



**Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional**

**Daniel Mauricio Tovar Montaña**

**Francisco Alejandro Puerto Parra**

**Roberto Arturo Montes Velez**

**Maestría en Dirección de Marketing**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá**

**2020**

**Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional**

**Daniel Mauricio Tovar Montaña**

**Francisco Alejandro Puerto Parra**

**Roberto Arturo Montes Velez**

**Director de Tesis:**

**Ruben Baena Peña**

**Maestría en Dirección de Marketing**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá**

**2020**

## Contenido

<b>1. RESUMEN</b> .....	6
<b>1.1 PALABRAS CLAVES</b> .....	6
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>3. PREMISAS</b> .....	13
<b>4. OBEJTIVOS</b> .....	13
<b>4.1 Objetivo General</b> .....	13
<b>4.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>5. ESTADO DEL ARTE</b> .....	14
<b>6. MARCO TEORICO</b> .....	19
<b>6.1 Gerencia de Cuentas Clave</b> .....	19
<b>6.2 Kapital Cliente</b> .....	21
<b>6.3 Personalización</b> .....	22
<b>6.4 Confianza</b> .....	23
<b>7. METODOLOGIA</b> .....	29
<b>8. APROXIMACIONES ESPERADAS DE LA INVESTIGACION</b> .....	33
<b>9. GRUPO OBJETIVO</b> .....	33
<b>10. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION</b> .....	34
<b>10.1 Recolección de Datos</b> .....	34
<b>10.2 Análisis de Datos</b> .....	44
<b>10.2.1 Comparación Unidades</b> .....	44
<b>10.2.2 Codificación de Primer Nivel</b> .....	64
<b>10.2.3 Descripción de Categoría</b> .....	64
<b>10.2.4 Comparación de categorías</b> .....	77
<b>10.2.5 Temas y Patrones</b> .....	83
<b>11. DISCUSION Y APROXIMACIONES</b> .....	85
<b>12. IMPLICACIONES DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES</b> .....	87
<b>13. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES</b> .....	88
<b>14. ANEXOS</b> .....	89
<b>15. BIBLIOGRAFIA</b> .....	165

## Lista de Tablas

Tabla 1. Facturación y utilidades Retail Colombiano2017 .....	8
Tabla 2. Ejes de indagación.....	31
Tabla 3. Tabla de unidades y segmentos .....	35
Tabla 4. Segmentos por categoría generada .....	63
Tabla 5. Segmentos por categoría generada .....	64
Tabla 6. Ejemplos de personalización .....	65
Tabla 7. Ejemplos de generación de valor.....	66
Tabla 8. Ejemplos de confianza.....	67
Tabla 9. Ejemplos experiencia.....	68
Tabla 10. Ejemplos conocimiento cliente.....	69
Tabla 11. Ejemplos de comprensión del proceso de consumo .....	70
Tabla 12. Ejemplos de modelo de atención comercial .....	71
Tabla 13. Ejemplos de valores compartidos .....	72
Tabla 14. Ejemplos de interacción continua.....	73
Tabla 15. Ejemplos de Recomendación .....	74
Tabla 16. Ejemplos de Recompra.....	75
Tabla 17. Ejemplos de responsabilidad y bienestar.....	76
Tabla 18. Ejemplos de compromiso .....	77
Tabla 19. Relación segmentos .....	78

**Lista de figuras**

Figura 1. La industria global de la tecnología: 5.0 trillones .....	7
Figura 2. Los 6 componentes del marco de referencia de capacidades de ABM .....	17
Figura 3. Matriz de relación de códigos y frecuencia.....	80
Figura 4. Diagrama de relación de códigos y frecuencia .....	82
Figura 5. Diagrama de relación de códigos organizado .....	84

**Lista de anexos**

Anexo A. Formato de Entrevista a profundidad.....	89
Anexo B. Transcripciones .....	93

## **Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional**

### **1. RESUMEN**

El mercadeo basado en cuentas (ABM) es un tema que ha tenido una adopción muy rápida en los últimos años en entornos B2B, con estadísticas que muestran un rápido crecimiento de su adopción entre los líderes de mercadeo, pasando de un 49% de adopción en el año 2016 a un 81% de adopción en el año 2017 en la encuesta anual de mercadeo de B2B. Cual es esta fuente? (Flip My Funnel & B2B News Network, 2017). De igual forma se exploran conceptos como la gerencia de cuentas clave, la gerencia de clientes y el impacto que estas tienen en la confianza interorganizacional para la recompra. Como tema principal, se explora la relación en el mercadeo basado en cuentas ABM y la confianza en entornos B2B para proyectos de tecnología en empresas de consumo en Bogotá. El objetivo a plantear se alcanzará a través de una metodología exploratoria y explicativa basada en entrevistas a profundidad a las personas involucradas en el proceso de negociación y compra en el entorno corporativo definido.

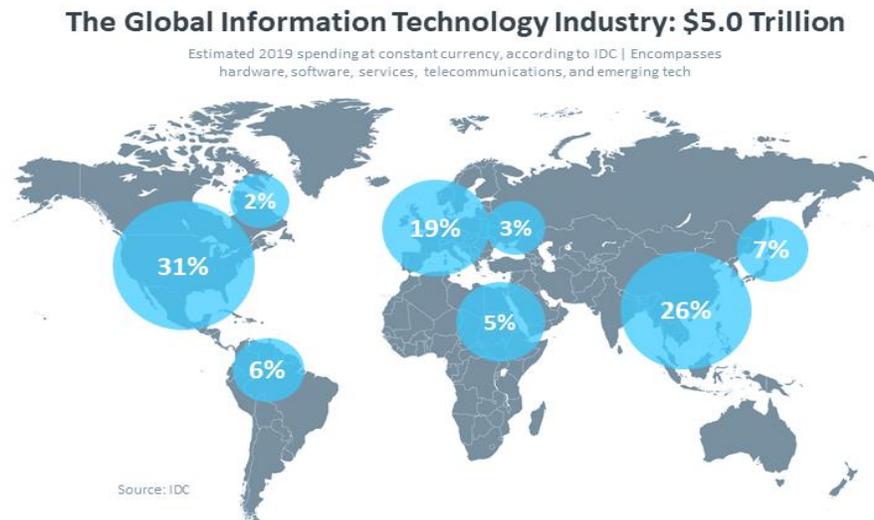
#### **1.1 PALABRAS CLAVES**

Mercadeo Basado en cuentas, Account Based Marketing, ABM, Gerencia de Cuentas Clave, Gerencia Estratégica de Cuentas Key Account Management, KAM, Clientelización, Kapital Cliente, Personalización, Confianza Interorganizacional, B2B, Proyectos de Tecnología, Retail.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 2019 la industria de tecnología alcanza los \$5 trillones de dólares a nivel mundial siendo así una de las industrias con mayor crecimiento según IDC (Comptia, 2018). Sin embargo, compañías multimillonarias de la industria como Microsoft que obtuvo ingresos por 110,4 billones de dólares en 2018 (Microsoft, 2019), IBM que obtuvo \$79,6 billones (IBM, 2019), Cisco que obtuvo 49,3 billones (Cisco, 2019) o Accenture que obtuvo 39,6 billones (Accenture, 2019), se enfrentan a un desafío de una industria cambiante afectada por diferentes mega tendencias, en la que generar relaciones de confianza con iniciativas de mercadeo tradicional es cada día más complicado y más cuando sus clientes más representativos en el mercado B2B son compañías de gran envergadura como Walmart que obtuvo 500,3 billones de dólares de ingresos (Walmart, 2019).

**Figura 1.** La industria global de la tecnología: 5.0 trillones



(Comptia, 2018)

En ese orden de ideas, para entender de mejor forma en el entorno en que se desarrollara esta investigación, se debe iniciar por contextualizar desde sus principios hasta la actualidad el retail colombiano.

El sector de retail en Colombia nace en 1922 con la creación de almacenes Carulla y almacenes Ley de origen barranquillero el que conformó en 1953 la firma CADENALCO.

En 1949 en el centro de Medellín nace Almacenes Éxito como un punto de venta pequeño de telas. Entre los años 1960 y 1969 se crean nuevas cadenas de retail entre ellas Pomona en 1967. En 1968 nace la primera tienda Olímpica y en 1969 Vivero, las dos en la ciudad de Barranquilla. Por otra parte, el entorno económico hace más atractivo el mercado para la entrada de jugadores externos, entre ellos se encontraron Makro, el cual arriba en 1994, en 1998 llega al país Carrefour y en 1999 llega la cadena Casino a través de la compra del 61% de acciones de Almacenes Éxito, el cual lo deja como la compañía líder del segmento (Orietha, 2017).

Con base a lo anterior, el contexto actual de retail en Colombia reúne empresas nacionales e internacionales en donde resaltan las compañías colombianas, europeas y suramericanas, conformado así:

**Tabla 1.** Facturación y utilidades Retail Colombiano 2017

CADENA	INGRESOS	VARIACION	UTILIDAD	VARIACION
Éxito	\$56,442,803	9.37%	\$ 217,713	400.17%
Olimpica	\$ 5,709,718	7.33%	\$ 122,963	36.88%
Alkosto	\$ 4,865,884	2.97%	\$ 328,352	110.86%
Cencosud	\$ 3,839,177	-4.01%	\$ (52,823)	-205.02%
D1	\$ 3,105,632	45.57%	\$ (69,266)	170.97%
Falabella	\$ 1,629,166	8.58%	\$ (21,422)	-52.37%
La 14	\$ 1,499,306	-8.91%	\$ 16,199	-3.02%
Ara	\$ 1,438,883	73.30%	\$ (346,370)	63.10%
Makro	\$ 1,101,633	-2.82%	\$ 15,090	334.12%
Pricemart	\$ 1,053,070	16.75%	\$ 12,579	177.49%
Justo y Bueno	\$ 769,465	265.36%	\$ (163,961)	117%

(Guevara, 2018)

Este segmento altamente competitivo lleva a las empresas que lo conforman a enfatizar esfuerzos en campos logísticos y tecnológicos que le permitan diferenciarse de los competidores para ganar mayor participación de mercado.

Entre las tendencias más importantes del retail colombiano se encuentran:

- Reducir tiempos: Reducción en el lead time para la colocación de nuevos productos en el mercado, con el manejo y centralización de información para lograr los objetivos de cargue y análisis de información que permiten avanzar en esta tarea. (Rios, 2018)
- Integrar lo físico con lo digital: La gran cantidad de información que se genera en el mundo físico y virtual obliga a los retailers a tener elementos tecnológicos que permitan la concentración de esta información para su estudio y análisis, ya que, sin lugar a dudas los retailers que dominen este campo lograrán estrategias diferenciadoras frente a sus competidores, y mejoraran la relación proveedor – cliente de forma significativa. (Rios, 2018)
- Mejorar las conversiones Up-selling y Cross selling: La visión 360° de las ventas permite afianzar la relación con los proveedores y aumentar la fidelización con los clientes, esto gracias a la gestión y análisis de la información en los diferentes segmentos de clientes que atiende el retailer (Rios, 2018).

Ahora bien, a la hora de adquirir tecnología, los retailers son afectados por las tendencias de consumo mundial en las que actualmente se sufre de una crisis de confianza que lleva a los consumidores a tomar acción y a participar emocionalmente para convertirse en lo que se define como compradores detectives. (Angus, 2018) Según Alison Angus(2018), a los compradores detectives les gusta investigar y están agotados de los mensajes vacíos

transmitidos por las empresas de forma que toman acciones para conocer más sobre los productos y terminan por conocer más que los propios vendedores. Los vendedores de IT tienen que hacer cada día más dura su tarea para poder construir promesas de valor que sean relevantes y que generen los beneficios adecuados a sus compradores informados. (Burgess & Munn, 2017)

Por otra parte, a medida que las empresas crecen, las prácticas de compras se vuelven más estrictas y los retailers en tanto en Colombia como a nivel mundial implementan estructuras de compras interorganizacionales más robustas, con diferentes actores involucrados dentro de la misma compañía para tomar una decisión de compra. Creando así lo que se le llaman centros de compra, que se define como todos los individuos o grupos de individuos que participan en el proceso de una decisión de compra y que comparten los objetivos y riesgos que vienen de la decisión. (Gaggl, 2015) Esto implica que hay diferentes individuos involucrados en los procesos de compras interorganizacionales que comparten diferentes gustos, hábitos y preferencias entre sí y que además juegan roles diferentes en cada adquisición en particular, por lo que es imprescindible para las compañías el poder identificar el rol de cada uno de estos individuos de forma que la compañía se pueda comunicar y relacionar de forma asertiva. (Gaggl, 2015)

Acorde con lo anterior, a medida que pasan los años, las campañas corporativas llamativas tradicionales, prueban ser cada día menos efectivas para ganar negocios y generar crecimientos en un mundo que se enfrenta a un cambio constante con consumidores completamente diferentes y cambiantes. (Burgess & Munn, 2017) Razón por la cual, estrategias como mercadeo one to one o mercadeo relacional comienzan a tomar gran relevancia tal y como lo hace el mercadeo basado en cuentas, ya que este tipo de estrategias

al final implican que las compañías deben estar dispuestas a cambiar su comportamiento, basándose en lo que dice únicamente un individuo junto con lo que la empresa sabe de él. (Peppers, Rogers, & Dorf, *Is your company ready for one-to-one Marketing*, 1999)

El mercadeo basado en cuentas es una estrategia que se enfoca en ganar y retener pocos clientes con negocios de valor significativo, aunque el volumen de clientes es reducido, la complejidad es muy grande (B2B Marketing, 2017). Según el Account-Based Marketing Consortium, el mercadeo basado en cuentas se define como “la práctica de mercadeo B2B que organiza estrategias de fidelización para enfocarse en una lista definida de cuentas prospecto. Esta práctica representa un cambio fundamental en la estrategia con un primer foco en construir conciencia, compromiso, relacionamiento y relaciones de negocios con organizaciones seleccionadas en vez de enfocarse en la adquisición y nutrición de relaciones individuales (leads) o tácticas basadas en canales de distribución” (Demand Metric, 2016).

Ahora bien, una de las prioridades más grandes para el Sector Retail de Grandes Superficies es sin duda el desarrollo tecnológico, para permitir el desarrollo eficiente y sostenible en su modelo de negocio de forma que sea rentable y pueda ser competitivo tanto en el mercado colombiano como en el latinoamericano y el del resto del mundo. Sin embargo, es necesario que los retails colombianos tengan apoyo en la transformación digital, por lo que tienen que hacer sus adquisiciones tecnológicas con un proveedor confiable (Herrera Rico, Lara Montoya, Lastra Jimenez, Rivera Ibagón, & Soacha Morales, 2017)

Por esta razón, compañías de todo el mundo como Oracle, Microsoft, HPE entre otras comienzan a utilizar esta estrategia e incluso crean roles nuevos en el mercadeo como le es el “Account based Marketer” (Avis, 2019), sin embargo, es poco lo que se habla con respecto a su efectividad en la generación de confianza de cara al cliente final y mucho

menos de su efectividad en un mercado como el colombiano. La mayoría de los estudios y publicaciones empresariales sobre el mercadeo basado en cuentas son hechas fuera de Latinoamérica, llevando a que la mayoría de estas se enfoquen en el retorno de la inversión de mercadeo o ROMI (Return of Marketing Investment) de los modelos propuestos y su representación en términos económicos para una empresa de tecnología en términos internacionales. Así mismo, muy poco es lo que se investiga formalmente sobre su efectividad en regiones particulares y en clientes de un segmento en específico.

Según Don Peppers y Martha Rogers, para construir valor en una relación administrada el objetivo más importante es la generación de confianza, ya que no pueden existir las relaciones sin confianza (Peppers & Rogers, 2011) de forma que es preocupante que sólo se indague en medios corporativos acerca del retorno de inversión del mercadeo basado en cuentas para un proveedor, pero que poco se indague desde el punto de vista del cliente final y sus percepciones acerca de sus efectos en el desarrollo de las relaciones de confianza y las posibles variables de confianza interorganizacional que son afectadas por la efectividad del mercadeo basado en cuentas en un mercado determinado, así como su posible efecto en la recompra de productos específicos.

Con base en lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre mercadeo basado en cuentas (ABM) y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional en entornos B2B para lograr la recompra de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Bogotá?

### **3. PREMISAS**

- El mercadeo basado en cuentas (ABM) hace más efectiva la generación de confianza a largo plazo en entornos B2B para la recompra de proyectos de tecnología en empresas de retail en Colombia
- El proceso de Gestión de Clientes es clave en la generación de confianza para lograr el desarrollo de una estrategia efectiva de mercadeo basado en cuentas (ABM) para la recompra de proyectos de tecnología en empresas de retail en Colombia
- El KAM es clave en la generación de confianza para lograr el desarrollo de una estrategia efectiva de mercadeo basado en cuentas (ABM) para la recompra de proyectos de tecnología en empresas de retail en Colombia
- Al generar confianza en el cliente a través de estrategias de ABM, esto se ve reflejado en la recompra de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Colombia

### **4. OBEJTIVOS**

#### **4.1 Objetivo General**

Explorar la relación entre mercadeo basado en cuentas (ABM) y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional en entornos B2B, tomando como base los modelos existentes para encontrar la convergencia e integración ideal de los modelos de KAM y

Cientelización, con el propósito de dar una atención más efectiva al cliente que dé como resultado la recomendación y recompra.

#### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Explorar la relación de gerencia de cuentas claves y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional a largo plazo en entornos B2B.
2. Estudiar la relación de gestión de clientes y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional a largo plazo en entornos B2B.
3. Identificar si la confianza interorganizacional en entornos B2B genera recompra y recomendación en proyectos de tecnología en empresas de Retail en Colombia.
4. Encontrar las características del Account Managment y la Gestión de Clientes que más influyen en la generación de confianza interorganizacional en empresas de Retail en Colombia.

#### **5. ESTADO DEL ARTE**

Esta investigación está basada en literatura que habla del mercadeo basado en cuentas (ABM). Los pilares más relevantes de su metodología de cara a los clientes son: La gerencia estratégica de cuentas clave (KAM) y la Gestión de Kapital Clientes, estos resultan en una

estrategia relacionada con la generación de ingresos. El KAM es crucial en el momento de establecer relaciones de largo plazo con los clientes, debido a que esto es lo que termina generando confianza (Hollyoake, 2017). Así mismo, es relacionado con la confianza a nivel profesional y personal, se encuentra el valor agregado que se puede brindar entre las empresas B2B (Wright, Kayas, Bon, & Pyatt, 2017). El KAM se define como una práctica empresarial dentro de su desarrollo, el cual se analiza con varias métricas, en donde resulta más efectivo cuando se enfoca en mejorar las relaciones con los clientes, lo cual se logra trabajando y reforzando la confianza, con el valor adicional que se evidencia la correlación que existe entre el KAM y la satisfacción del cliente (Davies & Ryals, 2014). Por otra parte, la gestión de Kapital cliente con estrategias de personalización se debe realizar con clientes que ya están conquistados focalizando su portafolio en productos maduros y ofreciendo nuevas alternativas de tecnologías innovadoras y creativas para fortalecer el servicio (Flip My Funnel & B2B News Network, 2017). Se demuestra que los productos en etapa de madurez tienen un efecto más fuerte en la orientación al cliente y la competencia. (Wang, Wang, & Zhao, 2015). Por esta razón, dado que este estudio tiene la intención de investigar los efectos del mercadeo basado en cuentas en la confianza de cara a los clientes, se va a estudiar la gerencia de cuentas clave (KAM) y la gestión de Kapital cliente como pilares fundamentales y su relación con la confianza.

El mercadeo basado en cuentas (ABM) es un tema que ha tenido una acogida muy rápida en los últimos años en entornos B2B, con estadísticas que muestran un rápido crecimiento de su adopción entre los líderes de mercadeo, pasando de un 49% de adopción en el año 2016 a un 81% de adopción en el año 2017 en la encuesta anual de mercadeo de B2B News Network

(Flip My Funnel & B2B News Network, 2017). Acorde con lo anterior otras fuentes de datos muestran que el 87% de las empresas que implementan una estrategia de mercadeo basado en cuentas tienen mayor retorno de inversión en comparación con otro tipo de estrategias de mercadeo B2B, además, el 71% de estas empresas planea ampliar sus programas de mercadeo basado en cuentas durante el año siguiente al sondeo (Leavitt, 2017).

En consecuencia de lo anterior, el mercadeo basado en cuentas hace todo el sentido en empresas B2B por la distribución de su Pareto de cuentas, es decir, según el Information Technology Services Marketing Association (Leavitt, 2017) la relación de cantidad de cuentas por porcentaje de ingresos, es inversamente proporcional y con tendencia al 50% de los ingresos, los cuales provienen no más de 20 cuentas, haciendo así que cada una de las cuentas top de las organizaciones represente un porcentaje elevado de sus ingresos (Leavitt, 2017). Sin embargo, existe mucha incertidumbre incluso en la definición o el entendimiento de qué es el ABM y sus beneficios (Demand Metric, 2016) y aunque las multinacionales más grandes utilicen estrategias de ABM, poco se ha discutido en el mundo académico por lo que la literatura es limitada.

Por otra parte, El Account-Based Marketing Consortium creó un marco de referencia con seis componentes que necesitan las organizaciones para desarrollar las capacidades primordiales para una estrategia exitosa de mercadeo basado en cuentas, los cuales son:

1. Definición de cuentas – Usar un proceso racional para seleccionar las cuentas objetivo.
2. Insights – Desarrollo de perfil de cuentas y planes de mercadeo para las cuentas objetivo.

3. Contenido – Creación de contenido que hable a las necesidades de las cuentas objetivo.
4. Orquestación – Permite cambiar la entrega de contenido a medida que las cuentas objetivo avanzan en el proceso de compra.
5. Delivery – Entrega intencional de medios de comunicación y mensajes específicos para las cuentas objetivo.
6. Medición – Se hace uso de un modelo de analítica a nivel de cuentas para hacer seguimiento a los resultados del programa ABM. (Demand Metric, 2016)

**Figura 2.** Los 6 componentes del marco de referencia de capacidades de ABM



(Demand Metric, 2016)

Del mismo modo, sin ir en contra de esta definición y de los componentes de la figura 1, la B2B Magazine utiliza cinco criterios para definir lo que es mercadeo basado en cuentas en estado de madurez, los cuales son:

1. Definición de cuentas – El nivel de entendimiento de las cuentas objetivo y la habilidad para llegar a ellas.
2. Procesos – desarrollo, entendimiento y documentación formal de los medios de colaboración y cooperación entre los diferentes equipos y funciones.
3. Estructura y liderazgo – reducción de límites entre las funciones de los equipos de ventas, mercadeo y éxito en el cliente con un liderazgo centralizado.
4. Tecnología – el mercadeo depende de la tecnología y se apoya mucho en nuevas herramientas para hacer un mercadeo basado en cuentas sofisticado.
5. Medición – el mercadeo basado en cuentas requiere diferentes medios de medición y una serie de métricas de éxito y retorno de inversión (B2B Marketing, 2017).

Ahora bien, ambas teorías son un poco diferentes en cuanto a algunos componentes puntuales. Por ejemplo, el foco que le da una teoría a la tecnología y la otra no, sin embargo, convergen completamente en cuanto a los resultados esperados de cara al cliente. Ambas teorías buscan una apropiada y clara gerencia estratégica de cuentas foco con un plan de trabajo definido, enfocado en el desarrollo de la relación interorganizacional con una apropiada gestión de clientes o estrategia de clientelización. Dicha estrategia orquesta las diferentes interacciones en los puntos de contacto con el cliente de forma individualizada basándose en herramientas de tecnología.

## 6. MARCO TEORICO

### 6.1 Gerencia de Cuentas Clave

Como pilar de la relación con el cliente y construcción de confianza se debe profundizar en el rol del Key Account Management (KAM). La gestión de cuentas clave ha surgido durante las últimas décadas como uno de los conceptos más importantes en el marketing de empresa a empresa (B2B). Una cuenta clave es un cliente identificado por el proveedor como de importancia estratégica. (Millman & Wilson, 1995) Esto lleva a los proveedores a gestionar las relaciones de KAM de manera que puedan lograr mayores niveles de asociación y compromiso con sus cuentas (Piercy & Lane, 2003).

El éxito de una relación B2B está a menudo en manos de un individuo. En muchas empresas, los gerentes de cuentas clave son responsables del bienestar de los clientes más importantes (Millman & Wilson, 1995)

Tzempelikos (2015), define el rol de KAM como una posición en la que la alta gerencia de la compañía se debe involucrar y velar por su correcta ejecución “Además, el estudio desarrolla aún más las bases teóricas de KAM como un factor de contexto organizativo, en lugar de solo una práctica de administración de ventas. KAM no debe verse solo dentro de los límites de la función de ventas; más bien, la alta gerencia puede (y debe) jugar un papel crítico en su implementación” KAM ha fortalecido su papel como un campo de investigación importante, así como un proceso de gestión relevante en los mercados de empresa a empresa (B2B). (Leischnig, Ivens, Niersbach, & Pardo, 2017)

Mahlamaki, Rintamaki, & Rajah (2018), en su estudio encontraron las características más importantes para el éxito de un KAM “Específicamente, nuestros resultados mostraron que tanto la orientación de aprendizaje como la de desempeño tienen una relación con el desempeño laboral del gerente de cuentas clave. Además, la orientación de aprendizaje tenía una relación más significativa con el desempeño laboral.” Este resultado tiene importantes implicaciones de gestión. Las empresas deben tratar de motivar a los gerentes de cuentas clave para que aprendan diferentes aspectos asociados con su trabajo. Una tarea relacionada para las empresas implica facilitar el aprendizaje de los gerentes de cuentas clave al proporcionarles el conocimiento, la tecnología y los recursos de tiempo necesarios para aprender.

Así mismo, la gerencia de cuentas clave o gerencia estratégica de cuentas (KAM) es una práctica muy común en entornos B2B y es básicamente un proceso sistemático de los proveedores para administrar relaciones estratégicas (Iain A. Davies, 2014). Sin embargo, estudios muestra que los clientes se benefician substancialmente cuando sus proveedores introducen prácticas de gerencia de cuentas clave, ya que las relaciones colaborativas con los proveedores le generan a los clientes de un 10% a un 100% más de valor. Por otra parte, el rol de un gerente de cuenta tiene como propósito central el desarrollar y mantener las relaciones con los clientes para apoyar la satisfacción y la lealtad, produciendo calidad y creando valor a través de la relación (Wright, Kayas, Bon, & Pyatt, 2017). Así mismo, en un estudio de administración de las relaciones B2B se habla de la importancia del rol de gerencia de cuentas estrategia y comparándolo contra un modelo de codesarrollo con los clientes que se compone de dos elementos. El primer elemento es demostrar la experiencia y las competencias a través de las publicaciones, hablado en público y seminarios. El segundo

elemento es desarrollar relaciones de confianza con clientes existentes y potenciales (Wright, Kayas, Bon, & Pyatt, 2017). Según este estudio, la gerencia de cuentas clave efectiva necesita conocimiento de la industria, conocimiento profundo del negocio y de la organización del cliente además de un buen entendimiento de los servicios del proveedor y habilidades no profesionales como atención al detalle, amigabilidad, autenticidad, entusiasmo y otras habilidades blandas para el codesarrollo con los clientes (Wright, Kayas, Bon, & Pyatt, 2017). En ese orden de ideas, la gerencia de cuentas va más allá de la selección de cuentas clave, su apropiada administración y su profundo entendimiento ya que también tiene un aspecto relacional que se ve reflejado en confianza.

## **6.2 Kapital Cliente**

Para definir el enfoque en el cliente de esta investigación, debemos remitirnos a diversas fuentes que sitúan al cliente en el centro de la estrategia empresarial y en consecuencia todos los esfuerzos se encaminan a satisfacer sus necesidades, y a brindarle experiencias que lo lleve a la recompra y recomendación. Es por esto que se define la metodología de Kapital Cliente como un activo del negocio que contribuye a la permanencia de la empresa en un mercado y, por tanto, su uso se centra en todos los aspectos funcionales de la entidad que tienen relación directa con el conocimiento del cliente, su comprensión del proceso de consumo y su vocación de servicio. (Restrepo, 2015)

Dada la importancia del cliente para la organización se vuelve necesario gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y de la

rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Valenzuela & Torres, 2008).

Al tener enfoque en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos de la organización, siendo lo más importante forma en que el cliente quiere interactuar con la organización. De esta manera el “actuar para el cliente” pasa a ser substituido por “actuar con el cliente”. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor. (Valenzuela, Garcia, & Blasco, 2007)

Por esta razón, el enfoque de las estrategias basadas en ABM estará dirigido en la gestión del cliente como el activo más importante y lo que da sostenibilidad en el tiempo de la gestión comercial, de esta forma el trabajo se encaminara a evidenciar los parámetros que permiten que la empresa diseñe estrategias, gane y aumente la confianza que conlleve a una recompra y relación a largo plazo.

### **6.3 Personalización**

La personalización es el “Proceso de co-diseño con el cliente de productos y servicios que satisface las necesidades individuales de cada cliente referidos a ciertas características del producto, todas las soluciones se realizan dentro del espacio fijo de solución, caracterizado por un proceso estable pero flexible y que da respuesta. Como resultado, los costes asociados con la personalización permiten un nivel de precios que no implican el cambio a un segmento más alto del mercado” (Piller, 2005). Asimismo, el autor Kumar (2017) define la personalización como “La estrategia empresarial que permite construir alta

personalización en un producto a precios asociados con producción en masa, tiene tres elementos a través de los cuales esto se hace posible: diseño modular del producto, espacio solución finito y co-diseño con el cliente” (Kumar, Gattoufi, & Reisman, 2017). Por lo tanto, la relación entre personalización y confianza se basa en el rápido desarrollo de servicios, haciendo que las empresas busquen ofrecer productos personalizados generando credibilidad, confianza y realizando un efecto de recomendación y relaciones a largo plazo.

#### **6.4 Confianza**

En la industria del marketing Doney y Cannon (1997) definieron la confianza como "La credibilidad y la benevolencia es percibida como un objetivo de confianza, donde la primera dimensión de la confianza se basa en la credibilidad objetiva de un socio, una expectativa de que la palabra o declaración escrita del socio pueda ser confiable. La segunda dimensión de confianza y benevolencia es la medida en que el socio está genuinamente interesado en el bienestar del otro, y motivado para buscar ganancia conjunta” (Doney & Cannon, 1997). Por otra parte, el autor Moorman (1993) describe la importancia de la confianza como cierta cantidad de riesgo, que conducirá a la vulnerabilidad e incertidumbre. Su definición de confianza es: "La confianza ha sido vista como un intento de comportamiento que refleja la dependencia de un socio e implica vulnerabilidad e incertidumbre por parte del cliente” (Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993). En este orden de ideas para que el proveedor le genere confianza al cliente en un entorno, debe tener presente algunas variables como personalización del servicio, reputación del proveedor, propuesta de valor y calidad; logrando así relaciones a largo plazo y optimización de la rentabilidad.

La confianza se da de forma permanente en las relaciones sociales por lo que establece la base en la cual se respalda la seguridad de la sociedad. Habitualmente existen dos entes en el proceso de la confianza, estos pueden ser organizaciones, personas y los sistemas tecnológicos que mediante interacciones constantes buscan un beneficio mutuo. Se dice que todos los individuos sean organizaciones o personas individuales tienen la necesidad de confiar en el otro para encontrar una respuesta a sus necesidades. (López, 2015)

La confianza puede ser definida e interpretada de diferentes formas dependiendo del autor y del contexto en el cual se da. Mayer (Mayer, Davis, & Shoorman, 2003) la concibe como la buena intención de una persona de ser susceptible a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción. La confianza plasma un papel importante en los ámbitos sociales de las personas y organizaciones y en la consecución del éxito, igualmente interviene e influencia directamente los procesos de comunicación, cooperación e información compartida del trabajo en equipo, las negociaciones, las relaciones organizacionales a largo plazo, entre otras. (Burke, 2007)

Los pensadores de la confianza proponen y utilizan diferentes modelos para explicar y analizar detalladamente este concepto. Un modelo es la representación de un evento o proceso que explica o simula una determinada situación para obtener resultados. Se han realizado varias investigaciones en confianza organizacional, que contienen información en el contexto de los canales de distribución, por ejemplo, en las relaciones entre el fabricante-comprador y el comprador-vendedor con el objetivo de determinar cómo se comportan estas relaciones. (Moorman, Chris, & Zaltman, 2003) Adicionalmente, una parte de la investigación se centra en la forma de mantener relaciones a largo plazo entre los integrantes

de los canales de distribución, teniendo en cuenta que los costos de transacción para los acuerdos son relativamente altos y que las relaciones pueden verse afectadas por factores externos a los actores principales. (Kumar N. , 2006).

Algunas de las principales características que influyen en el desarrollo de relaciones de confianza son:

- Características demográficas: Cuando las dos partes son similares en términos demográficos (experiencia, tamaño, edad, entre otras.) tienen cosas comunes y más facilidad para entenderse y, por tanto, desarrollar la confianza. (Zapata, Giraldo, & Londoño, 2011)
- Características personales: La afinidad para lograr relaciones de confianza con otro, en ocasiones está asociada a experiencias pasadas, la identidad propia y el origen. En general, al iniciar una relación entre dos partes, se generan predisposiciones en estos ámbitos que afectan directamente las interacciones de las partes involucradas. (Zapata, Giraldo, & Londoño, 2011)
- Competencias profesionales: La competencia se refiere a los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una actividad. La evaluación de estas competencias es realizada teniendo en cuenta los títulos o reputación adquirida. Las características antes mencionadas, generalmente son aceptadas tanto por el fideicomitente como por el fideicomisario, facilitando aún más la confianza entre ambas partes. (Zapata, Giraldo, & Londoño, 2011)

Por otro lado, algunos modelos de confianza revisados que centran su atención en las relaciones de confianza en la organización son:

**MODELO DE YBARRA Y TURK:** La alianza estratégica es una relación cooperativa entre dos o más firmas con el potencial de crear mayor valor, que el logrado por cada una de ellas

independientemente. Además, las alianzas estratégicas son una herramienta para incrementar la ventaja competitiva, por ello los factores que contribuyen al éxito de las alianzas constituyen un importante objeto de investigación. La confianza entre proveedores, clientes y, aún entre competidores, es uno de los factores críticos de éxito de estas relaciones (Ybarra & Turk, 2009). El modelo de Ybarra y Turk (2009) muestra un aspecto general de antecedentes y resultados de los cambios en el nivel de confianza organizacional. El modelo desarrolla factores que guían el desarrollo de la confianza, en él se incorporan dos perspectivas teóricas. Los costos de transacción económica, ya que según el modelo la confianza se incrementa entre colaboradores mediante requisitos de las partes a invertir en activos especializados y promueve la interdependencia en las relaciones. La teoría de cambio social, ya que la confianza se desarrolla entre compañías como resultado de interacciones continuas, comunicación permanente y valores compartidos. (Ybarra & Turk, 2009)

MODELO DE HSU: El modelo propone incluir conocimiento compartido, autoeficacia y expectativas de resultado, como influencias personales y confianza multidimensional, para entornos medioambientales. (Chang, 2005) El modelo de Hsu es usado para examinar cómo las condiciones varían en las compras por internet, ya que en los procesos complejos de interacciones en la red las personas ya no actúan cara a cara, actualmente se realiza por medio de tecnologías. El énfasis del modelo está en observar el comportamiento por género y la facilidad de uso a través de encuestas estructuradas y apoyadas en métodos estadísticos para sus análisis y validación. Los resultados obtenidos explican el modelo propuesto y concluyen sobre lealtad en la red, es decir, la influencia del espacio virtual en las decisiones

de compra. Otro aspecto importante que evalúa es el cambio de comportamiento de las personas en los procesos de confianza (Sutter, 2005).

**MODELO DE HARRYS Y GOODE:** El modelo propone una conceptualización de la secuencia de la lealtad, operada y probada, sintetizada y construida en investigaciones de lealtad, confianza, satisfacción, valores y calidad del servicio. La estructura propone y evalúa a la confianza como un reflejo direccionado de lealtad (Harris, 2014). El modelo muestra la confianza como consecuencia de la calidad en el servicio y como a través de la lealtad influenciada por los valores percibidos por un producto o servicio generan satisfacción.

**MODELO DE CRY:** El modelo de Cry (2007) muestra la influencia de la confianza en aspectos del marketing. Para una organización de productos o servicios el interés principal es que los usuarios reciban ofertas y que, además, sea usual para el comprador que adquiera el producto o servicio. (Cry, 2007) La percepción de uso y la percepción de la presencia social son elementos que influyen en la cotidianidad del usuario. Cuando el nivel de aceptación es alto, se construye un proceso cíclico con base en la confianza que, a su vez, es el fundamento de la lealtad.

**MODELO DE SUH Y HAN:** El modelo de Suh y Han (2010) tiene similitudes con el propuesto por Cry (2007), ya que ambos están enfocados en actividades de mercadeo y proponen como mecanismo para generar lealtad la confianza en la tecnología y el respaldo que brinda ésta a los usuarios. El modelo de Suh y Han muestra las relaciones entre las actitudes de uso, la utilidad percibida y las actitudes relacionadas con la confianza. (Suh,

2010) La intención se presenta como un mecanismo de riesgo y el uso real como una consecuencia de la evaluación de percepciones. Mediante herramientas estadísticas concluyen como la confianza es necesaria para que usuarios del sistema en red realicen transacciones con seguridad y a su vez logren minimizar riesgos. (Suh, 2010)

**MODELO DE CONCHA Y SOLIKOVA:** El modelo se orienta a plantear la importancia de las relaciones por encima de las transacciones. Se entiende, en una relación de proveedor-comprador-vendedor beneficia más una relación eficiente que las transacciones realizadas. Las relaciones a largo plazo se deben estructurar sobre la confianza y se propone un nuevo elemento para conseguirlo: la tecnología compartida. La mayoría de los investigadores están de acuerdo en que la confianza se desarrolla y construye con el tiempo (Bunt, 2005). La confianza interpersonal es la base para la confianza organizacional, si no hay la primera no se pueden conseguir la segunda. Además, la construcción de confianza es un activo para asegurar las metas a largo plazo. Dependiendo de los valores compartidos y las metas comunes entre las organizaciones, la confianza evoluciona en el largo plazo. En el contexto organizacional, la confianza tiene gran importancia como un concepto complejo formando parte central de las relaciones interpersonales como características en las organizaciones para el logro de objetivos estratégicos (Concha, 2009). Además, conlleva otros beneficios adicionales, como actitudes más positivas, altos niveles de cooperación y desempeño superior.

## 7. METODOLOGIA

En esta investigación se estudiará la relación entre mercadeo basado en cuentas (ABM) y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional en entornos B2B para lograr la recompra de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Colombia. Por otro lado, se estudiarán las variables que influyen en las necesidades del cliente desde la perspectiva del consumidor, las relaciones a largo plazo entre proveedor y cliente y el grado de innovación en los servicios. En este capítulo se describirá el método que se utilizará para realizar el estudio exploratorio cualitativo, el perfil de los entrevistados y la estructura de la guía para la entrevista a profundidad. Dado que el Account Based Marketing es un tema con poca literatura académica y pocos autores escriben sobre el mismo, es necesario realizar una investigación exploratoria para identificar y definir las dimensiones de la experiencia del servicio basado en la teoría de la confianza organizacional, personalización en el entorno B2B y gerencia de cuentas claves.

La investigación por realizar tendrá un enfoque exploratorio y explicativo. Se iniciará con una investigación exploratoria que tiene como objetivo conocer y entender datos o hechos relativamente desconocidos con el fin de obtener información más completa respecto de un contexto o hecho en particular, indagar nuevos problemas, identificar variables y establecer prioridades para una investigación futura (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014). Casi siempre “este tipo de metodologías determinan patrones, ambientes, contextos y relaciones potenciales entre variables” (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014).

Para realizar este tipo de investigaciones o análisis exploratorios existen varias técnicas con diferentes enfoques. Entre las más conocidas se encuentran la observación, etnografía, sesiones de grupo y entrevistas a profundidad. Para el enfoque de la investigación se va a centrar en la técnica de observaciones que tiene como propósito comprender procesos, experiencias, relaciones, eventos que suceden en el comportamiento y patrones que se desarrollan (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2014) para realizar una aproximación de los aspectos y características relevantes de las empresas de Retail en Colombia en su experiencia actual en el mercadeo basado en cuentas y que sean insumo para la fase cualitativa. Luego de lo realizado, se utilizará la técnica de entrevistas a profundidad. Se utilizará información primaria donde la fuente se obtendrá de Gerentes, directores, altos ejecutivos o gerentes de innovación y desarrollo en Bogotá, en el retail, que tengan posición de decisión en la compra e implementación de proyectos de relevancia hacia sus empresas. La muestra será de 5 gerentes ya que es una investigación que ahonda un tema específico y especializado.

Así mismo, para responder la pregunta de investigación en este estudio, las entrevistas a profundidad serán una conversación extendida y abierta con el participante donde el intercambio de la información sirve para la recopilación de datos. Con lo anterior, contextualizaremos a los participantes sobre la gerencia de cuentas claves y la gestión del Kapital cliente basado en la confianza y luego con preguntas estructuradas encaminadas a encontrar su percepción con respecto a los efectos de las diferentes dimensiones de la gerencia de cuentas claves. Igualmente se evaluará la confianza, el nivel de personalización de los servicios y cómo se manifiesta en el entorno B2B. Las entrevistas serán grabadas para

obtener con detalle la explicación del participante y se transcribirán para tener constancia del estudio.

Se harán dos tipos de entrevistas, la entrevista tipo 1 para personas inmersas en el proceso de compra de herramientas informáticas para el canal de Retail en Bogotá y la entrevista tipo 2 para personas que laboren en empresas de tecnología que actualmente estén implementando el modelo ABM para empresas de Retail en Bogotá, Colombia. El proceso con el cual se obtienen las preguntas de la guía de entrevistas hace referencia a la siguiente tabla en la que se parte de la pregunta de investigación, luego se generan categorías orientadoras y se hacen las preguntas referentes a cada uno de los ejes de investigación.

**Tabla 2.** Ejes de indagación

Tema	Categorías orientadoras	Ejes de indagación
¿Cuál es la relación entre mercadeo basado en cuentas (ABM) y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional en entornos B2B para lograr la recompra de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Bogotá?	Gerencia de cuentas clave y confianza	Modelo de atención comercial
		Niveles de asociación y compromiso con sus cuentas
		Responsabilidad y bienestar
	Gestión de clientes y confianza	Conocimiento del cliente
		Comprensión del proceso de consumo
		Personalización
	Confianza y recompra	Costos de transacción
		Interacciones continuas
		Valores compartidos
		Recomendación
		Recompra

(Tabla de elaboración propia)

Por otra parte, la metodología de análisis de las entrevistas se hará con un proceso de recolección de información en el que se transcriben las entrevistas realizadas y se reúne toda la información no estructurada en texto para luego estructurarla por un método análisis cualitativo que permitirá comprender a profundidad el contexto que rodea los datos. (

Hernandez Sampieri, Fernández collado, & Babtista Lucio, 2012) De esta forma se procederá a segmentar los textos de las transcripciones por conjuntos de líneas de texto para crear unidades o segmentos que luego serán interpretados y relacionados los unos con los otros para encontrar categorías, temas y patrones. ( Hernandez Sampieri, Fernández collado, & Babtista Lucio, 2012) Durante este proceso se codificará cada categoría con codificación abierta EMIC. Es decir, la codificación se hará en una fase posterior al análisis y procederá de los datos recolectados y las categorías encontradas. (Ivan, 2018)

En ese orden de ideas, se estudiará cada pieza de dato recolectado para luego deducir similitudes y diferencias entre datos al relacionar segmentos y posteriormente relacionar categorías.

#### Fuentes Primarias:

- Entrevistas a profundidad: Desarrollo de entrevistas en el grupo objetivo para profundizar sobre los ejes de indagación y encontrar patrones y hallazgos sobre la gestión de mercadeo basado en cuentas.

#### Fuentes Secundarias:

- Estudios previos: como las organizaciones hacen ABM en Colombia en el Retail.
- Bases de Datos: Reportes y tendencias de mercado (Euromonitor, Nielsen, Mintel) sobre Account Managment y la relación con la gestión del Kapital cliente.
- Literatura académica: Literatura relacionada al tema de investigación para definir el enfoque y la aproximación más acertada que responda al problema planteado.

## **8. APROXIMACIONES ESPERADAS DE LA INVESTIGACION**

Teniendo en cuenta la literatura revisada, este estudio espera hacer una contextualización formal y académica del mercadeo basado en cuentas (ABM) al explicarlo como una mezcla de conceptos académicos ya estudiados por diferentes expertos pero que aplican para un ambiente particular como lo son las ventas B2B en proyectos de tecnología. Así mismo, la investigación parte del punto de que los factores a evaluar dentro del ABM tienen una relación positiva con la confianza interorganizacional, pero espera que el planteamiento de ABM aumente la efectividad de estas estrategias para el cliente final en entornos B2B para la adquisición de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Colombia.

Por otra parte, el estudio no pretende crear un modelo nuevo KAM ni de clientelización para una organización, sino que espera poder encontrar el modelo ideal de convergencia e integración de estas prácticas, dentro de los modelos que ya están documentados, para dar una atención más efectiva al cliente en este entorno. Sin embargo, la posibilidad existe de que los resultados encontrados sean útiles para otros ambientes y aplicaciones dentro del entorno B2B como puede ser el caso de la venta de proyectos similares en otras industrias o inclusive proyectos diferentes de grande envergadura.

## **9. GRUPO OBJETIVO**

Para esta investigación se hicieron las entrevistas a profundidad a los siguientes perfiles:

1. Nombre: Andres Jimenez  
Empresa: Microsoft  
Rol: Gerente de Mercadeo y operaciones  
Tipo Entrevista: 2

2. Nombre: Rafael Beltran  
Empresa: Grupo corbeta, Alkosto  
Rol: Director de operaciones  
Tipo Entrevista: 1
  
3. Nombre: Patricia Silva  
Empresa: Sodimac  
Rol: Gerente de infraestructura  
Tipo Entrevista: 1
  
4. Nombre: German Sierra  
Empresa: Continautos  
Rol: Gerente de Tecnología  
Tipo Entrevista: 1
  
5. Nombre: Juan Carlos Pinzón  
Empresa: Lafayette  
Rol: Sub gerente de tecnología  
Tipo Entrevista: 1

## **10. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION**

### **10.1 Recolección de Datos**

Se realizaron 5 entrevistas a profundidad en la que los investigadores fueron el instrumento de recolección a los siguientes perfiles; Gerente de mercadeo y operaciones de una empresa de tecnología que utiliza estrategias de ABM; a un director de operaciones de un retail; a un gerente de infraestructura de un retail y a un gerente de tecnología de otro retail acorde con el grupo objetivo mostrado anteriormente. Todos los entrevistados laboran en Bogotá y se

hizo una entrevista presencial y cuatro telefónicas. Todas las entrevistas se hicieron siguiendo las guías de entrevistas del anexo 1 y fueron grabadas y transcritas como se ve en el anexo 2.

Se hicieron dos tipos de entrevista, la entrevista tipo 1 para personas inmersas en el proceso de compra de herramientas informáticas para el canal de retail en Bogotá, entrevista tipo 2 para personas que actualmente estén implementando el modelo ABM para empresas de retail en Bogotá.

**Tabla 3.** Tabla de unidades y segmentos

Estudio: Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional.

Recolección de datos: Entrevistas a profundidad.

Unidad de análisis: Líneas de la transcripción de las entrevistas.

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
Andres Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	"Generalmente cuando querías personalizar mucho, cuando querías ir profundo, llegar a pocas cuentas era un marketing para pocos y cuando querías ser masivo tenías que ir con un marketing realmente de una campaña con un par de mensajes. Si eras masivo eras poco profundo, si querías ser profundo eras poco masivo y lo que hemos encontrado hoy con la tecnología es que hoy hay una súper segmentación, hoy los segmentos llegan a 1; hoy son segmentos de 1 y eso es clave porque hoy los usuarios... porque acuérdesse que los clientes de las empresas al final somos seres humanos"	1
	"Hoy be to be son empresas sí, pero en las empresas quienes toman decisiones son personas y si usted mira cómo somos hoy, a uno hoy que lo perfilen "es un hombre de 40 años y con eso tiene tal gusto", no; si hoy la información que hay disponible de cada persona es increíble, todo el tema que hay en redes sociales saben exactamente qué me gusta o no, por ejemplo, cuando el comportamiento de un individuo como viajero; yo cuando viajo tengo como 4 perfiles, viaje corporativo, y si los portales saben que yo viajo corporativo ya saben a qué hotel voy, qué necesito, qué busco, busco cercanía, busco estar cerca de negocios."	2
	"Pero tengo un perfil de familia, cuando tengo un perfil de familia ellos ya saben que yo viajo cuando cierro el año fiscal que es en junio, yo termino cansadísimo, siempre pido vacaciones en julio, porque cierro en junio, entonces si alguien sabe dice: "este señor con su familia viaja en esta época" y si me empiezan a mí a llegar cosas y me empiezan a	3

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	perfiar como es, la probabilidad que yo tengo en ese momento de viajar a ese destino, o a ese hotel, o a ese país es muy alta."	
	"Siempre y se busca mucho con tecnología reducir costos y sí; pero yo voy más con la generación de valor, la reducción de costos es vital [0:05:53 Dudoso]; llega un punto en vos ya no podés reducir más, es limitada, ese para mí es un pensamiento restrictivo; cuando uno piensa en la generación de riqueza y valor, como el generar valor es infinito."	4
	"Cuando yo viajo con mi esposa, yo tengo otro perfil de viajero que es de viajes de pareja, aniversarios y todo a ella el tema plata... a mí no me interesa, ya es un tema de experiencia, si alguien sabe eso, lo que sabe es que estoy buscando una experiencia... si me fui para Antigua en Guatemala que cuando llegue me reciban con una mesa con pétalos de flores, son experiencias y ahí no estoy mirando tanto cuanto me voy a gastar, porque lo que estoy viendo son experiencias."	5
	"Entonces el mercadeo hoy, el ABM, el Account Based Marketing [0:06:47 Dudoso] y más cuando las herramientas tecnológicas con cloud, con bigdata, con todo lo que tiene que ver con internet de las cosas y con inteligencia artificial se vuelve la necesidad de las compañías se vuelven personalizadas."	6
	"Si yo voy a cualquier industria, cada una tiene necesidades diferentes entonces yo tengo que llegar a tal conocimiento de ese cliente porque son experiencias personalizadas; las herramientas tecnológicas están para todo el mundo, pero lo que cada empresa hace con esas herramientas es donde está el valor, por ejemplo en el caso que ustedes dicen de tecnología la misión hoy nuestra de Microsoft es empoderar a cada persona y organización en el mundo a hacer más, y las herramientas están ahí las de todos... "	7
	"¿Qué es lo bueno? Que la tecnología te da también ese... empodera al usuario; el arte de esto y del mundo de hoy y del marketing es empoderar al usuario para que él le ponga la capa del conocimiento, quien mejor que el Centro Nacional de Consultoría para manejar datos, pero antes no tenía unas herramientas tan poderosas y tan fáciles como esta."	8
	"Lo que les quiero decir con todo esto es que hoy el marketing y el Account Based Marketing [0:10:20 Dudoso] está en empoderar al usuario y es un marketing que nunca termina, el proceso de venta nunca termina, nunca; porque en un mundo de servicios y en un mundo tecnológico cuando el cliente compra la tecnología apenas está empezando, la tiene que adoptar y tenes [sic] que lograr la capacidad en la gente de la compañía y cuando vos le das ese poder a los usuarios... ¡Magia! Porque ellos con esa misma tecnología, no hay nadie que conozca más los procesos que esa compañía, de lo que hacen, entonces vos los estas empoderando."	9
	"El ciclo no es que marketing, yo hago marketing, va al evento, ventas, venta, no; el proceso es continuo y es infinito, es una generación de valor continua, entonces los conceptos de marketing que yo vi en la universidad están súper revaluados"	10
	"; el Modern Marketing, antes cuando uno quería llamar a un cliente entonces uno tenía un call center, le pasaba un directorio telefónico, "hermano emiece a hacer llamadas en frio". ¿Qué pasa ahora? Cuando yo ya tengo... por ejemplo cuando un cliente nuestro viene a un evento, eso es un toque, luego ese cliente vio aquí Power BI, se mete a las redes y busca info [sic] de Power BI, baja un tráiler, lo empieza a utilizar; el	11

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	Modern Marketing todos esos toques, yo no me doy cuenta, están centralizados."	
	"Por ejemplo nosotros usamos Marketo y Marketo te mide todas las experiencias ¿Qué sucede? Cuando ya ese cliente ha hecho diferentes toques y ha tenido diferentes experiencias manda a nuestro centro en Costa Rica, donde una inteligencia artificial, el Daily Recommended le prioriza al asesor nuestro y le dice “el cliente que está más interesado de todos, empiece por el” y cuando lo llama le dice “este cliente fue a un evento de Microsoft de power BI, ya lo bajó”, él lo llama a decirle: “sé que estas súper interesado en Power BI, ya fuiste a este evento ¿Qué otra información quieres, cómo más te colaboro, necesitas que un partner nuestro te ayude y te asesore?”."	12
	"Créame que la probabilidad de ventas como se incrementa de una forma radical a llamar de un directorio telefónico a una persona en frío, buscando el contacto de algo que no sé qué le interesa; entonces el mercadeo se transformó en una forma impresionante y yo creo que es para bien."	13
	"Aquí los temas que toman mucha relevancia es todo el tema de privacidad, todo el tema de manejo de datos; los clientes valoran y se van a ir con aquellas compañías que realmente miren la privacidad como un derecho fundamental de los seres humanos."	14
	"Las compañías de tecnología tenemos hoy la “responsabilidad” de que esos datos del usuario son de ellos, no son nuestros, son del usuario y solo se usan para fines que ese usuario permita y que cuando ese usuario quiera decir: “yo ya no quiero estar más en su base de datos”, sea un proceso automáticamente transparente; si un cliente viene a un evento nuestro y dice “no autorizo a que me llamen” nosotros no lo podemos llamar."	15
	"cada segmento es diferente, por ejemplo cuando vos estás hablando de cuentas y Enterprises, cuando me hablas de las cuentas más grandes de este país, para esas cuentas tenemos a unos Accounts Executives, que ellos van a esas cuentas, hay una relación directa nuestra con esas cuentas, entonces ahí el mercadeo cambia."	16
	"Yo prefiero llevar una cuenta de estas a que tenga una experiencia en Redmond, en un centro nuestro de innovación y tecnología, donde se van ellos y es una experiencia personalizada; pero por otro lado yo lanzo campañas y en este momento el marketing nuestro está muy dirigido a generar capacidades y competencias en los individuos y en las personas. Por ejemplo la gente quiere saber sobre datos, cómo manejo datos, cómo soy científico de datos; entonces acá nosotros hacemos unos entrenamientos y vienen los técnicos de todas estas compañías, que no es uno, son cientos; en una sola cuenta Enterprises, no sé, en un Ecopetrol y mire cuantas personas se dedican a tecnología."	17
	"Siendo corporativo vos decis “pero son pocas empresas”, no, son pocas empresas de muchas personas y para realmente lograr lo que yo les dije en este concepto de Tec Intensity yo necesito que las personas realmente adopten la tecnología, no me basta con que un partner sepa; yo necesito entregarle el poder a las organizaciones."	18
	"Pero el marketing cambia ¿Por qué? Porque son experiencias personalizadas que se van uniendo a experiencias más masivas y luego se va uniendo con todo el tema digital, con esa persona que vino aquí a entrenarse en data, luego se puede ir a Ashure y el mismo entrar a las herramientas, yo voy viendo la experiencia de toda la compañía. "	19

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	"El Customer jouRney es diferente en una cuenta de Enterprise que en una Pyme; como yo no puedo escalar a llevarme todas las Pymes a Redmond, entonces ahí aumenta el tema digital, ahí aumenta en tema del centro que tenemos en Costa Rica entonces el SMB es muchísimo más digital, pero también tengo experiencias en vivo, uno a uno, presenciales de entrenamiento; lo que es un común denominador en ese momento es el entrenamiento, pero el entrenamiento en SNB también lo hago mucho más online que presencial"	20
	"la personalización me la da los toques que tengo con cada cuenta; no me importa si es una Pyme o es la cuenta más grande de este país que es Ecopetrol, nos permite saber ellos en que están; yo hoy puedo rastrear a cada persona porque la tecnología me lo permite, me permite tener experiencias individualizadas. Y las personas se registran, se entrenan, pero van a un evento, pero bajan un documento, pero entran en redes sociales y todos esos toques, todo el social listening que nos permiten me permite saber cuál es su next logical action."	21
	"¿Este señor yo cómo le genero valor? Está buscando por todo lado, pero veo que bajó el tráiler y como que no entiende bien esto ¿Para dónde lo mando? Para un entrenamiento, estas son experiencias completamente individualizadas que el análisis de datos me permite saber cuántos ya fueron a tantas cosas y lo que necesitan es un entrenamiento."	22
	"Pero ahí ya vuelve y juega, depende de donde estés, aquí toca jugar con la omnicanalidad [sic]; si es un tema de Pymes y bien Pyme yo lo quiero llevar a las tarjetas de crédito, que él compre él solo, self service, entre menos personas en la cadena... ¿Dónde siempre voy a generar servicios? Con nuestros canales, pero el servicio no es la venta de las licencias es la adopción de la tecnología para los proyectos que el cliente necesita."	23
Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	"Los proveedores que nos puedan ofertar; ellos por lo general vienen, nos dan una charla del producto para que lo evalúen y si es el producto y cumple las condiciones y requerimientos que requiere el negocio ya con ellos se entra a hacer un proceso de negociación, se miran las ofertas, tres propuestas comerciales y ya se define cual es el que se va a adquirir; digamos que eso es lo que viene a apoyar la parte administrativa"	24
	"Pero esa evaluación técnica la hace es funcional y ahí ya definen de acuerdo al comportamiento de la aplicación cuál sería, por lo general nunca se le compra directo al fabricante, sino casi siempre vienen con un partner asociado, ya se le dice al fabricante cuáles son sus 3 partner, porque por lo general ellos tienen unas categorías de Gold, Premium, Platinum y entonces ellos nos dan siempre los más altos porque son los que cumplen con los mayores niveles de certificación, de conocimiento del producto y de pronto son los que tiene una mejor opción de descuento de compra de ellos hacia fabrica".	25
	"Casi siempre estos tienen ya una herramienta para registrarnos la petición, el incidente y ellos ya tienen como unos ANS establecidos para atenderle a uno su solicitud, de pronto con Microsoft, uno de los que yo tengo directos con el de Office 365 entonces cuando requiero hacer algo que no tenemos conocimiento, en el mismo portal tiene el link para crearles el caso y poderles escalar su solicitud, ahí ellos le hacen trazabilidad, le dan como el tiempo estimado de respuesta a uno, bien sea por correo o retornen la llamada telefónica y ahí por lo general uno en el mismo día soluciona el tema".	26

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	"Entra uno a revisar las referencias de donde han instalado ellos, dónde han hecho innovación de producto del software que es nuevo, qué clientes ya están en el mercado utilizándolo, el tamaño del cliente, cuánto tiempo llevan con esa herramienta, qué avances han tenido en el periodo o en el tiempo".	27
	"Toca como mirar los POS, a nivel nacional nosotros somos como 1.000 que es diferente a si usted investiga 1.000 cajas que hacerlo a un grupo que tenga atención de unas 200 o 100 cajas, le toca como comparar que hayan cumplido el mismo recorrido que quiere llevar la compañía y mirar las ganancias que han tenido con esos clientes, ¿Qué tanto de lo que se comprometieron a ejecutar han ejecutado o cuales han sido los tropiezos que se han presentado, como ha sido la relación para superar esos tropiezos? Validar si dentro del mismo segmento del mercado".	28
	"Si, cuando estamos en el proceso de la renovación o de la implementación de un nuevo contrato, que por lo general siempre viene cuando se hacen RFP, hace uno el análisis ahí de las ofertas, hacer la validación de las referencias de las compañías con las que ellos han tenido negociaciones e implementaciones".	29
	"Por la magnitud de la compañía somos como un caso de éxito para los que llegan con nosotros, entonces casi todos, como en el 95% de los casos ellos siempre están ahí muy pendientes de la satisfacción nuestra, porque la compañía es grande y es reconocida a nivel nacional por el mismo volumen que tenemos nosotros de empleados [0:13:43 – 0:13:45 No se entiende],eso hace que ellos... es una buena carta de presentación para otros negocios, entonces por lo general siempre buscan la satisfacción de Colombiana de Comercio".	30
	"Por lo general están ellos con los temas... por lo general siempre tienen como un mes o dos meses donde en el año, digamos el contrato de Microsoft por ahí en el segundo mes del año, en febrero hay unas reuniones como para mirar y hacer como las tendencias hacia dónde vamos, lanzamiento de productos que tienen, escuchar cuales son los requerimientos, por eso les digo, por el contrato que yo administro, porque los otros como nos los tengo ahí no te sabría decir si los otros tienen como otra división".	31
	"Si claro, deberían estar más pendientes de los requerimientos, hacer como más seguimiento de los requerimientos propios del negocio".	32
	"Es muy difícil que logren tener un conocimiento propio del negocio, tiene el conocimiento de la industria en cada uno de los ejes en que trabajamos, pero del negocio no".	33
	"Ya después de que se define lo que se va a adquirir o lo que se requiere ellos ahí si están todo el tiempo durante el proceso que dura el RFP, que es por lo general 2 o 3 meses, están concentrados ahí para dar respuesta y atención, cómo solucionar las inquietudes que se tienen para lograr el proceso de contratación".	34
	"Acá hay como un tema interno que lo que cuadra uno es una evaluación del proveedor, donde dependiendo de cómo hayan sido las condiciones del contrato, lo que se haya definido y contratado se tiene que evaluar; por lo menos tienes que estar en un nivel satisfactorio, sobre el 80% de esa evaluación como para considerar hacer la renovación automática y no tener que buscar salir nuevamente a hacer un proceso para cambiar de proveedor".	35
	"Porque a veces uno elabora un contrato, queda algún punto por fuera que no se tenía en cuenta, no se tenía previsto que sucediera, pasa el percance en el contrato pero son más trabas en algunos proveedores de	36

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	<p>buscar la solución que ayude a sobrepasar ese ímpase, entonces eso también se tiene en cuenta ¿Qué tan flexible es el proveedor o el fabricante para solucionar temas que no están incluidos en el contrato?"</p> <p>"Los costos por lo general en la matriz de evaluación van separados, toma como certificación la experiencia, cumplimiento de los requerimientos y hay una valoración independiente del costo para que no vaya a afectar el porcentaje, el análisis de la evaluación".</p>	37
	<p>"El proveedor que llega nuevo es porque llega con un producto o un servicio nuevo a ofrecer; muy poquitos son los que rotan o cambian de contrato; porque como te digo, Colombiana es una carta de presentación buena en sus ofertas que ellos se esmeran por mantenerlo".</p>	38
	<p>"Sí, claro; si porque aquí por lo general toca entregarles información propia de la compañía, de los usuarios, aunque se firman pólizas de acuerdos de confidencialidad, es una relación de gana-gana mucha confianza entre los 2".</p>	39
Patricia Silva Gerente de Infraestructura Sodimac	<p>"Después de que hay un proceso se selecciona con el proveedor, viene el proceso de implementación y luego ya la operación; en ese momento de la operación lo que manejamos por lo general es tener un contacto muy permanente y directo con los proveedores realizando reuniones de seguimiento de forma periódica para garantizar que se entrega el servicio o la solución como se espera y que la operación que se da en el día a día realmente funcione como se acordó, como el proponente lo entregó en su propuesta y como lo adquiere la compañía".</p>	40
	<p>"Como te digo mantenemos una relación muy estrecha con ellos, esto es parte del éxito del sistema, de tener una buena relación con ellos, con los proveedores, estar con las empresas que se contratan, mantener un seguimiento permanente; porque ocurre muchas veces que al entregar un servicio o refieren una solución se le da como mucha libertad al proponente, o a la empresa, o a los ingenieros, o a los consultores para que realicen su labor y realmente no siempre se encuentran los beneficios".</p>	41
	<p>"Lo que me ha dado mi experiencia de algunas décadas es que al proveedor hay que mantenerlo muy del lado del entendimiento y no que se entregó una solución técnica y realmente esa solución tomó y me entregó un beneficio a las áreas entienda del negocio".</p>	42
	<p>"En la medida en que un proveedor entienda y las personas del cloud entiendan y que se mantenga esa relación de manera permanente se obtienen mejores resultados".</p>	43
	<p>"Primero, con el conocimiento que tenga de su solución y el conocimiento que tenga del negocio; el negocio en este caso es retail para que como te digo no se entreguen soluciones técnicas sino realmente que le aporten al negocio y no hay que pasar de lo técnico a lo funcional y que en la medida en que se va avanzando en los procesos el dinero que se ha invertido haya traído un beneficio para la compañía, ya sea en la tienda, ya sea en un centro de distribución o en la misma operación de tecnología. Por eso se adquieren herramientas para tecnología internamente".</p>	44
	<p>"Otro elemento que genera confianza es la transparencia; si se presenta en algún momento una situación por la cual no puedo cumplir con las fechas o el proveedor no puede entregar el alcance con que se comprometió; lo más importante es que el proveedor haga evidente lo más pronto posible, que entregue la información correcta y completa y que se pueda llegar a un acuerdo para poder consultar lo que se presente en su red".</p>	45

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
German Sierra Gerente de tecnología Continautos	"En ese mismo orden de ideas también tengo la transparencia que cuando se entregan propuestas se coloque absolutamente todo lo que cuesta ya en operación, que no se generen costos ocultos, ni situaciones que en operación vayan a generar un sobrecosto o errores".	46
	"Entre los proveedores que tenemos en este momento es muy alto; los proveedores grandes, medianos y pequeños pero en su mayoría son empresas que conocen el negocio y sus entregas y las soluciones que necesitamos, en el tiempo que necesitamos y con personas que conocen, con consultores que conocen que tienen experiencia y que entienden cuál es la necesidad del negocio".	47
	"No eso funciona a través de reuniones y de las interacciones que tenemos, no es a través de ningún tipo de herramienta en este momento".	48
	"El cumplimiento, la calidad de lo que entrega, la transparencia; valoramos muchísimo, muchísimo que sea transparente; obviamente la calidad del producto, de la solución y que haya un entendimiento y que se aproveche esa relación que se tiene para entender el negocio".	49
	"Son importantes pero no es el único factor, no es el que determina; ante igualdad de condiciones, igualdad de tipo de proveedores obviamente la diferencia la hace el precio, pero no es el primer elemento que evaluamos".	50
	"De esos dos factores, de identificar la necesidad y de identificar el alcance y ahí obviamente el área de IT es importante; de esos dos factores se definen el proveedor que cuente con características muy puntuales especiales, que es: perfil, reconocimiento comercial y el poder de negociación al ser líder de ese producto."	51
	"Antes de yo decir: "voy a llamar a pedrito, a Juanito, o a la empresa" yo lo sé... eso como primer punto, que es la evaluación de proveedores, para que estén inscritos en la compañía. Para invitarlos a cotizar, ni siquiera para comprarles. Es un error corporativo llamarte a ti, cotizarte y ponerte a hacer todo un proceso comercial para darme cuenta de que no tienes la capacidad, ni tienes el expertise [sic], eso es mejor que te ahorres tú, la compañía y hasta el mismo proveedor tiempo."	52
	"Exacto, y otra cosa que es muy importante y es que ahí viene la negociación; yo por lo general soy transparente con los proveedores y les digo "oiga, no les digo quienes, pero si les digo que hay más actores en la negociación", y así lo que particularmente yo hago es que les digo: "señores, esto no es un Sanandresito, usted me cobra 20 para que al final... me dice que 20 al principio para que luego me lo deje en 15, no; usted coloque su mejor oferta, haga su mejor esfuerzo, cumpliendo obviamente con tiempos, con el alcance, con los acuerdos de servicios, y sepa que hay otros detrás suyo también."	53
	"¿Qué genera confianza? Para mí importante su expertise, su reconocimiento comercial; es decir, yo soy de esas personas que me tomo el tiempo... tú puedes publicar en la página de que eres certificado, yo no sé qué chiras, pero eso a mí no me dice nada. ¿Qué significa eso? Que del lado del cliente tiene que existir alguien que sea experto. ¿Qué sucede? O si no lo tienes, trae un asesor a hacer la negociación y ese señor me dice "ese man si sabe de qué le está hablando, esta persona si conoce el tema" y no es ahí que te está paladeando, te está ahí tramando. Entonces 1, el negocio garantiza de que estas sentando con la persona con expertise, eso no es que el señor vino aquí a probar con nosotros a ver si sí le sale o si no le sale el negocio y 2, ese	54

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	<p>reconocimiento comercial lo da de sus referencias en lo que te digo; yo si me tomo el tiempo de llamar a esas referencias y decir: “¿Ustedes qué tienen, hasta qué alcance tienen, qué tipos de proyectos han hecho, oiga lo puedo visitar?”; algunos me dicen que sí, otros me dicen que no, pero digamos que uno en esas cosas si tiene que tomar su tiempo, en especial en cosas de sistemas de información, en esas cosas el área de tecnología no se puede equivocar porque le sale caro a la empresa, al negocio le sale grave."</p>	
	<p>"1, lo que te digo, la calificación del proveedor, nosotros digamos que de una o de otra manera, así sea en algún archívito o algo, estamos llevando unos records de como se ha comportado el proveedor; además que nosotros somos compañía certificada ISO; ISO exige la calificación del seguimiento de los proveedores y ellos dentro de su revisión comercial revisan que se hagan las evaluaciones a proveedores. Definitivamente si o si, o por lo menos desde el área de IT yo si llevo un control a través de una herramienta, de iket [0:35:53 Dudoso], de cómo hacer es el relacionamiento con los proveedores; me permite saber si este hombre, si el proveedor me lleva las 24 horas al día fallando y otra cosa que es muy importante el cumplimiento de los acuerdos de servicio.</p>	55
	<p>Eso tal vez dentro de los puntos que tú hablabas de que punto mejoraría, aparte de la calificación es ser mucho más estrictos con los acuerdos de servicio, a veces uno también vuelve y se duerme en eso. “yo acordé con usted que era en 2 horas, no en 3; yo acordé con usted que era entrega completa, no medias entregas; yo acordé con usted que la disponibilidad del sistema es el 99.9 no del 99.8” y en mi IT los temas de infraestructura ese .1 es un mundo de diferencia."</p>	
	<p>"¿Qué es lo más grave que pasa con un proveedor cuando tú no haces un documento alcance bien hecho? Eso es... y más cuando estás hablando tú de un megaproyecto que tiene 1.000 aristas; es responsabilidad tuya; en este caso es responsabilidad mía de dibujar las 1.000 aristas. Cuando una arista no se dibuja o no se tuvo en cuenta o “se me pasó”, desafortunadamente ahí tienes una brecha en el relacionamiento con el proveedor ¿Por qué? Y lo mismo, el proveedor también para él, él no tiene que bajar costo, puede ser el negocio de los 5, 10 o 50 millones de dólares, estoy hablando de eso, te estoy hablando de STAT, te estoy hablando de ORACLE, te estoy hablando de MICROSOFT, ponle el título de la empresa que quieras y también los chiquitos; ellos son al pie de la letra. Entonces cuando de esas 1.000 aristas una se te pasó, una no se vio pero de una u otra manera claro que esa arista te impacta el negocio, te impacta el proceso, ¿Eso cómo afecta el relacionamiento con un proveedor?; probablemente me diga “mire, con todo respeto esto no lo vimos entonces ¿Qué me toca hacerte? A cotizarte y decirte eso cuanto te vale”."</p>	56
	<p>"Otro error mortal que sucede y dentro de esto del relacionamiento con los proveedores yo te diría que más que con los proveedores es un relacionamiento del proceso, cuando se quiere contratar un servicio, es que no necesariamente porque la solución la tenga... yo soy el Banco Santander, no, pero como esa solución la tiene el Citibank... ¡atroz error! Esto no es un error malo, esto es un atroc error ¿Quién te dijo a ti que por que Citibank lo tiene no hay que hacerle nada más al Santander? En el momento en que tu definas que tu modelo funcional, procesos, procedimiento todos son igualitos al Citibank, “ah, no, sí, claro, cómpralo a ojo... cómpralo para el banco Santander, porque ya qué”.</p>	57

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	<p>De lo contrario no, tomate el tiempo para evaluar absolutamente todo; sencillamente lo del banco Citibank es apenas eso lo que te decía, expertise y referencia comercial, no más.</p> <p>Si o si te tienes que sentar a evaluar por más que sea el proveedor principal del Citibank de pronto no te sirve a ti para el Banco Santander"</p> <p>"El protocolo básicamente es de presentación de la compañía en primera instancia y después el hecho del proyecto; porque si es un proyecto que se requiera que se efectúe todo un análisis de requerimientos, una RPT entonces se les entrega, se les manda todo el requerimiento como tal para que sea llenado por ellos y devuelto en un tiempo prudencial; posteriormente lo analizamos, damos un puntaje de acuerdo a lo que se solicitó y los finalistas que normalmente son dos... ya los invitamos a que nos hagan una presentación y ya con esta presentación procedemos a la siguiente etapa que en algunos casos, si se requiere, buscamos que nos hagan por decir algo un prototipo, un demo si es necesario para ya con este tomar una decisión."</p>	58
	<p>"A su modelo de atención, veamos que producir de parte de los proveedores... realmente, sobre todo en esta parte de tecnología uno lo que busca es que sean unos verdaderos aliados."</p>	59
	<p>"Que lo acompañen a uno realmente en esta toma de decisiones para ser lo más asertivos posible; si sería bueno como ponerse un poco más de investigación de la necesidad de uno como cliente, para que precisamente cuando hagan la propuesta conozcan del negocio como tal; porque a veces llegan y se invita a algunos proveedores a hacer una propuesta; si, vienen y miran y se llevan la información y ya cuando presentan la solución como tal, no era realmente lo que uno estaba esperando."</p>	60
	<p>"Del conocimiento de aquí, no de pronto del producto de ellos, porque seguro que lo dominan, pero colocándose más en el día a día de uno, que conozcan el negocio aquí interno antes de hacer la propuesta, eso sería mas lo que me gustaría."</p>	61
	<p>"Lo comprometido, eso sería muy importante en cuanto a los productos de tecnología."</p>	62
	<p>"Pues si les doy un valor, pero más que estén llamando, que estén encima del proyecto como parches es a lo que te refieres, lo que más valor lo que te escuchaba anteriormente y que realmente entiendan muy bien la necesidad del negocio aquí y de uno como cliente de ellos y que se haga una muy buena exposición y un muy buen planteamiento de cómo se llevaría a cabo el proyecto de tecnología en la implementación; eso para mí es lo que le da más tranquilidad al trabajo con el proveedor que escojo."</p>	63
	<p>"Normalmente me gusta hacer cuando hay un cierre del proyecto como tal unas lecciones aprendidas del proyecto como tal, de ambos lados; me gusta tener una retroalimentación del proveedor, también que nos indique como nosotros nos comportamos en el proyecto e igualmente nosotros les trasmitimos a ellos que vimos de positivo, que vimos de negativo y seguramente eso en una segunda recompra lo tendremos muy en cuenta y ¿Cómo evitamos esto que nos pasó en el proyecto primero, qué compromisos hay de parte de ustedes para mejorar esto? Y si lo puedo dejar hasta contractual a veces lo he hecho; eso es básicamente como la formula como lo manejamos para invitar a una recompra para un proveedor que ya participó en un proyecto anterior."</p>	64

Participantes	Unidad o segmento	Número de segmento
	"Indudablemente que el costo es un factor importante pero como te digo normalmente no pasa que varíe demasiado con relación a un primer proyecto que se haya tenido con un proveedor."	65
	"Primero, como siempre le he manifestado, primero hubo conocimiento por parte del proveedor de la necesidad nuestra, eso para mí; cuando llega un proveedor y no conoce del tema ahí entra como perdiendo; para mí es clave que haya entendido muy bien, se haya empapado muy bien de nuestra necesidad como tal; ese para mí es un factor muy importante."	66

(Tabla de elaboración propia)

## 10.2 Análisis de Datos

### 10.2.1 Comparación Unidades

- Segmento 1

El entrevistado hace referencia a una problemática entre la relación inversa que tiene la masividad con la profundización y lo que hace es introducir el concepto de individualización donde se debe tener un foco por persona y no sólo por empresa.

Por lo anterior se crea la categoría de “Personalización” y se agrega este segmento a dicha categoría.

- Segmento 2

Este segmento hace referencia de nuevo a la personalización, pero con el uso de herramientas tecnológicas y muestra la percepción de como la tecnología apoya en las estrategias de personalización para generar ofertas dedicadas a cada individuo usándose él mismo como ejemplo y es similar al segmento 1.

Por lo anterior se agrega a la categoría de “Personalización”.

- Segmento 3

Es la misma información del segmento 1.

Se agrega a “Personalización”.

- Segmento 4

Dice que la reducción de costos es muy importante, pero es limitada y restringe la generación de valor, sin embargo, es mejor ver los proyectos como una inversión donde se genera mayor riqueza con tecnología al generar valor que debería así tomar más relevancia, pero se induce que no realmente lo tiene.

Como tal no tiene similitudes el segmento con los segmentos anteriores, pero se puede relacionar la personalización como una causa a la generación de valor al discutir las ofertas dedicadas en el segmento 2.

Por lo anterior se crea la categoría de “Generación de valor” y “Reducción costos”.

- Segmento 5

Se refiere a que por medio de la personalización puede encontrar una generación de valor por medio de experiencias en la que el costo toma menos relevancia y esto se relaciona con todos los segmentos anteriores.

Se relaciona con los segmentos anteriores 1, 2 y 3.

Por lo anterior se crea la categoría “Experiencia” y también entra a “Generación de valor”.

- Segmento 6

Habla de cómo la tecnología de la información es tan compleja con nuevas tecnologías de nube que lleva a necesidades personalizadas en las empresas, dado que la tecnología que necesitan es diferente para todas.

Se relaciona con los segmentos anteriores 1, 2 y 3.

Se agrega a categoría de “Personalización”.

- Segmento 7

En este segmento el entrevistado relaciona el conocimiento del cliente como causa necesaria para llegar a la personalización que es permitida por las tecnologías de hoy día.

Este segmento se relaciona con los segmentos 1,2,3 y 6.

Por lo anterior se crea la categoría de “Conocimiento cliente”.

- Segmento 8

Habla de empoderar al usuario, pero no se puede empoderar a un usuario sin saber que necesita, por lo que luego menciona que es necesario que cada usuario desarrolle su propio conocimiento de las herramientas.

Esta se relaciona con el segmento 4 porque habla de cómo se genera valor a través del empoderamiento del usuario.

Se agrega a la categoría conocimiento de cliente “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 9

En este segmento el habla de un ciclo sin fin del proceso de consumo y como el marketing debe cubrirlo todo al empoderar al usuario, pero acompañar al cliente en todo el proceso y por esto es un marketing que nunca termina.

Esto se relaciona con el segmento 8,

Se crea la categoría “Compresión del proceso de consumo”

- Segmento 10

Este segmento habla del modelo de atención comercial en el que marketing se relaciona con las ventas en un proceso continuo.

Este está claramente relacionado con el segmento 9 por el ciclo sin fin del marketing y con el 4 y 5 ya que habla de una generación de valor continua.

Se categoriza en “Generación de valor”, “Modelo de atención comercial”, “Interacción continua”.

- Segmento 11

Este segmento habla del modelo de atención comercial, su evolución y cambio de tácticas como llamadas a interacción digital personalizada ya que el cliente puede escoger lo que él quiera.

Este segmento se relaciona con los segmentos 1,2,3 y 6 ya que es un ejemplo de cómo funciona la personalización y con el segmento 9 y 10 al ser un ejemplo de parte del ciclo de ventas.

Este segmento se agrega a “Modelo de atención comercial y “Compresión de proceso de consumo”.

- Segmento 12

Este segmento define gran parte de lo que es el Account Based Marketing ya que habla de cómo por medio de tecnologías se llega a un conocimiento del cliente que permite una personalización que mejora el modelo de atención comercial y al mismo tiempo está monitoreando desde mercadeo el proceso de consumo.

Por lo anterior relaciona con los segmentos 1,2,3,6,7,8,9,10 y 1.

Este segmento entra en las categorías “Personalización”, “Modelo de atención comercial”, “Comprensión del proceso de consumo” y “Conocimiento de cliente”.

- Segmento 13

Este segmento habla del modelo de atención comercial moderno.

Se relaciona con el segmento 10, 11 y 12.

Se agrega a la categoría del “Modelo de atención comercial”.

- Segmento 14

Al hablar de privacidad toca el tema de valores.

Se relaciona con los segmentos anteriores 7, 8 y 12, en la medida que el conocimiento del cliente tanto en medios tradicionales como presenciales no se puede dar sin garantizar la privacidad.

Se crea la categoría “Valores compartidos”.

- Segmento 15

Habla de privacidad y valores.

Es muy similar al segmento 14 por lo que también se relaciona con los 7, 8 y 12.

Se agrega a la categoría “Valores compartidos”.

- Segmento 16

Este segmento habla de segmentación de mercado que permite dar una atención comercial diferente a varios segmentos en el cual la estructura de Microsoft es diferente para cada uno.

Este segmento se relaciona con los segmentos 10, 11, 12 y 13 ya que habla de atención comercial y conocimiento del cliente con los segmentos 7,8 y 12.

Se agrega a la categoría “Conocimiento del cliente y “Modelo de Atención comercial”.

- Segmento 17

Este segmento habla de experiencias personalizadas por medio de un modelo de atención comercial que permite hacer actividades diferentes por cliente o individuo.

Esta se relaciona con los segmentos que hablan de personalización 1,2,3,6,12 y 17, y los 10, 11, 12, 13, 16 y 17 de modelo de atención comercial.

Se agrega a las categorías “Modelo de atención comercial” y “Personalización”

- Segmento 18

Este segmento muestra el nivel de individualización que se debe tener para una atención personalizada a una cuenta de retail grande ya que habla que un solo cliente puede tener muchos interlocutores, compradores o consumidores de la tecnología.

Este se relaciona con los segmentos 1,2,3,6,12 y 17 que hablan de personalización.

Esta entra en la categoría de “Personalización”.

- Segmento 19

Este segmento muestra como el ABM permite el conocimiento del cliente al darle la posibilidad de monitorear varias personas en todo el proceso de compra.

Este se relaciona con los segmentos de conocimiento de cliente 7,8,12 y 16 y con modelo de atención comercial 10, 11, 12, 13, 16 y 17.

Este se agrega a las categorías de “Conocimiento del cliente y “Modelo de atención Comercial”.

- Segmento 20

Habla de modelo de atención y personalización

Se relaciona con los segmentos 1, 2, 3, 6, 10, 11, 12, 13, 16, 17 18, y 19.

Se agrega a la categoría Modelo de atención Comercial” y “Personalización”.

- Segmento 21

Este segmento muestra cómo a través de la interacción continua, durante el proceso comercial, se puede entender en qué fase del proceso de consumo está cada individuo dentro de una organización, para llegar a un alto nivel de personalización y adelantarse a su siguiente acción.

Se relaciona con los segmentos 1,2,3,6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 17,18 y 20.

Este segmento entra en las categorías “Personalización”, “Modelo de atención comercial” “Conocimiento del cliente” e “Interacción continua”.

- Segmento 22

Este segmento habla de cómo generar valor a través de la personalización con experiencias.

Se relaciona con los segmentos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 17, 18, 20, y 21.

Este entra en las categorías “Generación de valor”, Personalización” y “Experiencias”.

- Segmento 23

Este segmento habla del modelo de atención comercial diferenciado por segmentos.

Se relaciona con los segmentos 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 20 y 21.

Se agrega a la categoría de “Modelo de atención comercial”.

- Segmento 24

Este segmento habla de cómo el cliente es abordado por los comerciales, con presentaciones de producto, y luego entra en la mecánica del proceso de compras.

Se relaciona con los segmentos 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 21 y 23.

Se agrega a la categoría “Compresión del proceso de consumo” y “Modelo de atención comercial”.

- Segmento 25

En este segmento se muestra la relevancia de las recomendaciones hacia la decisión de compra, así como resalta la búsqueda de mejores categorías en el proveedor para mejorar costos.

Se relaciona con el segmento 4.

Este entra en las categorías de “Reducción de costos” se crea la categoría “Recomendación”

- Segmento 26

Acá habla de la postventa y la importancia de la interacción continua.

Este segmento se relaciona con el 10 y el 21.

Se agrega a la categoría “Interacción continua”.

- Segmento 27

Este segmento resalta la confianza que genera la recomendación de los casos de éxito del proveedor a contratar.

Está relacionado al segmento 25.

Se agrega a la categoría “Recomendación”.

- Segmento 28

Este segmento exalta la importancia de la experiencia del proveedor como un factor necesario para la relevancia de la recomendación.

Se relaciona con los segmentos 25 y 27.

Se agrega a la categoría de “Recomendación”.

- Segmento 29

Este segmento hace referencia a la recompra y como la experiencia del proveedor en las recomendaciones y compras históricas toman relevancia.

Se relaciona con el segmento 25, 27 y 28.

Se crea la categoría “Recompra” y se agrega a la categoría “Recomendación”.

- Segmento 30

Este segmento hace referencia a la responsabilidad que adquiere el proveedor al comprometerse con la satisfacción del cliente para poder tener su recomendación.

Se asocia con el segmento 25, 27, 28 y 29.

Se agrega a la categoría “Recomendación” y se crea categoría “Responsabilidad y bienestar”.

- Segmento 31

Este segmento hace referencia a la interacción continua y como está relacionada con la recompra, junto con la comprensión del proceso de consumo que permite planear las compras futuras.

Se asocia con los segmentos 9, 10, 11, 12, 21, 24, 26 y 29.

Se agrega a las categorías de “Recompra” y “Comprensión del proceso de consumo”.

- Segmento 32

Este segmento hace referencia a la necesidad que tiene el comprador de tener interacciones continuas que le muestren tecnologías nuevas.

Se relaciona con los segmentos 10, 21, 26 y 31.

Se agrega a la categoría “Interacción Continua”.

- Segmento 33

Este segmento hace referencia a que los proveedores tienen un conocimiento de las industrias, pero no propiamente del negocio del cliente, sin embargo, induce a pensar que hace falta más conocimiento del cliente como tal.

Se asocia con los segmentos 7, 8, 12, 16, 19 y 21.

Se agrega a categoría “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 34

Este segmento hace referencia a como son las interacciones con los proveedores durante el proceso de compra.

Se asocia con los segmentos 9, 11, 12, 24, 31, 10, 13, 16, 17, 19, 20, 21, 23, 24 26, 31 y 32.

Se agrega a la categoría “Comprensión del proceso de consumo”, “Modelo de atención Comercial” y “Interacción continua”.

- Segmento 35

Este muestra los criterios de calificación de la recompra mostrando así la satisfacción como un pilar indispensable.

Se asocia con los segmentos 29 y 31.

Se agrega a la categoría de “Recompra”.

- Segmento 36

Este segmento es un ejemplo de una causa de satisfacción, al generarle valor al cliente con soluciones no incluidas en los contratos para problemas que surgen y cómo esto apoya al establecimiento de una relación comercial para la recompra.

Se relaciona con los segmentos 4, 5, 10, 22, 29, 30, 31 y 35.

Se agrega a las categorías “Generación de valor”, “Recompra”, “Responsabilidad y Bienestar”.

- Segmento 37

Este segmento muestra los criterios de evaluación de proyectos, en los que el costo es relevante, pero no determinante ya que es excluido de una parte del proceso de consumo.

Este segmento se relaciona con el 9, 11, 12, 24, 31, 34, 4, y 25.

Se agrega a las categorías “Comprensión de proceso de consumo” y “Reducción de costos”.

- Segmento 38

Este segmento habla de cómo se mantienen las relaciones a largo plazo con los proveedores ya que ellos buscan que el cliente con buen nombre los recomiende, entonces se esmeran en mantener al cliente satisfecho para garantizar la recompra.

Se asocia a los segmentos 25,27, 28, 29, 30, 31, 35 y 36.

Se agrega a la categoría “Responsabilidad y bienestar”, “Recompra”, “Recomendación”.

- Segmento 39

Este segmento hace referencia a la confidencialidad para la generación de confianza y así llegar a la generación de valor mutua.

Se asocia con los segmentos 4, 5, 10, 22, 14, 15, 30, 36 y 38.

Se agrega a las categorías “Generación de Valor”, “Valores compartidos”, “Responsabilidad y Bienestar”.

- Segmento 40

Este segmento hace referencia a los requerimientos de interacciones continuas que tiene el cliente durante su proceso de consumo y como requieren un modelo de atención que se adapte a eso.

Se relaciona con los segmentos 9, 10, 11, 12, 13, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 31, 32, 34 y 37.

Se agrega a las categorías “Comprensión del proceso de consumo”, “Modelo de atención Comercial”, “Interacción Continua”.

- Segmento 41

Este segmento hace referencia a como el cliente busca y presiona para tener interacción continua.

Se relaciona con los segmentos 10, 21, 26, 31, 32, 34, y 40.

Se agrega a la categoría “Interacción continua”.

- Segmento 42

Este segmento muestra como el cliente busca compartirle el conocimiento de su negocio al proveedor para generar valor a las áreas de negocio y no solo beneficios técnicos.

Se asocia con los segmentos 7, 8, 12, 16, 19, 21, 33, 4, 5, 10, 22, 26 y 39.

Se agrega a las categorías “Generación de valor” y “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 43

Este segmento hace referencia a la necesidad del cliente de una interacción permanente para generar resultados.

Se asocia con los segmentos 4, 5, 10, 21, 22, 26, 31, 32, 34, 36, 39, 40, 41 y 42.

Se agrega a la categoría de “Interacción continua” y “Generación de valor”.

- Segmento 44

Este segmento muestra conocimiento del cliente como un factor fundamental para la generación de valor con soluciones de tecnología.

Se asocia a los segmentos 4, 5, 10, 22, 36, 39, 42, 43 7, 8, 12, 16, 19, 21 y 33.

Se agrega a las categorías “Generación de valor” y “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 45

El entrevistado habla en este segmento de la transparencia y el compromiso como factores fundamentales a la generación de confianza para una relación comercial.

Se relaciona con los segmentos 14, 15, 30, 36, 38 y 39.

Se agrega a la categoría “Valores compartidos” “Responsabilidad y Bienestar”.

- Segmento 46

Este segmento hace referencia a la responsabilidad que tiene el proveedor de dimensionar bien la oferta para evitar sobrecostos de cara al cliente.

Se relaciona con los segmentos 30, 36, 38, 39 y 45.

Se agrega a la categoría de “Responsabilidad y Bienestar”.

- Segmento 47

Este segmento resalta la importancia del conocimiento del cliente por parte del proveedor de cara a una decisión de compra.

Se relaciona con los segmentos 7, 8, 12, 16, 19, 21, 33, 42 y 44.

Se agrega a la categoría “Conocimiento de cliente”.

- Segmento 48

Este segmento hace referencia al canal por el cual el cliente prefiere las interacciones con sus proveedores.

Se relaciona con los segmentos 10, 21, 26, 31, 32, 34, 40, 41, y 43.

Se agrega a la categoría “Interacción continua”.

- Segmento 49

Este segmento muestra la transparencia dentro de los valores compartidos, y el conocimiento del cliente como pilares fundamentales de cara a la decisión de comprarle a un proveedor para que ocurra generación de valor.

Se relaciona con los segmentos 4, 5, 10, 14, 15, 22, 36, 39, 42, 43, 44, 45, 7, 8, 12, 16, 19, 21, 33, 42 y 47.

Se agrega a las categorías “Generación de valor”, “Conocimiento del cliente” y “Valores compartidos”.

- Segmento 50

Este segmento hace referencia al costo o precio de la oferta como factor fundamental en la decisión, pero resalta que no es el único.

Se relaciona con los segmentos 4, 25 y 37.

Se agrega a la categoría “Reducción de costos”.

- Segmento 51

Este segmento habla de los criterios de evaluación que tiene un cliente a la hora de hacer una compra, y resalta la experiencia y la capacidad de ofrecer buenos costos.

Se relaciona con los segmentos 4, 25, 27, 28, 29, 30, 37, 38 y 50.

Se agrega a las categorías de “Recomendación” y “Reducción de costos”.

- Segmento 52

Este segmento resalta la importancia que el proveedor tenga conocimiento del proceso de consumo para entablar una relación comercial.

Se relaciona con los segmentos 9, 11, 12, 24, 31, 34, 37 y 40.

Se agrega a la categoría conocimiento del “Comprensión del proceso de consumo”.

- Segmento 53

Este segmento hace referencia a la reducción de costos y el proceso de negociación que emprende el cliente para adquirirlos.

Se relaciona a los segmentos 4, 25, 37, 50 y 51.

Se agrega a la categoría “Reducción de costos”.

- Segmento 54

Este segmento hace referencia a los pilares de generación de confianza que tiene el cliente en donde invierte tiempo buscando recomendaciones de los proveedores para evitar sobrecostos a futuro.

Se relaciona con los segmentos 4, 25, 27, 28, 29, 30, 37, 38, 50, 51 y 53.

Se agrega a las categorías “Recomendación” y “Reducción de costos”.

- Segmento 55

Este segmento hace referencia a la recompra y como la responsabilidad del cumplimiento de los compromisos del proveedor toman relevancia junto con la satisfacción que le haya brindado en servicios prestados anteriormente.

Se relaciona con los segmentos 29, 30, 31, 35, 36, 38, 39, 45 y 46.

Se agrega a las categorías “Recompra” y “Responsabilidad”.

- Segmento 56

Este segmento hace referencia al compromiso con los clientes que debe adquirir el proveedor para evitar sobrecostos en megaproyectos de tecnología.

Si bien este segmento entra en una categoría nueva, tiene similitudes con la categoría de responsabilidad y bienestar con los segmentos 30, 36, 38, 39, 45, 46 y 55.

Se crea la categoría “Compromiso” y se agrega este segmento.

- Segmento 57

Este segmento hace referencia a cómo la recomendación es un factor decisivo a la hora de considerar una compra, pero realmente no es el único ya que es necesario un grado de

personalización y conocimiento del negocio de cada cliente para tener una solución que se ajuste a sus necesidades.

Este se relaciona con los segmentos 1, 2, 3, 6, 12, 17, 18, 20, 21, 22, 7, 8, 12, 16, 19, 21, 33, 42, 44, 47, 49, 25, 37, 28, 29, 30, 38, 51, 54.

Se agrega a las categorías “Personalización”, “Recomendación” y “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 58

Este segmento hace referencia a la importancia del conocimiento del proceso de consumo y sus diferentes fases.

Este segmento tiene similitudes con los segmentos 9, 11, 12, 24, 31, 34, 37, 40 y 52.

Se agrega a la categoría “Conocimiento del proceso de consumo”.

- Segmento 59

Este segmento muestra que el cliente busca un proveedor comprometido que se convierta en un aliado a largo plazo.

Este segmento se relaciona con los segmentos 29, 31, 35, 36, 38, 55 y 56.

Se agrega a las categorías de “Compromiso” y “Recompra”.

- Segmento 60

Este segmento muestra de nuevo la necesidad que tiene el cliente de que los proveedores conozcan de su negocio para personalizar las ofertas comerciales.

Este segmento se relaciona con 1, 2, 3, 6, 7, 8, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 31, 33, 42, 44, 47, 49, 57

Se agrega a las categorías de “Conocimiento de cliente” y “Personalización”.

- Segmento 61

Este segmento hace referencia a la necesidad puntual de conocimiento del cliente.

Se relaciona con los segmentos 7, 8, 12, 16, 19, 21, 33, 42, 44, 47, 49, 57 y 60.

Se agrega a la categoría “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 62

Este segmento hace referencia a que el cliente espera el compromiso y de que el proveedor cumpla con lo comprometido.

Se relaciona con los segmentos 30, 36, 38, 39, 45, 46, 55, 56 y 59.

Se agrega a las categorías “Compromiso” y “Responsabilidad y bienestar”.

- Segmento 63

Este segmento hace referencia a que lo más importante para este cliente es el conocimiento de su negocio para que haya una generación de valor real.

Se relaciona con los segmentos 4, 5, 7, 8, 10, 12, 16, 19, 21, 22, 33, 36, 39, 42, 43, 44, 47, 49, 57, 60 y 61.

Se agrega a las categorías “Generación de valor” y “Conocimiento del cliente”.

- Segmento 64



Generación de Valor	4	5	10	22	36	39	42	43	44	49	63						
Reducción de Costos	4	25	37	50	51	53	54	65									
Experiencia	5	22															
Conocimiento cliente	7	8	12	16	19	21	33	42	44	47	49	57	60	61	63	66	
Comprensión del proceso de consumo	9	11	12	24	31	34	37	40	52	58							
Modelo de atención comercial	10	11	12	13	16	17	19	20	21	23	24	34	40	64			
Valores compartidos	14	15	39	45	49												
Interacción continua	10	21	26	31	32	34	40	41	43	48	66						
Recomendación	25	27	28	29	30	38	51	54	57								
Recompra	29	31	35	36	38	55	59	64									
Responsabilidad y bienestar	30	36	38	39	45	46	55	62									
Compromiso	56	59	62	64													

(Tabla de elaboración propia)

### 10.2.2 Codificación de Primer Nivel

**Tabla 5.** Segmentos por categoría generada

Tipo de categoría	Código	Categoría	Código
Gerencia de cuentas clave	KA	Modelo de atención comercial	MAC
		Compromiso	COM
		Responsabilidad y bienestar	R&B
Gestión de clientes	GC	Personalización	PER
		Generación de Valor	GDV
		Experiencia	EXP
		Conocimiento cliente	COC
		comprensión del proceso de consumo	CPC
Confianza	CN	reducción de Costos	RDC
		Valores compartidos	VAC
		interacción continua	INC
		Recomendación	REC
		Recompra	RCP

(Tabla de elaboración propia)

### 10.2.3 Descripción de Categoría

- **Categoría Personalización**

Esta categoría hace referencia a como hoy las herramientas tecnológicas permiten identificar características y patrones únicos de un grupo homogéneo de personas o empresas, esta información permite generar ofertas y/o experiencias únicas para estos grupos, de esta forma se logra suplir necesidades de manera más asertiva y completa.

La personalización tiene como eje central la recolección de información por los diferentes canales y herramientas con la que cuenta la empresa o proveedor. La personalización se logra a través del análisis minucioso de los datos recolectados. Esta categoría se define con los ejemplos de los segmentos 1, 12 y 21.

Esta categoría se enmarca dentro la Gestión de Clientes.

**Tabla 6.** Ejemplos de personalización

<b>Personalización</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Lo que hemos encontrado hoy con la tecnología es que hoy hay una hiper segmentación, hoy los segmentos llegan a 1; hoy son segmentos de 1 y eso es clave porque hoy los usuarios... porque acuérdense que los clientes de las empresas al final somos seres humanos"	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	1
"Por ejemplo nosotros usamos Marketo y Marketo te mide todas las experiencias ¿Qué sucede? Cuando ya ese cliente ha hecho diferentes toques y ha tenido diferentes experiencias manda a nuestro centro en Costa Rica, donde una inteligencia artificial, el Daily Recommended le prioriza al asesor nuestro y le dice "el cliente que está más interesado de todos, empiece por el" y cuando lo llama le dice "este cliente fue a un evento de Microsoft de power BI, ya lo bajó", él lo llama a decirle: "sé que estas súper interesado en Power BI, ya fuiste a este evento ¿Qué otra información quieres, cómo más te colaboro, necesitas que un partner nuestro te ayude y te asesore?"."	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	12
"La personalización me la da los toques que tengo con cada cuenta; no me importa si es una Pyme o es la cuenta más grande de este país que es Ecopetrol, nos permite saber ellos en que están; yo hoy puedo rastrear a cada persona porque la tecnología me lo permite, me permite tener experiencias individualizadas".	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	21

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Generación de valor**

La generación de valor hace referencia a las sinergias y aportes de doble vía que se generan en la implementación de un proyecto o una herramienta tecnológica para la organización. El cliente espera que el proveedor con su experiencia y conocimiento supla o solucione un problema excediendo las expectativas, así como el proveedor espera que el cliente dimensione al mayor detalle todas las características del problema o necesidad a suplir. De esta forma de trabajo conjunto es de donde se extraen los mejores resultados y prácticas. Esta categoría se define con los ejemplos de los segmentos 4, 44 y 63.

Esta categoría se enmarca en la Gestión de Clientes.

**Tabla 7.** Ejemplos de generación de valor

<b>Generación de Valor</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Siempre y se busca mucho con tecnología reducir costos y sí; pero yo voy más con la generación de valor, la reducción de costos es vital, llega un punto en vos ya no podés reducir más, es limitada, ese para mí es un pensamiento restrictivo; cuando uno piensa en la generación de riqueza y valor, como el generar valor es infinito."	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	4
"Primero, con el conocimiento que tenga de su solución y el conocimiento que tenga del negocio; el negocio en este caso es retail para que como te digo no se entreguen soluciones técnicas sino realmente que le aporten al negocio y no hay que pasar de lo técnico a lo funcional y que en la medida en que se va avanzando en los procesos el dinero que se ha invertido haya traído un beneficio para la compañía, ya sea en la tienda, ya sea en un centro de distribución o en la misma operación de tecnología. Por eso se adquieren herramientas para tecnología internamente".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	44
"Pues si les doy un valor, pero más que estén llamando, que estén encima del proyecto como parches es a lo que te refieres, lo que más valor lo que te escuchaba anteriormente y que realmente entiendan muy bien la necesidad del negocio aquí y de uno como cliente de ellos y que se haga una muy buena exposición y un muy buen planteamiento de cómo se llevaría a cabo el proyecto de tecnología en la implementación; eso para mí es lo que le da más tranquilidad al trabajo con el proveedor que escojo."	Juan Carlos Pinzón Sub gerente de tecnología Lafayette	63

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Reducción de costos**

Los costos hacen referencia a los valores pactados para implementación de una herramienta o solución de una necesidad. Dentro del proceso de compra, las personas encargadas de este rubro siempre buscaran optimizar este valor para traer mejores beneficios a la compañía, sin embargo, dentro de las evaluaciones los costos tienen el mismo peso que las características de la solución y como estas tendrán impacto en el negocio. Razón por la cual, la reducción de costos es importante, pero también lo es la satisfacción de las necesidades corporativas o de negocio. Esta categoría se define con los ejemplos de los segmentos 50, 53 y 65.

Esta categoría se enmarca en Confianza.

**Tabla 8.** Ejemplos de confianza

<b>Reducción de Costos</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Son importantes, pero no es el único factor, no es el que determina; ante igualdad de condiciones, igualdad de tipo de proveedores obviamente la diferencia la hace el precio, pero no es el primer elemento que evaluamos".	Patricia Silva Gerente de Infraestructura Sodimac	50
"Usted coloque su mejor oferta, haga su mejor esfuerzo, cumpliendo obviamente con tiempos, con el alcance, con los acuerdos de servicios, y sepa que hay otros detrás suyo también."	German Sierra Gerente de tecnología Continautos	53
"Indudablemente que el costo es un factor importante pero como te digo normalmente no pasa que varíe demasiado con relación a un primer proyecto que se haya tenido con un proveedor."	Juan Carlos Pinzón Sub gerente de tecnología Lafayette	65

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Experiencia**

Esta categoría hace referencia a como partiendo desde el conocimiento del cliente y sus necesidades, el proveedor logra generar experiencias y soluciones únicas y diferenciadas para el cliente. La diferenciación en la experiencia permite que la relación comercial se afiance ya que el cliente se ve atendido de una forma única en donde sus requerimientos y

necesidades son satisfechas a cabalidad, ya que el proveedor cuenta con la información completa para generar estos momentos de verdad. Esta categoría se define con los ejemplos de los segmentos 5, 22 y 19.

Esta categoría surgió en el análisis de datos y se enmarca en la Gestión de clientes.

**Tabla 9.** Ejemplos experiencia

<b>Experiencia</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Cuando yo viajo con mi esposa, yo tengo otro perfil de viajero que es de viajes de pareja, aniversarios y todo a ella el tema plata... a mí no me interesa, ya es un tema de experiencia, si alguien sabe eso, lo que sabe es que estoy buscando una experiencia... si me fui para Antigua en Guatemala que cuando llegue me reciban con una mesa con pétalos de flores, son experiencias y ahí no estoy mirando tanto cuanto me voy a gastar, porque lo que estoy viendo son experiencias."	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	5
"¿Este señor yo cómo le genero valor? Está buscando por todo lado, pero veo que como que no entiende bien esto ¿Para dónde lo mando? Para un entrenamiento, estas son experiencias completamente individualizadas que el análisis de datos me permite saber cuántos ya fueron a tantas cosas y lo que necesitan es un entrenamiento."	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	22
"Pero el marketing cambia ¿Por qué? Porque son experiencias personalizadas que se van uniendo a experiencias más masivas y luego se va uniendo con todo el tema digital, con esa persona que vino aquí a entrenarse en data, luego se puede ir a Ashure y el mismo entrar a las herramientas, yo voy viendo la experiencia de toda la compañía. "	Andrés Jiménez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	19

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Conocimiento del cliente**

Esta categoría se creó basada en las entrevistas y los comentarios de los entrevistados en donde todos de formas similares hacen referencia a la importancia que tiene el conocimiento

del negocio del cliente por parte del proveedor. Acorde con la investigación secundaria, el conocimiento del cliente hace parte del modelo de gestión de clientes y es algo que toma relevancia en la venta de soluciones de tecnología para empresas de retail dado que no son proyectos sencillos. En ese orden de ideas, acorde con las entrevistas, esta categoría representa el conocimiento que debe tener el proveedor para poder hacer una oferta comercial que realmente haga sentido con las necesidades de los clientes finales. Así mismo la capacidad que tenga el proveedor de conocer las necesidades de los usuarios para poner ante ellos la tecnología adecuada a través del canal correcto, para empoderar al cliente a hacer el mejor uso de la tecnología ya que realmente nadie conoce al cliente como él mismo. Esta categoría se define con los ejemplos de los segmentos 7, 8 y 47.

**Tabla 10.** Ejemplos conocimiento cliente

Conocimiento cliente	Entrevistado	Segmento
"Si yo voy a cualquier industria, cada una tiene necesidades diferentes entonces yo tengo que llegar a tal conocimiento de ese cliente porque son experiencias personalizadas; las herramientas tecnológicas están para todo el mundo, pero lo que cada empresa hace con esas herramientas es donde está el valor, por ejemplo en el caso que ustedes dicen de tecnología la misión hoy nuestra de Microsoft es empoderar a cada persona y organización en el mundo a hacer más, y las herramientas están ahí las de todos... "	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	7
"¿Qué es lo bueno? Que la tecnología te da también ese... empodera al usuario; el arte de esto y del mundo de hoy y del marketing es empoderar al usuario para que él le ponga la capa del conocimiento, quien mejor que el Centro Nacional de Consultoría para manejar datos, pero antes no tenía unas herramientas tan poderosas y tan fáciles como esta."	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	8
"Entre los proveedores que tenemos en este momento es muy alto; los proveedores grandes, medianos y pequeños pero en su mayoría son empresas que conocen el negocio y sus entregas y las soluciones que necesitamos, en el tiempo que necesitamos y con personas que conocen, con consultores que conocen que tienen experiencia y que entienden cuál es la necesidad del negocio".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	47

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Comprensión del proceso de consumo**

Esta categoría hace referencia al entendimiento que debe tener el proveedor de las diferentes fases del proceso de consumo de adquisiciones B2B de empresas de retail. Así mismo, resalta el entendimiento los extensos procesos de contratación y sus fases previas, así como las de postventa. Por otra parte, surge el concepto de individualización dentro de una empresa, dado que las entrevistas hacen referencia que el ABM enmarca el proceso de consumo visto desde la perspectiva de cada empleado involucrado en el proceso, ya sea como comprador o usuario de las herramientas tecnológicas. Así mismo, muestra como el proveedor debe estar presente en el proceso individual desde el enamoramiento a la herramienta, antes del proceso de compra, así como las fases posteriores para que efectivamente use la herramienta y se pueda generar un nuevo proceso de compra. Razón por la cual el proveedor de entender el proceso de consumo que nunca termina, para definir qué acciones por individuo debe ejecutar en cada caso para garantizar las ventas por cuenta. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 9, 11 y 40.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de Gestión de clientes.

**Tabla 11.** Ejemplos de comprensión del proceso de consumo

<b>Comprensión del proceso de consumo</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Lo que les quiero decir con todo esto es que hoy el marketing y el Account Based Marketing está en empoderar al usuario y es un marketing que nunca termina, el proceso de venta nunca termina, nunca; porque en un mundo de servicios y en un mundo tecnológico cuando el cliente compra la tecnología apenas está empezando, la tiene que adoptar y tenes [sic] que lograr la capacidad en la gente de la compañía y cuando vos le das ese poder a los usuarios... ¡Magia! Porque ellos con esa misma tecnología, no hay nadie que conozca más los procesos que esa compañía, de lo que hacen, entonces vos los estas empoderando."	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	9
"¿Qué pasa ahora? Cuando yo ya tengo... por ejemplo cuando un cliente nuestro viene a un evento, eso es un toque, luego ese cliente vio aquí Power BI, se mete a las redes y busca info [sic] de Power BI, baja un tráiler, lo empieza a utilizar; el Modern Marketing todos esos toques, yo no me doy cuenta, están centralizados."	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	11

"Después de que hay un proceso se selecciona con el proveedor, viene el proceso de implementación y luego ya la operación; en ese momento de la operación lo que manejamos por lo general es tener un contacto muy permanente y directo con los proveedores realizando reuniones de seguimiento de forma periódica para garantizar que se entrega el servicio o la solución como se espera y que la operación que se da en el día a día realmente funcione como se acordó, como el proponente lo entregó en su propuesta y como lo adquiere la compañía".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	40
---	--	----

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Modelo de atención comercial**

Esta categoría hace referencia a la preferencia de interacción de los clientes, en donde buscan que el proveedor tenga un contacto permanente y directo en el cual puedan hacer presentaciones de sus tecnologías y tengan la capacidad de hacer negociaciones directamente. Esta categoría expresa claramente cómo, desde la perspectiva del proveedor para las empresas de retail, es primordial una atención con un gerente de cuenta que termina por ser la cara del proveedor ante el cliente y es quien interactúa más con la empresa. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 16, 24 y 40.

Esta categoría está enmarcada en la gerencia de cuentas clave.

**Tabla 12.** Ejemplos de modelo de atención comercial

<b>Modelo de atención comercial</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmentos</b>
"Cada segmento es diferente, por ejemplo cuando vos estás hablando de cuentas y Enterprises, cuando me hablas de las cuentas más grandes de este país, para esas cuentas tenemos a unos Accounts Executives, que ellos van a esas cuentas, hay una relación directa nuestra con esas cuentas, entonces ahí el mercadeo cambia."	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	16
"Los proveedores que nos puedan ofertar; ellos por lo general vienen, nos dan una charla del producto para que lo evalúen y si es el producto y cumple las condiciones y requerimientos que requiere el negocio ya con ellos se entra a hacer un proceso de negociación, se miran las ofertas, tres propuestas comerciales y ya se define cual es el que se va a adquirir; digamos que eso es lo que viene a apoyar la parte administrativa"	Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	24
"Después de que hay un proceso se selecciona con el proveedor, viene el proceso de implementación y luego ya la operación; en ese momento de la operación lo que manejamos por lo general es tener un contacto muy permanente y directo con los proveedores realizando reuniones de seguimiento de forma periódica para garantizar que se entrega el servicio	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	40

o la solución como se espera y que la operación que se da en el día a día realmente funcione como se acordó, como el proponente lo entregó en su propuesta y como lo adquiere la compañía".		
---	--	--

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Valores compartidos**

Esta Categoría hace referencia a los valores que deben tener las empresas para una relación de confianza y que el proveedor debe garantizar dentro de su modelo comercial. En esta categoría se agrupan los segmentos en los que los entrevistados hablan de la importancia de la privacidad y confidencialidad de la información, así como la transparencia en las ofertas de los proveedores, de forma tal que no engañen a sus clientes y que no ofrezcan cosas que no pueden cumplir. Esta categoría es uno de los pilares fundamentales de la gerencia de cuentas clave, así como también los es para cualquier tipo de relación comercial. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 14, 45 y 49.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de confianza.

**Tabla 13.** Ejemplos de valores compartidos

<b>Valores compartidos</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Aquí los temas que toman mucha relevancia es todo el tema de privacidad, todo el tema de manejo de datos; los clientes valoran y se van a ir con aquellas compañías que realmente miren la privacidad como un derecho fundamental de los seres humanos."	Andrés Jimenez Gerente de mercadeo y operaciones Microsoft	14
"Otro elemento que genera confianza es la transparencia; si se presenta en algún momento una situación por la cual no puedo cumplir con las fechas o el proveedor no puede entregar el alcance con que se comprometió; lo más importante es que el proveedor haga evidente lo más pronto posible, que entregue la información correcta y completa y que se pueda llegar a un acuerdo para poder consultar lo que se presente en su red".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	45
"El cumplimiento, la calidad de lo que entrega, la transparencia; valoramos muchísimo, muchísimo que sea transparente; obviamente la calidad del producto, de la solución y que haya un entendimiento y que se aproveche esa relación que se tiene para entender el negocio".	Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	49

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Interacción continua**

Esta categoría hace referencia a la importancia de la interacción continua que necesita tener el proveedor para generar confianza. Acorde con los entrevistados, las constantes interacciones y la cercanía con el proveedor es crucial, por lo que todos resaltaron el valor hacia la generación de confianza. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 41, 43 y 48.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de confianza.

**Tabla 14.** Ejemplos de interacción continua.

<b>Interacción continua</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Segmentos</b>
"Mantenemos una relación muy estrecha con ellos, esto es parte del éxito del sistema, de tener una buena relación con ellos, con los proveedores, estar con las empresas que se contratan, mantener un seguimiento permanente; porque ocurre muchas veces que al entregar un servicio o refieren una solución se le da como mucha libertad al proponente, o a la empresa, o a los ingenieros, o a los consultores para que realicen su labor y realmente no siempre se encuentran los beneficios".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	41
"En la medida en que un proveedor entienda y las personas del cloud entiendan y que se mantenga esa relación de manera permanente se obtienen mejores resultados".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	43
"No, eso funciona a través de reuniones y de las interacciones que tenemos".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	48

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Recomendación**

En la categoría de recomendación se valida que tiene alto impacto sobre las variables que influyen en el mercadeo basado en cuentas (ABM) en el nivel de confianza, a través de las respuestas de los entrevistados. Se resalta que es crucial tener una recomendación para seguir en un proceso de licitación o trabajo con un proveedor. El proveedor si bien debe tener una recomendación de alguien del sector y experiencia en soluciones similares, esto no necesariamente es determinante para generar la compra, pero si un filtro para ingresar dentro de un proceso comercial. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 27, 51 y 54.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de Confianza.

**Tabla 15.** Ejemplos de Recomendación

<b>Recomendación</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Entra uno a revisar las referencias de donde han instalado ellos, dónde han hecho innovación de producto del software que es nuevo, qué clientes ya están en el mercado utilizándolo, el tamaño del cliente, cuánto tiempo llevan con esa herramienta, qué avances han tenido en el periodo o en el tiempo".	Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	27
"De esos dos factores, de identificar la necesidad y de identificar el alcance y ahí obviamente el área de IT es importante; de esos dos factores se definen el proveedor que cuente con características muy puntuales especiales, que es: perfil, reconocimiento comercial y el poder de negociación al ser líder de ese producto."	German Sierra Gerente de tecnología Continautos	51
"¿Qué genera confianza? Para mi importante su experticia, su reconocimiento comercial; es decir, yo soy de esas personas que me tomo el tiempo..."	German Sierra Gerente de tecnología Continautos	54

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Recompra**

En la categoría de recompra se valida que tiene alto impacto sobre las variables que influyen en el mercadeo basado en cuentas (ABM) en el nivel de confianza a través de los fragmentos

de los entrevistados donde la recompra se da por la satisfacción que se tuvo en un proyecto anterior, parametrizada por una lista de gestión y una calificación mínima para ingresar a una nueva posible licitación. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 35, 55 y 59.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de confianza.

**Tabla 16.** Ejemplos de Recompra

<b>Recompra</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Acá hay como un tema interno que lo que cuadra uno es una evaluación del proveedor, donde dependiendo de cómo hayan sido las condiciones del contrato, lo que se haya definido y contratado se tiene que evaluar; por lo menos tienes que estar en un nivel satisfactorio, sobre el 80% de esa evaluación como para considerar hacer la renovación automática y no tener que buscar salir nuevamente a hacer un proceso para cambiar de proveedor".	Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	35
"La calificación del proveedor, nosotros digamos que de una o de otra manera, así sea en algún archivito o algo, estamos llevando unos records de como se ha comportado el proveedor; además que nosotros somos compañía certificada ISO; ISO exige la calificación del seguimiento de los proveedores y ellos dentro de su revisión comercial revisan que se hagan las evaluaciones a proveedores. Definitivamente si o si"	German Sierra Gerente de tecnología Continautos	55
"A su modelo de atención, veamos que producir de parte de los proveedores...realmente, sobre todo en esta parte de tecnología uno lo que busca es que sean unos verdaderos aliados."	Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	59

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Responsabilidad y bienestar**

En la categoría de responsabilidad y bienestar se valida que tiene alto impacto sobre las variables que influyen en el mercadeo basado en cuentas (ABM) en el nivel de confianza, detallando que para los entrevistados la responsabilidad y bienestar es una carta de presentación de un proveedor, respecto a la seriedad de su desempeño frente al trabajo asignado. Se destaca que la transparencia es un factor relevante dentro de la responsabilidad y bienestar y eso incluye por dar a conocer a tiempo cuando algún paso del trabajo a entregar puede tener retrasos, mas no esperar dar a conocerlos el día esperado de la entrega. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 30, 45 y 62.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de gerencia de cuentas.

**Tabla 17.** Ejemplos de responsabilidad y bienestar

<b>Responsabilidad y bienestar</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Por la magnitud de la compañía somos como un caso de éxito para los que llegan con nosotros, entonces casi todos, como en el 95% de los casos ellos siempre están ahí muy pendientes de la satisfacción nuestra, porque la compañía es grande y es reconocida a nivel nacional por el mismo volumen que tenemos nosotros de empleados eso hace que ellos... es una buena carta de presentación para otros negocios, entonces por lo general siempre buscan la satisfacción de Colombiana de Comercio".	Rafael Beltran Director de operaciones Grupo Corbeta	30
"Otro elemento que genera confianza es la transparencia; si se presenta en algún momento una situación por la cual no puedo cumplir con las fechas o el proveedor no puede entregar el alcance con que se comprometió; lo más importante es que el proveedor haga evidente lo más pronto posible, que entregue la información correcta y completa y que se pueda llegar a un acuerdo para poder consultar lo que se presente en su red".	Patricia silva Gerente de Infraestructura Sodimac	45
"Lo comprometido, eso sería muy importante en cuanto a los productos de tecnología."	Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	62

(Tabla de elaboración propia)

- **Categoría Compromiso**

Acorde con los entrevistados, la categoría compromiso es un factor determinante para generar una relación de largo plazo. Tiene en cuenta el compromiso como un verdadero aliado más aún para los retail en proyectos de tecnología. Así mismo, esta categoría es relevante para realizar una recompra dado que el compromiso del proveedor es evaluado después de cada trabajo ejecutado. Luego de cada venta se hace una sesión de feedback de ambas partes donde se evalúa el cumplimiento de lo comprometido por el proveedor. Esta categoría se define en los ejemplos de los segmentos 62, 59 y 64.

Esta categoría está enmarcada en el proceso de gerencia de cuentas clave.

**Tabla 18.** Ejemplos de compromiso

<b>Compromiso</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Segmento</b>
"Lo comprometido, eso sería muy importante en cuanto a los productos de tecnología."	Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	62
"A su modelo de atención, veamos que producir de parte de los proveedores...realmente, sobre todo en esta parte de tecnología uno lo que busca es que sean unos verdaderos aliados."	Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	59
"Normalmente me gusta hacer cuando hay un cierre del proyecto como tal unas lecciones aprendidas del proyecto como tal, de ambos lados; me gusta tener una retroalimentación del proveedor, también que nos indique como nosotros nos comportamos en el proyecto e igualmente nosotros les trasmitimos a ellos que vimos de positivo, que vimos de negativo y seguramente eso en una segunda recompra lo tendremos muy en cuenta"	Juan Carlos Pinzon Sub gerente de tecnología Lafayette	64

(Tabla de elaboración propia)

#### 10.2.4 Comparación de categorías

La tabla 18 muestra la codificación de segmentos basados en los ejes de indagación, además revela como está relacionado un segmento con el otro y esto permite saber las relaciones entre cada uno de los temas planteados para hallar patrones entre categorías.

Por otro lado, la elaboración de la tabla se hizo de forma descendente y por esta razón se ve mayor cantidad de códigos relacionados en la parte inferior.

**Tabla 19.** Relación segmentos

Segmento	Segmento Relacionado	Códigos Relacionados			
Segmento 1		GC-PER			
Segmento 2	1	GC-PER			
Segmento 3	1	GC-PER			
Segmento 4	2	GC-GDV	CN-RDC		
Segmento 5	1,2,3	GC-EXP	GC-GDV		
Segmento 6	1,2,3	GC-PER			
Segmento 7	1,2,3,6	GC-COC			
Segmento 8	4	GC-COC			
Segmento 9	8	GC-CPC			
Segmento 10	4,5,9	GC-GDV	KA-MAC	CN-INC	
Segmento 11	1,2,3,6,9,10	KA-MAC	GC-CPC		
Segmento 12	1,2,3,6,7,8,9,10,11	GC-PER	KA-MAC	GC-CPC	GC-COC
Segmento 13	10,11,12	KA-MAC			
Segmento 14	7,8,12	CN-VAC			
Segmento 15	7,8,12	CN-VAC			
Segmento 16	7,8,10,11,12,13	GC-COC	KA-MAC		
Segmento 17	1,2,3,6,10,11,12,13,16,17	KA-MAC	GC-PER		
Segmento 18	1,2,3,12,17	GC-PER			
Segmento 19	7,8,10,11,12,13,16,17	GC-COC	KA-MAC		
Segmento 20	1,2,3,6,10,11,12,13,16,17,18,19	KA-MAC	GC-PER		
Segmento 21	1,2,3,6,7,8,10,11,12,13,17,18,20	GC-PER	KA-MAC	GC-COC	CV-INC
Segmento 22	1,2,3,4,5,6,10,11,12,17,18,20,21	GC-GDV	GC-PER	GC-EXP	
Segmento 23	10,11,12,13,16,17,19,20,21	KA-MAC			

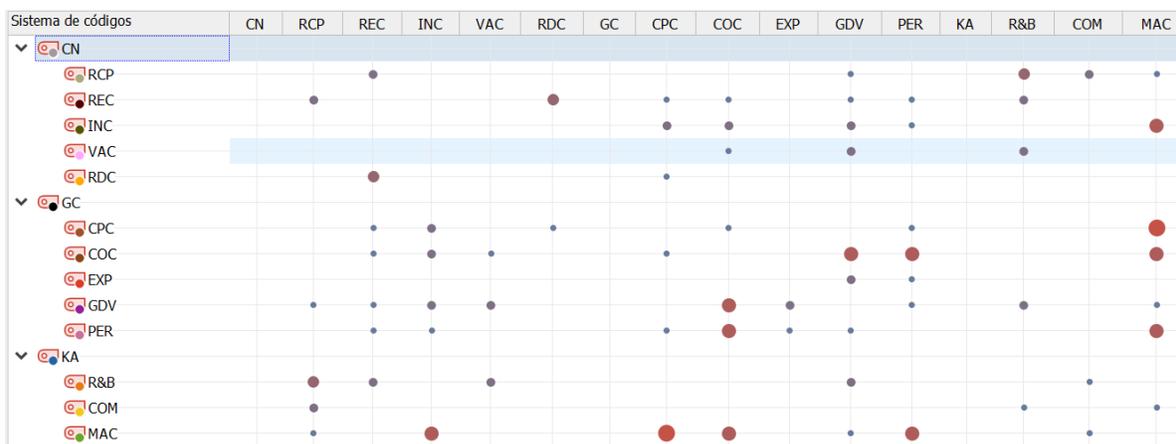
Segmento	Segmento Relacionado	Códigos Relacionados			
Segmento 24	9,10,11,12,13,16,17,19,20,21,23	GC-CPC	KA-MAC		
Segmento 25	4	CN-RDC	CN-REC		
Segmento 26	10,21	CN-INC			
Segmento 27	25	CN-REC			
Segmento 28	25,27	CN-REC			
Segmento 29	25,27,28	CN-REC	CN-RCP		
Segmento 30	25,27,28,29	CN-REC	KA-R&B		
Segmento 31	9,10,11,12,21,24,26,29	CN-REC	GC-CPC		
Segmento 32	10,21,26,31	CN-INC			
Segmento 33	7,8,12,16,19,21	GC-COC			
Segmento 34	9,10,11,12,13,16,17,19,20,21,23,24,26,31,32	GC-CPC	KA-MAC	CN-INC	
Segmento 35	29,31	CN-RCP			
Segmento 36	4,5,10,22,29,30,31,35,	GC-GDV	CN-RCP	KA-R&B	
Segmento 37	4,9,11,12,24,25,31,34	GC-CPC	CN-RDC		
Segmento 38	25,27,28,29,30,31,35,36	KA-R&B	CN-RCP	CN-REC	
Segmento 39	4,5,10,14,15,22,30,36,38	GC-GDV	CN-VAC	KA-R&B	
Segmento 40	9,11,10,12,13,17,19,20,21,23,24,26,31,32,34,37	GC-CPC	KA-MAC	CN-INC	
Segmento 41	10,21,26,31,32,34,40	CN-INC			
Segmento 42	4,5,7,8,10,12,16,19,21,22,26,33,39	GC-GDV	GC-COC		
Segmento 43	4,5,10,21,22,26,31,32,34,36,39,40,41,42	CN-INC	GC-GDV		
Segmento 44	4,5,8,10,12,16,19,21,22,33,36,39,42,43,	GC-GDV	GC-COC		
Segmento 45	14,15,30,36,38,39	CN-VAC	KA-R&B		
Segmento 46	30,36,38,39,45	KA-R&B			
Segmento 47	7,8,12,16,19,21,33,42,44	GC-COC			
Segmento 48	10,21,26,31,32,34,40,41,43	CN-INC			
Segmento 49	4,5,7,8,10,12,14,15,16,19,21,22,33,36,39,42,43,44,45,47	GC-GDV	GC-COC	CN-VAC	
Segmento 50	4,25,37	CN-RDC			
Segmento 51	4,25,27,28,29,30,37,38,50	CN-REC	CN-RDC		
Segmento 52	9,11,12,24,31,34,37,40	GC-CPC			
Segmento 53	4,25,37,50,51	CN-RDC			
Segmento 54	4,25,27,28,29,30,37,50,51,53	CN-REC	CN-RDC		
Segmento 55	29,30,31,35,36,38,39,45,46	CN-RCP	KA-R&B		

Segmento	Segmento Relacionado	Códigos Relacionados			
Segmento 56	30,36,38,39,45,46,55	KA-COM			
Segmento 57	1,2,3,7,8,12,16,17,18,19,20,21,22,25,28,29,30,33,37,38,42,44,47,49,51,54	GC-PER	CN-REC	GC-COC	
Segmento 58	9,11,12,24,31,34,37,40,52	GC-CPC			
Segmento 59	29,31,35,36,38,55,56	KA-COM	CN-RCP		
Segmento 60	1,2,3,6,7,8,12,16,17,19,18,20,21,22,31,33,42,44,47,49,57	GC-COC	GC-PER		
Segmento 61	7,8,12,16,19,21,33,42,44,47,49,57,60	GC-COC			
Segmento 62	30,36,38,39,45,46,55,56,59	KA-COM	KA-R&B		
Segmento 63	4,5,7,8,10,12,16,19,21,22,33,36,39,42,43,44,47,49,57,60,61	GC-GDV	GC-COC		
Segmento 64	10,11,12,13,16,17,19,20,21,23,24,29,31,34,35,36,38,40,55,56,59,62	CN-RCP	KA-MAC	KA-COM	
Segmento 65	4,25,37,50,51,53,54	CN-RDC			
Segmento 66	7,8,10,12,16,19,21,26,31,32,33,34,40,41,42,43,44,47,48,49,57,60,61,63	GC-COC	CN-INC		

(Tabla de elaboración propia)

La figura 3 fue construida partiendo de los datos arrojados de la tabla 18 y en esta se evidencia la frecuencia de relacionamiento entre categorías por el tamaño, entre más grande el punto mayor relevancia de esta.

**Figura 3.** Matriz de relación de códigos y frecuencia



(Figura de elaboración propia)

Se evidencia que KA-MAC tiene un alto relacionamiento con CN-INC. Un modelo comercial de gerencia de cuentas debe tener un componente de interacción alto para llevar a cabo una relación a largo plazo, basada en los requerimientos y fluidez de información.

Se evidencia que KA-MAC tiene un alto relacionamiento con GC-CPC. Muestra que el proveedor debe tener modelo comercial desarrollado con base en el proceso del cliente y por lo general está ligado a las licitaciones.

Se evidencia que KA-MAC tiene un alto relacionamiento con GC-COC. Es la relación y conocimiento que debe tener el proveedor sobre su cliente y como debe ajustar su modelo comercial a la necesidad del cliente. Se evidencia una relación positiva entre el conocimiento del cliente y el mejoramiento del modelo de atención comercial.

Se evidencia que KA-MAC tiene un alto relacionamiento con GC-PER. Esta relación muestra la necesidad de los clientes de tener un modelo de atención personalizado. Entre mayor personalización, hay mayor satisfacción en el modelo de atención comercial.

Se evidencia que GC-PER tiene un alto relacionamiento con GC-COC. Esta relación muestra que para tener una alta personalización es necesario un alto conocimiento del cliente, por lo que si conocimiento no hay personalización.

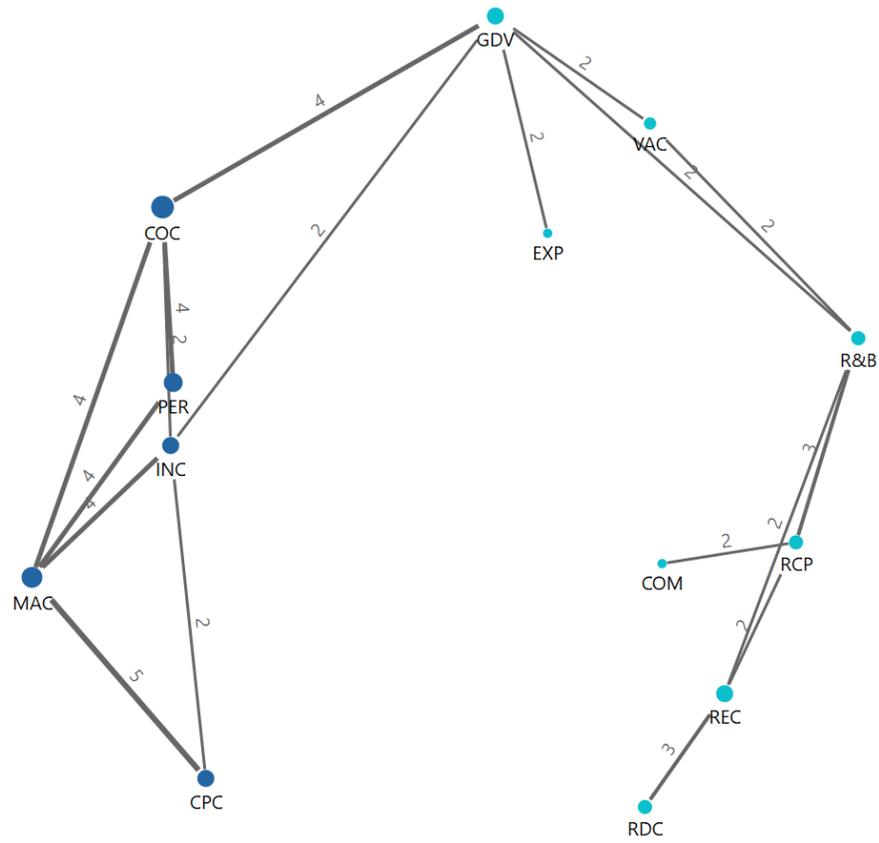
Se evidencia que GC-COC tiene un alto relacionamiento con GC-GDV. Esta relación muestra que el factor más importante hacia la generación de valor es el conocimiento del cliente para las construcciones de soluciones en sus ofertas y la efectividad de las interacciones que tenga el proveedor con el cliente.

Se evidencia que KA-R&B tiene un alto relacionamiento con CN-RCP. Esta relación muestra que el factor más relevante de cara a la recompra es la seriedad del proveedor y su

gerente de cuenta. Cumple las promesas de servicio, acuerdos y es transparente cuando surge algún inconveniente a tiempo.

Se evidencia que CN-RDC tiene un alto relacionamiento con CN-REC. Esta relación muestra que la recomendación y las altas categorías de los fabricantes son asociadas con reducción de costos. Cuando hay recomendación se asemeja a un costo bajo.

**Figura 4.** Diagrama de relación de códigos y frecuencia

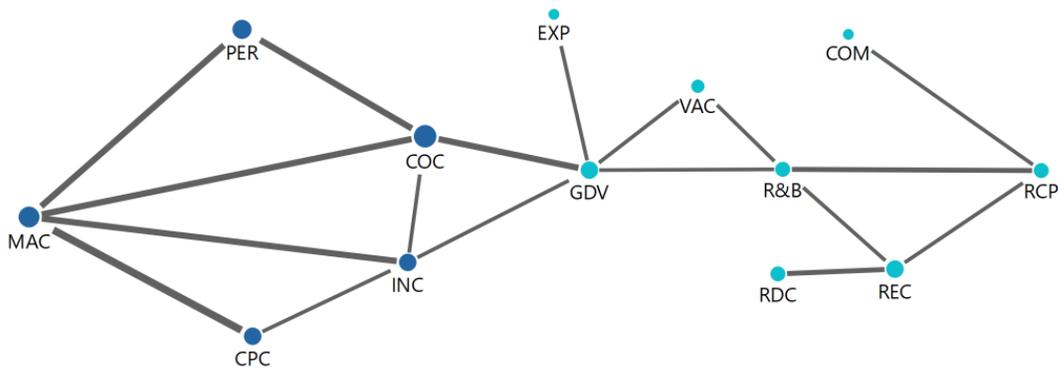


(Figura de elaboración propia)

En el diagrama anterior la diferencia de colores representa los clusters encontrados al relacionar la categorías y segmentos. Las líneas gruesas representan mayor frecuencia de relacionamiento entre categorías.

### 10.2.5 Temas y Patrones

**Figura 5.** Diagrama de relación de códigos organizado



(Figura de elaboración propia)

En la figura 5 se evidencia con mayor claridad el significado de los clusters por categoría. El cluster de color azul oscuro representa el proceso que precede la venta en sus distintas fases, mientras que el cluster de color azul claro ubicado a la derecha representa el proceso de venta y recompra.

Se interpreta que el proceso comercial inicia definiendo un modelo de atención comercial que tiene como objetivo generarle valor al cliente final para poder llegar a la siguiente fase en donde se encuentra la recompra, esto se da porque la generación de valor conecta las dos fases del ciclo continuo de consumo. Sin embargo, existen unos antecesores a la generación de valor el modelo de atención comercial debe propender por adaptarse.

Por esta razón, se antepone el conocimiento del proceso de consumo del cliente que le brinda al modelo comercial entender cómo generar sinergias en el proceso de contratación y permite adaptar la gerencia de cuentas a los mismo. Este en conjunto con la interacción continua con el cliente le permiten al proveedor llegar a conocer realmente el negocio del

cliente y así llegar a personalizar el modelo de atención comercial para generar valor al cliente final con ofertas diseñadas para sus necesidades.

La generación de valor le permite al proveedor entablar una relación comercial partiendo de su experiencia que luego empieza a generar confianza para establecer una relación comercial sólida que se materializan en una recompra. Por esta razón, la relación comercial debe tener unos valores compartidos de seriedad y transparencia que se traducen en una responsabilidad de la gerencia de cuentas y el proveedor para el bienestar del cliente.

El cliente luego de evaluar que cumpla con sus requisitos presupuestales y hacer una validación de recomendaciones y casos de éxito procede a realizar una recompra en la que espera el compromiso total de su proveedor de confianza.

## **11. DISCUSION Y APROXIMACIONES**

Para cerrar la investigación del mercadeo basado en cuentas, se encontraron varias similitudes en las categorías de los segmentos de las entrevistas durante el proceso de la toma de decisión que permiten inferir diferentes situaciones de cara a las premisas planteadas. En ese orden de ideas, al momento de evaluar la recompra en entornos B2B de proyectos de tecnología en empresas de retail en Bogotá, se encontró que es necesario una generación de confianza a largo plazo que está dada por el compromiso y responsabilidad de los valores compartidos y el apoyo en la reducción de costos.

En ese orden de ideas el mercadeo basado en cuentas genera confianza a largo plazo cuando el proveedor consigue generar valor a través del conocimiento del negocio del cliente y trabajar con interacciones continuas y personalizadas en el Customer Journey, en donde el cliente nunca acaba un ciclo de consumo, sino que empieza un nuevo camino al final de cada compra apoyado en el marketing que acompaña la post venta y adopción de las nuevas soluciones a nivel funcional, garantizando así la satisfacción y la confianza en la relación a largo plazo que conlleva a una recompra.

Por otra parte, los clientes valoran la proactividad del proveedor con sus valores agregados y el conocimiento del negocio del cliente y sus necesidades para generar valor con respaldo en la postventa de forma tal que el proveedor cubra vacíos técnicos en la implementación sin sobre costos y que siempre tenga disponibilidad para solucionar problemas en el camino, de forma tal que el proceso de gestión de clientes es clave en la generación de confianza para lograr el desarrollo de una estrategia efectiva de mercadeo basado en cuentas (ABM) para la recompra de proyectos de tecnología en empresas de retail en Bogotá.

Ahora bien se infiere que el KAM es crucial para el desempeño de las estrategias de mercadeo basado en cuentas en grandes empresas de retail dado que estas demandan un contacto directo y permanente que solo le puede brindar un gerente de cuentas claves confianza a sus clientes en la medida que cumpla con los criterios mencionados anteriormente, para los que el mercadeo basado en cuentas junto con las herramientas tecnológicas sirven de guía para interacciones que generen valor al interlocutor en el cliente.

## **12. IMPLICACIONES DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES**

Este estudio implica que con el avance de la tecnología el mercadeo tradicional que hoy día se enseña en las escuelas es muy lejano al mercado moderno que están trabajando las empresas líderes y es un mercadeo en constante evolución que cambia todos los días y se transforma junto con los clientes.

El rol de mercadeo de proveer leads a una fuerza comercial es reevaluado por un rol de mercadeo estratégico que administra el camino del consumidor y que guía a la fuerza de ventas a través del Customer Journey con información que le permita al gerente de cuenta generar valor a los clientes para llegar al camino de la recompra.

El proceso del consumo de los clientes para las ventas de servicios de tecnología en retail, es un proceso cíclico, que implica una nueva necesidad con la adquisición de una tecnología nueva la cual requiere un contacto permanente por parte del proveedor en todo el proceso. La alineación de ventas con mercadeo toma una relevancia en cuanto a cómo trabajar en equipo y compartir información para generarle valor al cliente.

El termino hiper segmentación toma relevancia a la hora de hablar de individuos con diferentes necesidades de cada cuenta y es crucial para garantizar una experiencia de cliente personalizada. Si bien el atributo costo es relevante en todas las negociaciones, este atributo no es completamente determinante de las decisiones de recompra en el segmento de grandes retailers en Bogotá.

Todos los decisores de compra buscan un aliado que conozca su negocio a profundidad y que los acompañe en el proceso de desarrollo del proyecto con completo respaldo en casos de eventualidades.

Así mismo, los decisores de recompra buscan proveedores que sean expertos técnicos en las soluciones que ofrecen y sean recomendados, dado que esto influye directamente en el proceso de implementación y termina por generar confianza.

### **13. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

En el ámbito del ABM se encuentra poca literatura dado que aún es muy nuevo aun el modelo y no se aplica de manera masiva en el mercado. Por otro lado, se encontró difícil acceso a encontrar candidatos para entrevistar tanto como clientes y proveedor que practiquen el ABM o incluso tengan noción de este.

Por otro lado, al ser un nuevo modelo de atención y que su implementación aun es reducida se maneja bastante reserva y confidencialidad del modelo.

Por otra parte, la muestra de las entrevistas a profundidad de 5 entrevistados no permite sacar conclusiones determinantes, de forma tal que se puede inferir mas no concluir con hallazgos determinantes.

Adicional, se encontró que la investigación se puede llevar a otros sectores del mercado para saber a gran escala que tanto otras industrias están practicando o implementando el ABM.

## 14. ANEXOS

### *Anexo A.* Formato de Entrevista a profundidad

Tema	Categorías orientadoras	Ejes de indagación	
¿Cuál es la relación entre mercadeo basado en cuentas (ABM) y las variables que influyen en el nivel confianza interorganizacional en entornos B2B para lograr la recompra de proyectos de tecnología en empresas de Retail en Bogotá?	Gerencia de cuentas clave y confianza	Modelo de atención comercial	
		Niveles de asociación y compromiso con sus cuentas	
		Responsabilidad y bienestar	
	Gestión de clientes y confianza	Conocimiento del cliente	
		Comprensión del proceso de consumo	
		Personalización	
	Confianza y recompra	Costos de transacción	
		Interacciones continuas	
		Valores compartidos	
		Recomendación	
			Recompra

### Estructura de entrevista

Se harán dos tipos de entrevista, la entrevista tipo 1 para personas inmersas en el proceso de compra de herramientas informáticas para el canal de Retail en Bogotá, entrevista tipo 2 para personas que actualmente estén implementando el modelo ABM para empresas de Retail en Bogotá.

### Entrevista Tipo 1

En la presente entrevista se realizarán algunas preguntas relacionadas con el mercadeo basado en cuentas con fines investigativos. A lo largo de la entrevista se harán unas preguntas que pueden llevar a otras, también importantes para el desarrollo de la investigación. Las preguntas parten de una contextualización y luego entran en el desarrollo del tema planteado.

#### Contexto:

*Señalar la relevancia que tiene la entrevista que se va a realizar.*

- ¿Cómo participa usted en la compra de herramientas de tecnología para (nombre del retail)?

#### Gerencia de cuentas clave y confianza:

- ¿Cómo lo atiende su proveedor? ¿Hay un protocolo? ¿Participó en su desarrollo? ¿Cómo funciona? ¿Qué podría mejorarse en esa relación?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- ¿Qué mejoraría del modelo?
- ¿Qué le genera confianza?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso del proveedor?
- ¿Cuál es el nivel de responsabilidad del proveedor?

### **Gestión de clientes, personalización y confianza:**

¿Cómo su proveedor está al tanto de sus necesidades actuales/presentes/inmediatas?

¿El proveedor tiene conocimiento de sus necesidades? ¿Cómo las soluciona?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Valora la personalización.
- Conocimiento del negocio.
- Involucramiento del proveedor.
- Valor agregado de nuevas formas de trabajo.

### **Confianza y recompra**

- ¿Qué factores tiene en cuenta para hacer una recompra a un proveedor?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Variables específicas para realizar una recompra.
- Costos de transacción.
- Valores corporativos.
- Puntos clave de la negociación.

### **Highlights de la entrevista y agradecimientos.**

#### **Pregunta de respaldo:**

Según su experiencia, ¿considera que el modelo comercial que usa su proveedor satisface sus necesidades y crea confianza en usted y la empresa? ¿Por qué?

### **Entrevista Tipo 2**

En la presente entrevista se realizarán algunas preguntas relacionadas con el mercadeo basado en cuentas con fines investigativos. A lo largo de la entrevista se harán unas preguntas que pueden llevar a otras, también importantes para el desarrollo de la

investigación. Las preguntas parten de una contextualización y luego entran en el desarrollo del tema planteado.

**Contexto:**

*Señalar la relevancia que tiene la entrevista que se va a realizar.*

**Contexto ABM:**

- ¿Cuál es el modelo de ABM que implementa su empresa actualmente?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Variables del modelo

**Gerencia de cuentas clave y confianza**

- Cómo atiende a sus clientes. ¿Hay un protocolo? ¿Participó en su desarrollo? ¿Cómo funciona? ¿Qué podría mejorarse en esa relación?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Es un modelo ABM
- ¿Qué mejoraría del modelo?
- ¿Cómo genera confianza?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso? / Recíproco
- ¿Cuál es el nivel de responsabilidad? / Recíproco

**Gestión de clientes, personalización y confianza**

¿Cómo está al tanto de las necesidades actuales/presentes/inmediatas de sus clientes? ¿Cómo las soluciona? ¿Qué actividades realiza?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Nivel de personalización
- Modelo de gestión de clientes
- Conocimiento del negocio
- Involucramiento del cliente.

**Confianza y recompra**

- ¿Cómo genera valor a su cliente para lograr la recompra de nuevas soluciones?

*Si el entrevistado no menciona la totalidad de los temas y variables a indagar, profundizar en los siguientes puntos:*

- Variables específicas para generar recompra
- Costos de transacción
- Valores corporativos
- Puntos clave de la negociación

***Highlights de la entrevista y agradecimientos.*****Pregunta de respaldo:**

¿Según su experiencia, considera que el modelo ABM le da ventaja sobre sus competidores y lo posiciona mejor ante sus clientes? ¿Por qué?

**Anexo B.** Transcripciones

**German Sierra**

**Continautos**

**Formato único de transcripción de audios**

**Entrevista Focal.**

**Datos básicos:** Lugar de realización de la entrevista: Bogotá. Fecha de realización de la entrevista: febrero de 2020 Nombre de entrevistador: Roberto: **Instrumento aplicado:** Entrevista Focal. **Duración del audio:** 58 minutos 18 segundos. **Fecha de inicio de transcripción:** 12 de febrero de 2020. **Fecha de finalización de transcripción:** 14 de febrero de 2020. **Nombre de transcriptor:** Rodolfo Ogliastri Rangel.

**Transcripción:**

**[0:00:00 – 0:00:24 Silencio]**

Roberto: Hola German con Roberto:

German Sierra: Hola Roberto ¿Cómo estás?

Roberto: ¿Ya podemos empezar?

German Sierra: Dame un segundo.

Roberto: Entonces como te comentaba estas entrevistas van a pertenecer a un trabajo que está enmarcado dentro de las relaciones comerciales de empresas de Retail con proveedores de herramientas de software y ¿Cuáles son los factores que influyen en esta relación?

Entonces me gustaría empezar preguntándote ¿Cómo participas tú en la compra de herramientas tecnológicas? Hablar un poco de tu cargo y como participas.

German Sierra: Inicialmente todo requerimiento de tecnología nace de una necesidad que puede ser particular, es decir, una unidad de negocio, un proceso particular o algo general, es decir, corporativo o transversal a toda la compañía.

Eso es importante definirlo, para cualquier requerimiento que vaya más allá de comprar un computador; y, sin embargo, si fuera eso también tiene su proceso.

El primer paso que viene dentro de esto es identificar la necesidad y la única manera de hacerlo es que in situ se valida dicha necesidad y se contacta con él o con los usuarios responsables de ese proceso o de ese sistema.

Identificada la necesidad el siguiente paso es [0:02:03 – 0:02:05 No se entiende, se corta la señal del celular]... un problema, optimiza un proceso o cambia todo un proceso funcional; y generalmente todos esos cambios grandes si o si, deben estar alineados al objetivo estratégico de la compañía.

Entonces aquellas cosas que tu conviertes de OFEX a KATEX [0:02:21 Dudoso], proyectos que tienen un modelo de ROI; eso en este momento es responsabilidad por ejemplo de esta gerencia, no netamente esos temas financieros son aislados o únicamente de competencia del área financiera. Por lo menos en el modelo actual ya no es así.

De ello, definir si es una adquisición ¿Qué tipo de adquisición o solución es la que se requiere? Entonces ya aquí hablamos de términos muy técnicos y es ONPREVIS [0:02:53 Dudosos] ONPREVIS es cuando tu adquieres algo propio para ti y se convierte en activo tuyo.

A nivel de software o a nivel de infraestructura hablamos de cuatro modelos que actualmente existen en el mundo, que son la definición si es un modelo SAS, ¿no sé si para ti el termino es claro?

Roberto: No.

German Sierra: ¿No? Entonces dentro de esta evaluación que el área de tecnología hace para identificar una necesidad, un requerimiento, el mercado ofrece 4 tipos de solución, perdón, 5 tipos de soluciones.

ONPREVIS, que es cuando adquieres algo para la compañía y se convierte en activo tuyo, ¿Eso qué tiene de negativo? Que se te vuelve obsoleto y empieza a tener una depreciación.

A nivel de software están las soluciones tipo... y lo mismo en software; el software puede ser ONPREVIS; vas y compras un software de caja y eso es ONPREVIS.

Luego vienen las soluciones tipo SAS, ¿Qué son las soluciones tipo SAS? Que es los softwares como servicios (Software As Service).

Cuando tú quieres servidores con redes, con tecnología, con software todo al tiempo, como servicio; entonces tu defines y lo que requieres es un IAS [0:04:22 – 0:04:23 No se entiende] que son infraestructuras como servicios.

Y son equipos de cómputo, hasta celulares y todo eso, algunas corporaciones ya toman la decisión de definir si se van por un modelo de DAD donde tu defines...

Ya digamos, que ya los modelos hoy en día de adquisición de tecnología, llámese software o hardware ya casi no están alineados a comprar cosas; la tendencia es a adquirir el servicio, lo importante es que tú tienes que definir en estas reuniones donde participa tecnología con el negocio... es definir qué es lo mejor usar [0:05:02 – 0:05:06 No se entiende], o definitivamente ya es algo que tiene la compañía y que requiere es un desarrollo personalizado, porque la compañía dice “yo no voy a entrar a comprar otra cosa, ya tengo algo, ya he invertido en eso, no me voy a poner hacer otra inversión más allá, yo no voy a coger lo que hice y lo voy a botar, porque en el mercado no consigo lo que ya tengo; ya lo hemos personalizado y customizado [sic] lo suficiente”. Entonces eso es parte de lo que es definir el alcance.

De esos dos factores, de identificar la necesidad y de identificar el alcance y ahí obviamente el área de IT es importante; de esos dos factores se definen el proveedor que cuente con características muy puntuales especiales, que es: perfil, reconocimiento comercial y el poder de negociación al ser líder de ese producto.

No necesariamente tienes que ser el más grande... “únicamente le compro a la empresa que vende 50 millones de dólares” no; pero tú eres líder en el producto; me explico...

Roberto: Esos serían los factores para irse por un proveedor, eso es lo que te entiendo.

German Sierra: Exactamente y ahí es como nosotros participamos en eso, ¿Cómo Tecnología participa de eso? Porque de los dos puntos anteriores que te acabé de explicar, de la necesidad y del alcance, tú ya sabes por donde tenemos que ir; es decir, ¿A quién tú tienes

que llamar o cómo por dónde me voy, a quien llamo, que camino el área de tecnología debe tomar? Basados en las 2 identidades anteriores. Ese es como en estos momentos un rol de IT que participa en el proceso de adquisición de una herramienta tecnológica que vaya un poquitico más allá de un computador.

Sin embargo, si el tema fuera adquirir un producto como un computador, ahí entramos en cosas como validar los modelos de OPEX o CAPE, donde hoy en día o de DAD, donde dice la compañía “mire, usted no se ponga a comprar ya cosas”.

Veamos lo que a la compañía le vale depreciar activos, invertir en activos a adquirir activos como servicio y pago por el servicio de ellos y ya esto ya no lo llevo como un costo, sino lo llevo como un gasto que puedo más adelante deducir financieramente.

Hoy en día las gerencias de tecnología, hablo desde mi perfil, debemos tener la capacidad ya de hablar con esa propiedad para asesorar a la compañía y decirle: “venga, vámonos por aquí o vámonos por allá”

Roberto: Ven, adentrándonos en la relación con tus proveedores actuales de herramientas de software ¿Cómo te atienden los proveedores hoy en día? ¿Has evidenciado un protocolo?

German Sierra: ¿Cómo funciona eso? El punto anterior como te decía, se definen los proveedores que se invitan a cotizar y con quienes de forma presencial o virtual se debe exponer el requerimiento; definitivamente es importante cuando algo va un poquitico más allá de una parte de computador o de algo mucho más sencillo, que se haga una reunión con el proveedor y se le exponga completo el requerimiento y de ahí qué es importante, se requiere la parte...

Yo por lo menos, particularmente, no soy de los que no me reúno con un simple asesor comercial, yo primero me reúno con la persona que es experta en producto; entonces es el experto en hardware, es el experto de software, es el experto de la solución y le expongo mi necesidad y ya después de que llegamos y los dos tenemos claro el alcance, es decir el alcance es el mismo en las dos partes, en este tema de cómo se accede al proveedor debe existir un protocolo donde definitivamente no puede haber el “yo creí”, “yo entendí”.

Porque significa que o te cotizó mal, o tu hiciste un mal alcance y peor si llegaste a una negociación, porque entonces hiciste una negociación que no va acorde a lo que el negocio está mandando.

Definitivamente si esa relación con el proveedor no se hace con esa rigurosidad de explicarle y entregarle algún tipo de documentación alcance, empieza a tener falencias en un proyecto; llámese adquisición de tecnología o de cosas más arriba como sistemas de información.

Me decías ahorita que si existía un protocolo; yo te digo, nosotros acá inicialmente cuando pasamos actualmente ya a identificar una necesidad y un requerimiento nosotros iniciamos un proceso tipo licitación.

Como tú ya escogiste que proveedores más o menos cumplen... más o menos no; proveedores que han sido evaluados, ojo, los proveedores no pueden nacer de la nada; no es muy recomendable a no ser que tu estés buscando un solución muy específica que requiera salirte a buscar alguien al mercado; pero digamos que de lo contrario los proveedores tuvieron que haber pasado previamente por una validación de proveedor.

Antes de yo decir: “voy a llamar a pedrito, a Juanito, o a la empresa” yo lo sé... eso como primer punto, que es la evaluación de proveedores, para que estén inscritos en la compañía. Para invitarlos a cotizar, ni siquiera para comprarles.

Es un error corporativo llamarte a ti, cotizarte y ponerte a hacer todo un proceso comercial para darme cuenta de que no tienes la capacidad, ni tienes el expertise [sic], eso es mejor que te ahorres tú, la compañía y hasta el mismo proveedor tiempo.

Entonces una vez se hace esa evaluación de proveedores, mi recomendación o como lo hacemos acá es que se inicie un proceso tipo licitación, como ya están inscritos y ya fueron seleccionados previamente esos 3 o 4 proveedores que cumplen con el requerimiento del punto 1.

Nosotros aquí actualmente desarrollamos una plataforma donde a los proveedores se les invita a cotizar por la plataforma y por la plataforma suben sus ofertas, tenemos ese protocolo hoy en día acá.

Obviamente ¿Qué pasa? Que se hizo anteriormente esa reunión, que tu preguntabas ¿Cómo te atiende el proveedor? Primero se hizo esa reunión tipo alcance, ya los dos tenemos claro que es lo que queremos.

Ahora, subes a la plataforma y me subes tu cotización o tu oferta comercial, eso tiene un punto muy importante y es que los jefes de sistemas, a diferencia de las empresas del estado debemos ser claros en que debe haber transparencia; no debe haber dudas sobre amigos o conocidos o compadres ¿Si?

Roberto: Si.

German Sierra: Efectivamente y las compañías saben que, si no se cumple con ese protocolo, sencillamente no pueden ofertar en la empresa, porque aquí la oferta no me llega por un correito [sic], por WhatsApp; no, la oferta me llega por una plataforma, que los primeros que visualizan eso es el área de compra y ellos previamente ya sabían que existía este requerimiento.

Ya sabían que la unidad “tal”, la unidad de negocio vehículos o comida, ponle el referente que quiera, ya tenía un requerimiento, eso conoce el área de compras, el área de IT hizo la asesoría, se invita a los proveedores y ya está en alguna plataforma ya está unificado las ofertas, para el siguiente paso que es evaluación.

Roberto: Excelente, claro, eso reduce tiempos y también sesgos, creo que te entiendo.

German Sierra: Exacto, y otra cosa que es muy importante y es que ahí viene la negociación; yo por lo general soy transparente con los proveedores y les digo “oiga, no les digo quienes, pero si les digo que hay más actores en la negociación”, y así lo que particularmente yo hago es que les digo: “señores, esto no es un Sanandresito, usted me cobra 20 para que al final... me dice que 20 al principio para que luego me lo deje en 15, no; usted coloque su mejor oferta, haga su mejor esfuerzo, cumpliendo obviamente con tiempos, con el alcance, con los acuerdos de servicios, y sepa que hay otros detrás suyo también.

Entonces... no se descache con las ofertas, porque puede salir mal en la calificación”

Roberto: Sí, claro, puede salir en la primera revisión.

German Sierra: Claro, puede salir en la primera ronda y después desafortunadamente te sobre mandaste en alguna cosa, hasta ahí vamos en ese proceso.

Roberto: Veo que hay un proceso súper bien estructurado de parte por lo menos de Continautos y veo que los proveedores también se deben ajustar a eso, es muy riguroso; ¿hay algo dentro de ese proceso y dentro de la atención del proveedor hoy donde tú veas una oportunidad de mejora?

German Sierra: Hay algo que creo que nos pasa en muchísimas empresas, yo tuve la oportunidad de liderar parte de sistemas en Coltan [0:14:43 Dudoso] y... [0:14:45 – 0:14:55 Silencio] porque a veces los proveedores ¿me escuchas?

Roberto: Te perdí por 5 segundos.

German Sierra: El tema de las... [0:15:04 No se entiende] a los proveedores eso es algo que sí es súper clave y es [0:15:07 – 0:15:13 Silencio] cualquier tipo de solución, porque los proveedores deben saber que no solamente deben ser muy prestos a la hora de negociar... yo todo se lo entrego, todo se informó y lo que usted me pida le hago , pero después de que se hace el negocio bajan la guardia; entonces ahí es donde la compañía debe serle claro y con algún tipo de herramienta decirle: “yo estoy viendo que usted no me entrega puntual, y usted pierde las ofertas; la oferta era para el 5 y usted me la entregó el 6; el producto era 10 y usted me trajo únicamente 5”.

Y ahí se empieza a hacer ese tipo de seguimientos, para decirle al proveedor: “usted ha sido bueno porque me interesó su precio y me interesó su producto, pero si su atención no mejora usted me obliga a tomar...” y si eso está con un contrato, eso tiene que estar amparado en un contrato donde diga que cualquier tipo de incumplimiento en eso, dará obviamente cancelación inmediata del contrato.

De esas cosas a veces... si, se hablan de los cumplimientos y que usted sea cumplido, que usted sea juicioso, pero a veces nadie le hace seguimiento, compras se ocupa, el señor de IT también se ocupa y el negocio levanta la mano y dice: “¿Qué pasa que no me entregan, qué pasa que no me funciona, que pasa que esto y que pasa con estos? Si ustedes me prometieron esto y no me están entregando lo prometido”.

Esas son de las cosas que definitivamente y vuelvo y te repito, creo que este es un punto de mejorar, no importa, para cualquier producto llámese retail o de cualquier otro tipo de línea.

Roberto: Este comentario va muy unido al nivel de compromiso y responsabilidad del proveedor; enfocándonos en tus proveedores actuales ¿A qué nivel está ese compromiso, esa responsabilidad con los proyectos que tengas en curso?

German Sierra: Digamos que con los proveedores con los cuales tú has tenido una muy buena relación comercial, están enterados o unos los relaciona con proyectos y usted necesariamente participa de ellos; me explico, muchos de los proyectos que se hacen de IT, se tienen que ver de manera global, cuando tu adquieres infraestructura de comunicación tu no negocias de a canal de daticos o de un servidor en la cloud; sino tu puntualmente haces una negociación global.

A ellos toca explicarles el alcance: “ahorita tenemos 3 sedes, pero es posible que mañana abramos otra sede, eso está dentro de un proyecto, dentro del plan estratégico corporativo etcétera, etcétera”. Ellos se van enterando de estas cosas y de una u otra manera este tipo de proveedores, los buenos proveedores empiezan a hacer un seguimiento.

Entonces te llaman y te dicen “oye, ¿Cómo vamos con esto, cómo va con este proyecto, cómo vamos? Yo te sostengo el precio o te mejoro...”

En este momento, por ejemplo parte del protocolo que yo manejo con los proveedores cuando hacemos contratos a largo plazo; muchas de estas relaciones comerciales a través de una computadora, no se hacen a un año, se hacen a muchos más años, por qué, porque te da poder de negociación, porque el mismo proveedor te permite dar un descuento importante, sabiendo que aseguran el relacionamiento comercial con tu compañía, por 2, 3, 4 años lo que sea.

De una u otra manera, lo que si hacemos de manera... de buen relacionamiento y de buen clima comercial con los proveedores, es decir: “la tecnología que adquiero del año 2020 no es la misma tecnología del año 2021; por lo tanto si yo pago ahorita \$100 por una cosa, esos \$100 el otro año ya no están para cubrir eso, están para cubrir algo mucho más grande” porque tú sabes que esos puntos de IT en la medida que van evolucionando los costos van bajando.

Por ejemplo antes pagábamos por 1 mega de internet, no sé, \$100.000; estoy dando un ejemplo, hoy en día con esos \$100.000 me dan 30 megas o 50 megas; entonces así mismo trabajan en la parte corporativa o por lo menos hablo del costo; entonces hacemos esas buenas relaciones les decimos: “cada año nos sentamos los dos, yo sé que no le puedo aceptar su modelo financiero” porque toda compañía cuando tú haces una cierta negociación, ellos también allá a su interior tiene que hacerse un financiero.

Ellos tienen que saber “hago este negocio, doy estos precios, porque mi utilidad y rentabilidad va a ser tanto y en el tiempo”; no sé si ya hayas visto esos modelos financieros, pero ¿has visto algo? Entonces listo, perfecto; yo no le muevo su proyecto financiero, pero usted tampoco no me castiga a mí el producto.

Entonces lo que hacemos es cada año nos sentamos, no le muevo a usted la plata, pero usted si me mueve a mí el producto ¿Qué significa eso? Hoy tengo poquitos usuarios y lo que se demanda de internet ha sido poquito; te contrato 100 megas por \$100.000, un ejemplo; el otro año por esos \$100.000 yo de pronto puedo tener 150 megas; entonces negociamos los dos, ya lo hemos previamente hablado, nuestra relación comercial es buena, me da los 150 megas sobre los mismos \$100.000, adquiero un mejor producto; Tu no estas castigando financieramente porque ellos saben hasta donde pueden correr y me ayudan en mis necesidades, porque yo si necesito demandar el servicio, pero tampoco me afectan en costos y usted tampoco como proveedor se ve afectado.

Roberto: Sí, claro, hay una relación ganar-ganar ahí

German Sierra: Exacto, definitivamente esos modelos de negociación cerrada, eso creo que eso pasó hace muchos años; yo les vendía algo y es ese algo y si no entonces me voy contra el contrato y de malas... y entonces nos vemos con abogado, no.

No, desde el principio dejamos claras las reglas, esto precisamente es parte de ese clima de buenas relaciones que haces con un proveedor.

Roberto: German y específicamente ¿Qué genera confianza en la relación comercial con tus proveedores?

German Sierra: ¿Qué genera confianza? Para mi importante su expertise, su reconocimiento comercial; es decir, yo soy de esas personas que me tomo el tiempo... tú puedes publicar en la página de que eres certificate, yo no sé qué chiras, pero eso a mí no me dice nada. ¿Qué significa eso? Que del lado del cliente tiene que existir alguien que sea experto.

¿Qué sucede? O si no lo tienes, trae un asesor a hacer la negociación y ese señor me dice “ese man si sabe de qué le está hablando, esta persona si conoce el tema” y no es ahí que te está paladeando, te está ahí tramando.

Entonces 1, el negocio garantiza de que estas sentando con la persona con expertise, eso no es que el señor vino aquí a probar con nosotros a ver si sí le sale o si no le sale el negocio y 2, ese reconocimiento comercial lo da de sus referencias en lo que te digo; yo si me tomo el tiempo de llamar a esas referencias y decir: “¿Ustedes qué tienen, hasta qué alcance tienen, qué tipos de proyectos han hecho, oiga lo puedo visitar?”; algunos me dicen que sí, otros me dicen que no, pero digamos que uno en esas cosas si tiene que tomar su tiempo, en especial en cosas de sistemas de información, en esas cosas el área de tecnología no se puede equivocar porque le sale caro a la empresa, al negocio le sale grave.

Roberto: Me estabas mencionando que tienes unas reuniones muy minuciosas con los proveedores a la hora de un requerimiento para que no queden vacíos, pero ¿los proveedores en algún punto o te has dado cuenta en algún momento que ellos están al tanto de tus necesidades actuales o futuras con posterioridad? Tienen alguna forma, método, software para conocer esas necesidades desde antes o solo ocurre en las reuniones que me comentas.

German Sierra: Generalmente no; yo no tengo ninguna herramienta que lo haga así... a ver ¿Qué sucede con lo siguiente? Hoy en día ¿Qué pasa con las soluciones que son tipo servicio? Porque es el punto en la parte inicial; porque cuando tú adquieres tecnologías como servicio y existen monitores para eso ¿Qué significa eso? “oiga, usted me adquirió un software con tantos usuarios o usted me adquirió una infraestructura con tanto poder de

procesamiento, con tanto poder de almacenamiento o canales con tanta capacidad de velocidad”

Todas esas herramientas tienen un monitoreo 24 horas; primero por temas de gestión y de soporte y en el momento que se cae un servicio de esos, antes de que yo llame al proveedor a decirle “mire me quede sin servicio” él me está llamando a decirme “se cayó el servicio, ya estamos revisando esto”, son proactivos.

Pero la siguiente funcionalidad que es más importante es que ellos desde esas herramientas de monitoreo le pueden decir “oiga, estoy viendo que usted ha llegado del mes, o de la semana, he visto que usted ha llegado en un 80% de su tiempo ha llegado al 100% de la capacidad demandada” y cuando tu llegas a un 100% de la capacidad demandada, significa que estás trabajando al límite, es decir que si en este momento alguien me pide una conexión más o un dato mas no tengo como entregársela porque el sistema está full.

Entonces hay dos cosas: o yo tengo la manera de auto gestionar y reconocer eso y decirle al proveedor “definitivamente me di cuenta de que estoy colgado en lo que adquirí en tecnología” o el proveedor te da a ti dos opciones o él te dice: “contrate más servicio, basado en estas estadísticas” y usted puede llevarle eso a su área financiera o a su gerente y explicar “mire, con estas graficas” que definitivamente ese canal o esa capacidad de almacenamiento o esa capacidad de procesamiento de verdad está muy al límite y tenemos picos donde la empresa se queda quieta porque no tengo como darle más servicio. Y de eso, por favor, entonces paso la cotización ampliando esas capacidades; eso como 1.

Como 2, estas herramientas también te dicen a ti: “si quiere, entonces mejor manejemos una cosa que se llama auto scaling”... ¿Qué pasa? Yo a usted le facturo los servicios que usted

contrata por X valor, pero en el momento en que su sistema se sobre demande, usted no tiene por qué castigar ni al negocio, ni a sus usuarios.

El sistema automáticamente ve que usted necesita más procesamiento, el sistema automáticamente se lo sube; más memoria, más procesamiento, más canal, más lo que sea.

Roberto: Y la factura varia a final de mes...

German Sierra: En la facturación yo te explico a ti por qué y aparte de todo tú tienes los dashboard y consultas esos incrementos.

Hoy en día el sistema auto scaling es muy conocido ¿Por qué? Porque hay empresas que... y hablo de las soluciones de cloud que son ya casi el 80% de las soluciones tecnológicas, porque dicen: “miren... usted no se puede casar con algo porque asumo que usted tendrá en muchos momentos del día o del mes tiempos muertos”, entonces no es justo que usted pague por algo que usted no está usando y yo si se lo cobro.

Como la televisión, yo a usted le cobro por su canal de televisión... “ah, es que yo nunca veo televisión” “hombre, lo lamento”, vea o no vea televisión yo le cobro; eso es una cosa ineficiente a nivel de IT; a nivel de televisión no, pero a nivel de IT sí.

Entonces lo que se hace es: adquiera la infraestructura básica, con la que usted si o si, sin eso usted no anda y lo que hace es que cuando usted tenga picos sencillamente el sistema se sube, demanda lo que tenga que demandar y cuando vuelve y baja vuelve y queda en su estado normal y únicamente usted paga por esos tiempos específicos que requieren de más solución.

Por ejemplo las soluciones tipo DAD que es device as a service, entonces la compañía ya no compra computadores, ya compra es un servicio... “necesito 50 computadores”, tu no los compras, te los entregan como tú los quieres, con el software que tú quieres y pagas por el servicio... No, no, la compañía ha tenido un problema y ya necesito 30 computadores menos; me los devuelves y ya, listo ¿Qué va a pagar? Paga los que tengas.

Entonces ya no tienes el tema de activos, ya no tienes depreciaciones, lo que tenías por costo lo llevas por gasto y lo puedes deducir, entras en esos modelos financieros, aparte de los modelos funcionales que son mucho más eficientes para la compañía.

Roberto: En lo que me comentas veo que hay como un nivel de personalización en la solución; esta personalización ¿De dónde sale, tú la solicitas o el proveedor es proactivo y llega con la personalización, cómo nace?

German Sierra: ¿Cómo nace? Eso es parte de esas sentadas que te estoy contando del punto 1; es que el punto 1 es muy clave; porque es que cuando tú defines el alcance, el requerimiento y todo, ahí tomas la decisión qué quieres contratar y cómo lo quieres contratar. El qué y el cómo. Hoy en día las posibilidades son infinitas.

Si tú me dices “es que me tocó contratar así”, yo te diría “no, no, en este siglo y en este año no existe me tocó”, que tu no supieras es otra cosa, pero las posibilidades son infinitas.

Ahorita se habla de convergencia e inter convergencia y una cantidad de cosas a nivel de IT, que precisamente tiene como objetivo eso, de que los clientes ya no es el sector que sea, claro que entre mayor demanda... contrate servicios a la medida, a la medida; no se amarren con nada a nivel tecnológico, pero con nada es con nada, es así el modelo.

Entonces cuando tu defines eso, casi te puedo decir que la contratación de tecnología hoy en día es como un lego y así yo se lo digo a los proveedores; cuando yo me siento a negociar con ellos les digo: “deme las partes y yo me siento y lo armo como yo lo necesito”, no se hacen negociaciones cerradas, es que tiene que ser así y si no me contrata así no se puede, no, no, no podemos negociar con usted porque ese modelo ya no existe hace muchos años.

Roberto: ¿Y hay proveedores que te propongan nuevas formas de trabajo que no seas siempre tú el que arme el lego, sino que ellos sean los que te armen el lego de forma proactiva?

German Sierra: Generalmente esto es una tarea compartida, ¿Te acuerdas que te decía que estas reuniones se hacen con el experto del producto, de solución?

Roberto: Sí, correcto.

German Sierra: Claro, ¿Por qué? Porque es que yo no me las se todas, si yo tengo un grado de expertise, un grado de profesionalismo, de conocer soluciones, de cosas de esas, pero yo no me las se todas, yo no se me todos los modelos de inter convergencia, por ejemplo.

Entonces estos expertos te dicen: “mire, combinemos esto con esto otro y así te sale más económico el esto y gastas menos el esto o gastas más de aquello”, por eso te hablé del famoso modelo lego y eso se arma en conjunto... ¡Ah! Ya cuando tú no tienes un experto de tu lado, pues... toca que sea el proveedor el que te diga a ti todo, pero este es un modelo equivoco. Porque los proveedores siempre serán proveedores, por más queridos que sean.

Roberto: Claro, no va a tener ese conocimiento del negocio tan profundo que tengas tu o que tenga el experto.

German Sierra: Exacto y que de todos modos la negociación obviamente va a estar más balanceada para su lado que para el lado del cliente; entonces la persona cuando tienes un experto de tu lado, del lado del negocio aporta y le cambia el dibujo al proveedor, entonces el proveedor tenía de pronto entre sus planes meterme aquí todos sus productos y yo por desconocimiento o lo que sea terminé firmando un contrato que no necesitaba; el experto acota eso y se va puntualmente a lo que se requiere y a lo que es tanto funcional como de negociación mejor para la compañía.

Por eso te digo, si tú no lo tienes de tu lado, contrátalo, pero si tienes que tener alguien de tu lado que te asesore; llámese que lo contrates por horas, llámese como dice el dicho “llamada a un amigo”, pero alguien que tenga la expertise de extremo a extremo para que estas cosas se armen bien armaditas y la compañía tenga la plena seguridad de que negoció una cosa bien hecha y no después de un contrato firmado y un producto entregado darnos cuenta de que eso no era, ¿Ya como para qué?

Roberto: German ¿Qué factores tienes en cuenta para hacer una recompra a un proveedor?

German Sierra: 1, lo que te digo, la calificación del proveedor, nosotros digamos que de una o de otra manera, así sea en algún archivito o algo, estamos llevando unos records de como se ha comportado el proveedor; además que nosotros somos compañía certificada ISO; ISO exige la calificación del seguimiento de los proveedores y ellos dentro de su revisión comercial revisan que se hagan las evaluaciones a proveedores.

Definitivamente si o si, o por lo menos desde el área de IT yo si llevo un control a través de una herramienta, de iket [0:35:53 Dudoso], de cómo hacer es el relacionamiento con los

proveedores; me permite saber si este hombre, si el proveedor me lleva las 24 horas al día fallando y otra cosa que es muy importante el cumplimiento de los acuerdos de servicio.

Eso tal vez dentro de los puntos que tú hablabas de que punto mejoraría, aparte de la calificación es ser mucho más estrictos con los acuerdos de servicio, a veces uno también vuelve y se duerme en eso. “yo acordé con usted que era en 2 horas, no en 3; yo acordé con usted que era entrega completa, no medias entregas; yo acordé con usted que la disponibilidad del sistema es el 99.9 no del 99.8” y en mi IT los temas de infraestructura ese .1 es un mundo de diferencia.

Cuando tú ves entidades tipo banco, corporaciones de grandes superficies esos .1 en la disponibilidad del servicio eso es un mundo de diferencia, a veces de pronto uno lo ve matemáticamente y dice eso no es nada, pero sistemáticamente eso es un mundo... y que un cliente te diga a ti: “yo te doy...” y que yo te de un punto más o un punto menos de disponibilidad o de alta disponibilidad en un sistema eso puede equilibrar la balanza en una negociación.

Que tú si lo tengas en cuenta en la negociación, pero que a la práctica no lo demandes, hiciste lo del bobo, con todo respeto; mejor dicho, eso se quedó en un papel...

Roberto: German ¿Qué papel juegan los costos en la negociación, es muy relevante, no tan relevante, punto medio?

German Sierra: Relevante, súper relevante, porque te hablo de auto scaling, de que solamente me cobre lo usado, no casarme con arquitectura cerrada ¿Todo eso hacia dónde va? Al presupuesto y hoy en día todo va hacia pagar lo que uso, no pagar por lo que tengo ahí, ahí mirando al techo.

Vuelvo y te pongo el ejemplo de la televisión; para una compañía es atroz pagar por un servicio que se puede usar como no se puede usar pero eso si la factura no falla, no; eso es muy grave, eso es totalmente improductividad; inviable ya en compañías con cierta madurez.

Esto ya... todo tiene que ser... porque de una u otra manera todos los años, todos los años el IPC (índice de precios al consumidor) aumenta, en la parte financiera se estiman más ventas, todo el flujo financiero se hace en las corporaciones; pero si o si cada vez que miran al de sistemas le dicen: “bueno ¿Usted cómo me baja a mí los gastos? Eso está muy costoso”.

Eso ponle el título que tú quieras a la empresa; ah, otra cosa es que las empresas quiera invertir en tecnología para optimizar algo, ahí es cuando el presupuesto se abre, no se minimiza, pero cuando la operación ya está andando, ya está funcionando y todo... siempre se mira por donde se bajan los costos, siempre se mirará; no conozco la primera corporación en la que le digan a uno “tranquilo mijo, siga gastando que ahí vamos bien” no. A nadie le dicen eso.

Porque efectivamente ¿y qué le ponen de capilla a uno? Como eres de tecnología bajar los costos actuales sin afectarme el servicio, “ojo, ni se le vaya a ocurrir”; decir “ahora la red es más lenta pero le bajé los costos” ahí sí “toma tu castigo”; tiene un buen servicio y mejórelo.

Roberto: German, ya remitiéndonos a la situación actual con los proveedores que manejas, piensa en el que más tengas presente ¿Crees que el modelo comercial de este proveedor está satisfaciendo tus necesidades y creando confianza contigo y con tu empresa?

German Sierra: [0:40:15 – 0:40:22 Silencio] Digamos que [0:40:23 – 0:40:42 falla en la señal celular] ¿Qué es lo más grave que pasa con un proveedor cuando tú no haces un

documento alcance bien hecho? Eso es... y más cuando estás hablando tú de un megaproyecto que tiene 1.000 aristas; es responsabilidad tuya; en este caso es responsabilidad mía de dibujar las 1.000 aristas.

Cuando una arista no se dibuja o no se tuvo en cuenta o “se me pasó”, desafortunadamente ahí tienes una brecha en el relacionamiento con el proveedor ¿Por qué? Y lo mismo, el proveedor también para él, él no tiene que bajar costo, puede ser el negocio de los 5, 10 o 50 millones de dólares, estoy hablando de eso, te estoy hablando de STAT, te estoy hablando de ORACLE, te estoy hablando de MICROSOFT, ponle el título de la empresa que quieras y también los chiquitos; ellos son al pie de la letra.

Entonces cuando de esas 1.000 aristas una se te pasó, una no se vio pero de una u otra manera claro que esa arista te impacta el negocio, te impacta el proceso, ¿Eso cómo afecta el relacionamiento con un proveedor?; probablemente me diga “mire, con todo respeto esto no lo vimos entonces ¿Qué me toca hacerte? A cotizarte y decirte eso cuanto te vale”.

Y tú vas a decir: “¿Pero cómo así? pero si estoy pagando USD 50.000.000 ¿Cómo usted me va a decir que me va a cotizar por eso?” “no estaba...” y es que no, no necesariamente porque pague los USD 50.000.000 ya cubriste todo, ya no importa lo que aparezca en la vida, los USD 50.000.000 lo cubren, no y el que piense así creo que cometió un error y a veces corporativamente pasa eso; los dueños, te lo digo, de empresas grandes que conozco hasta bancos juran que cuando el software que costó esa millonada, es que lo tiene que hacer todo, no hay punto de cabida de que el software haga la más mínima cosa, todo lo tiene que hacer.

Lamento informarle que no funciona así en la vida de la tecnología, la tecnología actual no funciona así; si tú en el alcance no lo dibujaste, no se lo exigiste, no quedó dentro del documento alcance, no quedó como un Isus, no quedó como un Hito dentro del proyecto; por más USD 10.000.000 que sea el proveedor te dice “con mucho gusto yo te cotizo cuánto valen las obras de ingeniería, cuanto te vale el desarrollo”.

Y con proveedores así de ese nivel de costo, esos desarrollos van proporcionales, entonces pueden ser otro USD 1.000.000, otros USD 2.000.000 adicionales. Eso desafortunadamente... y en eso pecamos muchos, mucho; desafortunadamente y no es por excusarme, ni mucho menos, pero esas cosas cuando son proyectos de esa magnitud uno requiere que el negocio este cómodo [0:44:16 Dudoso].

Porque el primer error que no se puede cometer cuando hablamos de tecnología, es que como estamos hablando de hardware y software “eso es el señor de sistemas el que define” grave error; las adquisiciones de tecnología se hacen con el negocio de la mano; por eso hasta esa reunión donde se hace el documento alcance y todo, tiene que haber alguien del negocio, diciendo “sí señor, ahí está todo, eso es lo que yo quería, eso fue lo que yo demandé” y queda en las actas y queda en todo.

Si mañana “oiga, no se tuvo en cuenta algo”, no es por excusarse ni mucho menos, pero tampoco es la ley de que no puede ser responsable por las cosas que el negocio no alzó la mano en su momento y obviamente que eso afecta un montón el relacionamiento con los clientes, tu pregunta iba al relacionamiento con los clientes, perdón, con los proveedores; pero es que ese es un punto clave ¿Por qué? El negocio no lo tuvo en cuenta y si ponen al área de IT a frentear ahí al proveedor.

“Oiga, dígale que por esa plata tiene que hacer eso; yo no le voy a pagar nada más por eso, eso me lo tiene que hacer”, pero ¿Cómo le exijo a un proveedor algo que no le dije?

Hay proveedores que en su modelo funcional dicen: “bueno, no, venga yo le hago eso”, pero si la cosa es de un alcance importante, el proveedor te dice “no, yo no te lo puedo hacer, yo tengo que cobrártelo; discúlpame y no te ofendas, no te disgustes, tenemos un contrato y mi intención es que nuestra relación cliente-proveedor sea muy buena, pero no puedo hacerlo”.

Esos son de los factores y tú me hablabas de tu proveedor más importante, eso lo estoy viviendo hoy en día; hoy estoy viviendo ese capítulo; ¿Por qué? Porque cometimos errores en algunos procesos de no ser muy específicos con el cliente.

Roberto: Lo que te entiendo es que hay que ser tan minucioso, tan detallado que todo quede cubierto; igual si no queda cubierto va a estar golpeado el servicio; se va a ver golpeado el servicio, se va a ver golpeada la confianza...

German Sierra: Todo se golpea; por eso esos 2 puntos de arriba tú me dices, “¿usted participó en eso?”, ¡Claro que participo, claro que opino!, pero opino lo que tecnológicamente corresponda y de pronto claro, el señor de sistemas te involucra en muchas cosas del proceso; claro que sí, digamos que yo no soy ajeno y si me preguntas a mi “German ¿Me puedes detallar cómo es el proceso comercial?” te lo dibujo; si tú me dices “German ¿Me puedes detallar el proceso de pos venta de repuestos, taller, servicios, las compras a proveedores?” yo te lo dibujo. Pero que yo conozca el proceso no significa que yo soy el responsable del proceso y que yo soy el que hago los requerimientos funcionales del sistema.

Yo de todos modos tengo un punto de vista, las áreas de tecnología tienen un punto de vista, pero es el negocio el que tiene que definir y a veces eso sucede y te lo digo en varias corporaciones; mi esposa trabaja con proyectos de [0:47:34 No se entiende] y hacen contratos en [0:47:39 No se entiende] que son más costosos que los que hacemos en Continautos y a veces ¡tome esa estrellada! Un negocio de USD 5.000.000, 10.000.000, 20.000.000 y no se contempló una cosa que era importantísima, porque a alguien se le pasó ¿A quién? No.

En esa cadena no se sabe dónde, en qué pedacito eso no se contempló y arrancaron, y arrancan esos temas, eso no se contempló, eso no vale, hay que darle nuevo alcance, toca volver a sentar a todo el mundo, a veces sentar a todo el mundo no es fácil en ciertas corporaciones... entonces el dueño, la cabeza, cuando obviamente todos esos montos le llegan a los dueños o a los inversionistas dicen: “pero ¿Cómo es posible que se invierta ese dinero y no se esté cumpliendo con lo que se esperaba?”

Otro error mortal que sucede y dentro de esto del relacionamiento con los proveedores yo te diría que más que con los proveedores es un relacionamiento del proceso, cuando se quiere contratar un servicio, es que no necesariamente porque la solución la tenga... yo soy el Banco Santander, no, pero como esa solución la tiene el Citibank... ¡atroz error! Esto no es un error malo, esto es un atroz error ¿Quién te dijo a ti que por que Citibank lo tiene no hay que hacerle nada más al Santander? En el momento en que tu definas que tu modelo funcional, procesos, procedimiento todos son igualitos al Citibank, “ah, no, sí, claro, cómpralo a ojo... cómpralo para el banco Santander, porque ya qué”.

De lo contrario no, tomate el tiempo para evaluar absolutamente todo; sencillamente lo del banco Citibank es apenas eso lo que te decía, expertise y referencia comercial, no más.

Si o si te tienes que sentar a evaluar por más que sea el proveedor principal del Citibank de pronto no te sirve a ti para el Banco Santander

Roberto: Sí, claro, los procesos de esas empresas son distintos.

German Sierra: Son distintos, y los dos somos bancos y los dos vendemos el mismo servicio, tarjetas, débito, CDT'S... entonces eso es otro error corporativo, que a la hora de trabajar con el área de tecnología, con el área de procesos no se pueden asumir.

Error mortal en estos procesos “asumir”; lo que te decía “yo creí, yo pensé” no, acá no, eso no se puede y tú mismo lo acabas de decir daña la relación con el proveedor, quiebra una cantidad de cosas con el proveedor, porque ya el negocio se disgusta y dice “ese proveedor ¿Para qué lo contrataron si mire, es una porquería?” y usted no puede decirle a un proveedor que es una porquería, si usted no le fue claro en los alcances.

Otra cosa es que si usted hizo los alcances correctos y el proveedor no los cumple, la decisión es suya de poderle perfectamente terminar el contrato y antes solicitar una indemnización ¿Sí o no? Eso es otra cosa, entonces por eso... y eso te lo digo para software, para hardware, para canales, para infraestructura... “no, es que contraté una infraestructura, pero no, está muy pequeña porque yo pensé que si alcanzaba”, no... “yo pensé, yo creí...” atroz; esas cosas no se hacen, eso es de los puntos que yo te diría que las corporaciones si definitivamente...

Tú sabes que en todos los manuales que se hablan de management y todo ese tipo de cosas se habla de que el negocio se debe involucrar, las gerencias deben ser cabezas de los proyectos; eso sí lo llevamos a la vida real a veces no pasa ¿Y a quien le descargan esa obligación? A IT; error craso también y cuando él de IT dice “sí, listo, yo me comprometo” ese sí que terminó de embarrarla, ya veníamos de embarrada y ese sí la terminó de sacar del estadio; porque eso no puede ser así, no puede ser así.

O el negocio se involucra en los procesos de adquisición de tecnología, el negocio da su aval, todos los actores, no solo gerentes. Particularmente soy de los que opina que cuando se hace una evaluación de cierto producto y el alcance tiene cierta magnitud, por mi yo involucro hasta el celador; porque eso me permite lo que te decía, esas 1.000 aristas, cubrir las 1.000 aristas y no salir con el producto para darme cuenta de que se me olvidó 1 o 2 aristas de las 1.000.

Yo lo haría así, yo propondría, y gerente que no se involucre pues... la cabeza tiene que tomar una decisión, la cabeza tiene que involucrar a todos los actores en un proceso de relacionamiento con un proveedor, definitivamente de lo que la empresa no dé como alcance, el proveedor no puede ir más allá; excepto a soluciones como las que te digo que son de auto scaling y todo eso, pero no todas las soluciones son de auto scaling.

Me explico: estoy comprándote una solución para manejar venta de medicamentos y yo ya te puse unas condiciones, te puse un alcance, todo eso; en el momento en que eso no sea claro para el proveedor, el proveedor hace hasta ahí, “usted me dijo que iba la facturación, la venta y la tal, no más” ¿Qué es importante dentro de esto y que genera confianza? Claro, proveedores que permiten escalar el producto.

Yo no te hablo de infraestructuras sino te hablo es de una solución ¿Qué significa escalar el producto? Si usted mañana necesita que le ponga más cosas yo o las desarrollo o yo las puedo conectar con interfaces, afix, web service, todo ese tipo de cosas a otras soluciones que lo puedan hacer, pero el objetivo es que te sale a ti más costoso y eso ya se salió del presupuesto, ya se salieron de los tiempos, empiezan a haber inviabilidades en el proyecto y a tener riesgos que no se calcularon dentro del modelo del proyecto.

Eso es otra cosa que también es importante que el proveedor de una u otra manera tenga la posibilidad de hacer ese auto scaling, no como infraestructura que era el ejemplo que te colocaba anteriormente, sino también como software, ¿Por qué? Porque la tecnología que se ha desarrollado me permite conectarme al que yo quiera, porque mi facilidad de hacerle código a mis software es muy fácil, traigo aquí unas plantillas y sobre esas plantillas construyo un software rápido. Eso es importante porque necesito saber que mi cliente o por omisión o por adición requiere que se le coloquen cosas al software, porque no todo necesariamente es por omisión.

Puede ser que yo si hice un alcance y ese era mi alcance para esa fecha, pero más adelante yo necesito que ese software me haga otra cosa; el software debe tener la capacidad de que su área de ingeniería, así sea un software SAS, como servicio, no sea un software propio ni eso, que tenga la capacidad de decir: “¿necesita que le adicione esto? Se lo adiciono”.

Y hoy en día muchos modelos de software tienen esa capacidad de crecer muy rápidamente; tú le dices, créame un módulo para medicamentos, ahora créame un módulo para saber los colores de los medicamentos, te lo desarrollo y ya le tengo ese modulo hecho en un

momentico; obvio claro, eso tiene unos costos y unos tiempos, pero no te hago caras de “uy, eso ya no era, usted nunca me dijo eso”.

Ese tipo de cosas también son importantes a la hora de contratar un proveedor; a veces esas compañías tan grandes son muy paquidérmicas en este tipo de cambios; no me lo vas a creer, pero funciona así; dile tu a un Oracle cambie un modelo funcional en su estructura, te vale un dineral y se demora un montón.

Hay compañías, increíble, más pequeñas que te dicen “cámbieme esto”, lo cuentas ahorita que son las 6:28 y a las 8 de la mañana ya lo tienes.

Roberto: Y pasa creo que en todas las industrias.

German Sierra: En todas, por eso la definición y evaluación del proveedor, que cosa tan, tan importante el evaluar el proveedor para que luego no te estrelles... “ese proveedor no era el... ese no era” pero ¿Ya para qué? Ya a mitad de un proyecto cómo me vas a decir que ese no era el proveedor.

Roberto: German me has dado un panorama súper amplio con unos insides súper claros; como te comentaba estos puntos que me acabas de comentar los vamos a analizar y a desglosar para una presentación de resultados de nuestro trabajo y me quedó supremamente claro los factores más importantes en los que indagamos y muchísimas gracias.

German Sierra: Te agradezco a ti por el tiempo y espero que de algo sirva lo que les compartí.

Roberto: Totalmente, de verdad muchísimas gracias y cualquier cosa te estaremos buscando de nuevo.

German Sierra: Lo que necesiten, a veces yo estoy en una reunión o algo pero un WhatsApp o un correo o alguna cosa me escriben y yo por ahí les trato de colaborar en lo que sea.

Roberto: Excelente German, muchísimas gracias.

German Sierra: Que tengas una feliz noche, saludos al equipo y que les vaya muy bien con la presentación.

**Fin audio.**

**Rodolfo Ogliastri Rangel**

**C.C. 13.485.803 de Cúcuta, N. de S.**

**Transcriptor**

**Patricia Silva**

**Sodimac**

**Formato único de transcripción de audios**

**Entrevista Focal.**

**Datos básicos:** Lugar de realización de la entrevista: Bogotá. Fecha de realización de la entrevista: febrero de 2020 Nombre de entrevistador: Roberto montes. Instrumento aplicado: Entrevista Focal. Duración del audio: 20 minutos 22 segundos. Fecha de inicio de transcripción: 15 de febrero de 2020. Fecha de finalización de transcripción: 16 de febrero de 2020. Nombre de transcriptor: Rodolfo Ogliastri Rangel.

**Transcripción:**

**[0:00:00 – 0:00:16 conexión telefónica]**

Roberto Montes: Hola Patricia, hablas con Roberto Montes, yo soy compañero de tesis de Daniel Tovar; tu contacto nos lo dio Sandra Jimena León.

Patricia Silva: Si, ¿Cómo estás?

Roberto Montes: Bien, muchas gracias; Daniel me estaba diciendo que tú nos puedes colaborar con una entrevista para nuestro trabajo de grado, de maestría que está enmarcado en el tema de compra y relación comercial con proveedores de software, entonces ¿tienes la disponibilidad de tiempo? Nos demoraríamos 30 minutos o menos.

Patricia Silva: Okey, creo que sí ¿Me recuerdas tu nombre?

Roberto Montes: Roberto Montes.

Patricia Silva: Okey Roberto, claro que sí.

Roberto Montes: Como te comentaba nuestro trabajo está enmarcado en la compra, recompra y relación comercial que tú tienes con tus proveedores de software; ¿Me podrías comentar Cuál es tu rol o como participas tú en la compra de herramientas tecnológicas?

Patricia Silva: Soy un gerente de infraestructura de Sodimac Colombia y dentro de mi rol esta realizar propuestas, análisis y evaluación para realizar adquisiciones de hardware y software.

Roberto Montes: ¿Estas herramientas están enfocadas para todos los campos de operación de Sodimac o específicamente en algún tema?

Patricia Silva: No, para todo, porque el área de tecnología es centralizada y entrega servicios a toda la compañía en Colombia.

Roberto Montes: Ya hablando específicamente de tu relación con los proveedores; pensando ahorita en el que tengas más presente ¿Cómo te atiende tu proveedor, hay un protocolo que tú evidencias?

Patricia Silva: Claro que sí, cuando determinamos una necesidad, ya sea por algo muy específico o cuando hay una propuesta de innovación; lo que hacemos inicialmente es hacer una pruebas de concepto de las soluciones que identificamos en el mercado que puedan cubrir los requerimientos; después de que se realiza la prueba de concepto, se determina cual tipo de solución es la que está más alineada con la necesidad de la compañía; después de eso

se hace un proceso de licitación interna en la que se invita a los proponentes que puedan entregar el tipo de solución que buscamos; esa licitación la radicamos a partir de una resolución de requerimiento en términos de la solución del software, las necesidades del hardware, las necesidades también de servicios; la implementación y el soporte y la experiencia de los proponentes.

Después de que se reciben las propuestas se hace un análisis técnico y un análisis financiero de las propuestas para poder tomar una decisión de cuál es la más adecuada para la compañía; esto lo hacemos siempre acompañadas del área de compras de Sodimac.

Roberto Montes: ¿Tú has participado dado algún tipo de feedback en este proceso con tu proveedor para mejorarlo?

Patricia Silva: ¿Al proceso interno o al proveedor?

Roberto Montes: Hacia el proveedor, en ese protocolo que tienen ellos para atenderte ¿Tú has dado algún feedback en algún punto?

Patricia Silva: [0:04:48 – 0:04:49 No se entiende] de las políticas y los procedimientos internos, no siempre aplica lo que el área indica al enviarlo a los proponentes que no son seleccionados, por lo general lo que se hace es que se les informa; pero dentro del proceso de evaluación y selección y selección, ahí no solamente es el que recibe la propuesta está listo con una decisión, sino siempre hay una interacción, porque hay que validar que las propuestas vengán según lo esperado, se hace reuniones con los proponentes, se aclaran los alcances, hasta que se llega a recibir una propuesta definitiva y luego se hace un proceso de negociación con uno o varios proponentes dependiendo de cómo llegan las propuestas.

Después de que hay un proceso se selecciona con el proveedor, viene el proceso de implementación y luego ya la operación; en ese momento de la operación lo que manejamos por lo general es tener un contacto muy permanente y directo con los proveedores realizando reuniones de seguimiento de forma periódica para garantizar que se entrega el servicio o la solución como se espera y que la operación que se da en el día a día realmente funcione como se acordó, como el proponente lo entregó en su propuesta y como lo adquiere la compañía.

Entonces ahí hay una interacción permanente con los proveedores sobre lo que es la implementación, sobre los beneficios que se espera y que efectivamente se reciban cuando está operando.

Roberto Montes: Veo que hay un proceso bien estructurado y tu desde el punto de vista como cliente ¿Mejorarías algo de la atención que te brindan hoy tus proveedores de software?

Patricia Silva: Como te digo mantenemos una relación muy estrecha con ellos, esto es parte del éxito del sistema, de tener una buena relación con ellos, con los proveedores, estar con las empresas que se contratan, mantener un seguimiento permanente; porque ocurre muchas veces que al entregar un servicio o refieren una solución se le da como mucha libertad al proponente, o a la empresa, o a los ingenieros, o a los consultores para que realicen su labor y realmente no siempre se encuentran los beneficios.

Lo que me ha dado mi experiencia de algunas décadas es que al proveedor hay que mantenerlo muy del lado del entendimiento y no que se entregó una solución técnica y realmente esa solución tomó y me entregó un beneficio a las áreas entienda del negocio.

En la medida en que un proveedor entienda y las personas del cloud entiendan y que se mantenga esa relación de manera permanente se obtienen mejores resultados

Roberto Montes: De acuerdo y otra vez retomando desde tu punto de vista como cliente ¿Qué puntos específicos te generan a ti confianza de un proveedor, cómo un proveedor puede generar confianza hacia ti?

Patricia Silva: 1 con el conocimiento que tenga de su solución y el conocimiento que tenga del negocio; el negocio en este caso es retail para que como te digo no se entreguen soluciones técnicas sino realmente que le aporten al negocio y no hay que pasar de lo técnico a lo funcional y que en la medida en que se va avanzando en los procesos el dinero que se ha invertido haya traído un beneficio para la compañía, ya sea en la tienda, ya sea en un centro de distribución o en la misma operación de tecnología. Por eso se adquieren herramientas para tecnología internamente.

Otro elemento que genera confianza es la transparencia; si se presenta en algún momento una situación por la cual no puedo cumplir con las fechas o el proveedor no puede entregar el alcance con que se comprometió; lo más importante es que el proveedor haga evidente lo más pronto posible, que entregue la información correcta y completa y que se pueda llegar a un acuerdo para poder consultar lo que se presente en su red.

Lo que buscamos es un [0:10:17 No se entiende], que si hay problemas o si hay problemas del lado de nosotros, porque también puede ser del lado del cliente y podamos hablar de forma abierta sobre estas dificultades que se presentan y podamos llegar a un acuerdo.

En ese mismo orden de ideas también tengo la transparencia que cuando se entregan propuestas se coloque absolutamente todo lo que cuesta ya en operación, que no se generen costos ocultos, ni situaciones que en operación vayan a generar un sobre costo o errores...

Buscamos ser muy exhaustivos en la entrega de los requerimientos pero también esperamos que el proponente o el proveedor sea totalmente claro en decir cuál es el alcance, cuáles son los valores adicionales en que se podría incurrir y que no se convierta luego en una sorpresa cuando ya no tenemos opción de cambiar.

Roberto Montes: Te entiendo, perfecto y hoy en día ¿Cómo calificarías tú el compromiso y responsabilidad de tus proveedores?

Patricia Silva: Entre los proveedores que tenemos en este momento es muy alto; los proveedores grandes, medianos y pequeños pero en su mayoría son empresas que conocen el negocio y sus entregas y las soluciones que necesitamos, en el tiempo que necesitamos y con personas que conocen, con consultores que conocen que tienen experiencia y que entienden cuál es la necesidad del negocio.

Roberto Montes: ¿Tú has evidenciado o tienes conocimiento o te has dado cuenta si tus proveedores están al tanto de tus necesidades actuales, presentes o futuras?

Patricia Silva: Sí, claro, los proveedores con los que tenemos en este momento, tenemos una gran interacción que permite que estén al tanto de cómo se va moviendo el negocio y que todo eso es una necesidad para hoy o en unos meses, que también eso permite que ellos se preparen y nos puedan entregar productos innovadores, soluciones innovadoras y además que facilita el trabajo.

Roberto Montes: ¿Y estar al tanto de esas necesidades, profundizando un poco, parte del contacto directamente contigo o hay alguna herramienta que facilite eso, sea de Sodimac o sea del cliente, cómo funciona?

Patricia Silva: No eso funciona a través de reuniones y de las interacciones que tenemos, no es a través de ningún tipo de herramienta en este momento.

Roberto Montes: ¿Dentro de las propuestas que te hacen los proveedores identificas algún tipo de personalización?

Patricia Silva: Depende de la necesidad, pero preferimos no realizar personalizaciones, la verdad si es algo muy específico es porque es un tema legal, un tema positivo porque la verdad las personalizaciones con el paso del tiempo pueden generarnos dificultades para volver a nuevas versiones entonces procuramos que la solución se instale estándar.

Roberto Montes: Okey, que sea una solución genérica más o menos; ¿Los proveedores tienen o identificas tu un alto conocimiento del negocio?

Patricia Silva: Los que tenemos si, a veces llegan proveedores que realmente... porque te escriben un correo, presto tal y tal servicio que creo que eso es una falencia que hay de pronto en el medio... a través de un correo o de una interacción entregar productos muy genéricos, sin conocer realmente por lo menos lo que es el retail; no necesariamente tiene que conocer lo que es la cadena específica, pero si conocer el retail y conocer qué podría ofrecerle de valor al retail.

Roberto Montes: Digamos que las personas que te atienden o se mueven en este campo ¿tienen alguna falencia en esto?

Patricia Silva: Las personas que... ¿Estamos hablando de consultores o desarrolladores?

Roberto Montes: Si, la persona que te atiende.

Patricia Silva: Lo que te dije, con los que mantenemos relación permanente ya hay un conocimiento, pero si hay la falencia con lo que son las empresas que no tienen una relación directa con nosotros y de pronto están interesados en trabajar de una forma u otra en una cadena como esta si se evidencia claramente.

Roberto Montes: Los proveedores que tienen actualmente en algún momento ¿han hecho propuestas de trabajo o de nuevas herramientas u opciones que tal vez tú o tu equipo no hayan considerado?

Patricia Silva: Si, si claro, parte de identificar con quien es que haya un componente de innovación ya sea para la operación interna o externa y si hemos recibido propuestas, algunas interesantes y que se pueden implementar y otras que no, pero si hace parte también de lo que buscamos de nuestros proveedores.

Roberto Montes: O sea que es muy bien recibido, altamente valorado.

Patricia Silva: Si.

Roberto Montes: Y dentro de los factores que se tienen en cuenta para hacer una recompra a un proveedor ¿Qué tienen en cuenta o que tienes en cuenta para continuar trabajando con un proveedor en un tema distinto o una solución adicional o un proyecto nuevo?

Patricia Silva: El cumplimiento, la calidad de lo que entrega, la transparencia; valoramos muchísimo, muchísimo que sea transparente; obviamente la calidad del producto, de la

solución y que haya un entendimiento y que se aproveche esa relación que se tiene para entender el negocio.

Roberto Montes: Veo dentro de lo que me respondes que... los siento también como valores corporativos; el proveedor, me imagino, que tiene que estar muy alineado a los valores de Sodimac.

Patricia Silva: Si, totalmente.

Roberto Montes: ¿Cómo impactan, o que rol juega, o que nivel de importancia tienen los costos a la hora de decidirse por un proveedor?

Patricia Silva: Son importantes pero no es el único factor, no es el que determina; ante igualdad de condiciones, igualdad de tipo de proveedores obviamente la diferencia la hace el precio, pero no es el primer elemento que evaluamos.

Roberto Montes: Como pregunta final, con la experiencia que tienes ¿Consideras que los proveedores que tienes actualmente satisfacen tus necesidades y crean confianza contigo, tu área y con Sodimac?

Patricia Silva: Si, los que tengo actualmente sí.

Roberto Montes: Perfecto... pues eso es.

Patricia Silva: Muy bien, gracias a ti Roberto.

Roberto Montes: No, muchas gracias a ti Patricia por este espacio; como te comentaba, esta entrevista cómo te diste cuenta es exploratoria, solo se va a utilizar para plasmar y citar unos

resultados en nuestro trabajo; solo tiene implicaciones de trabajo de grado y... eso es todo,  
te agradecemos mucho

Patricia Silva: Okey Roberto, pues mucho gusto y cualquier cosa que necesites a la orden

Roberto Montes: Listo patricia muchísimas gracias que tengas buen día.

**Fin audio.**

**Rodolfo Ogliastri Rangel**

**C.C. 13.485.803 de Cúcuta, N. de S.**

**Transcriptor**

**Rafael Beltrán**

**Alkosto**

**Formato único de transcripción de audios**

**Entrevista Focal.**

**Datos básicos:** Lugar de realización de la entrevista: Bogotá. Fecha de realización de la entrevista: febrero de 2020 Nombre de entrevistador: Roberto Montes. Instrumento aplicado: Entrevista Focal. Duración del audio: 30 minutos 54 segundos. Fecha de inicio de transcripción: 16 de febrero de 2020. Fecha de finalización de transcripción: 18 de febrero de 2020. Nombre de transcriptor: Rodolfo Ogliastri Rangel.

**Transcripción:**

**[0:00:00 – 0:00:14 Silencio]**

Roberto Montes. Buenas tardes ¿Rafael?

Rafael Beltrán. Si,

Roberto Montes. Hola Rafael, con Roberto Montes, te llamo para hacerte la pequeña entrevista que te había comentado.

Rafael Beltrán. Si, cuéntame ¿Qué es lo que necesitas revisar?

Roberto Montes. Te cuento, yo he sido proveedor de Alkosto y de otros retailers [sic] a través de mi carrera y yo estoy terminando una maestría en marketing y gestión comercial;

la idea de esta entrevista es profundizar sobre tu relación comercial con tus proveedores en cuanto a cómo se construye esa relación y como estos proveedores te ayudan a solucionar tus problemas del día a día.

Rafael Beltrán. ¿Y es solamente de proveedores de licenciamiento de software?

Roberto Montes. Si, de software, nuestro estudio está enmarcado solo dentro de soluciones de software en retailers [sic] en Bogotá.

Rafael Beltrán. Okey [0:01:19 – 0:01:21 No se entiende] para retail.

Roberto Montes. Si, correcto.

Rafael Beltrán. A ver te cuento, yo tengo aquí como la coordinación, pero yo pertenezco a la subdirección de operaciones, la cual tiene a cargo la coordinación de activos, entre activos tenemos el control de lo que corresponde al suministro de activos de hardware y software.

En el tema de software nosotros gestionamos de acuerdo a las iniciativas que se tramitan por la parte de los líderes funcionales, entonces digamos que hay diferentes tipos de acuerdo al negocio, hay diferentes iniciativas y van solicitando varios; hay algunas que son de tipo transversal, algún software de tipo transversal, hay otras que son propios para cada tipo de negocio.

Pero si vamos a mirar propiamente lo que corresponde a retail, digamos que en retail ¿Ellos qué tienen? El software que manejan para todo el tema del POS [0:02:10 Dudosos] y todo lo que ya manejan para la parte administrativa.

Entonces en la parte administrativa tienen todo lo que corresponde a ofimática que sería las licencias del sistema operativo y office 365, el tema del antivirus, las aplicaciones que son

de ofimática que esas vienen definidas por la infraestructura como se define el comportamiento que va a tener el negocio y nosotros de acuerdo a eso ya hay un lineamiento, ya ellos tienen establecido que tipo de servidores van a tener, que bases de datos van a tener y ahí lo que nosotros hacemos y actualmente, porque esto ya viene de muchos años y es la renovación de ese soporte y mantenimiento para poder tener derecho a las últimas versiones de las aplicaciones; eso a nivel de ofimática.

Hay algunos software aparte de ofimática que son los de apoyo para la construcción y generación de lo que corresponde a los retails, también hay softwares que son ya propios de las áreas de mercadeo, de las áreas de internet que es el tema de pronto de las aplicaciones para el diseño web, o las aplicaciones de diseño arquitectónico, o las aplicaciones para ubicar, acomodar y distribuir el contenido de las tiendas, lo que está por cada estantería, como organizan ese tema entonces se hace un software.

Son aplicaciones que son puntuales y que requiere el negocio y ya por el conocimiento propio cuales son las que requiere.

Roberto Montes. Te entiendo perfecto ¿Cómo participas tú en la compra de esas herramientas, cómo entras tú ahí?

Rafael Beltrán. Cuando sale una herramienta de alguna aplicación diferente, digamos que requieres una aplicación de diseño, pero no nos dan el programa con el que ellos quieren trabajar nosotros ya miramos con la lista de proveedores que tenemos un proceso de cotización donde les pedimos qué hay en el mercado, de pronto si nos pueden ofrecer alguna aplicación por demo por 30 días, por lo general, o 15 días para que la puedan probar.

Entonces con los proveedores que nos puedan ofertar; ellos por lo general vienen, nos dan una charla del producto para que lo evalúen y si es el producto y cumple las condiciones y requerimientos que requiere el negocio ya con ellos se entra a hacer un proceso de negociación, se miran las ofertas, tres propuestas comerciales y ya se define cual es el que se va a adquirir; digamos que eso es lo que viene a apoyar la parte administrativa.

Lo que viene del tema POS, ahí si el software que maneja los puntos de pago eso si esta desde que se inició el negocio y como tal ya fue Geopos, que es una compañía uruguaya, ya con esa compañía como que se encargaron de una sinergia ahí completa con el grupo desarrollador y desde esa época ha venido trabajando en la renovación, en los parches, en la actualización del mismo sistema.

Entonces a nivel de POS ahí ya es un programa que viene definido y al menos de que pase algún cambio así disruptivo que nos toque salir a mirar otra aplicación pues se cambiará, de resto se mantiene la misma.

Roberto Montes. ¿Tú estás dentro del proceso evaluando la parte técnica, me imagino, de la aplicación o el software y también evalúas el costo?

Rafael Beltrán. La parte técnica la evalúa el analista o el personal que tiene... como piden tecnología para diferentes grupos, está constituido para Bienes y Servicios, el de Facturación Electrónica... hay diferentes modelos que se tienen acá, el que hace la evaluación del producto técnico lo hace es el analista; desde acá apoyamos es para ubicarles temas de versiones que hay, tipos de... como comparativos, entre otras cosas que esos nos los ayudan a construir los diferentes fabricantes.

Que por lo general el fabricante Microsoft tiene un producto pero en IBM tienen otro que le hace contrapeso; ahí se hace un estudio de mercado y se analizan... cuando son aplicaciones grandes y robustas, entre los diferentes fabricantes porque cada uno por lo general se muestran fuertes en sus cuadros comparativos contra la otra competencia; ahí es importante siempre escuchar a cada uno de los fabricantes para tomar como un punto de referencia y luego hacer la evaluación sobre los criterios técnicos.

Pero esa evaluación técnica la hace es funcional y ahí ya definen de acuerdo al comportamiento de la aplicación cuál sería, por lo general nunca se le compra directo al fabricante, sino casi siempre vienen con un partner asociado, ya se le dice al fabricante cuáles son sus 3 partner, porque por lo general ellos tienen unas categorías de Gold, Premium, Platinum y entonces ellos nos dan siempre los más altos porque son los que cumplen con los mayores niveles de certificación, de conocimiento del producto y de pronto son los que tiene una mejor opción de descuento de compra de ellos hacia fabrica.

Eso también ayuda para que nuestra oferta si no se le va a pedir a un partner que está en esa misma gama pues va a ofertar mucho más alto el precio de venta al que está con los beneficios directos con el fabricante.

Roberto Montes. Me gustaría que pensaras ahorita en el proveedor con el que más contacto tienes o con los proveedores con los que más contacto tienes y me comentaras ¿Cómo te atienden, ellos tienen algún protocolo o alguna ruta a seguir cuando te atienden que tu hayas evidenciado o hay un...?

Rafael Beltrán. A nivel general porque yo atiendo los chiquitos que te digo de ofimática; los grandes como son las aplicaciones de facturación electrónica o lo de POS, por lo general

casi siempre estos tienen ya una herramienta para registrarnos la petición, el incidente y ellos ya tienen como unos AMS establecidos para atenderle a uno su solicitud, de pronto con Microsoft, uno de los que yo tengo directos con el de Office 365 entonces cuando requiero hacer algo que no tenemos conocimiento, en el mismo portal tiene el link para crearles el caso y poderles escalar su solicitud, ahí ellos le hacen trazabilidad, le dan como el tiempo estimado de respuesta a uno, bien sea por correo o retornen la llamada telefónica y ahí por lo general uno en el mismo día soluciona el tema.

Roberto Montes. ¿Crees que dentro de esa interacción que tienes con, en este caso como me lo mencionas, Microsoft tu mejorarías algo dentro de ese proceso, dentro de esa relación que existe en el día a día para adquirir el software o las soluciones, mejorarías algo?

Rafael Beltrán. Aquí vienen como tres factores: nosotros como clientes, el fabricante que es el que pone la plataforma y el [0:09:05 – 0:09:07 No se entiende] sobre la plataforma; entonces cuando tenemos problema con la plataforma el fabricante responde directo, pero ahí está como el intermediario que sería el partner al cual de pronto a veces necesitamos comprar o adquirir licencias y ese tema del intermediario es que se demora en darle respuesta a uno. Porque ellos necesitan escalar y mirar los precios que necesitan.

Lo mejor sería que uno pudiera tener directamente el contacto y directo con fabrica, porque ellos atenderían, así como nos atienden los incidentes sería como el tiempo de respuesta lo que uno esperaría también a nivel de cotizaciones, eso sería como el punto el tema de respuesta para cuando se requieran nuevas aplicaciones o ampliación de las inscripciones o las licencias que se tiene; ya ahí no es tan rápido el proceso por el nivel de escalamiento que tiene que hacer el fabricante.

Porque ahí esta figura, por lo general... como te digo, la figura jugamos los 3 actores; el fabricante, el partner y el proveedor y cliente.

Roberto Montes. Claro, te entiendo perfectamente; entonces tú mejorarías más como el tiempo de respuesta por el partner, más que todo sería eso lo más importante. Y dentro de esta relación, por lo que veo el partner es muy importante, igual lo es claramente la plataforma ¿Qué te genera confianza para tomar la decisión por un partner, por una herramienta o por una plataforma en específico? ¿Cuáles son esos factores que tú puedes ver claramente y dices “sí, este es el partner que necesito y esta es la herramienta y me está brindando la solución que busco”?

Rafael Beltrán. Eso lo hacemos más cuando se está haciendo el análisis del RTP, antes de hacer la selección del proveedor, donde entra uno a revisar las referencias de donde han instalado ellos, dónde han hecho innovación de producto del software que es nuevo, qué clientes ya están en el mercado utilizándolo, el tamaño del cliente, cuánto tiempo llevan con esa herramienta, qué avances han tenido en el periodo o en el tiempo.

Cuando hicimos lo de Office 365 comencé a revisar ¿ustedes en qué otras compañías han hecho la implementación, qué tan grande son esas compañías con relación a la nuestra?

Porque es diferente hacer un despliegue en una empresa de 100, 200 usuarios a una empresa donde somos 10.000 usuarios.

Toca como mirar los POS, a nivel nacional nosotros somos como 1.000 que es diferente a si usted investiga 1.000 cajas que hacerlo a un grupo que tenga atención de unas 200 o 100 cajas, le toca como comparar que hayan cumplido el mismo recorrido que quiere llevar la compañía y mirar las ganancias que han tenido con esos clientes, ¿Qué tanto de lo que se

comprometieron a ejecutar han ejecutado o cuales han sido los tropiezos que se han presentado, como ha sido la relación para superar esos tropiezos? Validar si dentro del mismo segmento del mercado.

Digamos, las soluciones para retail, entonces si hay retailers [sic]; porque a veces llegan con una solución que no ha estado implementada y el otro grupo negocia y es como que las condiciones varían; es buscar gente que lo que se evalúe se haya implementado en empresas en el mismo sector.

Roberto Montes. Te entiendo, entonces ese sería el factor más importante, que crea confianza.

Rafael Beltrán. Si, cuando estamos en el proceso de la renovación o de la implementación de un nuevo contrato, que por lo general siempre viene cuando se hacen RTP, hace uno el análisis ahí de las ofertas, hacer la validación de las referencias de las compañías con las que ellos han tenido negociaciones e implementaciones.

Roberto Montes. Y estos proveedores con los que tu trabajas sea partner, sea plataforma ¿Qué tan comprometidos y responsables son?

Rafael Beltrán. Por la magnitud de la compañía somos como un caso de éxito para los que llegan con nosotros, entonces casi todos, como en el 95% de los casos ellos siempre están ahí muy pendientes de la satisfacción nuestra, porque la compañía es grande y es reconocida a nivel nacional por el mismo volumen que tenemos nosotros de empleados [0:13:43 – 0:13:45 No se entiende], eso hace que ellos... es una buena carta de presentación para otros negocios, entonces por lo general siempre buscan la satisfacción de Colombiana de Comercio.

Roberto Montes. ¿Te has dado cuenta o has evidenciado que estos proveedores, partners o plataforma están al tanto de tus necesidades, ellos saben lo que tú necesitas?

Rafael Beltrán. Dame un segundito y ya continuamos... [0:14:15 – 0:16:56 No se entiende, conversación fuera del teléfono, ininteligible] ahora sí, retomamos...

Roberto Montes. Lo que te estaba comentando es si tú has evidenciado en algún punto ya cuando tienes una relación establecida con un partner o la plataforma ¿Ellos están al tanto de tus necesidades ya sean actuales, presentes o futuras?

Rafael Beltrán. Por lo general están ellos con los temas... por lo general siempre tienen como un mes o dos meses donde en el año, digamos el contrato de Microsoft por ahí en el segundo mes del año, en febrero hay unas reuniones como para mirar y hacer como las tendencias hacia dónde vamos, lanzamiento de productos que tienen, escuchar cuales son los requerimientos, por eso les digo, por el contrato que yo administro, porque los otros como nos los tengo ahí no te sabría decir si los otros tienen como otra división.

Roberto Montes. No, dentro de lo tuyo.

Rafael Beltrán. Ellos por lo general... se hace una reunión con ellos se miran las tenencias, los lanzamientos de los productos y que no van; y escuchan hacia dónde vamos, a veces en algunos casos nos traen información de: “retailers en otros lados están enfocándose en estas aplicaciones, entonces esto también les puede servir a ustedes”.

Roberto Montes. ¿Ellos personalizan esa información, la ajustan para las necesidades de Colombiana?

Rafael Beltrán. Digamos que no, en el tema Microsoft ellos si son como software cerrado, lo que hacen es que miran los flujos y como se podría aplicar lo que se requiere.

Roberto Montes. Desde el punto de vista de los partners ¿Has visto que ellos también tengan conocimiento de tus necesidades y personalicen las propuestas o se adelanten a eso y lo presenten?

Rafael Beltrán. No, por lo general vienen más sobre demanda y en esa reunión que te digo como anual, como decirle: “hagámosle seguimiento porque puede que nos salga en el transcurso de los siguientes meses, no”.

Roberto Montes. ¿Valorarías eso? Si personalizaran más esas propuestas.

Rafael Beltrán. Si claro, deberían estar más pendientes de los requerimientos, hacer como más seguimiento de los requerimientos propios del negocio.

Roberto Montes. Estos proveedores ¿Qué nivel crees tú que tienen de conocimiento del negocio en que tú trabajas, qué conocimiento manejan ellos, es alto, conocen la industria cuando tú te sientas con ellos?

Rafael Beltrán. La industria la conocen, del propio negocio no es que tengan mayor... por lo que nosotros somos tan diversos los frentes del negocio que tiene la compañía; no somos solamente retail, somos vehículos, somos distribuciones; porque la compañía es un caso particular.

Roberto Montes. Sí, claro, yo conozco los negocios y sé que es muy diversificada.

Rafael Beltrán. Es muy difícil que logren tener un conocimiento propio del negocio, tiene el conocimiento de la industria en cada uno de los ejes en que trabajamos, pero del negocio no.

Roberto Montes. ¿Ellos en algún punto te plantean cosas distintas? Cosas que tú no hayas tenido en tu radar o que la compañía tampoco la tengan, cosas muy distintas, formas nuevas de trabajar.

Rafael Beltrán. No.

Roberto Montes. ¿Se quedan en lo que tú solicites?

Rafael Beltrán. Si, a veces son muy poquitas cuando viene así, por lo que cuando el producto cuando llega acá... digamos también a nivel interno y su análisis del mercado y más bien de las demandas por parte de los clientes, entonces cuando llegan acá ya es porque ya tienen como un producto muy estable, muy finalizado del cual uno ya ha venido escuchando y ya ha venido haciéndole el proceso, mas uno no es el que les ayuda a desarrollarlo.

Roberto Montes. ¿Tú valorarías una propuesta de ese tipo? Que llegaran con algo novedoso, distinto.

Rafael Beltrán. Pero para que ellos llegaran ahí tendrían que tener conocimiento del negocio para poder saber qué ofrecer, o sea como a qué apuntarle.

Roberto Montes. Y ahí es donde tú me dices que no es tan profundo.

Rafael Beltrán. No, no están profundo, conocen a nivel global la industria, mas no el desarrollo o el estatus en el cual se encuentra la compañía; para que ellos pudieran llegar allá tendrían lógicamente que tener más conocimiento y empezar a desarrollar desde el interior de nosotros; ya llegan acá con un producto maduro y que por conocimiento propio del mercado es hacia donde está apuntando la tecnología.

Roberto Montes. ¿Qué tanto se involucra el proveedor a la hora de cerrar una de las negociaciones o de brindarte la solución, cuál es el nivel de involucramiento?

Rafael Beltrán. Ya después de que se define lo que se va a adquirir o lo que se requiere ellos ahí si están todo el tiempo durante el proceso que dura el RPT, que es por lo general 2 o 3 meses, están concentrados ahí para dar respuesta y atención, cómo solucionar las inquietudes que se tienen para lograr el proceso de contratación.

Roberto Montes. ¿Qué factores tienes en cuenta para hacerle una recompra a un proveedor? Ya te dio una solución, digamos que todo salió bien...

Rafael Beltrán. Acá hay como un tema interno que lo que cuadra uno es una evaluación del proveedor, donde dependiendo de cómo hayan sido las condiciones del contrato, lo que se haya definido y contratado se tiene que evaluar; por lo menos tienes que estar en un nivel satisfactorio, sobre el 80% de esa evaluación como para considerar hacer la renovación automática y no tener que buscar salir nuevamente a hacer un proceso para cambiar de proveedor.

Esa evaluación va propiamente ligada a los términos y condiciones de la definición del servicio: la disponibilidad, que hayan cumplido con los ANS, que haya sido fácil la solución de algunos incidentes que se hayan presentado o novedades que no se hayan tenido contempladas en el momento de elaborar el contrato.

Porque a veces uno elabora un contrato, queda algún punto por fuera que no se tenía en cuenta, no se tenía previsto que sucediera, pasa el percance en el contrato pero son más trabas en algunos proveedores de buscar la solución que ayudar a sobrepasar ese impase,

entonces eso también se tiene en cuenta ¿Qué tan flexible es el proveedor o el fabricante para solucionar temas que no están incluidos en el contrato?

Roberto Montes. Súper, como la proactividad del proveedor.

Rafael Beltrán. Sí, porque hay algunos que cuando firma uno se quedan rígidos a lo que dice el documento y como no estaba incluido no colaboran, a menos que ya lleguen los dos últimos meses del contrato donde saben que se necesita renovar, entonces ahí si apoyan, pero si es al inicio o intermedio del contrato es difícil sacarlos; uno evalúa también qué tan prestos están ellos para apoyar en situaciones no contempladas dentro del contrato.

Roberto Montes. Te entiendo que para una recompra se evalúa mucho cómo fue el servicio prestado y si dieron como un poco más en esos momentos de apoyo que necesitabas tú, más o menos.

Rafael Beltrán. Exacto, si dieron un plus adicional a lo que estaba firmado.

Roberto Montes. ¿Qué papel juegan los costos, cómo evalúas ahí los costos para una recompra?

Rafael Beltrán. Los costos por lo general en la matriz de evaluación van separados, toma como certificación la experiencia, cumplimiento de los requerimientos y hay una valoración independiente del costo para que no vaya a afectar el porcentaje, el análisis de la evaluación.

Muchas veces cuando tú haces la matriz por esta forma puede ser que un proveedor con el otro tengan 1 o 2 puntos de diferencia y el precio realmente sea muy alto como para decir, “estamos pagando mucho por un servicio que tiene 1 o 2 puntos de diferencia en la evaluación con otro proveedor”; ahí es donde entra uno con ellos a revisar los costos y mirar

que de pronto no haya algún costo oculto que no se esté teniendo en cuenta dentro de las otras ofertas para poderlas igualar.

Roberto Montes. Quisiera ya terminar con esta última pregunta Rafael, dentro de tu experiencia trabajando con Colombiana de Comercio los proveedores que han usado... desde el punto de vista como me lo has mencionado, corporativo y el tuyo ¿Han sido satisfactorios los resultados con los proveedores con los que están trabajando actualmente?

Rafael Beltrán. Sí, hay proveedores que tienen mucho tiempo, ya con ellos llevo 8 años en la compañía y hay proveedores que están desde antes de que yo llegara; hay otros que han ingresado después de que yo estoy aquí administrando, han llegado a los contratos y por lo general son muy estables, el proveedor que llega nuevo es porque llega con un producto o un servicio nuevo a ofrecer; muy poquitos son los que rotan o cambian de contrato; porque como te digo, Colombiana es una carta de presentación buena en sus ofertas que ellos se esmeran por mantenerlo.

Roberto Montes. ¿Cuáles crees tú que han sido esos factores decisivos para que a estos proveedores les haya ido bien en Colombiana?

Rafael Beltrán. El tema de la fijación de los ANS es un punto de medición que nos ha dado a nosotros poderlos evaluar y mirar el comportamiento, esforzarse por entregar los temas de las cotizaciones a tiempo; eso nos ha hecho en algunos instantes, en los últimos que vienen que llevan unos 2 o 3 años manteniendo los contratos, esto ha hecho que ellos se esfuercen por mantener siempre un excelente servicio.

Teniendo esos parámetros de medición de servicio los ha hecho que ellos tomen las medidas correctivas para no tener penalizaciones y tener unas evaluaciones por encima del 80%, que

les permite casi que tomar la decisión a tecnología de darles la prórroga automática al contrato y no salir a buscar un proceso de renovación del mismo.

Roberto Montes. Ya hay algo establecido como para mantener esa relación si el proveedor cumple con ciertos parámetros.

Rafael Beltrán. Sí, porque cuando se hacen los proceso de negociación uno les dice hay una prórroga automática por estos mismos años, pero depende de la misma evaluación, desde el principio saben que si no cumplen van a ir de hecho a un siguiente proceso de renovación y ellos lo que buscan siempre es evitar ese proceso y por eso se ponen las pilas desde el principio.

Roberto Montes. Quisiera hacerte como un último comentario ¿Crees que tras esa evaluación y tras el proveedor verse con esa responsabilidad se ve más obligado a cumplir con lo pactado?

Rafael Beltrán. Eso hace que no sea una renovación poco objetiva, sino cuando tú ya tienes una meta definida, se le dice: si tú empiezas acá y te mantienes acá puedes seguir, tienes la posibilidad que sea automática la prórroga; pero ¿Qué da la prórroga? No solamente llegar a ese 80%, sino lo que te decía, que den algo más de lo que dice el contrato y que de pronto que no sea una piedra en el camino y sobrepasar obstáculos que se presenten, esa facilidad es lo que les dispara la continuidad del contrato.

Roberto Montes. Y me imagino que también hay un nivel de confianza alto con esos proveedores.

Rafael Beltrán. Sí, claro; si porque aquí por lo general toca entregarles información propia de la compañía, de los usuarios, aunque se firman pólizas de acuerdos de confidencialidad, es una relación de gana-gana mucha confianza entre los 2.

Roberto Montes. Perfecto, eso es todo.

Rafael Beltrán. Listo.

Roberto Montes. Muchísimas gracias, este es mi número... si necesitas algo en algún momento, esta información solo se va a usar para plasmarla en un trabajo, que es un trabajo de grado, no tiene otros fines y te voy a enviar un formatico donde dice que aceptaste e hiciste esta entrevista, como para que todo quede documentado y ya.

Rafael Beltrán. Perfecto, que te vaya bien con el resto de entrevistas que tengas para que documentes tu tesis.

**Fin audio.**

**Rodolfo Ogliastri Rangel**

**C.C. 13.485.803 de Cúcuta, N. de S.**

**Transcriptor**

**Juan Carlos**

**Lafayette**

**Formato único de transcripción de audios**

**Entrevista Focal.**

**Datos básicos:** Lugar de realización de la entrevista: Bogotá. Fecha de realización de la entrevista: febrero de 2020 Nombre de entrevistador: Daniel Tovar. Instrumento aplicado: Entrevista Focal. Duración del audio: 23 minutos 06 segundos. Fecha de inicio de transcripción: 19 de febrero de 2020. Fecha de finalización de transcripción: 20 de febrero de 2020. Nombre de transcriptor: Rodolfo Ogliastri Rangel.

**Transcripción:**

**[0:00:00 – 0:05:13 Conversación informal, a partir de acá se inicia la transcripción]**

Daniel Tovar: Para arrancar la primera pregunta y para que me cuentes así un poquito, dentro de tu rol, ¿Me confirmas otra vez cuál es tu rol?

Juan Carlos: Soy el Subgerente de Tecnología aquí en Lafayette.

Daniel Tovar: En ese orden de ideas ¿Cómo participas tú en el proceso de compra de herramientas tecnológicas para Lafayette?

Juan Carlos: Digamos que mi rol es decisorio en lo que tiene que ver con las compras de tecnología, una vez tenemos ya esas diferentes alternativas, dependiendo del proyecto;

analizo las diferentes posibilidades y tomo la decisión de cuál de las alternativas de tecnología considero que es la que más se puede acomodar hacia la compañía.

Daniel Tovar: En ese orden de ideas Juan Carlos ¿Tienes algún protocolo para trabajar con tus proveedores, alguna metodología o algún proceso que ustedes tengan específico o lo trabajas dependiendo del proveedor diferente?

Juan Carlos: Si, un poco, sobre todo si ya lo conozco, es diferente pero digamos que es un tema que lo hemos manejado con algún proveedor, con alguno de mis proveedores anteriores, lo que hacemos normalmente...

El protocolo básicamente es de presentación de la compañía en primera instancia y después el hecho del proyecto; porque si es un proyecto que se requiera que se efectúe todo un análisis de requerimientos, una RPT entonces se les entrega, se les manda todo el requerimiento como tal para que sea llenado por ellos y devuelto en un tiempo prudencial; posteriormente lo analizamos, damos un puntaje de acuerdo a lo que se solicitó y los finalistas que normalmente son dos... ya los invitamos a que nos hagan una presentación y ya con esta presentación procedemos a la siguiente etapa que en algunos casos, si se requiere, buscamos que nos hagan por decir algo un prototipo, un demo si es necesario para ya con este tomar una decisión.

Ese es a muy grandes rasgos el procedimiento normal... cuando sobre todo son temas de software; más que todo cuando son temas de software entonces lo hacemos de esa manera con unos RPT, invitándolos, evaluando diferentes aspectos de puntaje y con base en eso les solicitamos y tomamos la decisión de los finalistas.

Daniel Tovar: ¿Qué le cambiarías o cómo mejorarías el modelo de atención que tienen tus proveedores hacia Lafayette?

Juan Carlos: ¿Qué le cambiaría a los proveedores?

Daniel Tovar: Si, a su modelo de atención.

Juan Carlos: A su modelo de atención, veamos que producir de parte de los proveedores... realmente, sobre todo en esta parte de tecnología uno lo que busca es que sean unos verdaderos aliados.

Daniel Tovar: Sí señor.

Juan Carlos: Que lo acompañen a uno realmente en esta toma de decisiones para ser lo más asertivos posible; si sería bueno como ponerse un poco más de investigación de la necesidad de uno como cliente, para que precisamente cuando hagan la propuesta conozcan del negocio como tal; porque a veces llegan y se invita a algunos proveedores a hacer una propuesta; si, vienen y miran y se llevan la información y ya cuando presentan la solución como tal, no era realmente lo que uno estaba esperando.

Sería interesante que se empaparan más, mi recomendación a ellos, empaparse más antes de hacer propuestas de lo que uno busca y de cómo opera el negocio, lo que busca uno con la solución que proveen para la compañía.

Daniel Tovar: De acuerdo ¿Qué otra cosa te generaría a ti mayor confianza para la toma de esas decisiones, además del conocimiento?

Juan Carlos: Del conocimiento de aquí, no de pronto del producto de ellos, porque seguro que lo dominan, pero colocándose más en el día a día de uno, que conozcan el negocio aquí

interno antes de hacer la propuesta, eso sería más lo que me gustaría ¿Qué más les puedo decir de parte de proveedores? Unas buenas referencias también es importante en este proceso, que le den a uno la tranquilidad que el software que uno va a trabajar es idóneo para llevar a cabo el proyecto.

También les recomendaría que las fechas, por decir algo, de compromiso que se adopten en los proyectos se cumplan; muchos de los proyectos de tecnología a veces se dilatan más en el tiempo de lo que uno tiene esperado, uno ha vendido aquí, al interior de la organización un proyecto como usuario y espera tener resultados en X cantidad de tiempo pero en la práctica los tiempos no coinciden y los proyectos de tecnología se dilatan más en la implementación como tal.

Ese es un punto que si realmente lo saben vender o lo confirman con referencias y el tema del tiempo de implementación es asertivo seguramente es un punto a favor por parte de dicho proveedor.

Daniel Tovar: Un dimensionamiento apropiado y que cumplan lo comprometido.

Juan Carlos: Lo comprometido, eso sería muy importante en cuanto a los productos de tecnología.

Daniel Tovar: Y a nivel de la forma como se comunican los proveedores ¿Qué tanto valoras tú la personalización de todos los comunicados que ellos te envíen, de las propuestas, de todos los contactos que tienes con ellos?

Juan Carlos: Pues si les doy un valor, pero más que estén llamando, que estén encima del proyecto como parches es a lo que te refieres, lo que más valor lo que te escuchaba

anteriormente y que realmente entiendan muy bien la necesidad del negocio aquí y de uno como cliente de ellos y que se haga una muy buena exposición y un muy buen planteamiento de cómo se llevaría a cabo el proyecto de tecnología en la implementación; eso para mí es lo que le da más tranquilidad al trabajo con el proveedor que escojo.

Daniel Tovar: Y hablando un poquito de ya de... para trabajar un segundo proyecto en caso de que haya una recompra, que hagas esa relación a más largo plazo con el proveedor ¿Hay algún otro aspecto que valores o algunas variables para ese proceso de recompra que tu quisieras resaltar?

Juan Carlos: Normalmente me gusta hacer cuando hay un cierre del proyecto como tal unas lecciones aprendidas del proyecto como tal, de ambos lados; me gusta tener una retroalimentación del proveedor, también que nos indique como nosotros nos comportamos en el proyecto e igualmente nosotros les transmitimos a ellos que vimos de positivo, que vimos de negativo y seguramente eso en una segunda recompra lo tendremos muy en cuenta y ¿Cómo evitamos esto que nos pasó en el proyecto primero, qué compromisos hay de parte de ustedes para mejorar esto? Y si lo puedo dejar hasta contractual a veces lo he hecho; eso es básicamente como la formula como lo manejamos para invitar a una recompra para un proveedor que ya participó en un proyecto anterior.

Daniel Tovar: ¿Cómo entran a jugar ahí los costos de la transacción en esa toma de decisiones de una recompra?

Juan Carlos: Cuando dices costos de una transacción ¿A qué te refieres?

Daniel Tovar: Refiriéndome a un proveedor que cumpla con las características que me comentaste anteriormente pero que a nivel de costos no sea la mejor opción dentro del proceso ¿Cómo es esa valoración?

Juan Carlos: Esa parte de costo como tal... indudablemente con el precio es uno de los factores importantes en la toma de decisión del proyecto, no es definitivo pero digamos que tiene un peso importante, pero si es la segunda vez que participa, a veces, a veces vuelvo a invitar a otro proveedor también para hacer un comparativo, pero con tecnología casi que eso no se da y sobre todo si es en software, cuando es hardware es como más fácil y vuelve uno a invitar a otro proveedor para volver a ver el análisis de comparativo.

Pero cuando uno ya ha arrancado el tema de software, ya cuando desarrolló una aplicación, normalmente casi que es imparajitable [sic] que vuelva a trabajar con el mismo; los costos realmente ahí de alguna manera, de las nuevas transacciones, de los nuevos proyectos... esperamos que no sufran mucha variación con relación al primer proyecto o una variación aceptable de acuerdo al tiempo que haya transcurrido, algo de ese estilo; no sé si a eso te refieras básicamente.

Daniel Tovar: Si, si señor; hablando de como influencia en esa decisión.

Juan Carlos: Indudablemente que el costo es un factor importante pero como te digo normalmente no pasa que varíe demasiado con relación a un primer proyecto que se haya tenido con un proveedor.

Daniel Tovar: Y ya para finalizar o bueno, de pronto dos preguntas más te hago, ¿Cuáles consideras, ya para ser concretos, que son los tres o cinco puntos más importantes o puntos claves en las negociaciones con ustedes? Para la compra o recompra de proyectos...

Juan Carlos: Primero, como siempre le he manifestado, primero hubo conocimiento por parte del proveedor de la necesidad nuestra, eso para mí; cuando llega un proveedor y no conoce del tema ahí entra como perdiendo; para mí es clave que haya entendido muy bien, se haya empapado muy bien de nuestra necesidad como tal; ese para mí es un factor muy importante.

En segundo lugar indudablemente la trayectoria que haya tenido el proveedor, como te digo, tenemos toda una documentación de proyectos anteriores, lecciones aprendidas, que hemos ya vivido con el proveedor y dependiendo de toda esa documentación también se tendrá un puntaje ahí.

Cuando no ha participado también le damos importancia a las referencias, sobre todo del mismo sector que por supuesto es el manufacturero, que tenga muy buena experiencia también de proyectos similares en empresas como la nuestra, ese es el tercero.

El cuarto también... y por último indudablemente la trayectoria del proveedor, la ascendencia que él me vea, la estabilidad, la trayectoria que ya vea uno en el mercado; esos serían como los aspectos que también resaltaría ahí, la gente, el personal humano, lo que sepan sobre el tema, ahí la analizamos mucho para tomar la decisión de escoger ese proveedor.

Daniel Tovar: Listo Juan Carlos, esas eran las preguntas que tenía para ti.

Juan Carlos: No, Daniel ojalá te haya servido y cualquier cosa ya sabes que aquí a la orden, [0:19:35 finaliza entrevista formal] [0:19:42 – 0:23:06 sigue charla informal, familiar y de amigos]

**Fin audio.**

**Rodolfo Ogliastrì Rangel**

**C.C. 13.485.803 de Cúcuta, N. de S.**

**Transcriptor**

**Andrés Jiménez**

**Microsoft**

**Formato único de transcripción de audios**

**Entrevista Focal.**

**Datos básicos:** Lugar de realización de la entrevista: Bogotá. Fecha de realización de la entrevista: febrero de 2020 Nombre de entrevistador: Roberto. Instrumento aplicado: Entrevista Focal. Duración del audio: 19 minutos 26 segundos. Fecha de inicio de transcripción: 18 de febrero de 2020. Fecha de finalización de transcripción: 19 de febrero de 2020. Nombre de transcriptor: Rodolfo Ogliastri Rangel.

**Transcripción:**

**[0:00:00 – 0:02:07 Conversación informal, a partir de acá se inicia a transcribir]**

Andrés Jiménez: Yo soy Andrés Jiménez, soy el Director de Mercadeo y Operaciones para Microsoft Colombia, ya llevo en este rol 2 años y medio y en Microsoft llevo ya... voy para 15 años.

He estado en diferentes áreas, he estado en ventas, he estado en mercadeo, he estado en operaciones; he estado en diferentes países y ahora estamos con... en este mundo de la transformación digital y el mercadeo es parte de esa transformación digital, listo ¿Cuál es la primera pregunta que tienen?

Roberto: ¿Cómo defines el account Based Marketing [0:02:48 Dudoso]?

Andrés Jiménez: El account Based marketing ¿Dónde creo que surge el concepto? Nosotros con las tecnologías que tenemos hoy disponibles se ha cambiado el mundo completamente; hace pocos años en el mercadeo, por ejemplo, toda la segmentación se hacía basada en temas demográficos; mujer, 40 años, hombre de tanto, de tal ciudad, de raza... y generalmente cuando querías personalizar mucho, cuando querías ir profundo, llegar a pocas cuentas era un marketing para pocos y cuando querías ser masivo tenías que ir con un marketing realmente de una campaña con un par de mensajes.

Si eras masivo eras poco profundo, si querías ser profundo eras poco masivo y lo que hemos encontrado hoy con la tecnología es que hoy hay una súper segmentación, hoy los segmentos llegan a 1; hoy son segmentos de 1 y eso es clave porque hoy los usuarios... porque acuérdesse que los clientes de las empresas al final somos seres humanos.

Hoy be to be son empresas sí, pero en las empresas quienes toman decisiones son personas y si usted mira cómo somos hoy, a uno hoy que lo perfilen “es un hombre de 40 años y con eso tiene tal gusto”, no; si hoy la información que hay disponible de cada persona es increíble, todo el tema que hay en redes sociales saben exactamente qué me gusta o no, por ejemplo, cuando el comportamiento de un individuo como viajero; yo cuando viajo tengo como 4 perfiles, viajo corporativo, y si los portales saben que yo viajo corporativo ya saben a qué hotel voy, qué necesito, qué busco, busco cercanía, busco estar cerca de negocios.

Pero tengo un perfil de familia, cuando tengo un perfil de familia ellos ya saben que yo viajo cuando cierro el año fiscal que es en junio, yo termino cansadísimo, siempre pido vacaciones en julio, porque cierro en junio, entonces si alguien sabe dice: “este señor con su familia

viaja en esta época” y si me empiezan a mí a llegar cosas y me empiezan a perfilar como es, la probabilidad que yo tengo en ese momento de viajar a ese destino, o a ese hotel, o a ese país es muy alta.

Siempre y se busca mucho con tecnología reducir costos y sí; pero yo voy más con la generación de valor, la reducción de costos es vital [0:05:53 Dudosos]; llega un punto en vos ya no puedes reducir más, es limitada, ese para mí es un pensamiento restrictivo; cuando uno piensa en la generación de riqueza y valor, como el generar valor es infinito.

Cuando yo viajo con mi esposa, yo tengo otro perfil de viajero que es de viajes de pareja, aniversarios y todo a ella el tema plata... a mí no me interesa, ya es un tema de experiencia, si alguien sabe eso, lo que sabe es que estoy buscando una experiencia... si me fui para Antigua en Guatemala que cuando llegue me reciban con una mesa con pétalos de flores, son experiencias y ahí no estoy mirando tanto cuanto me voy a gastar, porque lo que estoy viendo son experiencias.

Entonces el mercadeo hoy, el ABM, el Account Based Marketing [0:06:47 Dudosos] y más cuando las herramientas tecnológicas con cloud, con bigdata, con todo lo que tiene que ver con internet de las cosas y con inteligencia artificial se vuelve la necesidad de las compañías se vuelven personalizadas.

Si yo voy a cualquier industria, cada una tiene necesidades diferentes entonces yo tengo que llegar a tal conocimiento de ese cliente porque son experiencias personalizadas; las herramientas tecnológicas están para todo el mundo, pero lo que cada empresa hace con esas herramientas es donde está el valor, por ejemplo en el caso que ustedes dicen de tecnología

la misión hoy nuestra de Microsoft es empoderar a cada persona y organización en el mundo a hacer más, y las herramientas están ahí las de todos...

Por ejemplo, vengo de un evento con el Centro Nacional de Consultoría, POWER BI está ahí, está ahí para todos, es una aplicación Premium y cada uno verá lo que va a hacer, ¿Qué hizo el Centro Nacional de Consultoría? Cogió el POWER BI, cogió toda la información de todas las entidades que hay en el país, se fue a 26 bases de datos diferentes de muchas entidades, tiene más de 1.000.000 de registros de los 1.121 municipios que hay en este país.

Entonces si yo quiero saber algo de cada municipio, yo como individuo me queda muy difícil hacer lo que hizo el Centro Nacional de Consultoría, ellos ya lo hicieron ¿con qué? con un servicio de Microsoft; entonces consolidan todo y ponen a disposición de cualquier persona, de estudiantes, de investigadores, empresarios, gobiernos, políticos pero ya tienes el poder de la data y entonces ya sé cuál es la problemática o la oportunidad que tengo en un municipio en Colombia.

¿Qué es lo bueno? Que la tecnología te da también ese... empodera al usuario; el arte de esto y del mundo de hoy y del marketing es empoderar al usuario para que él le ponga la capa del conocimiento, quien mejor que el Centro Nacional de Consultoría para manejar datos, pero antes no tenía unas herramientas tan poderosas y tan fáciles como esta.

En salud la info está, la inteligencia artificial está, pero hay un partner que se llama Índigo que lo que hizo fue tomar inteligencia artificial para crear un APP, escaneó 20.000 imágenes diagnósticas, 10.000 de usuarios sanos, 10.000 de usuarios con cáncer de pulmón, entrenó una inteligencia artificial y creo una APP donde hoy con un porcentaje de efectividad del 99% la inteligencia artificial te hace un diagnóstico de cáncer de pulmón de forma temprana.

¿Qué es lo más importante para alguien que está enfermo? El tiempo, el darse cuenta rápido que tiene una enfermedad, esto lo que hace es que desde el momento que se hace el diagnóstico el app blocked [0:09:59 Dudosos] ve todo lo que ha hecho, prioriza y le manda la imagen diagnóstica para que cuando llega el radiólogo no empiece por la que llegó sino por la que tiene que empezar; eso es demasiado valioso.

Lo que les quiero decir con todo esto es que hoy el marketing y el Account Based Marketing [0:10:20 Dudosos] está en empoderar al usuario y es un marketing que nunca termina, el proceso de venta nunca termina, nunca; porque en un mundo de servicios y en un mundo tecnológico cuando el cliente compra la tecnología apenas está empezando, la tiene que adoptar y tenes [sic] que lograr la capacidad en la gente de la compañía y cuando vos le das ese poder a los usuarios... ¡Magia! Porque ellos con esa misma tecnología, no hay nadie que conozca más los procesos que esa compañía, de lo que hacen, entonces vos los estas empoderando.

El ciclo no es que marketing, yo hago marketing, va al evento, ventas, venta, no; el proceso es continuo y es infinito, es una generación de valor continua, entonces los conceptos de marketing que yo vi en la universidad están súper revaluados; el Modern Marketing, antes cuando uno quería llamar a un cliente entonces uno tenía un call center, le pasaba un directorio telefónico, “hermano empieza a hacer llamadas en frío”. ¿Qué pasa ahora? Cuando yo ya tengo... por ejemplo cuando un cliente nuestro viene a un evento, eso es un toque, luego ese cliente vio aquí Power BI, se mete a las redes y busca info [sic] de Power BI, baja un tráiler, lo empieza a utilizar; el Modern Marketing todos esos toques, yo no me doy cuenta, están centralizados.

Por ejemplo nosotros usamos Marketo y Marketo te mide todas las experiencias ¿Qué sucede? Cuando ya ese cliente ha hecho diferentes toques y ha tenido diferentes experiencias manda a nuestro centro en Costa Rica, donde una inteligencia artificial, el Daily Recommended le prioriza al asesor nuestro y le dice “el cliente que está más interesado de todos, empiece por él” y cuando lo llama le dice “este cliente fue a un evento de Microsoft de power BI, ya lo bajó”, él lo llama a decirle: “sé que estas súper interesado en Power BI, ya fuiste a este evento ¿Qué otra información quieres, cómo más te colaboro, necesitas que un partner nuestro te ayude y te asesore?”.

Créame que la probabilidad de ventas como se incrementa de una forma radical a llamar de un directorio telefónico a una persona en frío, buscando el contacto de algo que no sé qué le interesa; entonces el mercadeo se transformó en una forma impresionante y yo creo que es para bien.

Aquí los temas que toman mucha relevancia es todo el tema de privacidad, todo el tema de manejo de datos; los clientes valoran y se van a ir con aquellas compañías que realmente miren la privacidad como un derecho fundamental de los seres humanos.

Las compañías de tecnología tenemos hoy la “responsabilidad” de que esos datos del usuario son de ellos, no son nuestros, son del usuario y solo se usan para fines que ese usuario permita y que cuando ese usuario quiera decir: “yo ya no quiero estar más en su base de datos”, sea un proceso automáticamente transparente; si un cliente viene a un evento nuestro y dice “no autorizo a que me llamen” nosotros no lo podemos llamar.

El tema de privacidad en un mundo de nube y en un mundo digital es fundamental, ustedes han visto todo lo que ha pasado cuando no se manejan bien los datos.

Roberto: Tengo una duda respecto a lo que acabas de decir, en el modelo comercial actual de Microsoft ¿Hay una mezcla de modelos hoy o ese es el único modelo que tiene hoy Microsoft para atender a sus clientes?

Andrés Jiménez: No, cada segmento es diferente, por ejemplo cuando vos estás hablando de cuentas y Enterprises, cuando me hablas de las cuentas más grandes de este país, para esas cuentas tenemos a unos Accounts Executives, que ellos van a esas cuentas, hay una relación directa nuestra con esas cuentas, entonces ahí el mercadeo cambia.

¿En qué sentido? Yo prefiero llevar una cuenta de estas a que tenga una experiencia en Redmond, en un centro nuestro de innovación y tecnología, donde se van ellos y es una experiencia personalizada; pero por otro lado yo lanzo campañas y en este momento el marketing nuestro está muy dirigido a generar capacidades y competencias en los individuos y en las personas.

Por ejemplo la gente quiere saber sobre datos, cómo manejo datos, cómo soy científico de datos; entonces acá nosotros hacemos unos entrenamientos y vienen los técnicos de todas estas compañías, que no es uno, son cientos; en una sola cuenta Enterprises, no sé, en un Ecopetrol y mire cuantas personas se dedican a tecnología.

Siendo corporativo vos decis “pero son pocas empresas”, no, son pocas empresas de muchas personas y para realmente lograr lo que yo les dije en este concepto de Tec Intensity yo necesito que las personas realmente adopten la tecnología, no me basta con que un partner sepa; yo necesito entregarle el poder a las organizaciones.

Pero el marketing cambia ¿Por qué? Porque son experiencias personalizadas que se van uniendo a experiencias más masivas y luego se va uniendo con todo el tema digital, con esa

persona que vino aquí a entrenarse en data, luego se puede ir a Ashure y el mismo entrar a las herramientas, yo voy viendo la experiencia de toda la compañía.

El Customer journey es diferente en una cuenta de Enterprise que en una Pyme; como yo no puedo escalar a llevarme todas las Pymes a Redmond, entonces ahí aumenta el tema digital, ahí aumenta en tema del centro que tenemos en Costa Rica entonces el SMB es muchísimo más digital, pero también tengo experiencias en vivo, uno a uno, presenciales de entrenamiento; lo que es un común denominador en ese momento es el entrenamiento, pero el entrenamiento en SMB también lo hago mucho más online que presencial.

Roberto: Pero igual buscas desde el nivel pyme hasta el nivel Enterprise una personalización.

Andrés Jiménez: Sí, claro, y la personalización me la da los toques que tengo con cada cuenta; no me importa si es una Pyme o es la cuenta más grande de este país que es Ecopetrol, nos permite saber ellos en que están; yo hoy puedo rastrear a cada persona porque la tecnología me lo permite, me permite tener experiencias individualizadas.

Y las personas se registran, se entrenan, pero van a un evento, pero bajan un documento, pero entran en redes sociales y todos esos toques, todo el social listening que nos permiten me permite saber cuál es su next logical action.

¿Este señor yo cómo le genero valor? Está buscando por todo lado, pero veo que bajó el tráiler y como que no entiende bien esto ¿Para dónde lo mando? Para un entrenamiento, estas son experiencias completamente individualizadas que el análisis de datos me permite saber cuántos ya fueron a tantas cosas y lo que necesitan es un entrenamiento.

Yo ya no hago un entrenamiento para que llegue el que quiera, yo hago un entrenamiento para “estas” personas que ya han pasado por diferentes experiencias y lo que necesitan es un entrenamiento, porque quieren profundizar; si yo le mando un entrenamiento a alguien que ni siquiera sabe que es la herramienta, pues... él puede ir pero no le va a sacar el mismo provecho.

Roberto: Yo tengo ahí una pregunta ¿Cómo haces entonces luego para materializar ya las compras que al final tienes? Nos hablas del ejecutivo de cuenta, esa alineación dentro de tus iniciativas de mercado personalizado con la gerencia de las cuentas.

Andrés Jiménez: Pero ahí ya vuelve y juega, depende de donde estés, aquí toca jugar con la omnicanalidad [sic]; si es un tema de Pymes y bien Pyme yo lo quiero llevar a las tarjetas de crédito, que él compre él solo, self service, entre menos personas en la cadena... ¿Dónde siempre voy a generar servicios? Con nuestros canales, pero el servicio no es la venta de las licencias es la adopción de la tecnología para los proyectos que el cliente necesita.

También eso hace que nuestro ecosistema migre de un negocio de un margen por la venta de licencias que va a existir.

**Fin audio.**

**Rodolfo Ogliastri Rangel**

**C.C. 13.485.803 de Cúcuta, N. de S.**

**Transcriptor**

## 15. BIBLIOGRAFIA

Accenture. (2019). *Annual report 2018*. Cisco.

Angus, A. (2018). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018. *Euromonitor international*, 43.

Avis, M. (2019 de Abril de 2019). Michael Avis explains Oracle's highly successful account-based marketing model. (B. Marketing, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rO4TVSB7ZOg>

B2B Marketing. (2017). *ABM tech evolution How and when to deploy technology for account-based marketing*. London: B2B Marketing.

Beltran, R. (13 de 02 de 2020). Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional. (R. Montes, Entrevistador)

Bunt, G. V. (2005). The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks. En G. V. Bunt, *The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks* (págs. 339-369).

Burgess, B., & Munn, D. (2017). *A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing*. London: Kogan Page.

Burke, S. (2007). Trust In Leadership: A Multi-Level Review And Integration. En S. Burke, *Trust In Leadership: A Multi-Level Review And Integration* (págs. 606-632).

Chang, C. (2005). Knowledge sharing Behaviour in Virtual Communities: The Relationship Between Trust, Selfefficacy, and Outcome Expectations. *International Journal Of Human Studies*, 105-125.

Cisco. (2019). *2018 Annual report*. Obtenido de Cisco: [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/annual-report/2018-annual-report-full.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/annual-report/2018-annual-report-full.pdf)

Comptia. (January de 2018). *IT industry outlook 2018*. Obtenido de Comptia: <https://www.comptia.org/resources/it-industry-outlook-2018>

- Concha, J. (2009). Relaciones a Largo Plazo Entre Compradores y proveedores: La Importancia De la Tecnología En El Desarrollo de la Confianza . *Estudios Gerenciales ICESI*, 12-14.
- Cry, D. (2007). The Role Of Social Presence In Stablising Royalty. En D. Cry, *The Role Of Social Presence In Stablising Royalty* (págs. 43-56).
- Davies, I. A., & Ryals, L. J. (2014). The Effectiveness of Key Account Management Practices. *University of Bath School of management*.
- Demand Metric. (2016). *High performance ABM Capabilities*. Demand Metric in partnership with the account based Marketing Consortium.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of marketing*, 35-51.
- Flip My Funnel & B2B News Network. (2017). *State Of The Account Based Marketing Survey*. Obtenido de #Flip My Funnel: <https://flipmyfunnel.com/wp-content/uploads/2017/05/2017-State-of-ABM-Survey-FINAL.pdf>
- Gaggl, M. (2015). *Relevance of Buying Center Analysis in Industrial Markets*. Hamburg: Anchor Academic Publishing.
- Guevara, L. (28 de Mayo de 2018). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-2017/los-53-billones-que-vendieron-d1-ara-y-justo-bueno-son-65-del-retail-2731829>
- Harris, L. (2014). The Four Levels Of Loyalty And The Pivotal Role Of Trust. *Journal of Retailing*, 139-142.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández collado, C., & Babtista Lucio, M. (2012). *Universidad Rafael Landivar*. Mexico DF: Mc Graw Hill. Obtenido de Metodologia de investigación: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/04/Met-Inv/14.pdf>
- Hernandez, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de investigación*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

- Herrera Rico, L. E., Lara Montoya, D. M., Lastra Jimenez, M. D., Rivera Ibagón, E. G., & Soacha Morales, A. (Junio de 2017). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ*. Obtenido de Planeamiento Estratégico del Sector Retail de Grandes Superficies en:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8808/HERRERA\\_LARA\\_PLANEAMIENTO\\_RETAIL\\_COLOMBIA.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8808/HERRERA_LARA_PLANEAMIENTO_RETAIL_COLOMBIA.pdf?sequence=3)
- IBM. (2019). *Annual report 2018*. New york: IBM.
- Ivan. (9 de Agosto de 2018). *Audeo Dicere*. Obtenido de Investigación Cualitativa (VI): Análisis de Datos (codificación):  
<https://audeodicereblog.wordpress.com/2018/08/09/investigacion-cualitativa-codificacion/>
- Jimenez, A. (22 de Enero de 2020). Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional. (R. Montes, Entrevistador)
- Kumar, A., Gattoufi, S., & Reisman, A. (2017). Mass customization research: trends directions, diffusion intensity, and taxonomic frameworks. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 637-665.
- Kumar, N. (03 de 04 de 2006). The power of Trust in Manufacturer - Retailer Relationship. *Harvard Business Review*, pág. 12.
- Leavitt, R. (2017). *ABM for Key Accounts: Moving "Up" from a One-to-Many Approach*. Lexington: ITSMA.
- Leischnig, A., Ivens, B., Niersbach, B., & Pardo, C. (2017). Mind the gap: A process model for diagnosing barriers to key account. *Industrial Marketing Management*, 58-67.
- López, M. D. (15 de 02 de 2015). Modelos de Confianza, Análisis desde la Organización. Bogota, Colombia.
- Mahlamaki, T., Rintamaki, T., & Rajah, E. (2018). The Rol of Personality and Motivation ok Key Account Management job performance . *Industrial Marketing MAnagement*, 1-11.

- Mayer, R., Davis, J. H., & Shoorman, D. (2003). An Integration Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 13-17.
- Microsoft. (2019). *Annual Report 2018*. Obtenido de Microsoft:  
<https://www.microsoft.com/en-us/annualreports/ar2018/annualreport#primaryR2>
- Millman, T., & Wilson, K. (1995). From key account selling to key account management. *Journal of Marketing Practice*, 9-21.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationship. *Journal of marketing research*, 81-101.
- Moorman, R., Chris, & Zaltman, G. (2003). Factors Affecting Trust In Market Research Relationship. *Journal of Marketing*, 81-101.
- Orietha, V. (7 de Septiembre de 2017). <http://www.icesi.edu.co>. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/marketingzone/sector-retail-colombia/>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships : A Strategic Framework*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one Marketing. *Harvard Business Review*, 11.
- Piercy, N., & Lane, N. (2003). Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 563-588.
- Piller, F. P. (2005). *Mass customization: reflections on the state of the concept*. 313–334: *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*.
- Pinzon, J. (17 de 02 de 2020). 1. Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional. (D. Tovar, Entrevistador)
- Restrepo, M. L. (2015). *Kapital Cliente: La rentable gestion del cliente*. Bogota: Editorial CESA.
- Rios, A. (28 de Agosto de 2018). [www.revistapym.com.co](http://www.revistapym.com.co). Obtenido de <https://www.revistapym.com.co/mercadeo/retailers-retos>

- Sierra, G. (28 de Enero de 2020). Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional. (R. Montes, Entrevistador)
- Silva, P. (25 de Enero de 2020). Mercadeo basado en cuentas (ABM) en empresas B2B: Gerencia de cuentas clave (KAM), personalización y confianza interorganizacional. (R. Montes, Entrevistador)
- Suh, B. (2010). Effect of trust on Customer Acceptance of internet Banking. *Journal Commerce Research And Applications*, 47-63.
- Sutter, M. (2005). Trust Across Different Age Group. *Journal of Human Behaviour*, 105-125.
- Tzempelikos, N. (2015). Top Management Commitment and Involvement and their link to key account management effectiveness . *Journal of Business and & Industrial Marketing*, 32-44.
- Valenzuela, L. M., Garcia, J. d., & Blasco, M. F. (2007). Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. *Panorama Socioeconomico*, 70-75.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestion Empresarial Orientada al Valor Del Cliente Como Fuente de Ventaja Competitiva. *Estudios Gerenciales Vol 24*, 65-86.
- Walmart. (2019). *2018 Annual report*. Bentonville: Walmart.
- Wang, Q., Wang, Z., & Zhao, X. (2015). Strategic orientations and mass customization capability: the moderating effect of product life cycle. *International Journal of Production Research*,, 5278–5295.
- Wright, G., Kayas, O., Bon, H. V., & Pyatt, A. (2017). Relationship management: the characteristics of an effective account manager,. *5th International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)*.
- Ybarra, C., & Turk, T. (2009). The Evolution of Trust of Information Technology Alliances. *Journal of High Technology Management Research*, 62-74.

Zapata, C., Giraldo, G., & Londoño, S. (2011). Esquemas Preconceptuales Ejecutables de Confianza . *Avances en sistemas en informática*, 15-23.