



## La generación de los resultados

Cómo una nueva generación de proveedores de tecnología prospera a través del verdadero éxito de los clientes

(*The Outcome Generation*)

Paul J. Henderson | Red Raven Books © 2018

Tres empresarios se acercan a un hombre hambriento. El primero le pregunta al hombre qué quiere. Le responde, “un sándwich”, así que el primer empresario abre una tienda de sándwiches. El segundo empresario le pregunta al hombre cuál es su problema, a lo que le responde que tiene hambre. Así que el empresario abre un almacén. El tercer empresario le pregunta al hombre cuál es su meta, y el hombre dice que quiere sentirse lleno y nutrido. Así que el tercer empresario crea una píldora nutritiva que hace que la gente se sienta satisfecha. Él es el empresario que tiene éxito. Paul Henderson explica por qué el éxito –especialmente para los proveedores de tecnología– depende de un enfoque basado en resultados que dé a los clientes los frutos que desean.

### Ideas fundamentales

- Los proveedores de tecnología se aseguran de que sus clientes logren grandes resultados.
- En el pasado, cuando los clientes de los proveedores compraban *software* pero no establecían una relación, los proveedores no tenían que preocuparse mucho por el éxito de los clientes.
- Los programas de éxito de los proveedores de tecnología tienen seis etapas: identificar el resultado, definir el estado ideal, asegurar la ejecución, planificar la implementación, llevar a cabo una implementación prototipo y planificar para el futuro.
- Los proveedores de tecnología han hecho una transición de la venta de *software* a la venta de soluciones a centrarse en los resultados de los clientes.
- Los proveedores de tecnología tienen éxito cuando se relacionan con los clientes.
- La tendencia inevitable entre los proveedores de tecnología es un mayor énfasis en los resultados de los clientes.

## Resumen

### **Los proveedores de tecnología se aseguran de que sus clientes logren grandes resultados.**

Los proveedores de tecnología de hoy día se enfrentan a un nuevo mundo. Deben mirar más allá de los efectos directamente trazables que sus ofertas tienen en los clientes; vincular sus productos y servicios a los resultados de los clientes, y poner su enfoque principal en lograr los resultados que los compradores desean. Nada es más importante que los resultados de los clientes. Los proveedores que cumplen con este imperativo forman la nueva “generación de resultados”.

*“Debemos cambiar el enfoque de la solución de problemas a la entrega de un resultado comercial claro”.*

En este momento del mercado tecnológico, cuando los resultados de los clientes son más importantes, cada resultado exitoso tiene dos componentes. El primero es el nuevo y fresco “estado ideal” que proporcionan los resultados ganadores. Por ejemplo, cuando una pareja compra un taladro, esperan con interés el estado ideal de tener un cuadro colgando ordenadamente en la sala. El segundo componente es la “conexión emocional” del cliente con el estado ideal; es decir, la satisfacción que sienten los clientes al ver el cuadro colgado en la pared, gracias a su taladro. Combinados, el estado ideal y el sentido de satisfacción crean el “resultado del éxito”.

Los proveedores de tecnología astutos orientan sus actividades de *marketing*, servicios y negocio para incorporar estrategias basadas en los resultados. Aprenden qué tienen que hacer sus clientes para tener éxito, y luego contribuyen con todo lo que pueden para lograr ese éxito.

### **En el pasado, cuando los clientes de los proveedores compraban *software* pero no establecían una relación, los proveedores no tenían que preocuparse mucho por el éxito de los clientes.**

No hace mucho tiempo, los clientes en su mayoría pagaban a los proveedores de tecnología por adelantado, al principio de su relación. Los proveedores no se preocupaban por los resultados de los clientes. Los vendedores querían que a sus compradores les fuera bien, pero los incentivos financieros de los vendedores tenían poco que ver con el éxito de los clientes.

*“La mayoría de los proveedores tienen competidores. Buenos competidores. El espacio tecnológico es un mercado difícil. Es difícil para la mayoría de los proveedores ofrecer una diferenciación de producto genuina”.*

La mayoría de los clientes pagaban a los proveedores de tecnología por adelantado para obtener la licencia de los productos a perpetuidad. Los vendedores trabajaban duro por adelantado para vender a los clientes tantas licencias como fuera posible, y luego los vendedores desaparecían. Los compradores comerciales compraban servidores y otro tipo de *hardware* al principio de la vida

de su empresa, y era entonces cuando pagaban por los servicios de tecnología. Los proveedores recibían la mayoría de sus pagos al completar la implementación inicial.

*“Si los vendedores esperan la aclamación universal de los clientes, se llevarán una decepción. Muchos clientes sentirán que ya lo han oído todo antes”.*

Esto ya no es cierto. Los costos de suscripción, en los que los clientes pagan a los proveedores de tecnología durante largos periodos, significa que el éxito continuo del cliente es importante. Los proveedores de tecnología ahora distribuyen sus costos de implementación a lo largo del tiempo, de acuerdo con su base de suscripciones. La mayoría de los clientes invierten menos dinero por adelantado en su tecnología. El precio de la suscripción significa que los clientes tienen menos incentivos para comprar el máximo número de licencias por adelantado, ya que saben que pueden añadir más licencias más tarde, si están satisfechos con los resultados que aporta el producto.

*“Hoy, cuando las empresas compran [software como servicio], compran un resultado”.*  
( – Mark Hurd, CEO de Oracle)

Después de un año o dos, a los clientes insatisfechos les resulta más fácil dejar un proveedor y comenzar de nuevo con una empresa diferente. Dado que pagan las suscripciones a lo largo del tiempo, la mayoría de los clientes tienen menos dinero que en épocas anteriores comprometido con cualquier proveedor en particular, por lo que se sienten libres de deshacerse de ellos con mayor facilidad.

**Los programas de éxito de los proveedores de tecnología tienen seis etapas: identificar el resultado, definir el estado ideal, asegurar la ejecución, planificar la implementación, llevar a cabo una implementación prototipo y planificar para el futuro.**

Muchos proveedores de tecnología ejecutan programas formales de éxito de clientes que pueden aumentar sustancialmente sus ingresos, especialmente cuando se concentran en obtener los mejores rendimientos para los clientes. Los programas de calidad para el éxito del cliente generalmente tienen seis etapas:

1. **Identificar el resultado** – El proveedor identifica el resultado ideal del cliente basado en los problemas fundamentales que resolverá para el cliente. A continuación, el proveedor especifica los estados ideales que se producirán una vez que se hayan resuelto los problemas. La “prueba de la significación al cuadrado” es fundamental. Los clientes deben creer que sus resultados exitosos son significativos. La participación del proveedor y sus productos o servicios de alta tecnología deben contribuir a los grandes resultados del cliente. Cuando los proveedores definen sus resultados esperados, deben ser concisos. Trate de seguir la “regla de las 10 sílabas”, que significa dos o tres palabras, como máximo.
2. **Definir el estado ideal** – Venda la visión que más significará para cada cliente. Detalle los beneficios que el cliente obtendrá de sus estados ideales positivos.

3. **Asegurar la ejecución**– En esta etapa, el proveedor de tecnología ayuda al cliente a lograr un entendimiento integral de lo que será necesario para lograr el estado ideal, incluyendo los entregables y los indicadores clave de rendimiento.
4. **Planificar la implementación** – El proveedor de tecnología debe asegurarse de que la implementación del programa de éxito del cliente sea una evolución, no una revolución.
5. **Llevar a cabo la implementación prototipo** – El proveedor de tecnología debe comenzar de manera sencilla, implementar el programa de éxito del cliente en etapas y gradualmente aumentar el alcance integral del programa.
6. **Planificar para el futuro** – Esto implica cuatro elementos: una línea de base, centrada en las ofertas estándar del proveedor de tecnología; una extensión, que amplía las ofertas más recientes del proveedor; un nuevo mercado, en el que los proveedores pueden explotar sus referencias de clientes basadas en los resultados en otras industrias; y una etapa disruptiva, en la que los proveedores cambian el mercado aprovechando el éxito del cliente.

*“La capacidad de tener éxito en esta nueva economía dependerá de lo bien que venda y entregue resultados de negocio medibles a sus clientes.” ( – Jeb Dasteel, vicepresidente sénior de Oracle)*

A medida que los proveedores de tecnología desarrollan sus programas de éxito de clientes, deben reconocer que los clientes siguen una cadena lógica cuando deciden comprar nueva tecnología. En el primer eslabón de la cadena, los clientes concluyen que sus resultados comerciales son inadecuados y deciden hacer algunos cambios. En el segundo eslabón, los clientes identifican por qué no están obteniendo los resultados que desean. En el tercer eslabón, los clientes desarrollan ideas sobre cómo arreglar las cosas. Luego se ponen en contacto con los proveedores de tecnología y explican sus necesidades.

### **Los proveedores de tecnología han hecho una transición de la venta de *software* a la venta de soluciones a centrarse en los resultados de los clientes.**

Para los proveedores de tecnología, los resultados de los clientes han pasado por tres generaciones diferentes. La generación 1 fue la generación de las características. El énfasis aquí estaba en satisfacer cualquier requerimiento que los clientes priorizaran. La Generación 1 comenzó en los años 1970, en algún momento después de la introducción de los paquetes de *software* comercial. Los proveedores de tecnología hacían hincapié en las características para vender sus productos. La filosofía detrás de este enfoque de negocio era, “constrúyelo, y ellos llegarán”. El enfoque de la Generación 1 tenía algunos defectos, por lo que los proveedores de tecnología se centraron en las demandas de los clientes. Sin embargo, los proveedores adoptaron un enfoque miope que prestaba atención a los paquetes de *software* de los clientes, pero no a sus resultados. Con el tiempo, la mayoría de los paquetes de *software* comenzaron a parecerse entre sí, lo que dificultó la diferenciación competitiva.

*“Los vendedores de la Generación 3 venden el sueño. Pero entienden que necesitan ganarse el derecho de hacer eso”.*

La Generación 2 fue la generación de las soluciones. En esta etapa, las empresas hicieron hincapié en el desarrollo de respuestas prácticas a los problemas de los clientes. Los proveedores de la Generación 2 ganaron importancia a finales de la década de 1980. Su enfoque era y sigue siendo la venta de soluciones. La Generación 2 fue una dinámica positiva en la industria de la tecnología, pero el notable ritmo de cambio a menudo coloca a la solución de venta detrás de la curva. Como resultado, las soluciones de los proveedores de tecnología pueden estar obsoletas cuando aparecen por primera vez.

*“Los proveedores de la Generación 3 realizan evaluaciones regulares del negocio con ejecutivos de los clientes. El proveedor y el cliente se centran conjuntamente en el resultado del éxito”.*

El paradigma más reciente, la Generación 3 –también conocida como la generación de los resultados– se centra en los resultados de los clientes. Los proveedores de la Generación 3 entienden que solo controlan el desempeño de sus productos; el cliente controla todos los demás resultados. Los proveedores hacen hincapié en dar a los clientes la capacidad de lograr los resultados más rentables. Los proveedores de la Generación 3 se centran en los estados ideales de sus clientes, no en sus problemas inmediatos. Los proveedores de la Generación 3 pasaron de los beneficios del producto al éxito del cliente porque, en última instancia, a los clientes no les importan realmente los productos o servicios particulares de los proveedores; solo les importan los resultados.

Una historia de la vida real ejemplifica las notables diferencias entre los proveedores de tecnología de la Generación 2 y la Generación 3. Jay Cao –vicepresidente de QAD, un *software* de planificación de recursos empresariales– se enteró de uno de los principales clientes de QAD que tenía previsto dejar de utilizar el *software* de QAD y sustituirlo por un producto de la competencia. El cliente estaba insatisfecho con QAD y quería reducir costos.

*“Facilitar un resultado exitoso suele ser complejo (...) Los proveedores de la Generación 3 han aprendido que pueden mejorar los resultados al poner en común las habilidades y los conocimientos del equipo del cliente y de su propio equipo”.*

Cao concluyó que el cliente no estaba usando el *software* de QAD correctamente. Esta habría sido la típica señal para proveedor de la Generación 2 para demostrar la forma más efectiva en que el cliente podría utilizar el *software* para alcanzar sus objetivos. Los proveedores de la Generación 2 siempre se centran en los resultados del producto.

Pero QAD es un proveedor de Generación 3. Cao intentó un enfoque diferente que se centró en lograr un resultado exitoso para el cliente. Le pidió al equipo de QAD que desarrollara un plan para mejorar la eficacia operativa del cliente. El equipo presentó al cliente una propuesta de US

\$100,000 para una revisión de tres meses de las operaciones para determinar cómo podría hacer las cosas más eficientes. Los consultores de éxito son más efectivos cuando pueden señalar una brecha considerable entre el resultado del producto y el resultado del éxito.

El cliente aceptó la propuesta de QAD para la revisión de tres meses. El informe final de QAD le presentó al cliente un plan seguro de eficacia operativa. Al cliente le encantó el plan y aceptó las recomendaciones del proveedor, que incluían más de un millón de dólares en nuevos contratos de varios años con QAD. Gracias a su enfoque de éxito y resultados, QAD no solo no perdió al cliente, sino que generó más de un millón de dólares en nuevos negocios.

### **Los proveedores de tecnología tienen éxito cuando se relacionan con los clientes.**

A los proveedores de tecnología les va mejor cuando se relacionan con los clientes. Intentan conseguir un compromiso profundo, que abarca cuatro fases de actividad que el vendedor y el cliente emprenden conjuntamente. Las cuatro fases son:

1. **Desarrollo** – En la fase inicial, el proveedor de tecnología trabaja en proyectos específicos utilizando su producto o servicio para fortalecer los resultados del cliente. El *marketing* de proveedores inicia la fase de desarrollo. Como proveedor, usted quiere asegurarse de que el cliente entienda cómo usted define un resultado exitoso y por qué su empresa es la mejor opción. Sus proyectos iniciales probablemente no darán un resultado completamente satisfactorio, así que siga adelante con proyectos adicionales para lograr los resultados totales que más beneficien a los clientes.
2. **Evaluación** – En esta fase, el cliente evalúa los proyectos que el proveedor propone como oportunidades de mejora. El proveedor trabaja directamente con el cliente en estas actividades de evaluación.
3. **Ejecución** – La fase de implementación tiene como objetivo asegurar que los resultados propuestos funcionen bien. Los consultores de éxito del proveedor de tecnología juegan un papel importante en esta fase.
4. **Prosperidad** – En este punto, el objetivo del proveedor es la mejora continua para el cliente. Esto requiere una supervisión fiable compartida por el cliente y el proveedor.

El objetivo final del compromiso profundo es que los proveedores de tecnología transformen a los clientes estándar en grandes clientes que gastan mucho en las ofertas del proveedor y sirven como referencias positivas para futuras ventas.

### **La tendencia inevitable entre los proveedores de tecnología es un mayor énfasis en los resultados de los clientes.**

La inevitabilidad es la característica que define la generación de resultados y sus programas de éxito para el cliente. Cada día, más proveedores de tecnología se orientan más hacia los resultados,

y los programas de éxito para los clientes se vuelven más comunes. La mayoría de los proveedores de Generación 2 se esfuerzan activamente por convertirse en proveedores de la Generación 3.

El creciente énfasis de los proveedores de tecnología en el éxito de los clientes es equiparable al cambio de los proveedores a la gestión de las relaciones con los clientes de finales de la década de 1990 y principios de los 2000. Después de un tiempo, todos los proveedores de tecnología tenían operaciones de gestión de las relaciones con los clientes. La misma tendencia está floreciendo hoy día en los programas de éxito para clientes.

Los clientes aceptarán a los proveedores que demuestren su determinación para lograr resultados exitosos para sus clientes, lo que hace que esta reorientación sea imperativa para los proveedores de tecnología de hoy.

## Sobre el autor

El orador y consultor **Paul Henderson** es el desarrollador del programa de éxito de clientes de la Generación 3. Su primer libro, *The Chief Capability Officer: Delivering the Capability to Execute*, se centra en los resultados de la ejecución.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/37503>