos y cada uno de los equipos y software de las distintas familias de producto disponibles por dicha empresa. Y la inmediatez de una pieza en caso de una confirmarse una falla de HW, a no ser que se haya planeado con anticipación su disponibilidad en sitio, es altamente probable que no ocurra.

En consecuencia, es común encontrar que la resolución de una crisis pueda tomar horas o días, y pueda requerir de múltiples técnicos que tienen que estar coordinados por diferentes capacidades técnicas, y por canales de comunicación que generalmente no existen, o que requieran de figuras de gerentes de atención o de servicio asignados a la cuenta, que puedan orquestar las diferentes acciones de diagnóstico que se requieren para atender dicha crisis en específico o afectación. Estas figuras generalmente son limitadas y no necesariamente están disponibles para todas las cuentas más importantes en ese momento, por lo que además de la falta de coordinación en las actividades de diagnóstico, existe la dificultad de poder comunicar de manera adecuada a un nivel ejecutivo dentro de nuestros clientes qué es lo que está ocurriendo en términos de localización de la falla, definir una adecuada estrategia de solución y una línea de tiempos que pueda ser negociada con nuestros cliente. Al tiempo que tampoco existe internamente el mecanismo adecuado para mantener una sensibilización adecuada en las diferentes áreas de soporte con sus respectivos técnicos y niveles de especialización respecto del impacto operativo en el usuario, para agilizar o priorizar correctamente las actividades de diagnóstico y resolución.

ESTRATEGIA

En mi experiencia la mejor estrategia para poder ofrecer una solución o servicio diferenciado, asegurando la atención eficaz a las necesidades de la operación y negocio de nuestros usuarios, siempre será aquella en la cual para su desarrollo se consideraron ampliamente todas las necesidades y retos de la operación de nuestros usuarios finales, usando como guía el uso de la siguiente metodología propuesta, la cual consiste en dos etapas principales, que fundamentalmente corrige las potenciales vulnerabilidades de la base instalada de nuestras soluciones con nuestros clientes más importantes y a partir de ahí entonces, se sugiere en lo sucesivo ejercer una venta estratégica, alineada en garantizar una adecuada operación de nuestros clientes. Lo anterior con la finalidad de desarrollar una solución diferenciada a partir del valor que generamos en la operación de nuestro cliente y con ello generando relaciones de fidelidad a largo plazo.

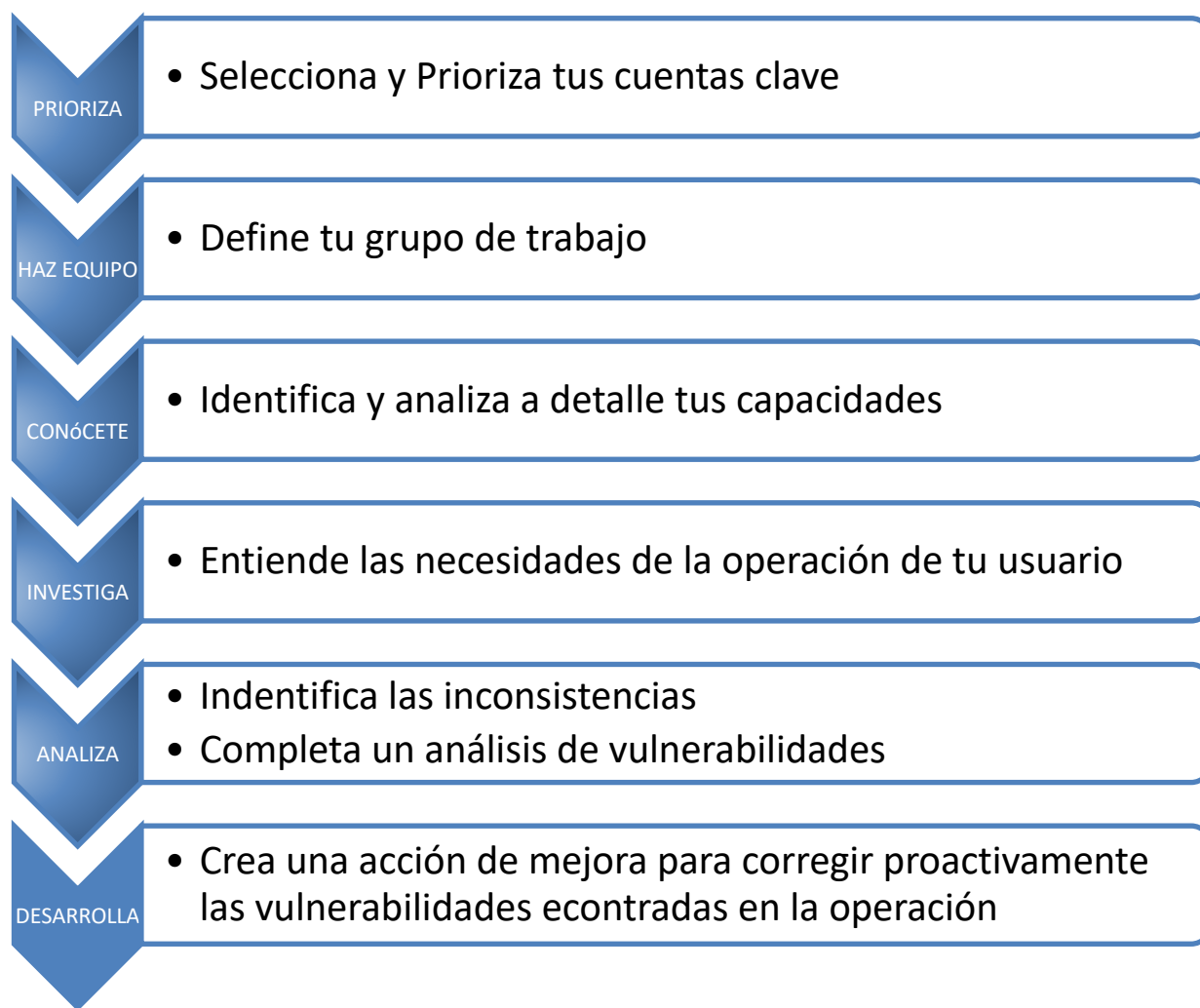
1. CORREGIR LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO EXISTENTE

Para poder contar con un impacto positivo proactivo en nuestros clientes existentes, es de suma importancia contar con un análisis consultivo de las condiciones en su operación actual, y éste debe ser el primer paso para desarrollar cuando queremos minimizar el número e impacto de las tan dañinas escalaciones ejecutivas.

Por lo que en esta primera aproximación a desarrollar una mejor experiencia de usuario de forma proactiva, es necesario generar mediante la siguiente metodología propuesta, un entendimiento de cuáles son los retos actuales de nuestros clientes principales en su operación del día a día, y al mismo tiempo poder hacer una correlación de las capacidades vigentes de nuestra solución en curso, para que a partir de este análisis podamos crear una base de entendimiento de cuáles son los principales riesgos o vulnerabilidad existentes, y que potencialmente pueden generar una crisis o afectación grave en su operación.

El entender en una etapa temprana cuáles son los riesgos potenciales que enfrentan los usuarios de nuestros clientes que utilizan nuestras soluciones, y el poder contar con un plan de acción preventivo estratégico, siempre nos permitirá estar en una inigualable situación con respecto a nuestros competidores, colocándonos en el nivel de consultor de confianza y dejar de ser simplemente un proveedor más de servicios y/o tecnología.

PROCESO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA:



1.1.1. PRIORIZA

Antes de comenzar cualquier análisis es necesario identificar cuál es el foco de nuestro estudio para poder tener el mayor impacto positivo posible. Generalmente, aunque puede variar un poco, podemos considerar la regla del 80% - 20%. Lo que quiere decir que el 80% de nuestro negocio, se genera a partir del 20% de nuestros clientes. Por lo que esto nos puede permitir hacer un primer enfoque en cuáles son las cuentas candidatas para que podamos implementar esta estrategia de análisis y tener el mayor impacto posible con una inversión óptima de tiempo y recursos. Este paso nos permitirá preseleccionar cuáles son las cuentas estratégicas para nuestro negocio existente más relevantes, para que a partir de aquí podamos tener una conversación inicial con nuestro equipo comercial y en conjunto hacer una selección definitiva de cuáles cuentas serán las candidatas para efectuar este análisis proactivo de identificación de vulnerabilidades.

1.1.2. HAZ EQUIPO

Ahora es necesario construir de forma estructurada los equipos interdisciplinarios que realizarán este análisis consultivo. Una sugerencia en este punto es utilizar una matriz de responsabilidades simple o comúnmente llamada RACI por sus siglas en inglés (Responsible, Accountable, Consulted and Informed). En donde podamos definir y enlistar las acciones principales de nuestro proceso de análisis, así como las áreas y personas responsables en cada etapa definida.

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo podemos identificar de una manera estructurada nuestro plan estratégico de identificación de vulnerabilidades por cuenta estratégica, y cómo de una manera ordenada podemos ir comunicando los avances a nuestros ejecutivos y tomadores de decisiones, para que al final podamos atender de manera adecuada la ejecución de las recomendaciones de mejora aquí generadas:

- Identificación de responsables en realizar cada acción definida en nuestro proyecto.
- Identificación de tomadores de decisiones para cada una de estas acciones o comité ejecutivo.
- Asignación de personas que pueden ser consultadas durante la ejecución de cada acción
- Ubicar quiénes serán los responsables de comunicar adecuadamente los avances por etapa.
- Asignación de responsables para transferencia y recepción entre una acción y la siguiente.
- Personas que aceptan o reciben los resultados de cada una de las acciones y que se comprometan a ejecutar las acciones recomendadas y aprobadas por el comité ejecutivo asignado para cada cuenta.

Aquí un ejemplo de un marco de trabajo, desarrollado con mi experiencia de cuáles son las áreas dentro de una empresa de tecnología más comunes para que podamos asignar un responsable de cada una de ellas, y entonces comenzar a desarrollar las tareas aquí propuestas que nos permitirán tener un diagnóstico objetivo respecto a las potenciales vulnerabilidades:

Columna	Area de Estrategia de la Transformación	Área de Proyectos	Soporte Técnico	Escalaciones	Gerencia de Servicios a cuentas	Servicios de Campo	Planeación de partes	Preventa de Servicios	Preventa de Soluciones	Ingeniería de Producto	Ventas de Servicios	Ventas de producto
Nombre												
Área												
Etapa de definición de la estrategia y/o cambio esperado												
Definición de los indicadores de medición y valores meta propuestos												
Desarrollo de la estrategia y metodología a ser implementada												
Recolección de retroalimentación de las distintas áreas involucradas												
Desarrollo de un análisis consultivo a partir de la información recolectada												
Generación de recomendaciones a partir de las vulnerabilidades encontradas												
Desarrollo de Soluciones de Producto y Servicios a partir de las recomendaciones generadas												

RESPONSABLE	Persona Responsable de trabajar el proceso o actividad.
DUEÑO	Persona Última Responsable por la toma de decisiones y resultados de la actividad
CONSULTOR	Persona o equipo con gran conocimiento de esa área, a quien puede consultarse alguna duda de proceso o impacto de esa actividad.
INFORMADOS	Persona o área que deba estar informado de todos los avances relacionados con esa actividad.
ENTREGA	Persona o área responsable de recibir la acción o entrega de proyecto.

Este formato nos puede ayudar en la definición del proyecto y una vez que tengamos la estructura base, aquí mostrada, solo tenemos que comenzar a llenarla con los nombres de las personas asignadas para este equipo de trabajo y colocando en cada casilla sí para una acción específica son RESPONSABLES, DUEÑOS, CONSULTOR, INFORMADOS, ENTREGAN y/o RECIBEN información.

1.1.3. CONÓCETE

En esta etapa es de suma importancia conocer todas las capacidades de tus productos y servicios con detalle, y con antelación para poder ofrecer cualquier tipo de solución. Es comúnmente sobre estimado el calificar y reconocer el logro de una venta por el monto económico que representó su cierre para el vendedor, así como el porcentaje de margen logrado, y no así por la solución que esta venta impactó al comprador o cliente en mejorar o solventar sus retos operacionales y cuáles serán a partir de este cierre sus mejoras comerciales o en la experiencia de sus usuarios a partir de ese momento.

Esto como parte de los modelos comerciales tradicionales en los cuales se da más importancia o visibilidad a las nuevas funcionalidades que representarán una ventaja competitiva con la adquisición de este nuevo producto al comprador, como único factor diferenciador competitivo.

Una analogía simple es como cuando vamos a comprar un auto para ir a trabajar todos los días a nuestra oficina, en donde el auto es una herramienta cuyo objetivo es trasladarnos de un lugar a otro, todos los días y de la forma más económica posible, y con esto no incurrir en costos adicionales por transporte público, servicios de taxi a horas inadecuadas e inconvenientes por trasladarnos en horarios inaccesibles o poco seguros. Pero al momento de la compra el vendedor nos comienza a ofrecer funcionalidades adicionales como lo pueden ser entre otros; una infinidad de características adicionales como le serían un audio de alta definición, materiales de alta gama, accesorios para mejorar su estética, un motor de mayor potencia, etc. que al final solo encarecerán considerablemente el valor de nuestra solución y no agregan ningún valor para resolver de forma óptima el problema original.

En este sentido, el mayor reconocimiento por el cierre de una venta, debería ser el éxito que tendrá nuestro cliente al implementar dicha solución, y que en consecuencia éste creará con su proveedor de tecnología un relacionamiento a largo plazo, a través de la generación de un vínculo de lealtad por entendimiento profundo de cómo las cualidades de los productos seleccionados y las capacidades de entrega de servicios resuelve positivamente la necesidad de nuestros clientes de una manera óptima.

Es por ello que el mayor impacto positivo se logra cuando consideramos y entendemos profundamente cuáles son nuestras cualidades y capacidades de producto y de servicios, y estos conocimientos sean aplicados durante las diferentes etapas de dimensionamiento o diseño de cualquiera que sea nuestra solución, así como garantizar una previa supervisión del sitio en donde se implementará nuestra tecnología, un acompañamiento personalizado durante la implementación de la solución, una gestión pronta y alineada con las expectativas del usuario a sus requerimientos de soporte técnico y una comunicación ejecutiva y constante de los avances y recomendaciones para garantizar la mejor operación y mantenimiento de sus plataformas de misión crítica.

1.1.4. INVESTIGA

Investiga cuales son aquellas necesidades de la operación de tu cliente con detenimiento, cuáles son sus retos y objetivos operacionales, y colabora con él para que en conjunto puedan identificar sus principales retos y vulnerabilidades. Asegurando en esta fase que podemos conocer a nuestro cliente y con esto podemos comenzar a desarrollar una propuesta de valor real para nuestro cliente, la cual garantizará en el tiempo la mejor operación, estabilidad y productividad del usuario final y por tanto la mejor experiencia de nuestros clientes.

La forma más simple, y aquí sugerida en esta etapa, es crear una lista inicial de preguntas concretas y simples que te permitirán hacer un diagnóstico, similar a como cuando atiendes una consulta médica, hay cuestionarios previos que tienen que ser elaborados previos a entrar a consulta con un especialista, los cuales nos permiten entender condiciones básicas y comunes, que son relevantes para la operación del día a día, de la mayoría de los proveedores de servicios en independencia de la industria a la que pertenezcan, y que pueden ayudar a fundamentar un claro entendimiento de sus retos y necesidades.

A continuación, algunas recomendaciones para su definición y elaboración:

- *¿El cliente tiene una fuerza de trabajo suficiente en cuanto al número de personal y la distribución geográfica de sus centros de datos o de operación, con las capacidades técnicas necesarias para garantizar la atención de cualquier necesidad de mantenimiento o reparación en sus instalaciones?*
- *¿El usuario cuenta ya con algún canal proveedor de servicios que tenga las capacidades antes mencionadas y en cuyo caso las tareas cotidianas de operación y mantenimiento, así como reparación acciones de crisis puedan ser resueltas o atendidas por este personal de campo?*
- *¿Cuál es la complejidad geográfica, operativa y administrativa para tener acceso a los centros de datos u oficinas donde se encuentra la granja de servidores sistemas de almacenamiento de datos?*
- *¿Cuál es la dependencia que el cliente tiene en cuanto al reemplazo de partes en sus componentes electrónicos al momento de una afectación para cada uno de sus centros operativos, cuál es la ubicación geográfica de todos estos centros operativos y cuál es el nivel de prioridad o importancia de cada uno de ellos? Es común encontrar que, aunque el cliente pudiera tener múltiples centros operativos distribuidos en la república o en el país, no es de esperarse que todos estos centros tengan la misma relevancia o criticidad. Por lo que, haciendo una correcta priorización y planeación tanto de la fuerza de trabajo como del aprovisionamiento de refacciones, para las atenciones de reparación y mantenimiento técnicas a estos sitios, puedan ser realizadas con un modelo bajo de costo de operación y de capital.*
- *¿Cuáles son los tiempos de indisponibilidad, para cada ciudad en particular, que nuestros usuarios pueden aceptar en la operación de sus plataformas de misión crítica?*
- *¿Éstas y otras preguntas básicas que dependerán de la industria y el modelo de negocio de cada uno de nuestros clientes nos pueden ayudar a identificar contundentemente y con claridad cuáles son esos retos operativos o vulnerabilidades de negocio de nuestros clientes que tenemos la obligación moral de solucionar al momento de realizar una venta?*

1.1.5. ANALIZA

Una vez que entendemos cuáles son esos retos y vulnerabilidades en la operación de nuestro cliente podemos comenzar a trabajar en:

- Identificar las inconsistencias entre los retos y vulnerabilidades identificados en nuestro cliente, y las capacidades técnicas de nuestros productos incluyendo los alcances de servicios de operación y mantenimiento que tenemos disponibles en la organización. Generalmente los servicios ofertados de manera estándar por los desarrolladores de tecnología no cumplen con las necesidades específicas de mantenimiento y operación, en estos clientes cuyas plataformas de tecnología y en las cuales está soportada su operación de misión crítica, son de alta complejidad en su operación e interacción entre ambientes de múltiples fabricantes, adicionalmente es clave considerar que su distribución geográfica puede incrementar considerablemente el reto y complejidad de su operación y mantenimiento por el tiempo, que el personal calificado, pueda tomar en arribar a estos sitios remotos, y que una vez concluido el diagnóstico será necesario enviar alguna pieza o piezas de repuesto en esa misma localidad dentro de una ventana de tiempo reducida.
- Una vez que tenemos tanto los retos identificados como un pleno conocimiento de nuestras herramientas disponibles (conocimiento pleno y a detalle de las capacidades de nuestros productos y servicios), podemos entonces comenzar a construir nuestro análisis de vulnerabilidades. Mismo que deberá ser claro, objetivo y agnóstico a cualquier tipo de tecnología o su fabricante, con el que a partir de su identificación podamos generar un plan estratégico de solución, que sentará las bases de nuestras recomendaciones y asegurará que la operación de nuestro cliente será exitosa, óptima y segura.

1.1.6. DESARROLLA

Es en esta última etapa, en donde ya contamos con todo el fundamento y la capacidad para desarrollar acciones de mejora estratégicas y así corregir proactivamente las vulnerabilidades encontradas en la operación actual. Tomemos ventaja de nuestra matriz de responsabilidades, que en esta etapa es donde podemos distribuir por área o línea de negocio cuáles son esas soluciones estratégicas, que cada área tendrá la obligación de desarrollar, y al final de este proceso puedan ser consolidadas y validadas por el responsable comercial de la cuenta. Con el fin de corregir de raíz y de forma proactiva las vulnerabilidades presentes en cada una de nuestras cuentas clave, así como maximizar la experiencia de nuestros clientes en el uso de nuestras soluciones de tecnología.

1.2. CASOS DE USO

En mi experiencia la mejor práctica para poder ofrecer un servicio diferenciado, que pueda efectivamente atender completamente las necesidades de nuestros usuarios, siempre será aquella en la cual para su desarrollo se consideren ampliamente todas las necesidades y retos de la operación de nuestros usuarios finales, aplicando el uso de la metodología aquí propuesta en casos prácticos.

A continuación, se elabora un caso de éxito en el cual nuestra estrategia transformó no solo la operación de nuestros clientes, sino el relacionamiento de la empresa de tecnología en el entendimiento de socios de negocio con sus respectivos clientes, incrementando la experiencia del usuario final y el incremento en ventas mayores a dos dígitos año con año.

1.2.1. BANCO MEXICANO ACME

CONTEXTO

Este cliente como uno de los más importantes consumidores de servidores, equipo de cómputo personal y de almacenamiento de datos por los 50 millones de dólares que realiza anualmente en inversión de capital y operación, para mantener en óptimo estado el funcionamiento de sus centros de datos, mismos que soportan sus aplicaciones de misión crítica para las transacciones de sus millones de usuarios cada día, presentan una lamentable afectación por prácticamente un día en las transacciones bancarias que sus usuarios podrían hacer a través de sus teléfonos móviles. Lo cual representa una afectación en cientos de miles de usuarios a nivel nacional y una pérdida de dinero al banco de cientos de millones de pesos.

Después que su área de operaciones se puso en contacto con la proveedora de tecnología respecto a su granja de servidores y equipos de almacenamiento, donde corren estos aplicativos, y después de realizar un diagnóstico exhaustivo, se identifica que la falla es provocada por una falla múltiple en sus arreglos de discos. Estos equipos generalmente cuentan con arreglos suficientes en espejo para soportar una esporádica afectación o daño de un disco y que éste sea protegido en su operación con uno similar, lamentablemente una vez que ocurre la falla y se activa la protección unos minutos después, y antes de que se pudiera tomar cualquier acción de restauración posible, se presenta una segunda falla en ese mismo arreglo. Esto ocasiona una afectación general en la disponibilidad de todos los bancos de bases de datos y aplicativos relacionados con las transacciones bancarias para los usuarios del Banco.

En ese momento de crisis las acciones de recuperación de la operación se centraron en poder hacer una migración a un centro alternativo de datos y ahí activar los procesos de recuperación de respaldos de aplicativos y bases de datos. Los cuales necesitaron de asistencia técnica intensiva para poder entrar en operación de manera paulatina tomando varias horas del día durante este proceso.

Durante la siguiente semana todas las investigaciones posteriores a la falla se centraron en entender la razón de esta falla múltiple y cómo es todavía afectada toda la operación del banco, también se dio relevancia a entender por qué una simple falla múltiple en 2 discos, había ocasionado tal afectación, y se cuestionó severamente la calidad de los componentes utilizados en la construcción de los servidores por este proveedor de tecnología ¿era o no? la que necesitaba el banco para atender las necesidades futuras.

Como parte de este ejercicio de entendimiento y de proponer acciones de mejora, se encontró que no era un problema de calidad de los componentes electrónicos, ya que todos los componentes son susceptibles a fallar en un momento aleatorio, por lo que si lo que buscamos implementar es una operación de alta disponibilidad, no se puede depender solamente de la confiabilidad del hardware para mantener operando una plataforma de misión crítica en niveles de 0.99999%

Es por esto que toma mayor relevancia, en estos casos, el conocer a detalle; la operación de tu cliente, objetivos y retos actuales y, consecuentemente, se encontraron varias áreas de mejora y recomendaciones que se derivan como resultado de aplicar este modelo consultivo de venta.

DESCUBRIMIENTOS

- 1) Si bien, el nivel de servicio contratado con el proveedor de tecnología era el mejor disponible de manera estándar por el proveedor de tecnología, este servicio es un estándar con un modelo y tiempo de atención que no permitían la restauración de la falla en el tiempo que el Banco lo necesita y con la complejidad de la operación de éste.
- 2) Los tiempos establecidos para atención de una falla solo tienen obligación en tiempos de respuesta y no en tiempos de restauración. Existen necesidades particulares de nuestro cliente que se cubren con el servicio estándar.
- 3) La complejidad y burocracia para tramitar los accesos a los centros de datos están dados de alta actualmente para garantizar la seguridad de éstos, que entorpecen y retrasan considerablemente cualquier intento por acceder a los sitios con las refacciones necesarias para restaurar los sistemas caídos.
- 4) Existen múltiples niveles contractuales de niveles de servicio para los equipos y aplicativos de su base instalada, y de sus distintas familias de producto.
- 5) Las expectativas de atención en la operación y atención de fallas, así como actividades de operación y mantenimiento, no están alineadas contractualmente entre el proveedor, el canal de entrega de servicios y el cliente.

RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA COMERCIAL

- 1) Complementar el modelo de servicio estándar con servicios complementarios y personalizados de acuerdo con las necesidades puntuales del Banco, lo que garantizaría siempre una colaboración y comunicación adecuada a nivel ejecutivo, así como una correcta orquestación de las actividades de diagnóstico, restauración, operación y mantenimiento de los equipos que contienen las aplicaciones de misión crítica en los centros de datos.
- 2) Agregar el paquete de servicios de lotes de refacciones en sitio, al interior de sus centros de datos, lo que garantizará una disponibilidad inmediata para el caso en el que se requiera un reemplazo de alguna pieza crítica.
- 3) Agregar el esquema de servicio de un servicio de atención de ingeniero en campo para complementar de manera inmediata los primeros diagnósticos que tengan que ser realizados en sitio y no depender de la disponibilidad de los ingenieros de campo del cliente.
- 4) Contar con una figura dedicada para asegurar que la solución entregada al banco opera correctamente en todo momento con base en ciertos indicadores de industria definidos, agregando aquellos que la operación local lo requiera. Y así garantizar que la operación de misión crítica del banco tiene una capacidad adecuada y óptima, y está protegida para mantener su operación aún en el caso de un potencial evento catastrófico en alguno de sus centros de datos.

RECOMENDACIONES PARA EL ÁREAS DE OPERACIONES

- 5) Hay que asegurar que sus equipos cuentan con las últimas actualizaciones de BIOS y Microcódigos disponibles en el mercado para toda su infraestructura por lo que se vuelve necesario y además relevante dar prioridad y seguimiento a la solicitud y ejecución de ventanas de mantenimiento para mantener siempre actualizada la base instalada.
- 6) Garantizar el 98% de conectividad en toda su infraestructura a los sistemas de diagnóstico previstos por el proveedor de tecnología para minimizar el potencial impacto de una falla. Así como asegurar un continuo diagnóstico preventivo, que consecuentemente implicará una mejor satisfacción del usuario final. Lo que permitirá siempre tener visibilidad del estado de la infraestructura y así poder prever a través de distintas herramientas de análisis preventivo, complementadas con inteligencia artificial, cualquier tipo de falla potencial con antelación.

A continuación, se ejemplifica cómo a través de esta metodología propuesta se llega a estas recomendaciones:

PRIORIZA

SERVICIOS DE CONSULTORIA EJECUTIVA 360

Banco Mexicano ACME

OBJETIVO

Garantizar la mejor experiencia del usuario final a través del entendimiento de las vulnerabilidades de la operación actual del banco, y con ello generar y aplicar las acciones estratégicas que nos permitirán garantizar el éxito de su operación, y la continuidad de negocio.

Análisis de consultoría realizado por Luis Robleda



HAZ EQUIPO

	Area de Estrategia de la Transformación	Area de Proyectos	Soporte Técnico	Escalaciones	Gerencia de Servicios a cuentas	Servicios de Campo	Planeación de partes	Preventa de Servicios	Preventa de Soluciones	Ingeniería de Producto	Ventas de Servicios	Ventas de producto	
<small>Colaborador</small>	Nombre	Almendo Manzanero	José José	Luis Miguel	Manuel Mijares	Emmanuel	Amanda Miguel	Rocio Durcal	Ana Gabriel	Sasha	Thalia	Juan Gabriel	Lucerito
Etapa de definición de la estrategia y/o cambio esperado	DUEÑO	RESPONSABLE											
Definición de los indicadores de medición y valores meta propuestos	DUEÑO	RESPONSABLE	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO				CONSULTADO	CONSULTADO	
Desarrollo de la estrategia y metodología a ser implementada	DUEÑO	RESPONSABLE						CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	
Recolección de retroalimentación de las distintas áreas involucradas	DUEÑO	RESPONSABLE	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO	CONSULTADO						
Desarrollo de un análisis consultivo a partir de la información recolectada	DUEÑO	RESPONSABLE											
Generación de recomendaciones a partir de las vulnerabilidades encontradas	DUEÑO	RESPONSABLE						INFORMADOS	INFORMADOS	INFORMADOS	INFORMADOS	INFORMADOS	
Desarrollo de Soluciones de Producto y Servicios a partir de las recomendaciones generadas	INFORMADOS	INFORMADOS	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	DUEÑO	DUEÑO	

CONOCETE

NIVELES DE SOPORTE	BÁSICO	MEDIO	AVANZADO	OPCIONALES
SOPORTE REMOTO EN HORARIO HABIL SIN ACCESO A PERSONAL ESPECIALIZADO	X			
SOPORTE REMOTO 7X24 CON ACCESO A ABRIR ESCALACIONES PARA SITUACIONES EN DONDE LA OPERACIÓN DEL USUARIO SE VE AFECTADA		X		
SOPORTE REMOTO 7X24 CON ACCESO A ABRIR ESCALACIONES PARA SITUACIONES EN DONDE LA OPERACIÓN DEL USUARIO SE VE AFECTADA Y ACOMPAÑAMIENTO DE UN GERENTE DE SERVICIOS DURANTE LA CRISIS.			X	
MANEJO DE UN LOTE DE REFACCIONES AUTO ADMINISTRADO DENTRO DE LAS INTALACIONES DEL USUARIO				X
ENVIO DE UN TECNICO A SITIO PARA HACER LOS DIAGNOSTICOS EN SITIO				X
SERVICIO DE ACTUALIZACIONES DE INFRAESTRUCTURA				X
GESTION DE CAMBIOS POR UNA CONSULTOR EN SITIO				X

INVESTIGA

NECESIDADES
SOPORTE EN SITIO 7X24 CON ACCESO A ABRIR ESCALACIONES PARA SITUACIONES EN DONDE LA OPERACIÓN DEL USUARIO SE VE AFECTADA
ACOMPAÑAMIENTO DE UN GERENTE DE SERVICIOS EN EL SEGUIMIENTO DE LOS CASOS TÉCNICOS, ASÍ COMO LA GENERACIÓN Y COMUNICACIÓN EJECUTIVA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS PARA GARANTIZAR EL MEJOR USO DE LA TECNOLOGÍA ADQUIRIDA.
LOTE DE REFACCIONES AUTO ADMINISTRADO DENTRO DE LAS INTALACIONES DE LOS CENTROS DE DATOS PARA MINIMIZAR LOS TIEMPOS DE REEMPLAZO RELACIONADOS CON EL TRANSPORTE A LOCALIDADES REMOTAS Y EVITAR LA COMPLEJIDAD DE LAS POLITICAS DE ACCESO.
ENVIO DE UN TECNICO A SITIO PARA HACER LOS DIAGNOSTICOS EN SITIO DE MANERA INICIAL Y EXPEDITA CON UN PRE REGISTRO DE ACCESO A LOS CENTROS DE DATOS.
GESTION DE UN EQUIPO DEDICADO A REALIZAR LAS ACTUALIZACIONES DE INFRAESTRUCTURA, LA ACTUALIZACIÓN DE SU INFRAESTRUCTURA ES INCOMPLETA Y TOMA DEMASIADOS MESES PODER CONCLUIRLA.
APOYO EN LAGESTION Y CONTROL DE CAMBIOS POR UNA CONSULTOR EN SITIO RELACIONADO CON TODAS LAS ACTIVIDADES DE PREVALIDACION DE VENTANAS DE MANTENIMIENTO, ACTUALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA, ASÍ COMO ACTIVIDADES RELACIONADOS CON LA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO.

ANALIZA

NECESIDADES	BASICO	MEDIO	AVANZADO	OPCIONALES	VUNERABILIDADES
SOPORTE EN SITIO 7x24 CON ACCESO A ABRIR ESCALACIONES PARA SITUACIONES EN DONDE LA OPERACION DEL USUARIO SE VE AFECTADA			X		CUENTA CON DIFERENTES NIVELES DE SERVICIOS CONTRATADOS EN SU INFRAESTRUCTURA Y NINGUNO CUENTA CON ATENCION DE SOPORTE EN SITIO
ACOMPANAMIENTO DE UN GERENTE DE SERVICIOS EN EL SEGUIMIENTO DE LOS CASOS TECNICOS, ASI COMO LA GENERACION Y COMUNICACION EJECUTIVA DE LOS PLANES ESTRATEGICOS PARA GARANTIZAR EL MEJOR USO DE LA TECNOLOGIA ADQUIRIDA.			X		EL GERENTE DE SERVICIOS SOLO ESTÁ PARA SITUACIONES CRITICAS Y SE REQUIERE DE UN COMPLEMENTO PARA DAR SEGUIMIENTO AL RESTO DE CASOS DE FORMA PERSONALIZADA
LOTE DE REFACCIONES AUTO ADMINISTRADO DENTRO DE LAS INTALACIONES DE LOS CENTROS DE DATOS PARA MINIMIZAR LOS TIEMPOS DE REEMPLAZO RELACIONADOS CON EL TRANSPORTE A LOCALIDADES REMOTAS Y EVITAR LA COMPLEJIDAD DE LAS POLITICAS DE ACCESO.				X	UNA VEZ DIAGNOSTICADA LA PARTE DE REEMPLAZO TOMA HORAS O DIAS EL ARRIBO DE LA PARTE POR LA COMPLEJIDAD LOGISTICA DEL INVIO A UNA LOCALIDAD REMOTA, NO SE CUENTA CON PERSONAL CAPACITADO EN EL CENTRO DE DATOS PARA RECIBIR LA PIEZA, Y LAS POLITICAS DE ACCESO SON TAN COMPLEJAS QUE ESTE PROCESO PUEDE TOMAR VARIOS DIAS.
ENVIO DE UN TECNICO A SITIO PARA HACER LOS DIAGNOSTICOS EN SITIO DE MANERA INICIAL Y EXPEDITA CON UN PRE REGISTRO DE ACCESO A LOS CENTROS DE DATOS.				X	EL BANCO NO CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA REALIZAR EL SOPORTE COLABORATIVO EN SITIO QUE REQUIERE PARA CONFIRMA LOS DIAGNOSTICOS.
GESTION DE UN EQUIPO DEDICADO A REALIZAR LAS ACTUALIZACIONES DE INFRAESTRUCTURA, LA ACTUALIZACION DE SU INFRAESTRUCTURA ES INCOMPLETA Y TOMA DEMASIADOS MESES PODER CONCLUIRLA.				X	EL BANCO NO TIENE LA CAPACIDAD DE GESTION PARA TENER TODA SU BASE INSTALADA CONECTADA A LOS SISTEMAS DE GESTION DE PREVENTIVOS DE ALARMAS, NI REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON ACTUALIZACION DE MICRO CODIGOS.
APOYO EN LAGESTION Y CONTROL DE CAMBIOS POR UNA CONSULTOR EN SITIO RELACIONADO CON TODAS LAS ACTIVIDADES DE PREVALIDACION DE VENTANAS DE MANTENIMIENTO, ACTUALIZACION DE INFRAESTRUCTURA, ASI COMO ACTIVIDADES RELACIONADOS CON LA OPERACION Y MANTENIMIENTO.				X	EL BANCO NO CUENTA CON EL PERSONAL NECESARIO PARA REALIZAR TODAS LAS APROBACIONES Y VALIDACIONES DE COMPATIBILIDAD PARA LA IMPELEMENTACION DE LAS NUEVAS VERSIONES DE SISTEMAS OPERATIVOS Y MICOCODIGOS.

DESARROLLA

ACCIONES ESTRATÉGICAS RECOMENDADAS:

OPERACIÓN

- Hay que asegurar que sus equipos cuentan con las últimas actualizaciones de BIOS y Microcódigos disponibles en el mercado para toda su infraestructura por lo que se vuelve necesario y relevante dar prioridad y seguimiento a la solicitud y ejecución de ventanas de mantenimiento para mantener siempre actualizada la base instalada.
- Garantizar el 98% de conectividad en toda su infraestructura a los sistemas de diagnóstico previstos por el proveedor de tecnología para minimizar el potencial impacto de una falla. Así como asegurar un continuo diagnóstico preventivo, que consecuentemente implicará una mejor satisfacción del usuario final. Lo que permitirá siempre tener visibilidad del estado de la infraestructura y así poder prever a través de distintas herramientas de análisis preventivo complementadas con inteligencia artificial, cualquier tipo de falla potencial con antelación

COMERCIALES

- Regularizar las pólizas de mantenimiento para garantizar que toda su infraestructura cuenta en el mismo nivel de soporte, y que este sea el más alto disponible de manera estándar.
- Agregar el paquete de refacciones en sitio, al interior de sus centros de datos, lo que garantizará una disponibilidad inmediata para el caso en el que se requiera un reemplazo de alguna pieza crítica.
- Agregar el servicio de atención de ingeniero en campo para complementar de manera inmediata los primeros diagnósticos.
- Agregar un consultor de servicios dedicado a asegurar que la solución entregada al banco opera correctamente en todo momento con base en ciertos indicadores de industria definidos, agregando aquellos que la operación local lo requiera. Y así garantizar que la operación de misión crítica del banco tiene una capacidad adecuada y óptima, y está protegida para mantener su operación aún en el caso de un potencial evento catastrófico en el alguno de sus centros de datos.

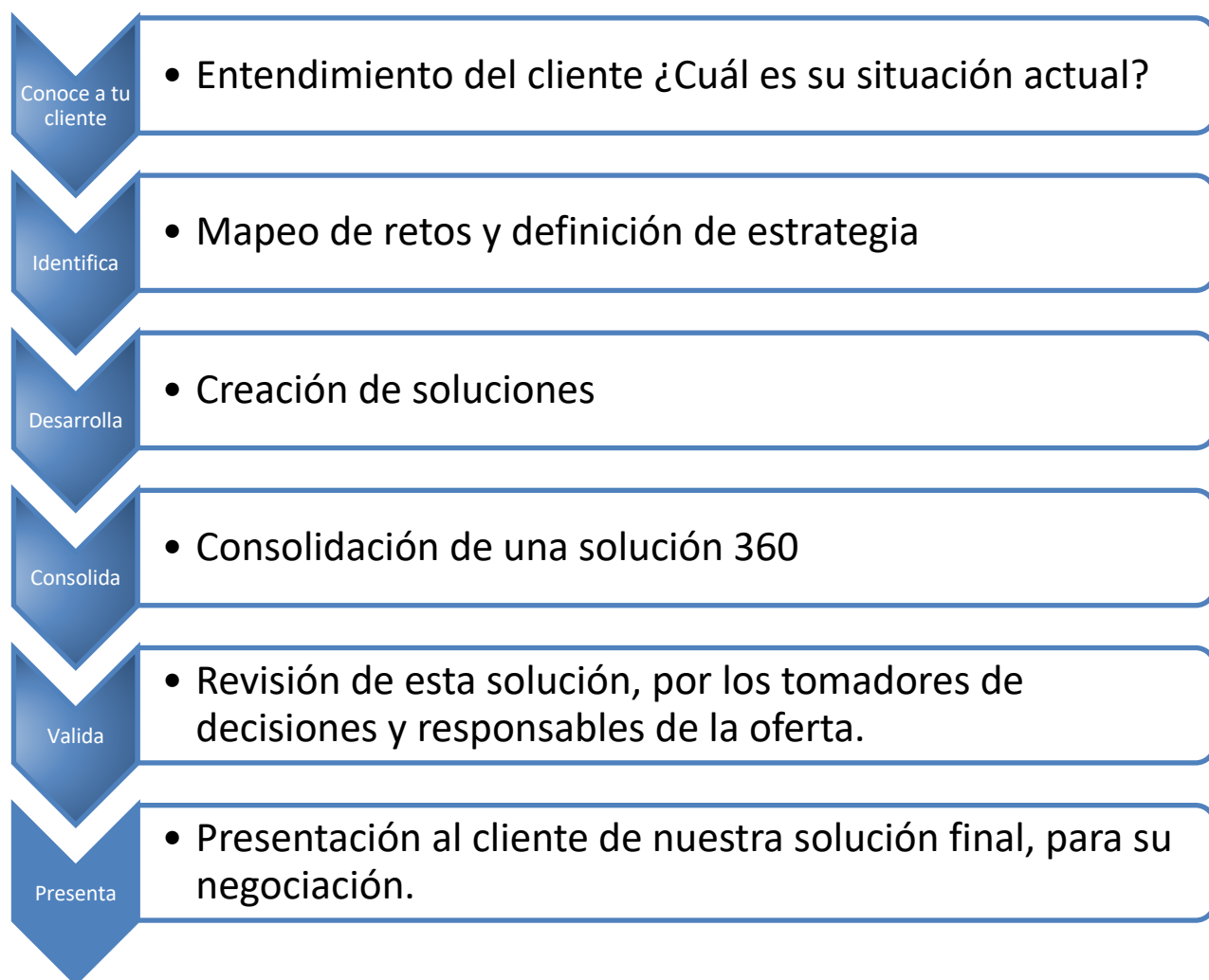
2. REALIZA UNA VENTA CONSULTIVA DE SOLUCIONES EN FUTUROS NEGOCIOS

En estos días es común encontrar que la estrategia comercial está basada en el valor de un producto y su servicio, como lo hemos comentado ya, en reiteradas ocasiones en el capítulo anterior. Minimizando con esto el potencial valor económico de la venta y sacrificando en la mayoría de las ocasiones el margen de ésta. La razón fundamental de esta práctica es que no conocemos a profundidad a nuestro cliente. Y, por tanto, no conocemos sus necesidades. Y en consecuencia no podemos ofrecer una solución de valor que realmente pueda atender las necesidades de nuestro cliente en esta etapa temprana del ciclo de ventas.

La causa raíz es fundamentalmente el poco o nulo entendimiento de las necesidades y retos operacionales de nuestro cliente al momento de ofrecer una solución ya sea de producto y/o servicios. Generalmente las nuevas ofertas se enfocan únicamente en maximizar el valor de nuestros productos a partir de las mejores funcionalidades que este pueda, respecto a la competencia; así como un precio que se pueda ubicar en un nivel competitivo dentro de la misma industria. Lo que consecuentemente nos lleva a una guerra de precios sin control, ya que en la mayoría de las ocasiones los proveedores de tecnología cuentan con más-menos las mismas funcionalidades según sea la familia de producto.

El entendimiento de las necesidades de nuestro cliente, así como el enfocar la oferta de nuestros productos o servicios en soluciones estratégicas para resolver la problemática y retos de la operación de nuestros clientes, nos permite estar en un nivel superior con respecto a nuestros competidores y garantizar con esto una negociación sana, en donde el valor de nuestra solución está fundamentado y soportado por el valor que esto traerá a nuestro cliente en su negocio y por tanto la discusión tendría que tocar los términos de pago, esquemas de financiamiento y planeación de fases de inversión.

PROCESO PARA LA METODOLOGÍA PROPUESTA:



2.1.1. CONOCE A TU CLIENTE

En esta primera etapa, de lo que a partir de ahora queremos llamar como venta consultiva, es de nuestro mayor interés comenzar mencionando la importancia y relevancia de conocer a plenitud la operación de nuestro cliente antes de poder hacer cualquier tipo de recomendación u ofrecimiento, de cualquier tipo de producto.

Existen varias metodologías o recomendaciones en los libros tradicionales de venta consultiva donde se resalta la importancia de conocerte a ti mismo, entender cuál es tu posición o estrategia dentro del proceso de venta para un cliente en específico, y como dentro de este proceso comercial vas avanzando a cada momento, la relevancia de conocer siempre cuál debe ser la principal aproximación de valor o mensaje clave con el que debemos tener este primer acercamiento, y que nuestro cliente pueda tener una percepción adecuada de nosotros y de nuestros productos y servicios.

En este sentido lo que la experiencia me ha brindado en mi trayectoria profesional, y considerando las lecciones aprendidas de mis casos de éxito en el cierre de una venta. Las ventas de mayor valor ocurren cuando he logrado convertirme en un consultor de confianza con los tomadores de decisiones, a partir del entendimiento de la operación de mis clientes y de dedicarle el tiempo necesario para entender su problemática, retos y necesidades. Para que, a partir de esta relación de confianza, se pueda construir en equipo una solución o soluciones potencialmente factibles, las cuales son en este punto agnósticas a cualquier tipo de tecnología.

El desarrollo de esta confianza en el cliente a partir de aplicar esta metodología, en donde lo más importante es solucionar sus retos en la operación, nos permitirá generar siempre relaciones de largo plazo, crecimiento de ventas constantes y una consecuente estabilidad en el negocio y operación de nuestros clientes.

Adicionalmente en esta etapa inicial de descubrimiento es clave la definición de nuestros equipos de trabajo; que si bien tradicionalmente se conforman de personas de ventas, preventa, producto e ingeniería, quiero poner a su consideración la asignación en algunas etapas de este proceso, a aquellas personas o grupos que participan en la operación post venta, y que regularmente tienen toda la experiencia y sensibilidad los principales pormenores o retos complicados de la operación de nuestro cliente según sea el tipo de industria. Esta consideración nos permitirá siempre tener información valiosa para la identificación de las principales vulnerabilidades de la operación de misión crítica de nuestros clientes, y así contar con una base sólida que permitirá un desarrollo sólido de nuestras propuestas comerciales.

Para la asignación de estos equipos de trabajo al igual que lo hicimos en el capítulo anterior, podemos usar una matriz Raci, y así tener claridad para toda la organización de qué personas de cada grupo son responsables de desarrollar, comunicar, entregar y recibir información para cada etapa de este modelo.

2.1.2. IDENTIFICA

Una vez que se logró hacer este primer acercamiento de una manera consultiva y que tenemos el voto de confianza de nuestro cliente para sentarnos con su equipo y poder entender cuál es su problemática, viene entonces la etapa de descubrimiento, donde podemos ahora sí trabajar con ellos y nuestros arquitectos o ingenieros de soluciones para realizar ese mapeo de necesidades y retos a ser solucionados.

Nuestro objetivo en esta fase es poder hacer una identificación de necesidades y una calificación de cuáles son aquellas que, de corregirse, le darán el mayor valor a la operación de nuestro cliente y a su negocio.

Es también parte de esta etapa el asignar, una vez calificadas las necesidades, a un responsable de cada uno de los grupos interdisciplinarios que se requieren para poder asignar las tareas correspondientes, y que así podamos comenzar a construir las soluciones de manera independiente, que se requieran para cada necesidad previamente identificada y confirmada por nuestro cliente.

Ahora que nuestro grupo interdisciplinario tiene mapeados estos retos y que fueron correctamente calificados, será necesario antes de continuar al siguiente paso de nuestra metodología, poder reunirse con los responsables de la relación comercial y poder definir cuál será la mejor estrategia de desarrollo y de comunicación comercial que servirá de lineamiento para todos los equipos que continuarán trabajando esta solución durante las siguientes etapas.

2.1.3. DESARROLLO DE SOLUCIONES

En esta etapa de desarrollo de soluciones, cada solución identificada será construida de manera individual, por el grupo que fuese asignado, y que por su naturaleza es altamente probable que las personas que desarrollarán cada solución sean distintas, motivo por el cual siempre debe existir un orquestador designado que nos permita asegurar mantener un avance y comunicación adecuado con cada uno de estos grupos interdisciplinarios, asegurando una supervisión adecuada de todas estas soluciones y que al mismo tiempo pueda mantener informado al equipo tomador de decisiones, que en este caso probablemente sea el gerente comercial o de esta cuenta en específico.

Uno de los errores más comúnmente cometidos por la fuerza de venta, por estas empresas de tecnología que manejan múltiples líneas de producto o familias de producto, es que cada vendedor de cada línea de producto tiene su propia estrategia de venta, y no se comunica con el resto de los vendedores, se atiende al mismo cliente, por múltiples vendedores de la misma empresa con diferentes productos y diferentes estrategias, provocando la mayoría de las veces una gran insatisfacción y desconfianza en el cliente, puesto que se percibe como una competencia desleal dentro de la empresa de tecnología que está ofreciendo una solución.

Lo anterior solo desgasta la relación y confianza con el cliente, puesto que se percibe una competencia desleal al tiempo que se denota que el único interés de la empresa de tecnología es vender a toda costa sus productos y llegar a sus cuotas de venta, en independencia del valor que pueda dar o no al usuario final.

Es por ello por lo que quiero resaltar la relevancia de poder atender a estas cuentas tan representativas por el negocio que ofrecen y tan complejas por su operación, de una manera alineada y estratégicamente coordinada por una sola persona, o un equipo comercial que esté comunicado siempre y en todo momento de los avances en las soluciones identificadas y que en su momento pasando a la siguiente etapa este proceso podamos comenzar la alineación y consolidación de estas soluciones independiente.

2.1.4. CONSOLIDA

Una vez que estamos ya en la etapa de consolidación de soluciones, será responsabilidad de este mismo equipo interdisciplinario, coordinado por un orquestador, el reunirse en equipo para revisar todas estas soluciones creadas de forma independiente, y poder así construir una sola solución, que llamaremos a partir de ahora 360º. Lo anterior con el apoyo y la coordinación de un orquestador asignado, mismo que tradicionalmente tiene gran experiencia como arquitecto en el desarrollo de soluciones de tecnología para múltiples líneas de producto.

Es a partir de estas soluciones independientes, la cual deberá asegurar que no existen procesos contrapuestos o duplicados y que la solución es una sola, construida a partir de múltiples procesos que no se contraponen, compuesta por múltiples equipos generalmente seleccionados a partir de una gran gama de familias de producto y/o tecnología que en conjunto convivirán de manera uniforme y sin duplicidad de funcionalidades.

Esta solución 360 a partir de este momento consolida y abarca el cumplimiento de todos los retos y necesidades de cliente, que de ser aceptada y probada habilitará a nuestros usuarios de una operación de misión crítica segura, confiable y con la suficiente capacidad para desempeñar su función en tiempo sin interrupción del servicio para el que fue concebida.

2.1.5. VALIDACIÓN

Es ahora el momento de presentar nuestra solución 360º a nuestro cliente y sus equipos generalmente conformados de operación e ingeniería, para asegurar que todos los retos y objetivos operacionales han sido cubiertos en nuestros diseños de solución, es también el momento de recolectar toda la retroalimentación disponible respecto a las posibles consideraciones adicionales que tenga nuestro usuario.

El mayor objetivo de esta reunión de validación es asegurar que el proyecto cumple con las expectativas de nuestro cliente en cuanto a funcionalidad, operación, riesgo y presupuesto, para que con nuestra retroalimentación podamos hacer esos pequeños ajustes que nos permitirán llegar a compras de la mejor manera posible.

2.1.6. CIERRE

Nuestro proceso de cierre es generalmente la conclusión de todo nuestro proceso comercial y en donde tradicionalmente se mide la capacidad de un vendedor, es por ello por lo que si queremos tener éxito en esta parte final debemos asegurar que cumplimos de la mejor forma con todas las etapas aquí propuestas. En mi experiencia, el no hacer una venta consultiva limita mucho la capacidad de negociación que el vendedor de tecnología tendrá al llegar a esta fase. Como lo comentaba al principio de este resumen de experiencias, es común encontrarse, cuando hablamos de ventas de tecnología, que existen muchos fabricantes que desarrollan sus productos de tecnología para resolver necesidades en común. Lo que hace que siempre existan varias opciones al momento de seleccionar un producto. Es por ello que el valor de nuestra venta radica en la solución que estamos construyendo y definiendo para necesidades puntuales de la forma más eficiente posible.

El error más común que existe en esta fase es fundamentar la negociación con base en las mayores o menores funcionalidades de nuestro producto, porque al final esto demerita el valor que podemos ofrecer a nuestro cliente, y en consecuencia este proceso se convierte en una guerra de precios con los distintos competidores en donde el ganador no necesariamente es el que tiene el mejor producto, sino el que da el precio más bajo. Es común encontrarse en estos casos, que el margen de venta es incluso negativo para lo cual se requieren solicitar aprobaciones internas a nivel de vicepresidencia con tal de asegurar ese negocio. Y todo con la esperanza de que en el futuro podamos mantener esa relación y generar margen a partir de futuros negocios, que en el tiempo se vuelve muy complicado justificar el valor agregado a lo ya existente.

CONCLUSIONES

A partir de las investigaciones realizadas en las cuentas más importantes se observa que las problemáticas presentan varias similitudes, las cuales fueron concluyentes en la mejora proactiva de la relación comercial con estas cuentas, generando a partir de la aplicación correctiva de estas acciones, una relación de confianza en el proveedor de servicios y tecnología con un crecimiento de negocio superior a los dos dígitos año con año.

El resumen de las vulnerabilidades encontradas fue clasificado en dos áreas principales, una relacionada con la operación misma del servicio de mantenimiento en curso, y que se pudo corregir implementando internamente acciones de mejora en los procesos de atención y seguimiento de los casos.

En el segundo segmento de vulnerabilidades encontradas, se encuentran aquéllas relacionadas con el área comercial ocasionadas por algunas omisiones realizadas al momento de cerrar la venta, lo anterior es simplemente una indicación de las potenciales áreas de oportunidad para ser corregidas proactivamente, generando un mejor relacionamiento con nuestros clientes y una componente adicional de negocio bastante significativa.

VULNERABILIDADES ENCONTRADAS RELACIONADAS CON LOS SERVICIOS PROPORCIONADOS VIGENTES:

- Bajos niveles de conectividad para las distintas familias de producto, debido a múltiples razones como son el desconocimiento de su relevancia en el monitoreo de alarmas y potencial prevención de fallas proactivo, falta seguimiento a las ventanas de implementación por los canales de servicios, y políticas de seguridad con restricciones no clarificadas al principio del proyecto.
- Poca o nula colaboración de la mano de obra en campo de los canales de servicios en relación con la actualización de los microcódigos, versiones de BIOS y sumado a una baja disponibilidad de recursos para realizar estas actualizaciones una vez que los usuarios aceptarán seguir adelante con estos procedimientos.
- Desabasto global de componentes electrónicos y reducción en la disponibilidad de refacciones en cada país, debido a las restricciones de personal, materias primas y complicaciones de logística para su transportación durante la época de pandemia.
- Áreas de oportunidad encontradas en el personal de atención de servicios, relacionadas con falta de disponibilidad, experiencia y bajo nivel de capacidades de comunicación y relacionamiento con el usuario final al momento de una crisis.

VULNERABILIDADES ENCONTRADAS REALACIONADAS CON LAS VENTAS REALIZADAS A CUENTAS CLAVE:

- Una consistente subestimación del valor que tiene el realizar una venta consultiva, asegurando que el proyecto cumple con todos los retos de la operación del cliente y asegura blindarlo con respecto a las potenciales vulnerabilidades de su operación.
- Múltiples niveles de servicio ofertados para una misma tecnología, lo que garantiza una inconsistencia en la atención recibida para casos de soporte, requerimientos de actualización de SW y seguimiento a la aplicación de mejores prácticas de operación y mantenimiento de dicha tecnología.
- Oferta de soluciones incompletas respecto al alcance operativo de las mismas, dejando al cliente con la expectativa de que el proveedor, atenderá cualquier requerimiento de la operación, una vez esté en funcionamiento la solución.

En resumen, estos lamentables incidentes demeritan mucho la imagen y relación que los clientes tienen de sus proveedores de tecnología, pueden generar impactos económicos importantes por las potenciales demandas en las afectaciones de servicios y los tiempos extendidos en la resolución de sus fallas, o en el peor de los posibles impactos negativos se encuentra la pérdida del cliente y de los potenciales futuros negocios con cada una de estas cuentas.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

	Autor	Referencia
LA VENTA ESTRATÉGICA	Robert B. Miller y Stephen E. Heiman	123.45
LA VENTA CONCEPTUAL	Robert B. Miller y Stephen E. Heiman	123.45
EXPERIENCIA PROFESIONAL	Luis Ignacio Robleda Lima.	Sumario de Biografía

ANEXO

Trayectoria Profesional

Dell Technologies: líder mundial en el desarrollo de soluciones informáticas y de centros de datos.

LATAM Strategic Transformation Leader - Sales & Operations / Customer Success PMO - Mar 2020 to Feb 2023

Responsable de crear e implementar las mejores prácticas de ventas y servicios mediante el desarrollo de nuevos procesos y marcos dentro de las áreas de Ventas y Operaciones de LATAM para colaborar y comunicarse, asegurando proactivamente la mejor experiencia del cliente final y unificando todas las áreas de servicio para garantizar que los equipos centrales de ventas tengan una experiencia de servicio unificada.

- Diseñé, implementé y orquesté un marco operativo del Comité de Servicios para garantizar el correcto manejo, comunicación, priorización y entrega de soluciones para cada situación crítica del cliente final en las 140 principales cuentas de LATAM. Reducir alrededor del 80% de las escaladas ejecutivas y permitir la mejor dirección y una resolución más rápida de las restantes.
- Desarrollé una iniciativa estratégica para identificar vulnerabilidades de servicios y ventas en curso, que identifican y corrigen proactivamente posibles problemas críticos y determinan su riesgo de vulnerabilidad con KPI recientemente definidos, asegurando en última instancia objetivos de ingresos en las 140 cuentas principales de LATAM (estimadas en 500 millones de dólares), garantizando la mejor experiencia del cliente y generando un potencial de aumento del valor de venta de otros 100 millones de dólares.
- Definir un proceso de Solution Selling Framework-process (Consultive Selling Approach) centrado en ofrecer soluciones y resultados de valor agregado que puedan fomentar el valor de las capacidades de HW, SW y servicios, aumentando los ingresos, el margen y la lealtad del cliente.
- Creación de un modelo de servicio de solución para soluciones integradas SD_WAN / VMWare.

Adva Optical – Soluciones de red global

Consultor de Negocios – Operaciones y Servicio al Cliente / marzo 2019 – diciembre 2019

Responsable de diseñar una solución de estrategia comercial en la entrega con ventas relacionadas para clientes latinoamericanos.

- Implementé soluciones tecnológicas VNF en proveedores de servicios de comunicación cruciales y apoyé el desarrollo comercial para proyectos de transformación relacionados trabajando junto con los equipos de Operaciones y Comerciales.

Oracle – Líder mundial en el desarrollo de soluciones para la industria

Líder de Experiencia del Cliente – agosto de 2017 a enero de 2019

Responsable del desarrollo de negocios de las cuentas clave de Oracle Telecommunication Latin America.

- Creé iniciativas de transformación digital por empresa para mejorar la experiencia del cliente final en todos los procesos generales de ventas y servicio con las principales cuentas como América Móvil, TELCEL, Dish y AXTEL.
- Liderando la participación en proyectos de transformación digital como la mejora de los servicios de operación de servicio de campo de América Móvil en más de 50,000 técnicos en subsidiarias regionales.
- Las iniciativas de transformación digital de ventas y operaciones de Avantel transformaron la experiencia general del cliente y redujeron el OPEX en un 30% en promedio.

Kathrein – Líder mundial en desarrollo móvil, broadcast y automotriz de soluciones para la industria de antenas.

Director Comercial México, CA y Centroamérica – mayo 2015 a marzo 2017

Responsable del desarrollo de negocios en América Móvil, ATT, Grupo Telefónica e importantes operadores regionales de telecomunicaciones.

- Abrí el mercado directo de LATAM en 2015 con un crecimiento interanual del 20% con nuevas oportunidades, lo que fue considerado un éxito en una empresa startup en los primeros ocho meses.

Oracle – Líder mundial en el desarrollo de soluciones industriales

Global Client Advisor – mayo 2014 a mayo 2015

Responsable del desarrollo de negocios en América Móvil y grandes cuentas clave.

- El objetivo para el año fiscal 2014 fue de USD 220 millones en nuevas oportunidades, que se logró en un 108%. Identifiqué oportunidades para la cuota total, trabajando con el área de ventas, arquitectos de ventas, gerentes de soluciones y líneas de productos globales para garantizar que los ingresos objetivo se logaran en los próximos tres años.

Nokia Siemens Networks – Fabricante mundial de 5 equipos de telecomunicaciones móviles.

Gerente de cuentas de servicios globales: julio de 2010 a abril de 2014

Responsable de la rentabilidad del servicio con cuenta TELCEL.

- Rentabilizó la cuenta en servicios globales, incluyendo Cuidado, Planificación y Optimización de Red, Implementación de Red, Soluciones de Energía y Servicios Administrados.
- Logré una tasa de finalización objetivo para la entrada de pedidos, ventas netas de hasta 200% durante dos años consecutivos. El objetivo de margen bruto para el tercer año superó hasta el 200%.
- El último objetivo de Servicio de Ventas alcanzado fue de USD 34M negociados y entregados exitosamente a TELCEL, mejorando la experiencia del cliente, casi 10 veces más que cuando recibí la cuenta.

Gerente Regional del Programa de Atención – noviembre de 2008 a julio de 2010

Responsable de la administración de pérdidas y ganancias para la prestación de servicios en las cuentas de América Latina, centrándose en Telcel México y Sercom.

- 90% de reducción de escalamientos ejecutivos en el primer año en Nokia.
- Desarrollé el compromiso de los miembros clave del equipo operativo para colaborar con un enfoque consultivo para entregar de manera proactiva la conciencia de vulnerabilidad operativa y de capacidad al cliente.
- Desarrollé nuevas métricas de KPI de clientes con los planes de acción relacionados, lo que mejoró considerablemente la satisfacción del cliente, lo que permitió a NSN cerrar los casos de problemas muy antiguos.
- Incrementé las utilidades en un 20% interanual, mediante la promoción de capacitaciones y servicios complementarios para mejorar la calidad del servicio, y reduje los gastos en un 20% optimizando el número y tipo de contratistas de servicios especializados y personal en la cuenta.

Ciena – Líder mundial en el fabricante de equipos de telecomunicaciones de transporte óptico.

LATAM Serices Head – agosto de 2007 a octubre de 2008

Responsable de la rentabilidad y entrega de servicios de soporte técnico e implementación por un valor de USD 6M para México y Sudamérica.

- Consolidé el equipo de Soporte Técnico como una región para México y Sudamérica, contribuyendo a que CIENA fuera reconocida como un proveedor de soluciones de servicio de clase mundial con clientes como TELMEX, TELECOM y VTR, donde los ingresos generales de la región se incrementaron por tercer año consecutivo en un 50%.
- Gestioné con éxito las ganancias y pérdidas mediante la implementación de medidas de ahorro de costos, incluidas las asignaciones de regionalización para nuestros socios de servicios, y el aumento de los ingresos a través de estrategias estratégicas de fijación de precios, como el desarrollo de un nuevo modelo de negocio de reemplazo avanzado de piezas de repuesto para responder dentro de las 2 horas en módulos críticos. Aumento de las ganancias en un 25% interanual y reducción de los gastos en un 20%. Incrementé el margen bruto de Servicios por encima del 40%.
- Desarrollé la organización y seleccioné los recursos necesarios para consolidar a México como una región totalmente independiente. Proporcioné la consultoría necesaria para crear un equipo de instalación independiente a partir de contratistas y supervisó, por un gerente local, los despliegues de equipos totalmente ópticos y basados en redes de datos.
- Incrementé el nivel de competencia del equipo de Soporte de México mediante la definición e implementación de un plan de desarrollo estructurado para cada miembro del equipo.

Gerente de Soporte Técnico México – Julio 2005 a agosto 2007

Responsable de mejorar las relaciones con los clientes mediante la creación de los procesos necesarios para mantener las redes ópticas de los clientes de CIENA México en óptimas condiciones.

- 50% de mejora en los tiempos de interrupción del servicio. Brindé la tutoría necesaria para generar propuestas de nuevas integraciones y realizar las actualizaciones necesarias relacionadas con equipos basados en redes ópticas. Planifiqué, dirigí y aseguré la finalización de cada prueba, homologación y nueva implementación, seleccionando los mejores recursos ad hoc.

Lucent Technologies: fabricante líder mundial de equipos de telecomunicaciones

Gerente de Soporte Técnico Óptico – marzo de 2005 a julio de 2005

- Consolidé el equipo de soporte técnico a cargo del mantenimiento de las redes ópticas existentes de nuestros clientes en México y Sudamérica y también brindé la mentoría necesaria para generar propuestas de nuevas integraciones y actualizaciones relacionadas con equipos basados en redes ópticas.

Personal Técnico 1 – agosto de 2004 a febrero de 2005

- Apoyé preventa, postventa e implementación como líder técnico en diferentes pruebas para equipos de transporte ópticos basados en SDH y SONET con la nueva generación de interruptores de transporte óptico. Estas pruebas, implementaciones y contratos de soporte técnico para la cartera óptica generaron USD 14 millones en equipos y USD 2,5 millones en servicios.

Ingeniero Técnico Sr. Asociado – agosto de 2002 a agosto de 2004

- Apoyo preventa y postventa como líder técnico en diferentes ensayos para equipos de transporte ópticos basados en SDH y SONET, los switches de transporte óptico más potentes del mundo.

Ingeniero Técnico Asociado – septiembre 2000 a agosto 2002

- Trabajé como interfaz técnica internacional entre nuestros clientes en la Ciudad de México y los laboratorios de desarrollo en todo el mundo para proporcionar la solución de problemas necesaria para todos los equipos de transporte ópticos SDH y SONET dentro de México.