

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología
Maestría en Administración



**RETO DE LA VENTA DE SERVICIOS PARA LA DIRECCIÓN DE
PLATAFORMA MÉXICO EN LA ORGANIZACIÓN AXITY**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **ROCIO OCAMPO GODOY**

Tutor: **DR. MIGUEL MONTIEL VEGA**

Tlaquepaque, Jalisco. 25 de junio de 2026.

Agradecimientos

Quisiera comenzar por dar un profundo agradecimiento a mi esposo José Alberto, mi compañero de vida, quien me apoyó en esta gran etapa de mi viaje. Tu confianza en mí, tu amor y consideración me sostuvieron y me impulsaron a seguir cada día. Aunque pasamos por días complicados en nuestra familia, a tu lado sabía que saldríamos adelante. Gracias por ser mi motor, por darme fuerzas y ayudarme en todo lo que estuvo en tus manos para hacer equipo y permitirme lograr cumplir este gran sueño.

A mis padres, Marcelino y Amelia, quienes con su profundo amor hicieron grandes sacrificios durante su vida y me enseñaron la importancia del estudio. Gracias por todo su amor y su ejemplo, que a lo largo de todos estos años siempre han estado conmigo dándome fortaleza y guía. Gracias a mis hermanas Grisell y Belem, que siempre impulsaron mi capacidad y con su cariño y ánimos, me hicieron más ligera la carga.

A mi tutor, el Dr. Miguel Montiel, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me brindó claridad académica, sino también motivación en momentos difíciles. Su confianza me impulsó a seguir adelante y superar los desafíos.

A Jorge R., quien fue mi líder y fue sponsor principal de este trabajo, que, gracias a su tiempo e intervención, se dedicaron espacios valiosos con stakeholders en la compañía y se hizo posible lograr grandes avances en esta intervención.

A las grandiosas amistades que formé. Me llevo grandes amigos y compañeros con quienes crecí en todo este proceso, compartimos risas y hermosas experiencias que se quedan como

una joya en mi vida. A mis grandiosos profesores que, con su conocimiento y pasión, nos motivaban a tomar un rol clave y consciente en esta sociedad, donde somos los responsables de que vengan días mejores. A la coordinación docente de Investigación, Desarrollo e Innovación de los Posgrados Empresariales, a Lety por su invaluable apoyo.

Finalmente, al ITESO, esta gran casa de estudios, que con su filosofía forma grandes profesionales para vencer los retos de hoy y el mañana.

A todos, gracias por ser parte de este maravilloso viaje.

-Rocio Ocampo Godoy-

Abstract

Este trabajo aborda una intervención estratégica en una organización de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que enfrenta retos significativos en la venta de servicios en un entorno altamente competitivo. A partir del análisis de la problemática, se identificó como una de las causas que la oferta de servicios carece de diferenciación, lo que reduce su relevancia percibida por los clientes. Como parte del trabajo, se propuso implementar la estrategia de océano azul, desarrollada por Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), con el objetivo de crear valor innovador y posicionar a la organización fuera de la competencia directa.

La intervención se diseñó para redefinir la propuesta de valor mediante la diferenciación, la mejora de elementos clave y la creación de factores innovadores que satisfagan necesidades no atendidas. Se considera que esta estrategia puede fortalecer la percepción de relevancia de los servicios, generando una ventaja competitiva sostenible.

El estudio analiza los resultados iniciales de la implementación, destacando la importancia de comprender las expectativas del cliente y de transformar las capacidades internas de la organización para alinearlas con esta nueva visión estratégica. Los hallazgos tienen implicaciones para otras empresas TIC en mercados saturados que buscan diferenciarse y captar nuevos segmentos de mercado.

Contenido

Maestría en Administración	1
CAPÍTULO 1.....	11
Fundamentación del trabajo	11
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto	11
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	16
1.3. Validación de las condiciones del escenario.....	21
1.4. Análisis del entorno de la organización	24
1.5. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	49
1.6. Objetivos de la intervención	54
1.7. Delimitación y área funcional por intervenir	55
1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo	55
CAPÍTULO 2.....	58
Marco conceptual de referencia	58
2.1. Estado de la cuestión	58
2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados	67
2.3. Análisis de referencia para el cambio	80
CAPÍTULO 3.....	81
Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención	81
3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo	81
3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática	84
3.3. Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo)	84
3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales (medición antes de la intervención)	85

3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información	86
CAPÍTULO 4.....	87
Implementación: Planeación de la intervención	87
4.1. Justificación de la intervención.....	87
4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención	88
4.2. Actividades, herramientas e instrumentos.....	88
4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención.....	89
4.3.1. Cronograma de la implementación de la estrategia.....	89
4.3.2. Imprevistos	90
CAPÍTULO 5.....	91
Implementación: Exposición de hallazgos	91
5.1. Sistematización y medición de resultados.....	91
5.2. Organización de la información obtenida.....	91
5.2.1. Conclusiones generales y propuestas	137
5.3. Impacto de la intervención en la organización.....	148
CAPÍTULO 6.....	157
Discusión final.....	157
6.1. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención	157
6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	158
CONCLUSIONES.....	160
Bibliografía	163

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

IOT: Internet of Things

TIC's: Tecnologías de Información y Comunicación

TI: Tecnologías de Información

NOM: Norma Oficial Mexicana

AI: Artificial Intelligence

ML: Machine Learning

MDP: Millones de pesos

SOW: Statement of Work

Índice de tablas

Tabla 1. Contactos clave de intervención.....	21
Tabla 2. Principales proveedores de Redes Empresariales en el mundo.....	27
Tabla 3. Top 30 Compañías mexicanas de Telecomunicaciones	32
Tabla 4. Información PIB periodo 2000-2022 y peso del sector Medios Masivos-517.	38
Tabla 5. Análisis de 5 Fuerzas de Porter:.....	42
Tabla 6. El Poder del Cliente	42
Tabla 7. El Poder de los proveedores	43
Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos	44
Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores	45
Tabla 10. Rivalidad entre competidores existentes	46
Tabla 11. Objetivos la intervención.....	54
Tabla 12. Herramientas de diagnóstico	82
Tabla 13. Impresión del Cliente	148
Tabla 14. Propuestas de iniciativas a la Dirección Plataforma	153
Tabla 15. Entrevista abierta semiestructurada a Clientes.....	167
Tabla 16. Cuestionario a Clientes Axity.	168

Índice de gráficos

Ilustración 1. Organigrama general de Axity	12
Ilustración 2. Estructura de Unidades de negocio Axity México	13
Ilustración 3. Organigrama Axity Plataforma México	14
Ilustración 4. Clientes Axity	15
Ilustración 5. Ingreso de servicios Plataforma México periodo 2020-2022	16
Ilustración 6. Ingreso de servicios por mes Plataforma México periodo 2020-2022	18
Ilustración 7. Ingresos por tipo de servicio Plataforma años 2020, 2021 y 2022....	19
Ilustración 8. Flujo de dependencia de ingresos de servicio por producto.....	20
Ilustración 9. Planeación de Intervención	22
Ilustración 10. Modelo sector Telecomunicaciones y sus agentes.....	25
Ilustración 11. Clasificación de las mejores empresas de Telecomunicaciones México 2016-2021	30
Ilustración 12. Indicadores de crecimiento PIB promedio anual, del Sector Medios Masivos y Telecomunicaciones.....	35
Ilustración 13. Indicadores de crecimiento PIB promedio anual, Sector Medios Masivos y de Telecomunicaciones periodo 2000-2022.	36
Ilustración 14. Tasa de crecimiento anual	39
Ilustración 15. Análisis PESTEL	41

Ilustración 16. Árbol de Problemas	50
Ilustración 17. Mapa de relaciones	51
Ilustración 18. Hipótesis inicial.....	54
Ilustración 19. Cinco Fuerzas de Porter.....	68
Ilustración 20. Sistema de valor del servicio ITIL	72
Ilustración 21. Aspectos clave de la mesa de servicio ITIL	73
Ilustración 22. Fuentes para analizar información.....	76
Ilustración 23. Cronograma diagnóstico profundo.....	83
Ilustración 24. Fases de proyecto	83
Ilustración 25. Cronograma de implementación	89
Ilustración 26. Ingresos por servicios Plataforma 2020 a 2024	150
Ilustración 27. Ingresos Servicios Plataforma por Tipo 2020 al 2024	150
Ilustración 28. Comportamiento lineal por tipo de servicios Plataforma.....	151
Ilustración 29. Ventas Cliente muestra Plataforma	152
Ilustración 30. Ventas por Segmento Clientes muestra Plataforma.....	152
Ilustración 31. Journey modernización servicio NOC.	154

**RETO DE LA VENTA DE SERVICIOS PARA LA DIRECCIÓN DE PLATAFORMA
MÉXICO EN LA ORGANIZACIÓN AXITY**

CAPÍTULO 1

Fundamentación del trabajo

1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto

Axity es una empresa latinoamericana del giro de Telecomunicaciones con 6 años de antigüedad que tiene presencia en 8 países: México, Colombia, Bolivia, Estados Unidos, Chile, Perú, Argentina y Brasil. Nació de la fusión de 4 empresas reconocidas en el giro de TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación). Se encuentra en el sector privado empresarial y tiene más de 1,200 empleados en México (3,500 en toda la región). El objetivo de Axity es convertirse en el aliado estratégico para la transformación tecnológica y digital de las compañías en Latinoamérica.

Propósito Superior: “Transformar las tecnologías de innovación en valor para nuestros clientes”.

Misión: Contamos con el mejor talento, espíritu innovador y experiencia en la convergencia digital para acelerar las oportunidades de creación de valor de nuestros clientes.

Valores: Innovación, trabajo en equipo, pasión y agilidad.

La estrategia de negocio busca estar alineada con una visión de transformación digital para nuestros Clientes, basándose en 3 líneas de enfoque principales:

- i. Maximizar el valor de los activos de TI
- ii. Reducir la Complejidad de TI
- iii. Poner a TI como habilitador de la empresa inteligente

La estructura organizacional de Axity es la siguiente:

Ilustración 1. Organigrama general de Axity



Fuente: CV Axity Corporativo.

Axity tiene 4 socios mexicanos principales cuya participación es regional y son los encargados de la visión estratégica de la organización (CEO, CRE, CTO y CHRO).

A nivel estructura interna Axity cuenta con 5 divisiones: Clientes, Staff, Consultoría, Plataforma y DAO (Dirección de Operaciones), siendo las dos primeras la estructura interna para vender las soluciones (Clientes) y atender las necesidades del equipo y organización (staff) y las 3 últimas son unidades de negocio de cara a

los Clientes para la venta de productos y servicios. Estas 5 divisiones cuentan con responsables locales por país que permite conocer mejor a sus Clientes internos y tener una atención personalizada con sus clientes externos. En la siguiente imagen podemos identificar la estructura de las unidades o prácticas de Axity México.

Ilustración 2. Estructura de Unidades de negocio Axity México

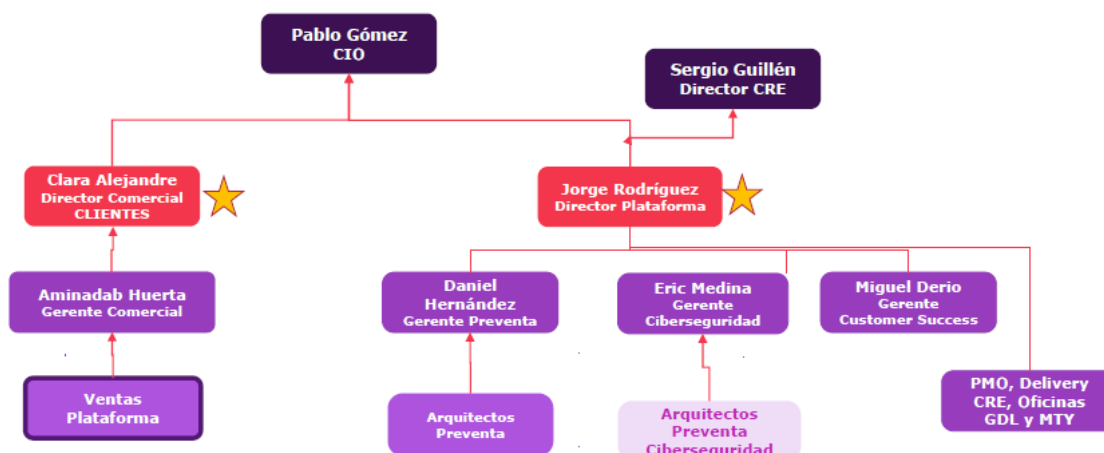


Fuente: Elaboración propia con base en información Axity.

El CRE es un área regional que permite brindar los servicios de Axity con un mejor aprovechamiento de las capacidades y experiencia de los países. Las áreas que pertenecen al CRE son Plataforma y DAO, con su participación regional principalmente en México, Colombia y Chile.

En México, la venta de servicios de Plataforma se otorga por las capacidades de las direcciones de Clientes y Plataforma-DAO. El siguiente es un organigrama de responsables de la unidad de Plataforma en México.

Ilustración 3. Organigrama Axity Plataforma México



Fuente: Elaboración propia con base en información Axity.

El área de Plataforma se enfoca principalmente en la venta de soluciones de tecnología, ciberseguridad y servicios remotos. Su experiencia principal viene de la implementación de proyectos de redes relacionados al hardware, heredada de la empresa de la que se fusionó, que traía una mayor experiencia en la implementación de proyectos de infraestructura (hardware), que en la venta de proyectos de servicios recurrentes.

El segmento de mercado que atiende Axity es el sector privado empresarial de la mediana y grande empresa, que requiere servicios de Tecnologías de Información y Comunicación.

Su mercado lo componen más de 400 clientes en todo el continente americano con presencia relevante en: Retail, Telecomunicaciones, Finanzas y Seguros, Industria y Educación y Salud.

Ilustración 4. Clientes Axity



Fuente: Presentación Corporativa Axity 2023.

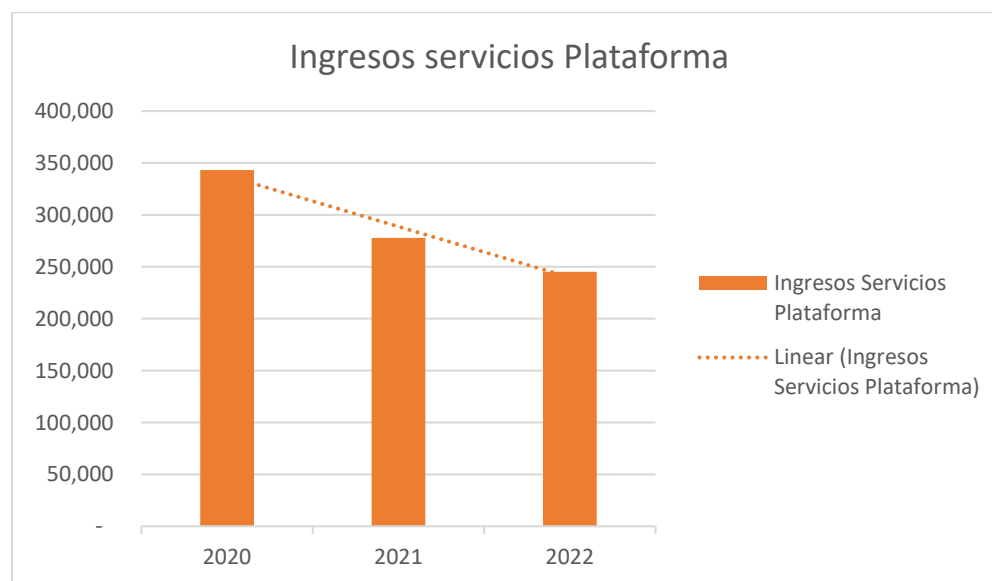
Axity tuvo retos importantes que sortear en su etapa de conformación, primero a nivel estructura, al ser una empresa que surgió de la integración de 4 empresas más del giro de TIC's, se enfrentó al reto de la consolidación de una misma cultura y visión en la organización y al mismo tiempo pasar por un esperado periodo de desestabilización y curva de adaptación para lograr una alineación hacia una sola empresa. Así también, tras apenas haber pasado 3 años desde su formación y cuando se estaba logrando una estabilidad a nivel cultura en la organización con un equipo más integrado, con una misma visión y una estructura bien definida para atender a los Clientes, se tuvo a nivel global una de las mayores crisis sanitarias de la historia, que provocó una parálisis total de la cadena de suministro de componentes electrónicos y que detuvo la producción de equipos de Comunicaciones, impactando totalmente los proyectos que tenía Axity para con sus Clientes.

1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

De manera general, a nivel unidad de Plataforma se ha tenido un impacto de caída en las ventas de servicio, mostrando una tendencia hacia la baja. Este impacto se puede ver en la disminución de las ventas de año con año durante el periodo 2020-2022. El problema de ventas se relaciona con la venta de soluciones que implican la instalación de productos (hardware-equipos de comunicación, ciberseguridad, redes) y la venta de servicios recurrentes (servicios profesionales, servicios administrados).

Este problema se ha manifestado principalmente en los últimos 3 años, específicamente tras la pandemia donde se observa una clara tendencia a la baja de ingresos por servicios.

Ilustración 5. Ingreso de servicios Plataforma México periodo 2020-2022



Fuente: Elaboración propia con información de ventas de Axity.

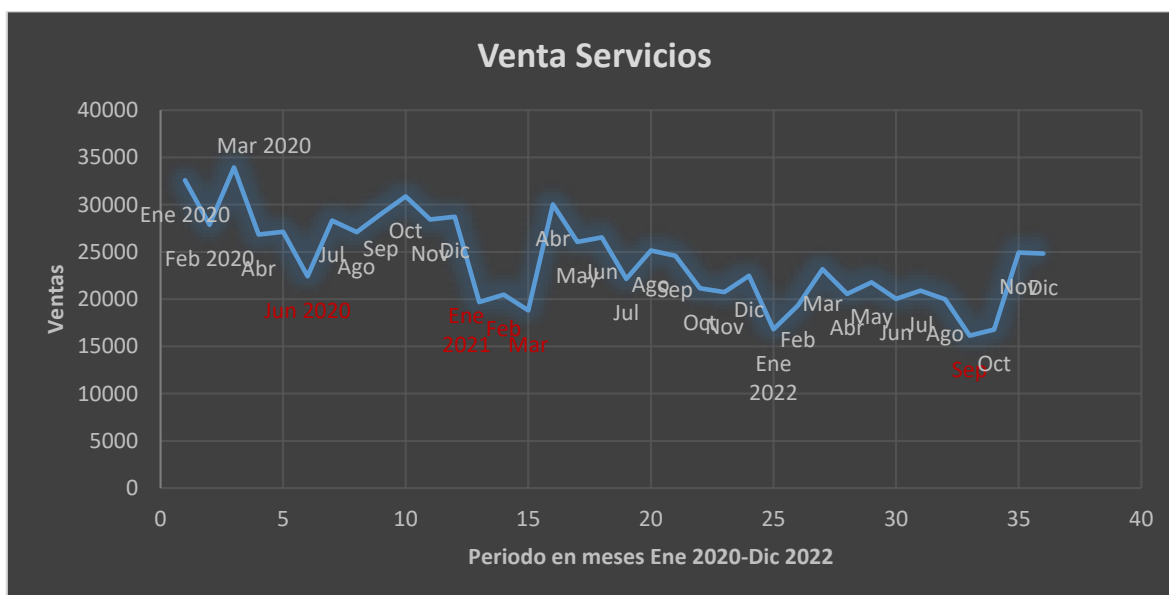
En la pandemia, durante el periodo de desabasto de componentes, estando fuera del control de la capacidad de Axity, no se logró resolver la situación de las

dependencias de ingresos/ventas retrasados por la entrega de productos. El área de Plataforma entró en una etapa en la que no podía realizar la ejecución de sus proyectos y obtener ingresos por el avance de los mismos, porque los productos estaban detenidos por el mismo fabricante. También la organización cayó en un efecto de incapacidad de compras nuevas; esto debido a que las compras se fueron encolando sin tener fechas de liberación por el fabricante y se fueron acumulando hasta que se agotó la línea de crédito con el fabricante de los productos.

A su vez, las condiciones de competitividad para los nuevos proyectos se complicaron, por el nivel de descuento de los productos a los que podía acceder Axyt, ya que, en lugar de ir directo con los mejores descuentos del fabricante, por haber agotado su línea de crédito se tenía que ir a través de los canales de distribución y esto desfavorecía los precios de venta, situación que puso en desventaja y provocó la pérdida de proyectos contra otros competidores que tenían condiciones más favorables en su capacidad de líneas de crédito con el fabricante.

Por lo anterior, durante la pandemia se tuvo un impacto en los ingresos de la venta de producto y sus instalaciones, ocasionado directamente por el atraso en las entregas por parte del fabricante. Esta situación se comenzó a normalizar en el último trimestre del 2022, sin embargo, aún en la actualidad hay algunos casos, cada vez menos en los que se tienen tiempos de entrega superiores a los tiempos estándar.

Ilustración 6. Ingreso de servicios por mes Plataforma México periodo 2020-2022



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida sobre las ventas de servicios en la organización Axity.

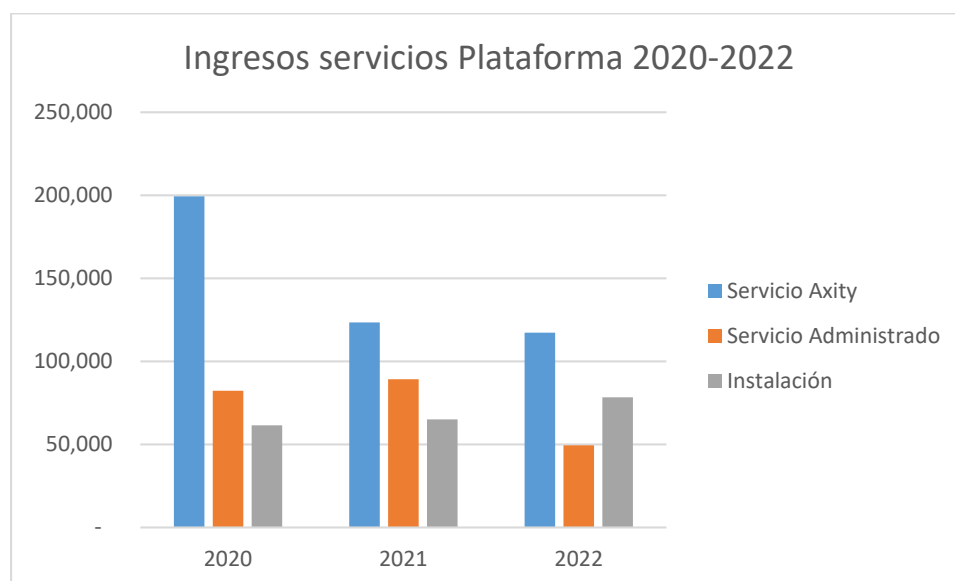
Se puede apreciar que las ventas comenzaron a caer desde junio de 2020 y con caídas importantes en enero 2021 y septiembre 2022. Durante el periodo de junio 2020 y septiembre 2022 las ventas continuaron cayendo y este comportamiento cambió a finales de 2022 en los meses de octubre y noviembre cuando repuntaron las ventas.

Tras la recuperación de la pandemia, mejoraron las condiciones de liberación de productos y su dependencia con las implementaciones, regularizando en todo caso los ingresos por la implementación (servicios de instalación) de proyectos. Sin

embargo, el efecto en las ventas de servicios de manera general muestra aún una tendencia a la baja.

Si se hace una separación por el tipo de venta de servicios de aquellos que son dependientes del hardware y los que no, se puede notar un comportamiento distinto por tipo de servicio.

Ilustración 7. Ingresos por tipo de servicio Plataforma años 2020, 2021 y 2022.



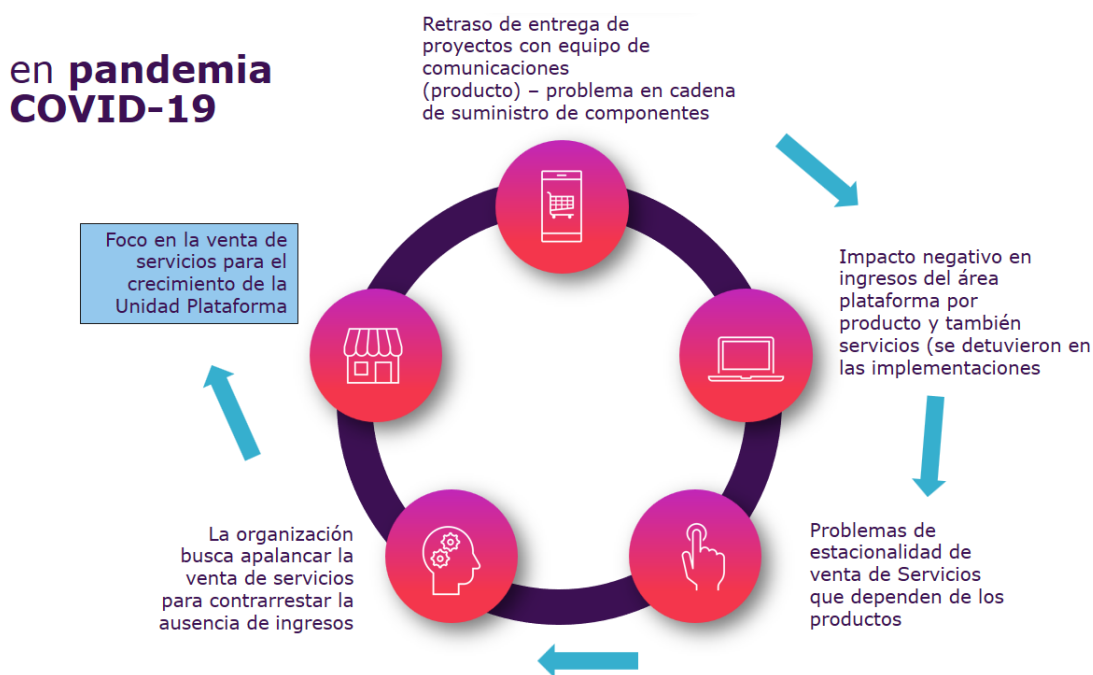
Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida sobre las ventas de servicios en la organización Axity.

Como se observa en la figura, por un lado, hubo un incremento en los ingresos de servicios por actividades de instalación que son los que tenían la dependencia con el hardware, en cambio, se observa una disminución y tendencia a la baja en los ingresos por servicios recurrentes (servicio Axity y Servicio Administrado).

Se tuvo recientemente el caso de un Cliente importante del sector automotriz con más de 16 años de relación en renovación continua de servicios administrados en sus 3 plantas en México, el cual argumentó que por cuestiones de precio decidió no renovar los servicios este año con Axity y continuó el servicio con otros proveedores.

Debido a la situación actual y al efecto de dependencia existente entre la venta de productos y servicios, que genera a su vez una estacionalidad, la organización busca apalancar más la venta de servicios de los denominados recurrentes para poder brindar de manera consistente un ingreso a la unidad.

Ilustración 8. Flujo de dependencia de ingresos de servicio por producto



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida sobre la dependencia de ingresos entre productos y servicios en Axity.

Es muy importante para el crecimiento de la unidad de plataforma lograr mitigar el problema de bajas ventas de servicios. Si no se logra generar un plan efectivo, se puede correr el riesgo de generar un círculo de destrucción de valor “menos capital humano, que provocaría una capacidad limitada de mercado y a su vez generaría menos ventas... y así sucesivamente”.

1.3. Validación de las condiciones del escenario

Identificación del cliente: El Cliente para este proyecto de intervención es Jorge Rodríguez, Director de la unidad de Plataforma y Automatización y Operaciones en México. Otros contactos clave para el desarrollo de esta intervención será la Dirección de Clientes de Plataforma, así como sus áreas de venta y preventa respectivamente.

Tabla 1. Contactos clave de intervención.

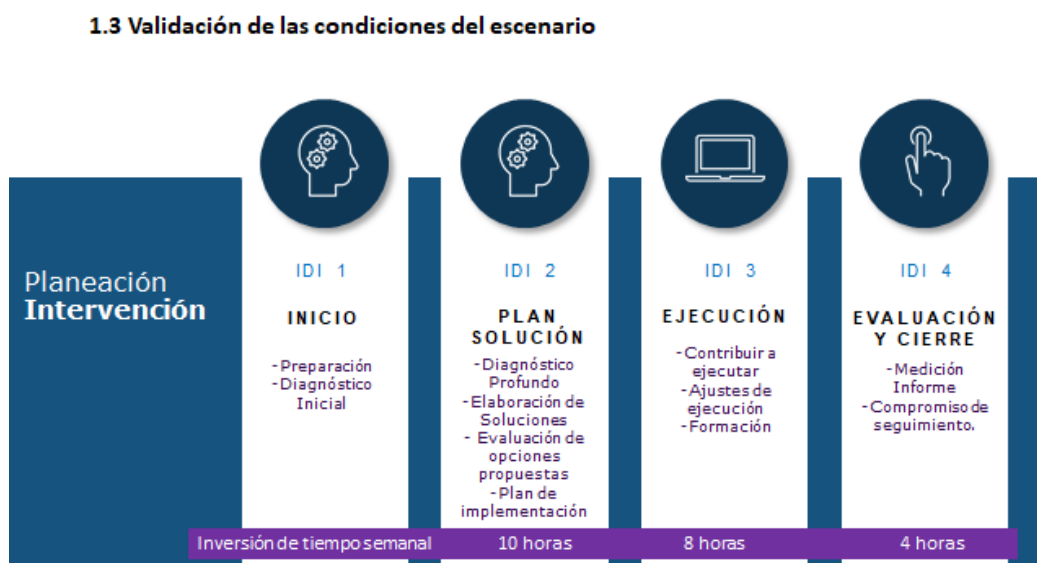
Nombre	Rol Intervención	Puesto Axity
<i>Jorge Rodríguez Director del área de Plataforma.</i>	Cliente principal* Tomador de decisión	Director de Plataforma y DAO
<i>Clara Alejandre</i>	Cliente/Tomador de decisión Financiamiento	Directora Comercial Clientes Plataforma.
<i>Aminadab Huerta</i>	Equipo ejecución y beneficiario	Gerente Ventas.
<i>Eric Medina</i>	Equipo ejecución	Gerente de Ciberseguridad
<i>Daniel Hernández</i>	Equipo ejecución	Gerente de Preventa
<i>Ivonne de la Rosa</i>	Equipo ejecución	Gerente Customer Success

Fuente: Elaboración propia.

Sostenibilidad del proyecto: Se considera que existen las condiciones necesarias de recursos y tiempo para trabajar con la empresa durante el periodo requerido para la intervención.

- **Condiciones para el proyecto:** De las dos entrevistas realizadas a los dos Clientes y tomadores de decisión en el proyecto, se pudo confirmar que la intervención se alinee a los tiempos de IDI. Se presentó un plan de implementación de proyecto. Se ejecutó plan de acción en IDI 3 y se evaluaron resultados en el segundo cuarto del siguiente año en IDI4. Debido a que el problema es de relevancia, no se descartó ir realizando iniciativas a la par para mitigar el problema de manera gradual. Estas iniciativas se fueron realizando desde el segundo semestre 2022.
- **Tiempo requerido:** El plan estimado para ejecutar las modificaciones implicadas en el proyecto sería el siguiente.

Ilustración 9. Planeación de Intervención



Fuente: Elaboración propia.

Las etapas de la intervención se darán en los tiempos ordinarios de cada IDI.

De acuerdo a la planeación, durante los primeros 3 meses se realiza la preparación para la intervención, así como ir identificando un diagnóstico inicial de la problemática. En la segunda fase se espera realizar un diagnóstico más profundo para poder determinar todo el contexto alrededor de la problemática y poner tener como entregable de esta fase una propuesta de solución. En la tercera fase se espera ejecutar el plan de solución, así como hacer los ajustes necesarios en el camino y la formación requerida para los agentes de cambio. Finalmente, en la cuarta fase se espera medir los resultados para hacer una evaluación de logros, así como hallazgos relevantes que impliquen un reajuste al proceso y generar la relación con los agentes de cambio que serán los responsables de continuar con el seguimiento.

Inversión de tiempo Cliente y consultor.

Para los IDIs 2-3, se estima una inversión de tiempo de de 10 a 8 horas semanales para llevar a cabo las actividades mostradas en la ilustración 9. Dentro de este espacio de tiempo se considera 1 hora semanal para hablar del proyecto con el Cliente, para compartir avances de la intervención, solicitar apoyo en información y realizar el análisis de información relevante.

Para IDI 4 se estima una inversión de 4 horas semanales para realizar la documentación de todos los hallazgos y ajustar las revisiones finales al documento TOG.

- **Disposición al cambio:** Se cuenta con todo el respaldo de los dos directores de la unidad, tanto del director de unidad de Plataforma, como la directora comercial para colaborar en los esfuerzos para hacer este proceso de intervención exitoso. Se tuvo un evento de kickoff en CDMX los días 20 y 21 de febrero 2022 donde se pudo confirmar el Vo.Bo. por parte de la Dirección Comercial para llevar a cabo el proyecto. Ambos están muy convencidos de la necesidad de incrementar las ventas de servicios de la unidad y está siendo uno de los indicadores clave para los resultados de la unidad. Además, que están muy conscientes de la caída del ingreso y se está buscando en este momento las formas de encontrar como mejorar el ingreso y margen de la práctica.

1.4. Análisis del entorno de la organización

Estructura del sector

Cuando hablamos del sector de telecomunicaciones cada día es más difícil diferenciar los límites del concepto, ya que es un concepto que está dentro de uno de los campos más dinámicos relacionado con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), donde se agrupan todas las actividades económicas que tratan acerca del uso e intercambio de la información. Que por su magnitud es llamado el hipersector de la información.

Sin embargo, el sector de las telecomunicaciones tiene sus propias características y dinámica de comportamiento distinto a otras actividades económicas. Sin duda, es lo que ha permitido el gran avance en temas de la

globalización de la información y ha distinguido a la informática con un carácter de ubicuidad.

En el modelo general del sector de telecomunicaciones, se pueden distinguir 5 agentes principales:

- 1) Operadores de red
- 2) Industria de equipos, terminales y soporte lógico;
- 3) Proveedores de servicios
- 4) Usuarios
- 5) Instituciones reguladoras (Gaitán, s.f.).

Ilustración 10. Modelo sector Telecomunicaciones y sus agentes



Fuente: Elaboración propia con información de Gaitán.

Anteriormente la industria de equipos y terminales pertenecía casi de manera exclusiva a los operadores de red y estos eran los proveedores de servicios que atendían y se relacionaba con los usuarios. Esta estructura favorecía las figuras monopólicas que explotaban los servicios alrededor de la red y las terminales para su acceso. En la actualidad esta situación ha cambiado muy rápido, ya que ha habido un crecimiento de actividades y del número de participantes, que abre la dinámica a un mercado más amplio para instituciones de carácter público y privado, locales, regionales y nacionales y esto crea oportunidades industriales con potencialidad para conseguir importantes impactos socioeconómicos en cualquier ámbito geográfico.

Redes Empresariales.

Para el segmento de redes empresariales, que es donde juega principalmente el área de Plataforma, el mercado está altamente concentrado por los fabricantes más poderosos en el mundo. De acuerdo a una publicación de The Standard CIO, Los proveedores de redes tienen mucho en su plato y necesitan seguir innovando en áreas como la automatización, AIOps, Zero Trust Network Access (ZTNA), el borde del servicio de acceso seguro (SASE), la visibilidad y la gestión de múltiples nubes y, además, deben responder a las preferencias de los clientes en cuanto a modelos de suscripción y la oferta de la red como un servicio (NaaS). En una encuesta reciente de IDC (<https://idconline.mx/magazine>, 2023), menciona que el 61% de las organizaciones en todo el mundo estaban interesadas

en cambiar a modelos basados en el consumo para inversiones en TI en lugar de compras intensivas en capital.

La escasez de chips y los problemas de la cadena de suministro continúan siendo un desafío. A medida que las empresas se recuperan de la pandemia y ponen en la mira la modernización de sus centros de datos y la transformación digital, los pedidos se dispararán. Sin embargo, los proveedores de redes tienen problemas para completar esos pedidos y los retrasos están alcanzando niveles históricos (Revista CIO, 2022).

Las empresas líderes son las que están mejor preparadas para:

- Salir bien parados ante los problemas de la cadena de suministro
- Hacer frente a los crecientes retrasos en los pedidos
- Generar nuevos ingresos
- Y seguir innovando

El siguiente es el listado de los diez proveedores de redes más poderosos. Esta evaluación no fue realizada por su tamaño, sino por su impacto en el mercado y su potencial futuro.

Tabla 2. Principales proveedores de Redes Empresariales en el mundo

Proveedor Redes Empresariales	Participación en el Mercado	Ingresos 2022 / Crecimiento de primer trimestre 2022	Datos relevantes de su participación
Cisco	45,4 %	US\$ 51.600 millones	Cisco ha establecido una posición de liderazgo en una amplia gama de áreas de redes y seguridad. Gartner citó a Cisco como líder en infraestructura alámbrica e

Proveedor Redes Empresariales	Participación en el Mercado	Ingresos 2022 / Crecimiento de primer trimestre 2022	Datos relevantes de su participación
			inalámbrica, señalando que está invirtiendo mucho en la gestión local y basada en la nube impulsada por AI/ML.
<i>Broadcom</i>		tras adquirir VMware se pretende subir la rentabilidad de US\$ 4,700 millones a US\$ 8,500 millones estos siguientes 3 años	El fabricante de chips Broadcom sacudió el mundo de las redes empresariales con su propuesta de adquisición de VMware por US\$ 61,000 millones.
<i>Arista Networks</i>	10%	48,7%	La empresa está clasificada como “visionaria” en la última evaluación de Gartner de proveedores de infraestructura cableada e inalámbrica basada en su cartera de conmutadores de hoja espinal y puntos de acceso inalámbricos administrados por la plataforma de administración CloudVision que cuenta con automatización y capacidades avanzadas de IA/ML.
<i>Palo Alto Networks</i>		\$5,500 millones / 29%	Palo Alto se ha establecido como líder en SASE, Seguridad en la Nube, Detección y respuesta extendidas (XDR) y automatización SOC bajo el estandarte de Prisma Cloud
<i>HPE-Aruba</i>	16,5 %.	30,7%	Equipo WLAN de Aruba, la cartera de redes de HPE, SD-WAN de su adquisición de Silver Peak y las ofertas de NaaS a través del servicio GreenLake de HPE. Gartner ha nombrado a HPE-Aruba líder en su Cuadrante Mágico tanto para infraestructura de borde WAN como para SD-WAN.
<i>Fortinet</i>		US\$ 4,000 millones	Fortinet es líder en las clasificaciones más recientes de Gartner para proveedores de SD-WAN, así como firewalls de red e infraestructura WAN-edge.

<i>Proveedor Redes Empresariales</i>	Participación en el Mercado	Ingresos 2022 / Crecimiento de primer trimestre 2022	Datos relevantes de su participación
<i>Extreme Networks</i>		US\$1.100 millones	Extreme, líder en el análisis más reciente de Gartner sobre infraestructura LAN cableada e inalámbrica, obtiene altas calificaciones por sus capacidades de administración basadas en la nube (ExtremeCloud IQ) y su plataforma de automatización CoPilot.
<i>Juniper Networks</i>		117% fue el crecimiento interanual de Juniper en LAN inalámbrica	La empresa fue nombrada líder en la clasificación de Gartner de LAN alámbrica e inalámbrica proveedores de infraestructura. La consultora dice que Juniper se está diferenciando a través de: IA, ML, Automatización y AIOps.
<i>Dell</i>		US\$ 5200 millones	Aprovechando su poderosa línea de servidores, almacenamiento, infraestructura hiperconvergente, redes y seguridad, Dell está forjando una posición de liderazgo con su oferta de infraestructura como servicio APEX.
<i>Zscaler</i>		US\$ 1,091 millones	Las macrotendencias, como los cambios al trabajo remoto y la mayor implementación de aplicaciones basadas en la nube, han jugado directamente en la timonera nativa de la nube de Zscaler: bajo el paraguas de Zscaler Zero Trust Exchange. Gartner nombró a Zscaler líder en su primer ranking de proveedores de SSE.

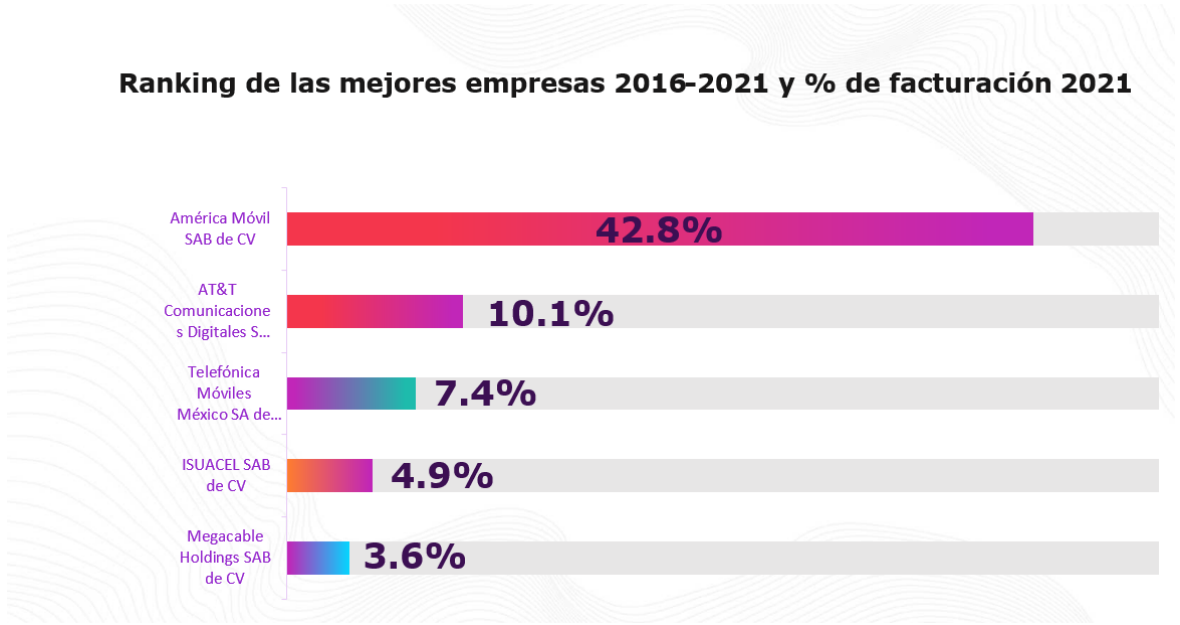
Fuente: Elaboración propia con información de The Standard CIO.

Principales Jugadores en México.

En México el número total de empresas que operan en la industria de redes empresariales y telecomunicaciones en 2021 fue de 11.284 empresas. La industria puede considerarse concentrada, ya que las cinco empresas más grandes

representaron el 68,8% del valor de la producción en 2021. La concentración de la industria disminuyó durante el año. América Móvil SAB de CV se mantuvo como la empresa líder en la industria de telecomunicaciones de México y representó el 42.8% del valor de la producción en 2021.

Ilustración 11. Clasificación de las mejores empresas de Telecomunicaciones México 2016-2021



Fuente: Elaboración propia con base en información de Euromonitor international, Telecommunications in México: ISIC 642.

Dentro de los jugadores principales del sector telecomunicaciones se encuentran América Móvil (Telcel), Telefónica (Movistar) y AT&T, que corresponden principalmente a la actividad de operadores de Red (Marketline 2023).

América Móvil es el proveedor de servicios de telecomunicaciones más grande de México, que opera en el país a través de su filial Telcel. La empresa cuenta con una sólida base de proveedores confiables de materias primas, lo que

le permite la empresa para superar los cuellos de botella de la cadena de suministro. América Móvil presta servicios a casi 300 millones abonados y más de 30 millones de líneas fijas de telefonía fija, lo que la convierte en la empresa de servicios de telecomunicaciones más rentable en el país.

Telefónica es el segundo proveedor de servicios de telecomunicaciones más grande de México, que opera en el país a través de su filial Movistar. Movistar invierte en recursos para brindar capacitación y desarrollo a sus empleados; esto da como resultado una fuerza laboral que no solo está altamente calificada, sino que también está motivada para lograr más.

AT&T México es el tercer proveedor de servicios de telecomunicaciones más grande de México, con una participación de mercado por suscripción del 15,4% en el segmento inalámbrico. AT&T México brinda servicios celulares que llegan a alrededor del 90% de la población de México, incluida la Ciudad de México, y recibió más licencias para cubrir las regiones restantes.

EMIS Professional es una herramienta especializada con profundidad en inteligencia de mercado, análisis y funcionalidad. EMIS reúne las mejores y más confiables fuentes de información global y local y de investigación patentada, donde ofrece noticias relevantes y urgentes, investigación profunda y datos analíticos para más de 168 países emergentes. De acuerdo a la base de datos EMIS Professional se listan en esta herramienta 407 empresas en México del sector telecomunicaciones, el cual se compone de proveedores de servicios de telefonía, telefonía móvil, radio, televisión e Internet, así como fabricantes para equipos de telecomunicación y empresas de servicios de redes empresariales (EMIS, 2023).

Se listan en la siguiente tabla las 30 compañías con mayor ingreso de este listado de 407 empresas.

Tabla 3. Top 30 Compañías mexicanas de Telecomunicaciones

No .	Compañía	Total Ingreso Operativo Millones MXN	Año Fiscal
1	America Movil, S.A.B. DE C.V.	844,501.40	2022
2	Alfa, S.A.B. DE C.V.	364,728.33	2022
3	Radiomovil Dipsa S.A. de C.V.	194,919.88	2021
4	Grupo Carso, S.A.B. DE C.V.	186,791.52	2022
5	Grupo Salinas	179,439.21	2021
6	Telmex Internacional, S.A. de C.V.	134,468.36	2013
7	Telefonos De Mexico, S.A.B. DE C.V.	99,702.49	2022
8	Grupo Televisa, S.A.B.	75,526.61	2022
9	UninetS.A. De C.V.	54,071.79	2020
10	Total Play Telecomunicaciones, S.A. P.I. De C.V.	28,088.84	2021
11	Megacable Holdings, S.A.B. DE C.V.	27,253.92	2022
12	Telefónica Móviles México S.A. De C.V.	25,310.89	2021
13	Pegaso Pcs S.A. de C.V.	25,170.13	2020
14	Empresas Cablevision, S.A. DE C.V.	16,958.64	2022
15	CablevisiónS.A. De C.V.	15,716.28	2021
16	Cablemás TelecomunicacionesS.A. De C.V.	12,242.54	2020
17	Axtel, S.A.B. DE C.V.	10,556.09	2022
18	Atc Holding Fibra México, S. De R.L. De C.V.	9,848.66	2021
19	Telefonos Del Noroeste S.A. de C.V.	9,515.39	2021
20	Alcatel Lucent Mexico S.A. de C.V.	8,206.58	2021
21	Microsoft Mexico S.R.L. de C.V.	7,678.33	2021
22	Grupo De Telecomunicaciones MexicanasS.A. De C.V.	6,307.67	2015
23	Comercializadora De Frecuencias Satelitales, S. De R.L. De C.V.	6,172.35	2014
24	Alestra, S. De R.L. De C.V.	5,505.07	2016
25	Operadora De Sites Mexicanos, S.A. De C.V. (México)	5,439.74	2022
26	DiestelS.A. De C.V.	5,366.80	2015
27	Sixsigma Networks Mexico S.A. de C.V.	5,116.55	2020
28	Carvajal Tecnología Y ServiciosS.A. De C.V.	4,517.54	Estimado
29	Televisión Internacional, S.A. de C.V.	3,946.51	2017
30	Teccor De México, S. De R.L. De C.V.	3,523.57	Estimado

Fuente: EMIS Professional.

Dinámica del sector

En cuanto a la dinámica del sector, su valor, crecimiento y tendencia Marketplace presenta las siguientes estadísticas importantes en Telecomunicaciones en México para el año 2022:

- El mercado de servicios de telecomunicaciones de México creció 6.9% en 2022 para alcanzar un valor de \$19.5 mil millones de dólares.
- En 2027, se pronostica que el mercado mexicano de servicios de telecomunicaciones tendrá un valor de \$26,500 millones, un aumento del 35,9% desde 2022.
- El mercado mexicano de servicios de telecomunicaciones creció 4.6% en 2022 para alcanzar un volumen de 188.8 millones suscripciones totales.
- En 2027, se prevé que el mercado mexicano de servicios de telecomunicaciones tenga un volumen de 225.8 millones en total suscripciones, un aumento del 19,6% desde 2022.
- Wireless es el segmento más grande del mercado de servicios de telecomunicaciones en México, representando el 52.5% del valor total del mercado.
- México representa el 4,8% del valor de mercado de los servicios de telecomunicaciones de las Américas.
- Así también, con relación a la dinámica del sector, telecomunicaciones ha mostrado su resiliencia ante los problemas macroeconómicos y la crisis de salud pública por COVID-19.

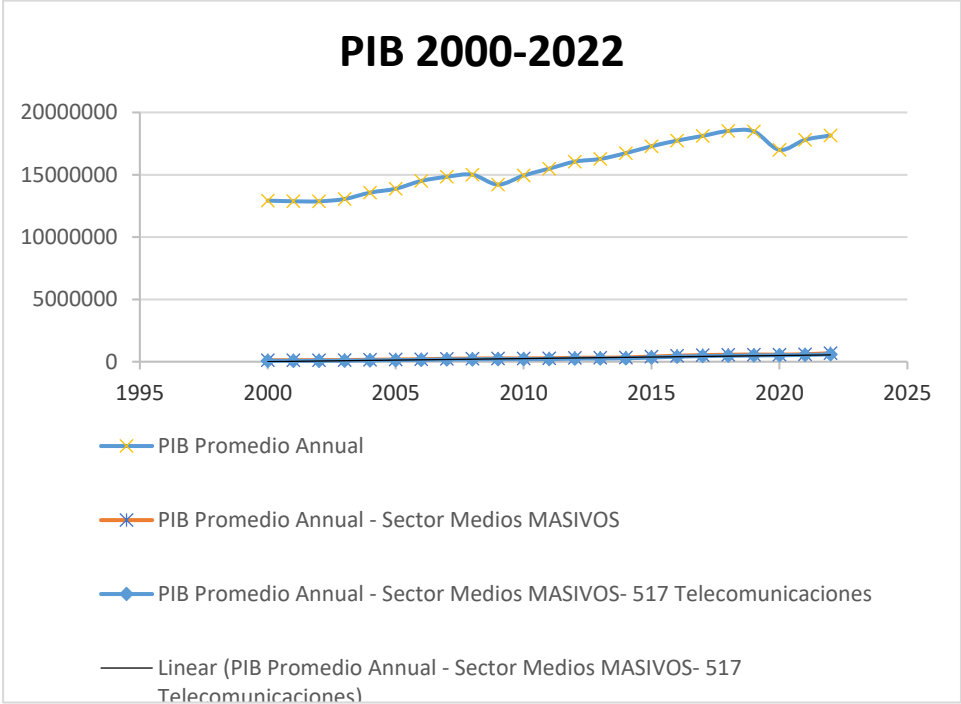
The Competitive Intelligence Unit menciona en su artículo de “Dinámica de las Telecomunicaciones en 2022 y Prospectiva para 2023” los siguientes datos relevantes:

- En los primeros tres trimestres de 2022, el crecimiento del sector de telecomunicaciones en México alcanzó un promedio de 4.0%.
- La proyección de mejor actividad económica al cierre del año vaticina un crecimiento de entre 4.2% y 4.6% para el sector de las telecomunicaciones en México en 2022, con un valor central de 4.4%, similar al registrado durante 2021.
- La evolución incesante en el consumo de minutos de voz, canales y contenidos contratados, pero sobre todo la expansión en la conectividad fija y móvil, aunado al creciente despliegue y desarrollo de las redes de nueva generación y la innovación en la oferta de servicios, se prevé resulten en un crecimiento del sector de telecomunicaciones de 3.4% durante 2023.

Dentro de su clasificación en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector Telecomunicaciones se ubica dentro del sector 51 Información en Medios Masivos. Según un reporte del Banco Nacional del Comercio Exterior, BANCOMEXT ubican a Telecomunicaciones como el sector estratégico para el crecimiento económico en México y son parte importante de la economía del país. Además, las telecomunicaciones se relacionan con el desarrollo y los procesos productivos de varias actividades económicas como son: los servicios bancarios, el turismo, las actividades comerciales, etc. Además de comprender una amplia variedad de servicios como la telefonía móvil y fija, el radio, la televisión y el internet.

En cuanto al indicador de crecimiento del producto interno Bruto (PIB) del sector, se observa su consistencia en el crecimiento de manera histórica. Del periodo del año 2000 al 2022, podemos inferir que el sector ha demostrado un crecimiento y una mayor participación en el PIB nacional.

Ilustración 12. Indicadores de crecimiento PIB promedio anual, del Sector Medios Masivos y Telecomunicaciones.

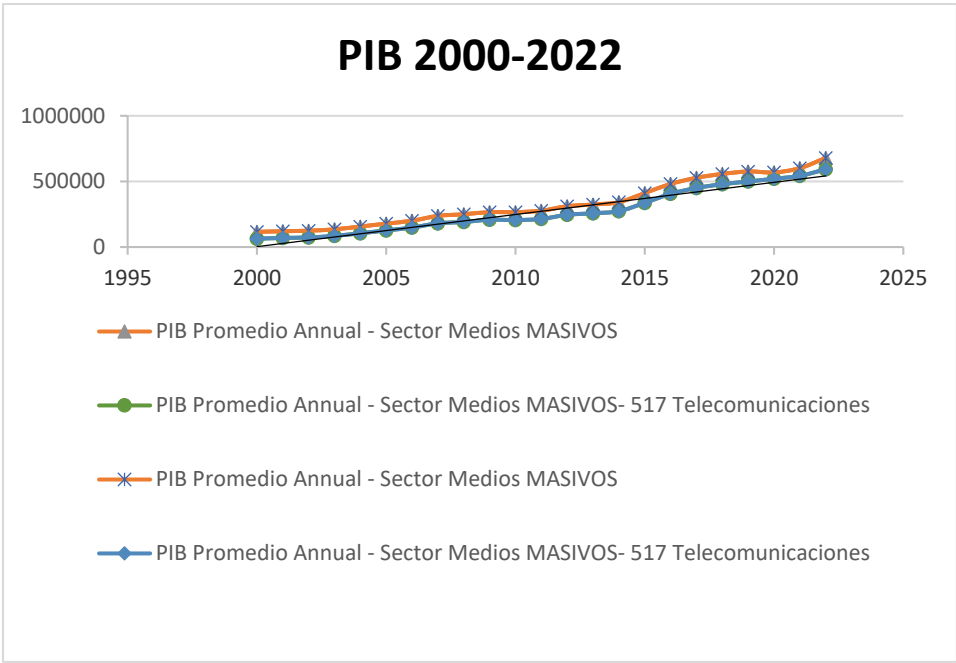


Fuente: Elaboración propia con información INEGI, BIE.

De acuerdo a información de INEGI dentro de su apartado del Banco de Información Económica (BIE), el sector de Información en Medios Masivos tiene un peso de 3.74% al tercer trimestre del 2022 del PIB nacional, siendo una participación de las más relevantes. Además, cabe destacar que, dentro del sector, la actividad de Telecomunicaciones representó en el tercer trimestre del 2022 para el sector un peso del 87% que indica a gran medida, que el comportamiento de la actividad de Telecomunicaciones, es como le irá al sector de medios masivos. En la imagen se

muestra el gráfico de crecimiento de ingresos del sector Información en Medios Masivos, así como una relación contra el PIB Nacional y la actividad de Telecomunicaciones del periodo 2000 al 2022.

Ilustración 13.Indicadores de crecimiento PIB promedio anual, Sector Medios Masivos y de Telecomunicaciones periodo 2000-2022.



Fuente: Elaboración propia con información INEGI, BIE.

Como se indica anteriormente, el sector Medios Masivos donde se encuentra Telecomunicaciones tiene una participación muy importante en el PIB Nacional. Prácticamente se ha sostenido una participación de alrededor del 3% en los últimos 6 años y aumentando al 3.7% en 2022, manteniendo una tendencia al alza en cuanto a ingresos. En la tabla inferior también se puede observar en la columna J la tasa de crecimiento anual, en la que se pueden apreciar momentos muy importantes: 2004 con un 23% de crecimiento, 2005 con 20.45%, 2006 17.24% y 2007 con 21.71%. Después le siguen el 2015 23.23 y 2016 con 20.46%. En la

ilustración “tasa de crecimiento anual” podemos ver la variación y tendencia en las tasas de crecimiento del periodo 2000 al 2022.

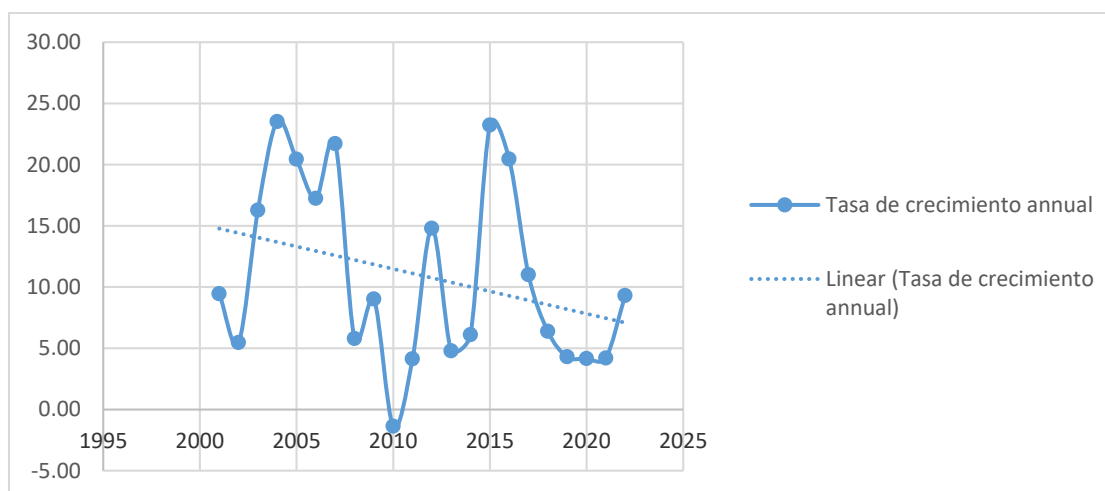
*Tabla 4. Información PIB periodo 2000-2022 y peso del sector Medios Masivos-517.
ingresos en Millones de pesos trimestral cuentas nacionales a precios 2013*

A. Período	B. Producto interno bruto trimestral	C. PIB 51 Información en medios masivos >	D. PIB Información en medios masivos > 517 Telecomunicación	E. PIB Promedio Anual	F. PIB Promedio Anual - Sector Medios MASIVOS	G. PIB Promedio Anual - Sector Medios MASIVOS- 517	H. Peso del PIB del sector Medios Masivos	I. Peso del PIB Telecomunicaciones	J. Tasa de crecimiento anual
2000	12,725,022	109,508	60,303	12,932,921	116,119	63,414	0.90%	0.50%	N/A
2001	12,796,119	114,738	66,565	12,880,622	120,705	69,414	0.90%	0.50%	9.46
2002	12,415,541	115,821	69,248	12,875,490	124,771	73,214	1.00%	0.60%	5.47
2003	12,803,324	123,678	76,826	13,061,719	135,304	85,132	1.00%	0.70%	16.28
2004	13,252,630	145,258	97,399	13,573,815	156,576	105,152	1.20%	0.80%	23.52
2005	13,354,788	167,276	118,372	13,887,073	178,671	126,655	1.30%	0.90%	20.45
2006	14,107,960	185,385	136,150	14,511,307	201,034	148,489	1.40%	1.00%	17.24
2007	14,393,727	221,252	168,712	14,843,826	237,560	180,726	1.60%	1.20%	21.71
2008	14,563,428	239,129	184,037	15,013,578	250,101	191,201	1.70%	1.30%	5.8
2009	13,752,149	250,411	196,328	14,219,998	266,072	208,464	1.90%	1.50%	9.03
2010	14,371,721	256,891	202,882	14,947,795	266,148	205,635	1.80%	1.40%	-1.36
2011	14,902,733	255,961	198,502	15,495,334	277,044	214,134	1.80%	1.40%	4.13
2012	15,619,753	289,095	231,316	16,059,724	311,160	245,830	1.90%	1.50%	14.8
2013	15,719,786	311,641	252,922	16,277,187	324,691	257,611	2.00%	1.60%	4.79
2014	16,162,075	327,349	263,277	16,741,050	342,175	273,365	2.00%	1.60%	6.12
2015	16,710,199	380,633	309,560	17,292,358	411,428	336,872	2.40%	1.90%	23.23
2016	17,166,386	456,673	384,035	17,747,239	481,201	405,797	2.70%	2.30%	20.46
2017	17,757,592	509,963	435,890	18,122,261	527,781	450,491	2.90%	2.50%	11.01
2018	18,018,664	520,055	449,355	18,520,044	557,401	479,256	3.00%	2.60%	6.39
2019	18,240,969	536,886	467,419	18,483,180	576,012	499,888	3.10%	2.70%	4.31
2020	18,069,681	555,411	501,630	17,006,760	568,899	520,719	3.30%	3.10%	4.17
2021	17,433,940	527,155	486,291	17,809,575	601,355	542,618	3.40%	3.00%	4.21
2022	17,756,349	646,040	580,139	18,159,175	679,372	593,119	3.70%	3.30%	9.31

Fuente: Elaboración propia con información INEGI, BIE (Banco de Información Económica). Cuentas nacionales > Producto interno bruto trimestral, base 2013 > Valores a precios de 2013 > Producto Interno Bruto, a precios de mercado (Millones de pesos a precios de 2013.) Trimestral.

Ilustración 14. Tasa de crecimiento anual

Del Sector Medios Masivos – Telecomunicaciones periodo 2000-2022.



Fuente: Elaboración propia con información INEGI, BIE.

Telecomunicaciones ha mantenido de manera histórica una tasa de crecimiento positiva, salvo en el año 2010 que tuvo una contracción de ingresos, esto debido al gran problema en la economía desencadenado por la burbuja inmobiliaria en 2009. También podemos ver el efecto de la pandemia por COVID-19 que estanco el crecimiento en los años de 2019 al 2021.

Podemos determinar con lo anterior que, pese a que se ha mantenido un constante aumento en los ingresos del sector que indican que el sector está creciendo, el comportamiento de manera general durante todo el periodo muestra una tendencia a la baja con respecto a su tasa de crecimiento, ya que la tasa de crecimiento anual va disminuyendo, esto es que el sector continúa creciendo, pero cada vez menos. Durante la pandemia se tuvo un impacto y se detuvo el crecimiento alrededor de los 4 puntos porcentuales para los años 2019, 2020 y 2021 que son

los que tuvieron una la tasa de crecimiento menor. La condición para el sector mejoró en 2022 quedando en un crecimiento de 9.31%.

Ambiente Político Legal

Sobre las expectativas para el sector en el 2023, un factor que puede funcionar como un catalizador o un obstaculizador serán las decisiones regulatorias. Este año se prevé la tercera revisión a la regulación asimétrica de preponderancia, licitaciones de espectro para bandas ópticas de 5G, así como la constitución del Sistema Nacional de Información de Infraestructura (SNII). Con estos nuevos elementos se promoverá un sistema más competitivo y un mejor balance de las condiciones de mercado entre operadores que permitan responder a las adversidades económicas que se avecinan.

De manera resumida, se muestra en el siguiente análisis PESTEL del entorno, donde solo se tomaron los factores que se muestran.

Ilustración 15. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia con análisis PESTEL.

Dentro del entorno es muy importante también hacer un análisis de estructura de competitividad, por lo cual se realizó un análisis de 5 fuerzas de Porter, para analizar la posición de la industria frente a su mercado y su rivalidad.

Análisis de 5 Fuerzas Porter

Debido a que la magnitud del sector de las telecomunicaciones es muy grande para este análisis de estructura competitiva se analizará la industria de servicios de IT y Comunicaciones, que es el giro específico de las capacidades donde juega Axity y sus competidores. En esta industria los proveedores son los fabricantes de hardware y software de equipos de comunicación y de servicios de telecomunicaciones. Los competidores son empresas especializadas en la entrega

de servicios profesionales de TI y Comunicación y los compradores clave son empresas medianas y grandes, corporativos, que requieren de los servicios especializados.

A continuación, se presenta el resultado del análisis de 5 fuerzas con el poder que ejercen en la industria de servicios de TI y Comunicación.

Tabla 5. Análisis de 5 Fuerzas de Porter:

<i>5 Fuerzas</i>	<i>Situación</i>	<i>Poder</i>
<i>Poder de negociación de los Clientes</i>	Proveedores potenciales	Alto
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	Concentración	Alto
<i>Amenaza de productos y Servicios sustitutos</i>	SaaS	Medio
<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	+atractivo sector - Barreras de entrada en Inversión de capital y políticas gubernamentales	Medio
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	Alto número de jugadores y poca diferenciación	Alta

Fuente: elaboración propia.

Para analizar con mayor detalle cada uno de los poderes se presentan las siguientes tablas.

Tabla 6. El Poder del Cliente

<i>Poder negociador de los Clientes</i>	Alta	Media	Baja
<i>Concentración de los compradores (Clientes)</i>			X
<i>Volumen de compras</i>		X	
<i>Sensibilidad al precio</i>	X		
<i>Costos de cambiar de proveedor</i>			X
<i>Amenaza de la integración vertical hacia delante de los compradores</i>			X

<i>Beneficios para compradores</i>			X
<i>Posición monopolística del comprador</i>			X
<i>Calidad de productos</i>		X	
<i>Productos sustitutos</i>		X	
<i>Prescindibilidad del producto</i>		X	
<i>Tendencia a cambiar</i>	X		
<i>Producto indiferenciado</i>	X		

Fuente: Elaboración propia.

El poder del cliente es alto porque los servicios del mercado en general son muy parecidos y hay muchos disponibles. Hay una alta sensibilidad al precio por el cliente y esto se intensifica más cuando no se percibe diferenciación en el producto. Además, el cambio del Cliente de proveedor no supone un costo.

Tabla 7. El Poder de los proveedores

<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	Alta	Media	Baja
<i>Concentración de los proveedores</i>	X		
<i>Relación entre demanda y oferta</i>	X		
<i>Diferenciación de productos de los proveedores</i>		X	
<i>Acceso a los productos sustitutivos</i>		X	
<i>Amenaza de la integración vertical hacia delante de los proveedores</i>		X	
<i>Posición monopolista del proveedor</i>		X	
<i>Costos de cambio de proveedor</i>	X		

Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación del proveedor en esta industria es alto, ya que existe una concentración entre los jugadores que tienen mayor participación del mercado en la fabricación de hardware de Comunicaciones. Existe una gran inversión en investigación de los proveedores más posicionados que buscan mantener sus productos diferenciados, aunque con las nuevas tecnologías en constante

transformación se necesita estar rápidamente innovando al ritmo que surgen nuevos productos y tendencias.

Suponer cambiar de proveedor tiene un costo alto ya que las capacidades de la ingeniería de Axity en tema de Comunicaciones que es el área correspondiente a Plataforma, están altamente especializados hacia un solo proveedor. El cambiar de proveedor implica capacitar a toda la ingeniería de Plataforma en la nueva marca y supone costos en tiempo, dinero y confiabilidad de los Clientes, por lo que esto no se podría conseguir en un corto tiempo. De cierta forma, pese que el mercado de hardware de Comunicación no es un monopolio, para Axity si juega en una posición monopolística debido a que se tienen capacidades técnicas mayoritarias con un solo fabricante que muestra el liderazgo en la industria.

Tabla 8. Amenaza de productos sustitutos

<i>Amenaza de posibles productos Sustitutos</i>	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
<i>Disponibilidad de sustitutos</i>		X	
<i>Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido</i>		X	
<i>Nivel percibido de diferenciación del producto</i>			X
<i>Costos de cambio para el cliente</i>			X
<i>Propensión del comprador a la sustitución</i>		X	
<i>Alternativa beneficiosa</i>	X		

Fuente: Elaboración propia.

El poder de amenaza de productos sustitutos es medio. El valor fundamental de la industria es ofrecer un servicio de consultoría especializado en servicios de IT y Comunicaciones, que para la ejecución de estas labores dependen principalmente del talento humano para el diseño, instalación y soporte de redes empresariales. La constante evolución de la tecnología hace posible abrir la posibilidad a productos

sustitutos en el cual los servicios de automatización, robótica y AI puedan sustituir estos servicios profesionales en un futuro. En la actualidad, también un servicio sustituto son los servicios de plataforma SaaS (Software as a Service), pues pone a disposición software y soluciones de tecnología para su acceso de manera simple, como un servicio. Con este modelo, las empresas no necesitan instalar, mantener y actualizar hardware y software y los fabricantes generalmente venden estos servicios de manera directa sin la necesidad de los intermediarios.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	Alta	Media	Baja
<i>Economía de escala</i>		X	
<i>Atractivo del sector</i>	X		
<i>Represalias</i>			X
<i>Diferenciación del producto</i>	X		
<i>Acceso a los canales de distribución</i>		X	
<i>Acceso a las materias primas</i>		X	
<i>La lealtad de los clientes hacia la marca</i>			X
<i>Inversión necesaria o requisitos de capital</i>	X		
<i>Políticas gubernamentales</i>			X

Fuente: Elaboración propia.

Se considera que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media, ya que la industria es muy atractiva y existe una baja lealtad de los clientes hacia la marca, además de tener riesgos menores a represalias. Pero por el otro lado, en las barreras de entradas se debe considerar que es necesario un nivel alto de capital para contar con la estructura de certificaciones y capital humano especializado para poder operar además de cubrir con las políticas gubernamentales y normativas para la venta de productos de comunicaciones (NOMs) y como valor adicional ofrecer un

producto diferenciado para poder competir en este mercado donde hay muchos competidores.

Tabla 10. Rivalidad entre competidores existentes

<i>Rivalidad entre los competidores existentes</i>	Alta	Media	Baja
<i>Concentración de competidores</i>		X	
<i>Diversidad de competidores</i>		X	
<i>Estructura de costos</i>		X	
<i>Bajadas de precios</i>	X		
<i>Diferenciación del producto/Servicio</i>			X
<i>Barreras de salida</i>			X
<i>Similitud de los jugadores</i>	X		
<i>Número de jugadores</i>	X		
<i>Facilidad para expandirse</i>		X	

Fuente: Elaboración propia.

Se tiene una rivalidad alta entre todos los jugadores en la industria, ya que una carta importante es que los competidores pueden bajar los precios fácilmente ya que depende de su propia estructura de costos, si su organización es capaz de operar de una manera eficiente podrán brindar mejores precios a sus Clientes. Es relevante también que hay un gran número de competidores y existe mucha similitud entre los mismos, además de que se tiene baja diferenciación, entonces para mantener la meta del mercado se debe mantener una constante innovación.

Amenazas y Oportunidades

Es importante considerar las amenazas y oportunidades con las que cuenta el sector y la industria de servicios de IT y comunicaciones, ya que nos dan un mejor panorama para abordar la situación de la problemática que estamos analizando.

Las amenazas son:

- Pandemias, como la reciente COVID-19, que desencadena retrasos de componentes electrónico porque la gran manufactura viene de Asia.
- Guerra de Ucrania-Rusia, que genera un impacto económico en las presiones inflacionarias, la volatilidad financiera y el nearshoring “deslocalización cercana”.
- Alta competencia de mercado para los proveedores de servicio, ya el mercado está muy competido porque es un sector muy atractivo por su crecimiento y es vital para el desarrollo tecnológico de las sociedades.
- Desarrollo en aumento de soluciones SaaS.
- En México la falta de cobertura y las extorsiones del crimen organizado son otros problemas en este sector, ya que los operadores de gran tamaño no ven tanto negocio para las poblaciones de pocos miles de habitantes y los pequeños operadores se enfrentan a extorsiones de gobiernos locales y el narcotráfico (Business Insider, 2021).
- Padrón de usuarios de telefonía móvil, por no garantizar sensibilidad de los datos y ser un obstáculo para que las personas accedan a servicios básicos de telecomunicaciones.

Las oportunidades son:

- Panorama de crecimiento futuro, telecomunicaciones estima tener un crecimiento del 36% al 2027.
- En México, la regulación para abrir licitación de espectro de 5G.
- Tendencias alrededor de los servicios, en las empresas procesos más competitivos, ágiles, eficientes y automatizados, usuarios que buscan la

experiencia, la personalización y continúan con un consumo en aumento de voz, canales y contenidos.

- Automatización, IoT, Nube y Ciberseguridad como tendencias tecnológicas para las empresas (Lauria, 2021).

Conclusión del entorno:

Las condiciones del entorno para la problemática analizada, muestran un mercado altamente competitivo entre los jugadores que buscan aumentar su nivel de diferenciación a través de medidas de calidad, eficiencia, conocimiento, funcionalidad y precio de valor. Existe un alto número de jugadores establecidos en los servicios de redes empresariales y también un alto número de compradores. El número de proveedores es bajo y la mayoría de los grandes proveedores (operadores de red y la industria equipos) tienen una alta concentración y peso en el mercado. Hay interés de los nuevos participantes por lo atractivo del sector, pero deben considerar una considerable inversión en estructura especializada y acceso a los canales de distribución con proveedores. El mercado de servicios está regulado por el gobierno, con la reciente reforma de outsourcing y las regulaciones de espectros de banda ancha que, junto con el dominio de operadores establecidos, limitan las opciones de los nuevos jugadores potenciales. La principal amenaza contra el mercado de servicios sustitutos son los servicios de plataforma SaaS pues en este modelo, las empresas no necesitan los servicios profesionales de las empresas de TICs.

En vista de esta situación y aterrizando a la empresa, el reto que tiene Axyty para la venta de servicios es de gran magnitud porque hay muchos jugadores, con

poca diferenciación compitiendo por precio, hay poder de los proveedores, con poco nivel de lealtad de los compradores y con las amenazas de nuevos jugadores por lo atractivo de la industria, los servicios sustitutos y una situación financiera incierta para las empresas, por inflación ocasionada por los problemas de guerra de manera global. En definitiva, la industria está creciendo, pero por las condiciones anteriores muestran que habrá menos pastel a repartir entre los participantes y solo aquellos que logren diferenciarse y sortear estas problemáticas podrán tener una rebanada.

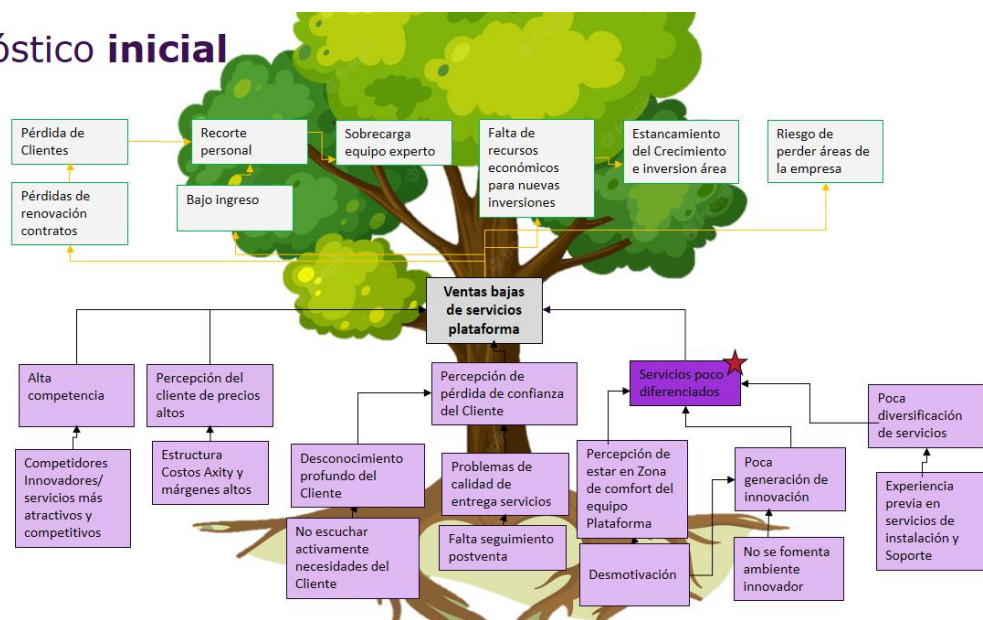
1.5. Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

Durante el proceso de investigación inicial se tuvieron reuniones con equipos de las diferentes áreas involucradas con el problema y se realizó una indagación sobre las causas generales con la metodología de lluvia de ideas.

Para el análisis y correlación de la información, se emplearon dos herramientas para hacer el diagnóstico inicial del problema: el árbol de problemas y el mapa de relaciones.

Ilustración 16. Árbol de Problemas

Diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia.

Se percibe como problemática principal en el tronco del árbol las ventas bajas de servicios en plataforma, a su vez el tronco está conectado a sus raíces donde se encuentran las causas más significativas y a su vez están conectadas a otras causas, como la poca experiencia de venta de servicios diferenciados que está causada por la experiencia previa del área en servicios de instalación y soporte y no tan fuerte en servicios recurrentes. Otras causas relevantes que surgieron del análisis son la alta competencia, la percepción de precios altos por el cliente, pérdida de confianza del cliente y un portafolio de servicios poco diferenciado. En la parte superior del árbol, en las ramas, vemos los efectos o consecuencias de las bajas ventas, que se traducen en pérdidas de renovaciones de contratos, que a su vez desencadena pérdida de relación con clientes, también podemos observar otros

efectos como el bajo ingreso, recorte de personal, estancamiento del crecimiento del área, entre otros.

Ahora bien, si abordamos la problemática de abajo hacia arriba en el árbol, es interesante observar como ciertas causas impactan en otras y algunas que impactan incluso de manera doble como es el caso de la desmotivación, que genera hacia el primer nivel de las causas la pérdida de confianza con el cliente y un portafolio de servicios poco diferenciado, esto nos permite poner especial foco en considerar elementos como este, ya que si lo atacamos podríamos abarcar un mayor impacto en la intervención.

Ilustración 17. Mapa de relaciones



Fuente: Elaboración propia.

La gran ventaja que nos ofrece un mapa de relaciones es poder vincular los efectos entre muchos elementos del área interna de una organización y ver también

los efectos cascada o en cadena de los mismos. En el ejercicio de análisis de este mapa se pueden ver cinco secciones horizontales que representan las áreas funcionales que intervienen en la empresa alrededor de este problema: Administración, Ventas y Preventa, Postventa, Finanzas y Capital Humano. La lectura de la herramienta permite ver desde los distintos niveles las relaciones entre todos los elementos, los círculos a los que llegan más flechas son los efectos y de los que salen más flechas son las causas. Lo importante en su interpretación, es que se elige un elemento en el mapa y ves los efectos que tiene este elemento por las fuerzas que recibe, es decir que lo impactan y las fuerzas que salen hacia otros elementos, es decir que impacto tiene hacia afuera.

Podemos ver que, por ejemplo, si nos posicionamos en el elemento de **un *portafolio poco diferenciado en servicios***, vemos que como fuentes tiene falta de evolución en servicios, a su vez este impacta en las ventas bajas, que generan baja ocupación, recorte de personal y bajo ingreso, que a su vez generan desmotivación, pérdida de talento, **ineficiencia en la operación, pérdida de confianza en el cliente y la pérdida del Cliente.**

En el mapa de relaciones analizado, podemos ubicar los principales efectos y causas, los efectos están redondeados con una línea punteada rosa y a las causas redondeadas con una línea azul, para la intervención estos últimos son los más importantes. En este caso, se ubican 2 causas relevantes de las que salen más flechas y son fuente de otras causas. La *desmotivación*, que se refiere a percepción general de desmotivación del equipo de plataforma de sus áreas de ventas, preventa y postventa y *portafolio poco diferenciado en servicios*, que tienen un

efecto importante en las fuerzas de las diferentes relaciones que aunque no se abordará en esta intervención fue un punto relevante de análisis en las causas.

Las dos herramientas funcionan en conjunto para darnos un panorama general de por donde podrían estar las causas de este problema, por lo anterior podemos inferir entonces:

Problema

El problema de venta de servicios de plataforma, se atribuye a distintas causas, como son, la desmotivación del equipo en las áreas de ventas, preventa y postventa, además que existe una alta competencia por otros partners, el cliente percibe que se le está vendiendo caro con poca diferenciación y además que se tienen problemas en la entrega de servicios con los clientes actuales en los cuales se indagará más al respecto. Además, en lo externo a la empresa, continúa el retraso de componentes por pandemia impactando los ingresos y si bien si se reanudaron inversiones por las empresas, existe una cierta cautela para continuar con sus inversiones tecnológicas en el mismo ritmo que se venían haciendo previo a la pandemia por el panorama económico global actual, y al haber más jugadores hay menos negocio, que provocará que en un futuro las empresas de servicios se enfrenten cada vez más.

Hipótesis inicial:

Si se trabaja en mejorar el posicionamiento de servicios en los clientes, a través de una estrategia para diferenciar los servicios ante la alta competencia y a la par se pone foco en mejorar la satisfacción de los clientes de proyectos actuales, entonces se incrementará la venta de servicios y los ingresos del área.

Ilustración 18. Hipótesis inicial

1.5 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis.



Problema

interno: El problema de venta de servicios de plataforma, se atribuye a distintas causas, como son, la desmotivación del equipo en las áreas de ventas, preventa y postventa, además que existe una alta competencia por otros partners, la percepción del cliente es que no hay suficiente diferenciación y que los precios son altos y problemas de calidad en la entrega de servicios con los clientes actuales.

Externo: Enfrentamiento futuro de empresas ante panorama económico (está disminuyendo el pastel), continuará el retraso de componentes por pandemia e impacto en los ingresos.



Hipótesis inicial

Si se trabaja en mejorar el posicionamiento de servicios en los clientes, a través de una estrategia para *diferenciar los servicios ante la alta competencia* y a la par se pone foco en *mejorar la satisfacción de los clientes* de proyectos actuales, entonces mejorará la venta de servicios y los ingresos del área.



Fuente: Elaboración propia con el diagnóstico inicial.

1.6. Objetivos de la intervención

Los objetivos que se persiguen en la intervención son los siguientes.

Tabla 11. Objetivos la intervención

Objetivo General	Incrementar la venta de servicios de Axity en Plataforma a través de una estrategia de
-------------------------	---

	diferenciación y posicionamiento de servicios con los clientes
<i>Objetivo específico 1</i>	Diferenciar los servicios ante la alta competencia
<i>Objetivo específico 2</i>	Mejorar la satisfacción de los Clientes con servicios recurrentes de Axity Plataforma
<i>Indicadores</i>	Número de ventas de servicios, nivel de satisfacción cliente, ingreso por ventas de servicios

Fuente: Elaboración propia.

1.7. Delimitación y área funcional por intervenir

Sobre los tiempos, el periodo considerado para la exploración del problema será de agosto a diciembre 2023. La aplicación de la intervención será ejecutada de enero a junio 2024.

En cuanto a las áreas de intervención, se aplicará en la unidad de Plataforma en México, con los equipos de venta, preventa y postventa, donde se requerirá apoyos adicionales de las áreas de Capital Humano y Administración.

Finalmente, del diagnóstico que arrojó el árbol de problemas y mapa de relaciones, se está optando por atacar la problemática en la siguiente causa relevante: Pérdida de confianza del Cliente.

1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo

La organización necesita resolver el problema de bajas ventas de la unidad de Plataforma que está ocasionando una tendencia a la baja de los ingresos por servicios. Si no se logra generar un plan efectivo producirá restructuración y pérdida

de talento en el área, que de manera sistémica puede llevar a la organización a tener menos ventas.

Al llevar a cabo la intervención, se podrá atender la problemática y darle la vuelta a la situación, teniendo también los siguientes beneficios en el proceso:

- **Contar con clientes de servicios recurrentes más satisfechos**, dispuestos a renovar servicios y esto ayudará en la empresa a mejorar la lealtad de sus clientes.
- **Diferenciar los servicios de Plataforma Axyty**. Para dejar de competir por precio, esto ayudará mucho a afrontar amenaza de alta competencia que existe en el mercado.
- **Al mejorar la calidad de entrega de los proyectos y diferenciarlos**, se podría estar en condiciones de recuperar servicios con clientes de la competencia y aumentar las renovaciones de servicios
- **Aprovechar de las oportunidades del entorno**, a atender la venta de servicios relacionada a las tendencias del mercado en temas de ciberseguridad, nube, IoT y automatización.
- **Mejorar ingresos de la unidad de Plataforma**. Al lograr alcanzar los objetivos de la intervención, se podrá tener como resultado final mejores ingresos en el área y esto ayudará de manera positiva a tener mayor capacidad para inversión para la gente, así como poder destinar más presupuesto a la innovación de servicios y promoverá el crecimiento del área.

Adicionalmente, es una **oportunidad de desarrollo personal** y especialmente es apasionante la implementación de este proyecto por dos motivos:

1) Aprender habilidades de consultoría, siendo esta una capacidad diferenciadora

2) Contribuir de manera directa al área de Plataforma a la que se contribuyó profesionalmente por más de 13 años.

Poder revertir la situación de falta de ingresos, permitirá un mejor desarrollo en el área para favorecer las nuevas inversiones que propicien un mejor entorno de desarrollo para todo el talento que forma parte del equipo de Axity.

CAPÍTULO 2

Marco conceptual de referencia

2.1. Estado de la cuestión

Las empresas de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) han enfrentado diversos desafíos en la venta de sus servicios a lo largo del tiempo. Estos desafíos pueden variar según la empresa y el contexto, pero existen algunas estrategias y enfoques generales que muchas empresas de TICs han utilizado para abordar sus problemas de ventas de servicios. A continuación, se describen algunas de estas estrategias:

Segmentación del mercado: Las empresas de TICs a menudo dividen su mercado en segmentos específicos para adaptar sus servicios a las necesidades y preferencias de cada grupo. Esto les permite dirigir sus esfuerzos de ventas de manera más efectiva y personalizada.

Desarrollo de soluciones personalizadas: Ofrecer soluciones a medida para las necesidades específicas de los clientes ha sido una estrategia efectiva para muchas empresas de TICs. Esto puede incluir el desarrollo de software personalizado, consultoría adaptada o servicios de soporte especializados.

Enfoque en la innovación: Mantenerse al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y ofrecer soluciones innovadoras puede ayudar a las empresas de TICs a diferenciarse en el mercado y atraer a clientes interesados en adoptar nuevas tecnologías.

Estrategias de marketing digital: El marketing en línea, que incluye la optimización de motores de búsqueda (SEO), publicidad en línea, redes sociales y

marketing de contenidos, ha sido esencial para la generación de leads y la promoción de servicios de TICs.

Desarrollo de relaciones a largo plazo: En lugar de centrarse solo en ventas a corto plazo, muchas empresas de TICs han adoptado un enfoque de construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. Esto implica brindar un excelente servicio al cliente, ofrecer actualizaciones y mejoras constantes y mantener una comunicación abierta.

Capacitación y desarrollo de equipos de ventas: Invertir en la capacitación y el desarrollo de equipos de ventas es fundamental para garantizar que los representantes de ventas comprendan los productos y servicios de TICs y puedan comunicar su valor de manera efectiva a los clientes.

Evaluación y mejora continua: Las empresas de TICs a menudo utilizan métricas y análisis de datos para evaluar el rendimiento de sus estrategias de ventas y ajustarlas en consecuencia. La retroalimentación constante del cliente también es esencial para realizar mejoras continuas.

Alianzas estratégicas: Colaborar con otras empresas del mismo sector o con empresas complementarias puede ampliar el alcance y las capacidades de una empresa de TICs, lo que puede resultar en oportunidades de venta conjunta y la creación de soluciones más completas.

Cumplimiento normativo y seguridad: En un entorno donde la seguridad y la privacidad son preocupaciones crecientes, las empresas de TICs deben cumplir con regulaciones y estándares de seguridad y comunicar de manera efectiva sus medidas de protección de datos a los clientes.

Globalización: Muchas empresas de TICs han ampliado su alcance a nivel internacional, lo que les permite acceder a nuevos mercados y diversificar sus fuentes de ingresos.

Es importante recordar que cada empresa de TICs enfrenta desafíos específicos, por lo que la estrategia de ventas dependerá del mercado objetivo, posición competitiva y recursos disponibles. La flexibilidad y la adaptabilidad son clave para el éxito en este sector en constante evolución.

En un estudio publicado por Lilly, Porter & Meo (2003) sobre qué tan buenos son los gerentes al evaluar los problemas de ventas, se aborda esta problemática desde una industria totalmente distinta, en la industria del papel. Alrededor de sus investigaciones de literatura sobre ventas se centran casi exclusivamente en el papel de las actitudes y el comportamiento de los vendedores como determinantes del desempeño de las ventas. En temas generales de ventas se indicaban numerosas fuentes potenciales de problemas que incluían:

1. Factores de mercado (clientes, competidores, cuestiones ambientales)
2. Factores del vendedor (conocimiento, coordinación, problemas de ejecución)
3. Factores relacionados con el producto (calidad del producto, combinación de productos)
4. Factores de gestión de ventas (comunicación, liderazgo eficaz).

En el estudio publicado por Lilly, Porter y Meo, su investigación los llevó a comprender mejor los problemas relacionados con las ventas de esta industria y sus resultados relacionan 27 problemas categorizados como: (1) problemas generales

del mercado, (2) problemas de conocimiento, (3) problemas de productos/servicios y (4) problemas de liderazgo/personal.

Donald Miller en su libro “Business Made Simple” define el proceso de ventas como explicar claramente a un prospecto como tu producto o servicio puede resolver un problema (Miller, 2021). De acuerdo a Miller menciona que un buen vendedor debe desarrollar previamente una serie de habilidades para destacar en las ventas, por mencionar solo algunas están convertirse en un comunicador excepcional, clarificar el mensaje y comprender muy bien el funnel de ventas. Menciona que el vendedor trabaja en un framework en el que invita al cliente a vivir una historia en la cual se resuelve un problema y se convierte al cliente en el héroe de la historia.

Ahondando en el proceso de ventas y de sus interlocutores es importante señalar una óptica conveniente a analizar y es desde los ojos del comprador. A las personas no les gusta que les vendan, pero les encanta comprar Gitomer (2004). Saber por qué las personas compran es mucho más importante que saber cómo venderles. Las principales razones por que las personas compran:

- Les agrada el vendedor
- Entienden bien el producto o servicio
- Perciben el valor en el producto y el vendedor
- Confían en el vendedor
- Perciben un precio justo

El precio es importante, pero más importante es la percepción de valor del cliente. Cuando hablamos de valor tiene que ser algo que percibe tu cliente, es

hecho para tu cliente y en favor de él. Primero genera valor para tu cliente, sin tener expectativas a cambio. Si constantemente entregas valor, te ganarás la confianza de los demás.

¿Cómo competir con precio? Ofreciendo más valor. ¿Que buscan tus clientes? incrementar sus ventas, incrementar su productividad, mejorar su imagen, más clientes, tiempo libre, etc. Si logras ofrecerles productos o servicios que los ayuden a lograr sus objetivos, el precio es irrelevante, ya que les estás dando valor.

Pablo Neumann menciona que como factor clave para que una organización de TI marque la diferencia ante sus competidores debe contar con un equipo de ventas especialista en las soluciones tecnológicas (Neumann, 2019). Neumann destaca que dentro de las habilidades que deben contar sus profesionistas del área de ventas están:

1. Manejar metodologías y técnicas para la venta de soluciones tecnológicas, se refiere a manejar software o hardware que vengán a resolver una o más problemáticas de negocio que tenga una compañía.
2. Poseer conocimientos especializados, ya que los clientes valoran mucho cuando el interlocutor es alguien autorizado para hablar del tema y entiende lo que menciona.
3. Habilidades blandas, teniendo como factor importante la relación del trabajo en equipo, ya que la venta de soluciones es un trabajo en equipo y aquí el profesional de ventas debe ser capaz de modelar su discurso con quien se relacione en el proceso.

4. Capacitación permanente, ya que las tecnologías son muy cambiantes y día con día aparecen nuevos productos y servicios, así como nuevos problemas.
5. Últimas tendencias, el área comercial debe saber manejar y entender temas como nube, IA, metodologías ágiles, etc., todo lo que esté relacionado con la transformación digital.
6. Inglés, esto ayudará a acceder más fácilmente a contenidos tecnológicos.
7. Redes sociales, para lograr tener una efectividad de relaciones, además de ser útil para estar al día y facilitar las relaciones comerciales.

En una publicación de arcserve (2017), menciona que la venta de servicios son la sangre de cualquier proveedor de IT, ya que de esta manera al tener un número de contratos de servicios se aseguran los ingresos y ganancias de manera consistente. En la publicación se hace mención de seis sugerencias que harán vender más servicios con los clientes que ya se tiene. Las sugerencias son vender valor a través de los servicios con un mensaje de ventas claro que el prospecto entienda, por ello se debe asegurar que el cliente entienda los servicios, establecer expectativas claras, con un precio justo, construir una relación de confianza y ser excelente en el servicio.

Iain Swanston menciona en su post de vendiendo IT services, que los clientes esperan el servicio de Rolls Royce a precios competitivos ya que la competencia en la industria tecnológica es cada vez más feroz y hace una base de puntos indicando como las compañías venden servicios IT (Swaston, s.f.). Iain menciona que el proceso de vender soporte IT es un proceso muy similar a la venta de otros servicios intangibles. Dentro de lo más relevante lista:

- Construye tu marca y hazla lo más atractiva posible
- Desarrolla un perfil de cliente ideal detallado y crea un nicho para ti
- Vincule sus servicios intangibles con entregables tangibles que sean importantes para su cliente.
- Aprenda todo lo posible sobre sus productos y servicios y cómo impactan a sus clientes.
- Desarrolla tus habilidades para construir relaciones y tu inteligencia emocional.

Doug J. Chung en su publicación en HBR (Harvard Business Review) sobre como moverse de vender productos a vender servicios, hace mención que hace varios años las compañías de software vendían licencias en una base de “head count”, pero ahora el software es provisto en una base de modelos SaaS que van más orientados a un modelo de suscripción y que los clientes pagan una cierta tarifa por su consumo. Las empresas de tecnología han gastado miles de millones en la innovación necesaria para lograr este cambio de producto. Ahora, necesitan transformar su organización de ventas y sus prácticas de gestión de ventas en consecuencia, incluida una revisión de las habilidades que necesitan los vendedores, cómo se les capacita y compensa, y cómo interactúan con los clientes. (Chung, 2021).

De acuerdo a un caso de estudio que hizo Chung con Microsoft, identificó los pasos que las compañías deben tomar para moverse exitosamente a un modelo basado en consumo de servicios:

Paso 1: Repensar la segmentación de clientes. Los vendedores y sus gerentes deben repensar las métricas que identifican a un cliente empresarial

potencial. Esto es más difícil de lo que parece. Juzgar el tamaño de una empresa mediante métricas tradicionales es bastante fácil; evaluar cómo los empleados usan (o cómo se les puede persuadir para que usen) servicios como el software y el almacenamiento en la nube no lo es.

Paso 2: Restructurar la organización de ventas. “Cerrar el trato” se convierte en un paso intermedio porque el contrato generará ingresos sustanciales sólo si el cliente utiliza posteriormente el servicio en un gran volumen. Para impulsar ese éxito (es decir, aumentar el uso por parte de los clientes), los vendedores deben mantenerse comprometidos después de firmar el contrato. Se convierten en cuasi consultores de sus clientes, ayudándolos a adquirir adeptos al uso (y a encontrar nuevas formas de utilizar) la tecnología medida. Aunque los vendedores aún deben tener habilidades para establecer relaciones, el nuevo enfoque requiere que tengan mucha más experiencia técnica.

Paso 3: Utilizar instrumentos de gestión de la fuerza de ventas para impulsar el comportamiento correcto. Los gerentes de ventas deben utilizar el conjunto de herramientas de instrumentos de gestión de la fuerza de ventas que tratan: contratar a las personas adecuadas, capacitarlas y gestionar su desempeño de manera efectiva y compensarlas de una manera que alinee sus incentivos con la estrategia de la empresa. Los gerentes también deben crear una cultura de desempeño y colaboración que refleje el cambio de estrategia.

Si bien las condiciones cambian con el tiempo hay algunos momentos que marcan un antes y un después sobre el comportamiento de los ciclos de ventas y los elementos que influyen en este proceso, tal como lo fue la pandemia por COVID-19. A raíz de ello, las compañías TICs se han enfrentado a la mayor época turbulenta de los tiempos que ha implicado lidiar con varios retos para poder ofrecer

sus servicios. Los responsables de TI, además de lidiar con los factores habituales como la alta rotación, se enfrentan ahora a continuas interrupciones relacionadas con pandemias, inestabilidad geopolítica y volatilidad económica.

De acuerdo a Frank V. Cespedes en su publicación sobre vendiendo después de la crisis (Cespedes, 2021), menciona que al igual que los productos perecederos en las tiendas de comestibles, los modelos de venta tienen una fecha de caducidad. A medida que los estándares de los productos evolucionan y surgen nuevos participantes, los compradores tienen más opciones y exigen más en términos de calidad y rendimiento entre los proveedores. Las empresas que no logran adaptarse a las cambiantes expectativas de los clientes pierden ventaja. Construir y mantener un modelo de ventas relevante, que todos comprendan, desde los ejecutivos de la alta dirección hasta los representantes de ventas en el campo, es la forma más importante en que las empresas responden a los cambios del mercado. A medida que las empresas salen de la crisis pandémica, deberían revisar sus modelos de ventas. Esto incluye renovar los criterios de selección de clientes, aumentar la claridad sobre el proceso de compra del cliente y hacer un uso más eficaz de las métricas de venta.

De acuerdo a Pratt (2022) temas como la inflación, la preocupación por una posible recesión y el temor a la estanflación han hecho que los ejecutivos de todos los sectores reevalúen sus presupuestos y, por tanto, vuelvan a hacer de la contención de costes un objetivo importante, que finalmente detiene las inversiones y generación de proyectos.

Las preocupaciones geopolíticas también afectan a las TI de otras maneras, sobre todo en la actualidad, con problemas en la cadena de suministro que retrasan los componentes tecnológicos clave. Empresas como Intel, por ejemplo, han anunciado que espera que la escasez de chips dure hasta 2024.

Sin embargo, antes estas nuevas condiciones VUCA “Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity” (ponerlo en español), es necesario repensar lo que hasta antes había funcionado en el mundo de venta de servicios TICs y que ya no está siendo suficiente para seguir compitiendo en este entorno complicado.

2.2. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Rivalidad del Mercado (Análisis de 5 fuerzas de Porter)

Según M. Porter (1980):

“Existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. ... la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”.

Las 5 fuerzas de Porter conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. De esta manera, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas (Porter, 2011).

Dentro de esta dinámica, las fuerzas dependen de un conjunto de factores (análisis de amenazas) que permiten que aumente o disminuya las fuerzas en el sector. Analizar estos factores permite identificar la influencia positiva o negativa en la empresa, analizar el atractivo del sector, nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual. De acuerdo a Porter hay que controlar bien los factores para poder sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones para que lleven al éxito.

Las cinco fuerzas de Porter son:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Ilustración 19. Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Michael E. Porter, Competitive Strategy.

Además, algunos beneficios adicionales que podemos tener gracias al análisis de cinco fuerzas están:

- Visualizar el mapa actual de nuestra competencia y medir la rentabilidad de una industria.
- Elaborar una mejor estrategia competitiva y estrategia empresarial.
- Anticipar tendencias y detectar nichos de mercado.
- Elaborar un plan de marketing competitivo
- Crear un producto o servicio que no sea fácilmente sustituible

Estrategias de diferenciación

Estrategia de Océano Azul.

Una gran estrategia corporativa Collis & Montgomery (1998) comienza con una visión de cómo los recursos de la compañía serán diferenciados de los competidores en múltiples negocios y también expresa como seguir esta visión.

Dentro del mundo de la diferenciación un gran ejemplo son los océanos azules. Los océanos azules Chan & Mauborgne (2004) representan todas las industrias que no están en existencia hoy y su espacio de mercado es desconocido y por lo tanto no está contaminado por la competencia. En ellos la demanda es creada en lugar de pelear por ella y hay una amplia oportunidad para crecer, además que el crecimiento es rápido y rentable.

Existe dos vías para la creación de océanos azules, en algunos casos las compañías dan lugar a nuevas industrias completamente y en otros casos, se crea un océano azul a partir de un océano rojo, cuando una empresa altera los límites de una industria existente. Por ejemplo, un caso de océano azul es Cirque du Soleil,

que rompió el límite que tradicionalmente separaba al circo del teatro, hizo un océano azul desde un océano rojo de la industria del circo.

Normalmente en temas de estrategia siempre hay una opción entre la diferenciación y el bajo costo, pero en los océanos azules se ha constatado que las empresas exitosas persiguen ambas opciones simultáneamente, es decir bajos costos y también la diferenciación.

Una condición que propicia problemas de venta es cuando los productos se vuelven productos básicos “commodities” y entran en un esquema donde la competencia aumenta y el diferencial es el precio. A este escenario se le conoce como océano rojo que son industrias que tenemos en existencia en la actualidad y no hay mucho espacio de mercado para todos los participantes por lo que las ganancias y crecimiento son reducidos, el mercado es bien conocido y se ve saturado con las múltiples compañías que ofrecen el servicio que provoca una guerra sangrienta.

Estrategias de diferenciación en mercadotecnia.

Michalowicz menciona en su libro de “Se diferente”, que, desde tiempos anteriores en tiempos de cavernícolas, los hombres de las cavernas que estaban en tribus nómadas, recolectoras y cazadoras, donde los hombres cazaban y las mujeres recolectaban comida, sus cerebros tenían el mismo objetivo: ignorar lo superfluo y enfocarse en lo diferente Michalowicz (2022). En este sentido en la actualidad a pesar que la tecnología y la sociedad han avanzado mucho, nuestro cerebro ha avanzado más lento, por lo tanto, la mente es muy eficiente para evitar peligros conocidos, aprovechar oportunidades e ignorar lo irrelevante (casi todo),

poniendo solo atención en lo diferente. Por lo tanto, una estrategia de diferenciación para atraer el mercado podrá aumentar la receptividad de los consumidores de servicios.

Finalmente, una vez que se cuenta con gran capacidad de ofertar servicios diferenciados es clave poder dar continuidad y llevar la administración de los mismos de manera consistente y con elementos de feedback en su ciclo de entrega, por lo tanto, es muy importante contar con un marco de gestión de servicios en la organización.

La administración de servicios de TI es una capacidad estratégica clave para que una organización se mantenga actualizada Axelos (2019). ITIL es la directriz más adoptada en el mundo dentro de la gestión de servicios de TI (ITSM). ITIL es un marco y, como tal, proporciona orientación en ITSM y debe considerarse como una caja de herramientas que está preparado para ser adoptado y colaborar con varios marcos y métodos de la industria como Lean, DevOps, Agile y otros.

Para garantizar un enfoque holístico en la gestión de servicios, ITIL 4 define cuatro dimensiones de la gestión de servicios:

- Organizaciones y personas
- Información y tecnología
- Asociados y proveedores
- Flujos de valor y procesos

Para garantizar que el SVS permanezca balanceado y efectivo, es importante dar a cada una su peso adecuado.

Los componentes clave del marco ITIL 4 son el Sistema de Valor del Servicio (SVS) y el Modelo de cuatro dimensiones. El SVS representa cómo los diversos componentes y actividades de la organización trabajan juntos para facilitar la creación de valor mediante servicios habilitados por TI. El SVS facilita la integración y coordinación y proporciona una dirección fuerte, unificada y enfocada en el valor, para la organización.

Ilustración 20. Sistema de valor del servicio ITIL



Fuente: ITIL, Sistema de valor de Servicios Axelos (2019).

MESA DE SERVICIO

De acuerdo a ITIL, Axelos (2019) una mesa de servicio actúa como punto de entrada o punto de contacto único para la organización de TI o de servicio. Si bien la apariencia física de la mesa de servicio y su personal pueden variar considerablemente de una organización a otra, la función y el valor de la mesa de servicio siguen siendo los mismos. Las mesas de servicio se utilizan para arreglar, explicar y coordinar los asuntos, en lugar de simplemente arreglar la tecnología

fallida. La mesa de servicio se ha convertido en una parte vital de cualquier operación de servicio.

Ilustración 21. Aspectos clave de la mesa de servicio ITIL



Fuente: ITIL, Mesa de Servicio. Axelos (2019).

En estos días, debido a la transición de la tecnología a la automatización, la inteligencia artificial, la automatización de procesos robóticos y los chatbots, las mesas de servicio ofrecen más registro y resolución de autoservicio directamente a través de los portales en línea y de aplicaciones móviles. El impacto de este cambio en la mesa de servicio es menos contacto telefónico, menos trabajo de bajo nivel y una mayor capacidad para enfocarse en la excelente experiencia del cliente cuando se necesita un contacto personal.

El personal de la mesa de servicio requiere capacitación y competencia en una serie de amplias áreas técnicas y comerciales. El personal de la mesa de

servicio demuestra las excelentes habilidades de servicio al cliente. En particular, necesitan habilidades y conocimientos para comprender y analizar un incidente específico en términos de prioridad de negocio y tomar las medidas adecuadas para resolverlo. Otras habilidades clave que requieren son la empatía y la inteligencia emocional. Es posible que la mesa de servicio no tenga que ser altamente técnica, aunque algunas sí lo son. Incluso si la mesa de servicio es bastante simple, sigue desempeñando un papel vital en la prestación de servicios y debe contar con el apoyo activo de sus grupos de pares. También es esencial comprender que la mesa de servicio tiene una gran influencia en la experiencia del usuario y en cómo el proveedor del servicio es percibido por los usuarios.

La definición de servicios de acuerdo al manual de Oslo OECD/Eurostat (2018), los servicios son actividades intangibles que son creadas y consumidas al mismo tiempo y con ello cambian las condiciones de los usuarios y así mismo los atributos o experiencia de un servicio puede depender de la entrada de los usuarios. Es por lo anterior que son de vital importancia en la actividad de la entrega del servicio los entregables, para hacer tangible lo intangible. Es así como la evaluación, el monitoreo y la administración son partes modulares en la gestión de niveles de servicio.

GESTIÓN NIVELES DE SERVICIO

Otro elemento muy importante en la naturaleza de un servicio es la gestión de niveles de servicio. “El propósito de la práctica gestión de nivel de servicio es establecer objetivos claros basados en el negocio para el desempeño del servicio,

de modo que la entrega de un servicio pueda evaluarse, monitorearse y administrarse adecuadamente en función de estos objetivos” Axelos (2019).

Para lograr este propósito, la práctica de la gestión de niveles de servicio, ofrece la definición, documentación y gestión activa de los niveles de servicio.

Actividades Clave de Gestión de Niveles de Servicio

La práctica gestión de nivel de servicio implica la definición, documentación y gestión activa de los niveles de servicio.

Proporciona una visibilidad completa de los servicios de la organización. Para ello, la práctica de gestión de nivel de servicio:

- Establece una vista compartida de los servicios y objetivo de niveles de servicio con los clientes
- Asegura que la organización cumple con los niveles de servicio definidos
- Realiza revisiones de servicio
- Captura e informa sobre asuntos de servicio, incluido el rendimiento frente a niveles de servicio definidos

Fuentes para recopilar y analizar información

La gestión del nivel de servicio implica recopilar y analizar información de diversas fuentes. Éstos incluyen: compromiso con el cliente, retroalimentación del cliente, métricas operacionales y métricas de negocio.

Ilustración 22. Fuentes para analizar información



Fuente: ITIL, Fuentes para analizar y recopilar información. Axelos (2019).

Compromiso con el cliente: Implica escuchar, descubrir e información en la que se basan las métricas. Además, involucra mediciones y debates de progreso continuo. En el involucramiento del cliente, puede hacer preguntas simples, tales como:

- ¿Qué implica su trabajo?
- ¿Cómo le ayuda la tecnología?
- ¿Cuáles son sus tiempos, áreas, personas y actividades clave del negocio?
- ¿Cuáles de estas actividades es más importante para usted?
- ¿Cuáles son sus metas, objetivos y mediciones para este año?
- ¿Cómo podemos ayudarlo mejor?

Retroalimentación del cliente: Implica recopilar comentarios de varias fuentes, como:

- Encuestas: Incluye comentarios inmediatos, como preguntas de seguimiento, así como comentarios sobre la experiencia general del servicio.

- Mediciones clave relacionadas con el negocio: Incluye medidas acordadas entre el proveedor del servicio y sus clientes según lo que el cliente valora como importante.

Métricas operacionales: Estos son los indicadores de bajo nivel de las actividades operativas. Incluyen la disponibilidad del sistema, la respuesta a incidentes y los tiempos de reparación, los tiempos de procesamiento de cambios y solicitudes y los tiempos de respuesta del sistema.

Métricas de negocio: Cualquier actividad de negocio que el cliente considere útil o valiosa y que se utilice como un medio para evaluar el éxito del servicio. Esto puede variar desde algunas simples medidas binarias transaccionales, como la disponibilidad de terminales de cajeros automáticos (ATM) o terminales de punto de venta (POS) durante el horario de negocio (09:00 a 17:00 todos los días) o la finalización exitosa de actividades de negocio, por ejemplo, el registro de pasajeros.

Retroalimentación de Clientes según ITIL.

De acuerdo a ITIL (Information Technology Infrastructure Library), la comunicación y retroalimentación ideal con los clientes de los servicios de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) son fundamentales para una gestión de servicios efectiva. ITIL sugiere varias mejores prácticas para establecer una comunicación eficaz y obtener retroalimentación de los clientes:

Comunicación Abierta y Transparente: Mantén una comunicación abierta y transparente con los clientes en todo momento. Proporciona información clara y precisa sobre los servicios, los niveles de servicio, los cambios planificados y cualquier interrupción.

Gestión de Expectativas: Comunica las expectativas realistas sobre lo que pueden esperar los clientes de los servicios de TIC. Esto incluye los tiempos de respuesta, los acuerdos de nivel de servicio (SLA) y cualquier limitación o restricción de los servicios.

Portales de Autoservicio: Proporciona a los clientes acceso a portales de autoservicio donde puedan obtener información, realizar solicitudes y realizar un seguimiento del estado de sus incidentes o solicitudes de servicio.

Encuestas y Evaluaciones: Realiza encuestas periódicas de satisfacción del cliente para recopilar retroalimentación sobre la calidad de los servicios. Utiliza esta retroalimentación para identificar áreas de mejora.

Buzones de Sugerencias: Ofrece a los clientes la oportunidad de brindar sugerencias y comentarios de manera continua a través de buzones de sugerencias o canales de retroalimentación. Asegúrate de dar seguimiento a las sugerencias y tomar medidas en consecuencia.

Grupos de Usuarios y Comités de Revisión: Establece grupos de usuarios o comités de revisión que incluyan representantes de los clientes para discutir y revisar los servicios, las mejoras propuestas y los problemas identificados.

Comunicación Proactiva de Problemas: En caso de interrupciones o problemas importantes, comunica de manera proactiva a los clientes sobre la situación, las medidas que se están tomando para resolverla y los tiempos estimados de recuperación.

Reportes de Desempeño: Proporciona reportes periódicos de desempeño de los servicios, que incluyan métricas clave y estadísticas relevantes para que los clientes puedan evaluar la calidad de los servicios.

Capacitación y Educación: Ofrece capacitación y recursos educativos a los clientes para ayudarles a utilizar eficazmente los servicios y comprender las mejores prácticas.

Cierre de Ciclo: Cierra el ciclo de comunicación al dar retroalimentación a los clientes sobre cómo se han abordado sus problemas o solicitudes. Esto demuestra que sus comentarios son valorados y que se toman medidas para resolver los problemas.

Mejora Continua: Utiliza la retroalimentación de los clientes para impulsar la mejora continua de los servicios. Identifica áreas de mejora, establece planes de acción y comunica los resultados a los clientes.

La comunicación y retroalimentación efectivas son esenciales para construir relaciones sólidas con los clientes y garantizar la alineación de los servicios de TIC con sus necesidades y expectativas. Estas prácticas ayudan a fomentar la confianza y la satisfacción del cliente, lo que es fundamental para el éxito de la gestión de servicios de TIC.

Por lo tanto, prácticas como la retroalimentación del servicio y una gestión eficaz ayudan a tener una perspectiva del desempeño del servicio, volviendo tangible la intangibilidad que está alrededor de los servicios. Así pues, la percepción del cliente de la diferenciación, será importante para determinar el resultado de un proceso de entrega de servicios.

2.3. Análisis de referencia para el cambio

Hipótesis:

Si los clientes logran percibir la diferenciación de los servicios de Axity Plataforma, entonces estarán dispuestos a pagar por ellos y mejorará tanto la venta como los ingresos del área. La diferenciación de servicios puede ser la clave para combatir la alta competencia provocada por un océano rojo en la industria de servicios de TICs.



CAPÍTULO 3

Diagnóstico profundo: Marco de referencia y estrategia de intervención

3.1. Definición de la estrategia de intervención, selección de las herramientas requeridas y el cronograma del diagnóstico profundo

La estrategia principal que este proyecto de intervención persigue es recolectar la impresión que tienen los clientes de los servicios ofrecidos por Axity y medir la efectividad en el posicionamiento de diferenciadores realizados por la compañía. Esto se realizará a través de un cuestionario a los clientes para comprender su percepción acerca de la diferenciación, así como relación valor-precio de los proyectos de servicio entregados.

El enfoque del diagnóstico será tanto cualitativo como cuantitativo, ya que busca obtener conclusiones de los datos duros (cuantitativos), pero a su vez desea incorporar mayor profundidad en la percepción del Cliente (cualitativo) y así comprender mejor la dinámica alrededor de la venta de servicios.

Para contrastar la información de percepción del Cliente, se encuestará también al personal de la compañía Axity de las áreas de ventas, preventa y delivery para recolectar las impresiones alrededor de la generación de servicios diferenciados para el mercado TICs.

Durante la intervención se seguirá la metodología del marco lógico y se llevará a cabo una etapa de indagación más profunda, para lo cual se hará uso de las siguientes herramientas.

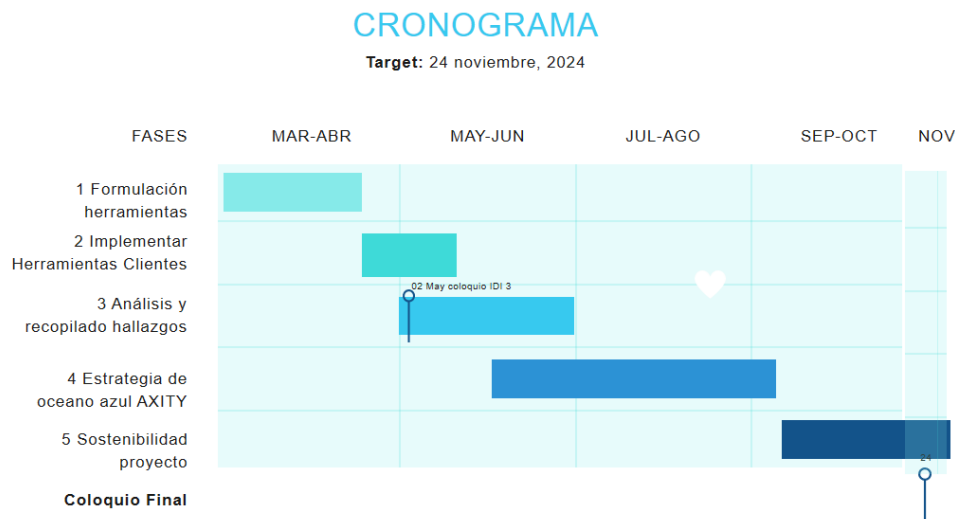
Tabla 12. Herramientas de diagnóstico

Herramienta	Descripción
1. Cuestionario a Clientes Axity	Cuestionario en escala de Likert de 5 niveles para obtener la impresión del Cliente de los servicios de Axity de Plataforma.
2. Encuestas semi-estructuradas Cliente	Instrumento cualitativo para la indagación más profunda acerca de las percepciones del Cliente de los servicios de Axity.
3. Encuesta personal Axity distintos roles	Instrumento cualitativo para recolectar impresiones de personal de Axity acerca de la diferenciación de servicios.
4. Cuadro estratégico	Herramienta de diagnóstico y esquemática para la construcción de la estrategia de océanos azules.
5. Esquema de las cuatro acciones	Herramienta para construcción de estrategia y crear una nueva curva de valor, que rompe la disyuntiva entre diferenciación y bajo costo.
6. Matriz ERIC	Herramienta para crear océanos azules basado en un análisis de acciones para “eliminar-reducir-incrementar-crear”.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el cronograma y fases para la aplicación del diagnóstico profundo.

Ilustración 23. Cronograma diagnóstico profundo



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 24. Fases de proyecto



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Definición de los factores prioritarios a intervenir y/o cambiar en la problemática

Los indicadores relevantes que se han definido son los siguientes:

1. Nivel de satisfacción del Cliente. Busca medir el valor percibido por los servicios otorgados.
2. Ingresos en ventas por tipos de servicio (instalación, soporte, servicio administrado). Este indicador busca medir la proporción de ingresos resultado del seguimiento de una estrategia comercial.
3. Renovabilidad. Medir el nivel de renovabilidad de los servicios recurrentes como soporte o servicios administrados, es decir, de los clientes de los últimos 2 años, que porcentaje ha permanecido con los servicios de Axity y que porcentaje no ha renovado, este periodo de 2 años permite medir la efectividad que pudieron tener las medidas aplicadas tanto por la intervención como por las medidas adicionales de la compañía.
4. Nivel de diferenciación. Busca medir el nivel de diferenciación percibido por los clientes del servicio brindado de Axity.
5. Competitividad. Busca medir la relación valor y precio de los servicios otorgados por Axity. En esta búsqueda Axity busca dar prioridad a aumentar la percepción del valor en sus servicios sobre el precio.

3.3. Metas de información (qué quiero conocer con mi diagnóstico profundo)

- Obtener el grado de satisfacción actual con el top ten de los clientes con más quejas de unidad Plataforma seleccionados con base en servicios recurrentes de mayor monto en servicios. Después con esta misma base de clientes al final de la intervención poder medirlo y conocer si ha mejorado la situación.

Información adicional y complementaria que se podría obtener sería:

- Nivel de calidad en el soporte
- Nivel de renovabilidad

- Evaluación de la innovación según percepción del Cliente.
- Obtener el nivel de percepción diferenciación de los servicios, sobre una base con el top ten de los clientes con más quejas de unidad Plataforma seleccionados con base en servicios recurrentes de mayor monto en servicios.
- Obtener más bases de información cualitativas para brindar un panorama de la situación del problema en cuestión desde los diferentes roles participantes en la intervención: figuras de dirección, líderes de equipos y áreas comerciales.
- Encontrar patrones en el comportamiento “touchpoints” (puntos de contacto) del proceso en la experiencia del Cliente. Es importante identificar dentro del proceso de la experiencia del Cliente en los servicios de Axity cuales son los puntos más relevantes de contacto y si estos son percibidos de manera positiva o negativa, para tomar acciones que lleven a mejorar esta experiencia general del servicio.

3.4. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales (medición antes de la intervención)

Las métricas para medir antes de la intervención serán las siguientes:

- Nivel de satisfacción del Cliente
- Ingresos de ventas en MDP.
- Indicador de renovabilidad
- Percepción de diferenciación
- Competitividad

1	NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Satisfacción likert 5 niveles
2	INGRESOS EN VENTAS	Ventas en MDP
3	RENOVABILIDAD	% permanencia
4	DIFERENCIACIÓN	diferenciación likert 5 niveles
5	COMPETITIVIDAD	Competitividad likert 5 niveles.

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información

Se plantean inicialmente las siguientes correlaciones:

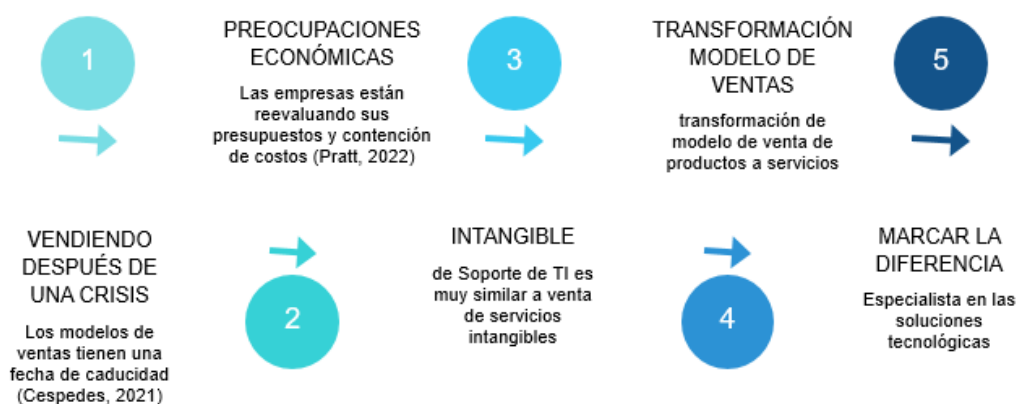
- **Satisfacción del Cliente– ingreso de ventas en MDP por venta:** relación existente entre la evaluación del servicio por parte del cliente y su renovación.
- **Precio – Ingresos en ventas en MDP por renovaciones:** Relación existente entre el precio y la renovación de servicios existentes, así como ver su tendencia si es a la baja o la alza.
- **Valor percibido (diferenciación) – ingresos de venta en MDP por venta:** Relación existente entre la relación de valor percibido por el cliente y el ingreso por ventas de servicios.
- **Renovabilidad.**

CAPÍTULO 4

Implementación: Planeación de la intervención

4.1. Justificación de la intervención

Es relevante señalar que la pandemia fue un momento muy importante para la industria de TICs y plasmó cambios significativos en los modelos de ventas. Además de las constantes preocupaciones económicas derivadas de la situación post pandémica que llevó a las empresas de la industria a reevaluar sus presupuestos. Así también partir de la labor de venta de servicios que tiene la consideración de ser un elemento intangible y agrega complejidad al modelo de ventas, que requiere ser transformado para llevar del modelo de productos a servicios tomando en cuenta los entregables para hacer tangible lo intangible y no olvidando la alta competencia, que pone al centro de la estrategia la diferenciación necesaria en los servicios.



Fuente: Elaboración propia.

La intervención es relevante para permitir al área de plataforma Axity México contar con una propuesta de solución a su problema de ventas.

4.1.1. Consideraciones costo/beneficio de la intervención

Es importante realizar la intervención porque permitirá medir la respuesta de los clientes ante los indicadores de diferenciación, competitividad, renovabilidad, así como su nivel de satisfacción. Una vez realizando el análisis de los datos recopilados permitirá.

El tiempo para llevar a cabo la implementación de intervención en esta primera etapa, será de 3 meses y se facilitará el apoyo de las áreas necesarias. Es importante contar con la participación de los clientes que son la clave para tener la recolección de su impresión con respecto a los servicios.

El proyecto tiene el respaldo de los tomadores claves de decisión para llevar a cabo y buen término la implementación de intervención en esta fase.

4.2. Actividades, herramientas e instrumentos

Las herramientas a aplicar son cuestionarios en línea con preguntas cerradas a Clientes, así como herramientas para la creación de estrategia con el equipo Axity. Estas herramientas se describen en la tabla 12.

Los cuestionarios, entrevistas y herramientas se agregan en la sección de Anexos.

La información se concentra, organiza y grafica en hojas de cálculo y se utiliza un presentador de diapositivas en línea para mostrar resultados.

4.3. Etapas del proceso de aplicación de la intervención

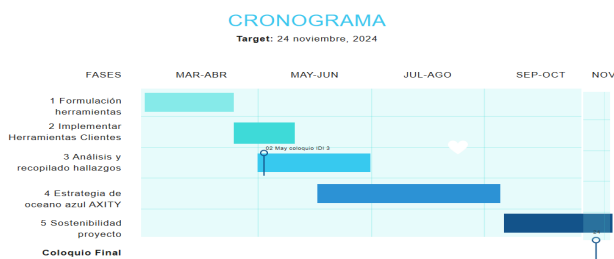
La intervención constará de 5 fases:

- Fase 1: Formulación de herramientas
 - Cuestionario Clientes
 - Entrevista Clientes
 - Herramientas para la creación de estrategia de océano azul
- Fase 2: Implementar herramientas Clientes
 - Aplicar cuestionarios y entrevistas a Clientes
 - Aplicación de herramientas personal Axity
- Fase 3: Equipo Axity - Estrategia de océano azul
 - Cuadro estratégico
 - Esquema de 4 acciones
 - Matriz ERIC
- Fase 4: Análisis
 - Recopilado de información y hallazgos
 - Medición de indicadores posteriores a intervención
- Fase 5: Sostenibilidad
 - Asignar roles y responsabilidades para dar continuidad a intervención
 - Ejecutar estrategia de propuesta de intervención
 - Ajustes y documentación

4.3.1. Cronograma de la implementación de la estrategia

El cronograma planteado para la implementación es el siguiente:

Ilustración 25. Cronograma de implementación



Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Imprevistos

De acuerdo al análisis actual se consideran los siguientes imprevistos:

Imprevisto	Comentarios de Impacto	Posible mitigación
Salir de la empresa	Implica que el consultor creador de esta intervención pudiera salir de la organización y esto podría afectar dependiendo el avance en la implementación.	Llegar a un acuerdo con la empresa para continuar y documentar el proceso completo de documentación de TOG.
Cambios de estructura en la organización y tomadores de decisión.	Impactos derivados de cambios de estructura en los tomadores de decisiones relevantes o accionistas en intervención.	Revisar continuidad de intervención con director del CRE (Centro Regional de Entrega)
Cambios en la situación personal del líder de proyecto	Por cuestiones personales/familiares se pueda poner en riesgo la intervención.	Mantener plena comunicación con tutor y coordinador.
Participación de clientes baja en cuestionarios y entrevistas	Que la muestra no sea lo suficientemente representativa cuantitativamente y no se llegue al porcentaje definido en los indicadores.	Aprovechar al máximo la información cualitativa proporcionada y extender los plazos para realizar los instrumentos.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

Implementación: Exposición de hallazgos

Por la dinámica del área de Plataforma en la intervención, se logran aplicar las herramientas e instrumentos hacia clientes, pero se reprograma la aplicación de herramientas Axity que serán consideradas como parte de las propuestas para el cambio.

5.1. Sistematización y medición de resultados

Para la primera herramienta “**entrevista semi-estructurada a Clientes**”, se utilizó una sistematización basada en frecuencia de respuestas comunes, misma que se presenta en gráficas de nube de palabras. Al ser una herramienta cualitativa, con preguntas abiertas, se concentró la información manualmente en presentaciones que ayuden a los tomadores de decisiones a definir nuevas estrategias.

Para la segunda herramienta “**cuestionario en línea de preguntas cerradas a Clientes**”, está basado en respuestas en escala de Likert de 5 puntos y al tratarse de datos cuantitativos, se utilizó una sistematización de concentrado de información en tablas de hojas de cálculo y gráficas, mostrando los porcentajes o frecuencia de respuestas, dependiendo sea el caso. Se buscó resaltar aquellos elementos del cuestionario que deben llevar a decisiones de cambio.

5.2. Organización de la información obtenida

La información es presentada en el siguiente orden.

- Resultados de entrevista a Clientes
- Resultado de cuestionario
- Conclusiones Generales
- Subdivisión de hallazgos por categoría
- propuestas

Resultados entrevista semi-estructurada a Clientes.

Se aplicaron 27 entrevistas, de las cuales los resultados se presentan en el siguiente formato:

1. Pregunta abierta de la entrevista
2. Nube de palabras de las respuestas a la pregunta
3. Compilado de diez puntos, que se relaciona con las respuestas más mencionadas
4. Tabla con detalle original de las respuestas a las preguntas
5. Conclusiones y hallazgos por pregunta

A continuación, se presentará en el formato anterior indicado para cada una de las diez preguntas realizadas en la entrevista.

Se utiliza la siguiente nomenclatura:

“Q” “número de pregunta” “-” “número de orden en formato”

por ejemplo:

Q1-1 se referirá a la pregunta uno en su formato uno, la pregunta abierta de la entrevista.

Q5-3 se referirá a la pregunta cinco en su formato 3, el compilado de los diez puntos.

Q1-1 ¿Cuáles son las variables que tomas en cuenta para considerar un servicio como estratégico?



Q1-3 Los 10 puntos más mencionados son:

- 93

7. Claridad en los objetivos y el alcance: Se destaca la importancia de tener objetivos claros y un seguimiento adecuado.
8. Costo-beneficio: Se prioriza que las soluciones ofrecidas sean rentables y aporten valor tangible.
9. Impacto financiero: El valor aportado debe reflejarse en los resultados financieros de la empresa.
10. Comunicación efectiva: La claridad en la comunicación y las cotizaciones es vital para el éxito del servicio.

Q1-4 El detalle de las respuestas mencionadas en la entrevista se concentra a continuación:

Folio	<i>¿Cuáles son las variables que tomas en cuenta para considerar un servicio como estratégico?</i>
1	<i>Cumplir con los tiempos establecidos.</i>
2	<i>Como socio comercial y no solo como proveedor y estar siempre al pendiente de sus requerimientos.</i>
3	<i>Tiempo de resolución de problemas.</i>
4	<i>cuando se está alienado al core del negocio del cliente y se genera valor.</i>
5	<i>Prioridad de la puesta en marcha del servicio, así como la disponibilidad para poder cumplir tiempos.</i>
6	<i>La constancia, actitud de servicio y el nivel de cumplimiento de compromisos.</i>
7	<i>Alcance y objetivos claros, que haya responsabilidad, seguimiento y control.</i>
8	<i>Precio, servicio y disponibilidad</i>
9	<i>Disponibilidad, expertiz</i>
10	<i>Prioridad con respecto a su negocio, la importancia en el momento y que este dentro de los planes de trabajo y objetivos del Cliente.</i>
11	<i>Tiempos de cada uno de los proyectos, priorizar los tiempos.</i>
12	<i>La proactividad, iniciativa, entrega de servicios en tiempo y forma.</i>
13	<i>Costo, Valor y Tiempos de Respuesta</i>
14	<i>Que sea benéfico para el Cliente y que cumpla con los estándares</i>

15	<i>La urgencia que se tiene, si es prioritario o no, y la ubicación, por ejemplo en Ciudad de México lo pueden atender casi de inmediato y en otras localidades hay que programarlo.</i>
16	<i>El nivel financiero, el beneficio que nos pudiera traer si es que resuelve un problema existente o si puede generar nueva captación de clientes, esto a nivel financiero, y a nivel técnico que nos pueda resolver una problemática que tenemos hoy en día.</i>
17	<i>Que la empresa tengas las capacidades técnicas para atender los requerimientos y el volumen para sacarlas adelante en tiempo.</i>
18	<i>El valor que aporta al negocio</i>
19	<i>Costo - Beneficio</i>
20	<i>El impacto que tiene en el estado de resultados financieros de la compañía.</i>
21	<i>Ingreso que representa a la compañía.</i>
22	<i>Tiempo de Respuesta y Disponibilidad</i>
23	<i>Plan de trabajo para cumplir con base al tiempo comprometido. Disponibilidad. Cotizaciones claras. Comunicación efectiva.</i>
24	<i>Servicios Datacomm y como tal lo más fuerte las integraciones de IPBH Transporte.</i>
25	<i>Las necesidades de negocio</i>
26	<i>Es que vaya apegado a la visión de la organización y necesidades de negocio.</i>
27	<i>La criticidad y el valor agregado al usuario</i>

Q1-5 En conclusión:

En resumen, lo que se destaca más por los clientes es la capacidad de entregar valor, el alineamiento de Axity con sus necesidades de negocio y su visión. Se menciona la importancia en la capacidad técnica y el cumplimiento de fechas compromiso, así como disponibilidad. También se resalta las habilidades suaves del personal que atiende al cliente. Los clientes valoran la puntualidad, la proactividad, la actitud de servicio, la rápida resolución de problemas y la claridad en la comunicación, así como un balance adecuado entre costo y beneficio, lo que refuerza su confianza en la calidad del servicio ofrecido.

Q2-1 Este Axity incluido o no, ¿Cuál es el ranking de los 3 principales proveedores que le dan mayor valor para su negocio?" ahondar en el por qué?



Q2-2

Q2-3 Dentro de los 10 puntos más mencionados se encuentran:

1. Axity: Mencionado repetidamente como un proveedor clave, a menudo como el número uno, debido a su valor agregado, conocimiento y confianza.
2. Alestra: Aparece varias veces como uno de los principales proveedores, destacando su interacción y servicios.
3. Cisco: Mencionado varias veces por su rol como proveedor tecnológico y su eficiencia en brindar soporte.

4. Telmex: Se menciona varias veces, especialmente en el contexto de BBVA, por sus servicios y nivel de interacción.
5. Microsoft: Mencionado en la primera posición por algunos, aunque con menor frecuencia que Axity.
6. Logicallis: Nombrado como un proveedor relevante en términos de disponibilidad de equipo y servicios.
7. Dell: Mencionado como parte de los proveedores con los que se trabaja.
8. DataWarden: Aparece en algunos comentarios por el valor que brinda en sus servicios.
9. Bestel: Listado como uno de los principales proveedores en varias respuestas.
10. Nokia: Mencionado como uno de los proveedores importantes junto a Cisco.

Q2-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>"Este Axity incluido o no, ¿Cuál es el ranking de los 3 principales proveedores que le dan mayor valor para su negocio?" ahondar en el por qué?...</i>
1	<i>Microsoft, Alestra, AXITY</i>
2	<i>dentro de los 3 primeros.</i>
3	<i>Yo pondría a Axity, Dell y Cellcom, son con los que trabajamos.</i>
4	<i>Por confidencialidad no pueden indicarme el nombre de los proveedores. Razones por las cuales nos dan valor: 1, alta disponibilidad para la ejecución de las actividades, 2. Cero complejidades para el inicio de actividades, 3. Apoyo en las tareas por fuera del scope.</i>
5	<i>1. Logicallis. 2. Axity. 3. Nec. Todo es basándose en disponibilidad de entrega de equipo y servicios.</i>
6	<i>Definitivamente Axity es quien mejor valor agregado da o daba, comparado a Ikusi, con Axity había seguimiento y los compromisos se cerraban, además de conocimiento y confianza.</i>
7	<i>Sólo confirmó que Axity si está en su top 3 de proveedores, por la experiencia que tenemos, el conocimiento del personal y la confianza para delegar tareas.</i>
8	<i>Axity está en #1 pero no puede decir los demás</i>

9	<i>Cisco, Axity y Nokia. Por qué Cisco es el proveedor tecnológico nos brinda la información eficiente y precisa a fallas o soporte, Axity es partner, pero aún así considero que es muy bueno</i>
10	<i>No quiso dar nombres, pero busca Proveedores confiables, que cumplan niveles de servicio, y que sean proveedores que tengan un buen respaldo del fabricante.</i>
11	<i>1. Axity 2. DataWarden 3. Logicallis Pongo en primer lugar a Axity por experiencias y nivel técnico.</i>
12	<i>Axity se encuentra entre los 3 principales proveedores, pero no se considera correcto mencionar a los otros proveedores. Se considera que es de valor por los servicios que se brindar que son estratégico y críticos para la organización.</i>
13	
14	<i>1. Bestel 2. Alestra 3. Axity</i>
15	<i>Yo solo trabajo con dos proveedores, ustedes y Arka, por ejemplo en calidad de servicio, me ha tocado primero ustedes y luego Arka, a veces Arka y luego ustedes, dependiendo, por ejemplo, en obra civil, Arka me atendió muy rápido y Axity fue un poco más lento en algún sitio donde me tocó hacer alguna adecuación, y en temas de jumpers y SFP's, Axity me ha respondido muy rápido.</i>
16	<i>Preferiría omitirla porque no se que tanto vaya a afectar.</i>
17	<i>Por temas de Compliance, podemos pasar a la siguiente pregunta?</i>
18	<i>N/A</i>
19	<i>Top 10, área de Telecoms</i>
20	<i>Se deja en blanco por Compliance</i>
21	<i>Debido a un tema de compliance interno no me es posible contestar esta pregunta.</i>
22	<i>Solo tengo a Axity como proveedor</i>
23	<i>Conozco a ANS y a Axity. Ambos excelente calidad en servicio y buen ambiente de trabajo en equipo.</i>
24	<i>Cisco, Nokia y Axity</i>
25	<i>Axity, Alestra y Telmex debido al nivel de interacción que se tiene con cada uno.</i>
26	<i>Telmex, Alestra y Cisco, porque son los que tienen más servicios</i>
27	<i>Sin respuesta por parte del cliente.</i>

Q2-5 En conclusión:

Además de Axity que fue el proveedor más mencionado, los siguientes más mencionados con distintos clientes son Alestra, Cisco y Logicallis. Otros proveedores mencionados fueron: Telmex, Microsoft, Dell, DataWarden, Bestel,

Q3-1 ¿Qué es lo que más aprecias del servicio que brinda Axyty?



Q3-3

- 99

3. Compromiso: Se aprecia el compromiso del equipo para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.
4. Conocimiento técnico y expertise: La experiencia y conocimientos técnicos de los ingenieros son altamente valorados.
5. Calidad del servicio: La calidad del servicio ofrecido, especialmente en términos de resolución de problemas y atención, es un punto clave.
6. Proactividad: La proactividad para anticiparse a problemas o necesidades es un atributo destacado.
7. Atención al cliente: Se aprecia el nivel de atención al cliente, resaltando la flexibilidad y disposición para resolver dudas y necesidades.
8. Sentido de urgencia: El sentido de urgencia con el que se atienden los problemas es muy importante para los clientes.
9. Flexibilidad: La flexibilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente, incluyendo cambios o urgencias, es mencionada frecuentemente.
10. Transparencia: Se valora la transparencia en la gestión de proyectos, especialmente en la comunicación sobre el estado de los trabajos.

La disponibilidad y el conocimiento técnico destacan como los puntos más mencionados.

Q3-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Qué es lo que más aprecias del servicio que brinda Axity?</i>
1	<i>Atención por parte de service delivery RB.</i>
2	<i>Está al pendiente y notifica las vulnerabilidades a tiempo.</i>
3	<i>Calidad del servicio, tiempos de respuesta y el seguimiento muy puntual.</i>
4	<i>Es bastante apreciado que el acompañamiento en la ejecución sea integral. El conocimiento del cliente hace de una manera más fluida que la ejecución del proyecto de realice sin tanto retraso.</i>
5	<i>Apoyo y disponibilidad del personal para la atención.</i>
6	<i>Su compromiso, proactividad y seguimiento.</i>
7	<i>La disponibilidad, experiencia, responsabilidad, que Axity siempre está al pie del cañón.</i>

8	<i>Disponibilidad, Flexibilidad</i>
9	<i>Sentido de urgencia y disposición</i>
10	<i>El compromiso</i>
11	<i>Apoyo que nos brindan, llevar gestión de tiempos y solventar dudas a nivel técnico.</i>
12	<i>Apreciamos que con base a la retroalimentación que brindamos como cliente, se realizan planes estratégicos para brindar un servicio óptimo. Se consideran los puntos de vista del cliente para identificar los puntos de mejora del servicio.</i>
13	<i>Expertis y Disponibilidad</i>
14	<i>La disponibilidad de los ingenieros, calidad en los ingenieros</i>
15	<i>El seguimiento y la claridad del estatus de los trabajos, y la flexibilidad para adecuarse a nuestras necesidades.</i>
16	<i>La experiencia que han demostrado al momento a nivel técnico, el expertise que han demostrado que nos ayudan a solventar las necesidades.</i>
17	<i>La disponibilidad para atender el servicio.</i>
18	<i>Perfil Estratégico de su ingeniería</i>
19	<i>Gestión y atención a los incidentes</i>
20	<i>El seguimiento a los proyectos y la transparencia con la que se conducen.</i>
21	<i>Atención al cliente</i>
22	<i>Actualmente no detecto algo destacable</i>
23	<i>Disponibilidad, comunicación, disponibilidad para aclaración a cualquier duda y sobre todo para actuar en bomberazos.</i>
24	<i>Son Organizados y atentos en la planeación y despliegue de actividades.</i>
25	<i>El conocimiento técnico que se tiene para resolución de problemas</i>
26	<i>Siempre hay apertura cuando existe un requerimiento, brindando flexibilidad</i>
27	<i>La actitud de servicio y resolución de problemas</i>

Q3-5 Conclusión

La disponibilidad constante y el profundo conocimiento técnico son los aspectos más valorados, complementados por un seguimiento puntual, compromiso con los clientes, y una atención destacada al cliente. La proactividad, flexibilidad, sentido de urgencia y transparencia en la gestión de proyectos fortalecen la percepción positiva de los servicios ofrecidos.

Q4-1 ¿Qué es lo que menos te gusta del servicio que brinda Axity?



Q4-2

Q4-3

1. Retraso en entrega de propuestas o cotizaciones: Varias respuestas mencionan retrasos en la entrega de propuestas o productos.
2. Falta de recursos suficientes: Se menciona la falta de recursos, como personal o equipo adecuado, en algunos proyectos.
3. Mala atención por parte del personal anterior: La atención de un antiguo AM, Raúl Abadiano, fue mencionada como un punto negativo.
4. Escalamiento lento de problemas: Se menciona que no se escalan los problemas (stoppers) de manera rápida.
5. Mala documentación técnica: Algunos señalan que la documentación técnica no es siempre adecuada o completa.

6. Falta de iniciativa: Se menciona la falta de proactividad para anticipar o resolver problemas.
7. Costes: Aunque mencionado solo una vez, los costes fueron mencionados como un punto de atención.
8. Problemas en los procesos comerciales: Se mencionan problemas en los flujos o procesos comerciales que afectan la agilidad.
9. Mala gestión de temas informales: Se critica la informalidad en la gestión de ciertos temas sin un seguimiento adecuado.
10. Interacción problemática cuando CISCO está involucrado: Se menciona que la interacción es más complicada cuando Axity actúa como intermediario con CISCO.

Los retrasos en la entrega de propuestas y la falta de recursos son los puntos más mencionados.

Q4-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Qué es lo que menos te gusta el servicio que brinda Axity?</i>
1	<i>La mala atención del antiguo AM RA.</i>
2	<i>Le gusta todo</i>
3	<i>En cuanto al servicio no, pero en proceso previo a la contratación fue muy largo, con el área comercial, pero el servicio como tal, ninguno.</i>
4	<i>Que no escale de manera rápida los stoppers.</i>
5	<i>Sin problema del momento.</i>
6	<i>No ve áreas de oportunidad.</i>
7	<i>Que mandan a muchos becarios para aprender, agarran al cliente para forjarlos y no mandan expertos de inicio.</i>
8	<i>Comunicación de nuevos servicio, productos hacia el cliente</i>
9	<i>En realidad no he tenido algún tema. Tal vez la cantidad de recursos en ocasiones no es suficiente</i>
10	<i>No hay un motivo por el momento.</i>
11	<i>A veces la parte de documentación a nivel técnico no es lo esperado.</i>
12	<i>Falta de iniciativa.</i>
13	<i>Retraso en entrega de cotizaciones de producto</i>

14	<i>Disponibilidad</i>
15	<i>Que a veces no llevan el equipo suficiente, por ejemplo, no siempre llevan equipo para limpieza de fibras como jaboneras, plumas o microscopio, para asegurar que la fibra está bien y no encontrarnos después con que tienen detalles y cuando tratamos de levantar los servicios se atenúan mucho porque no están limpias. También, hace como dos años, cuando empezó el proyecto, fue la negativa para dar el servicio por la dispersión geográfica y hasta que se escaló a direcciones fue cuando dijeron que sí lo iban a atender.</i>
16	<i>Al momento, en nuestro actual proyecto, no me he encontrado ninguna debilidad, tal vez el cambio de personal que se ha tenido.</i>
17	<i>Hasta el momento nada, es el primer proyecto que llevo con ustedes.</i>
18	<i>Costes</i>
19	<i>Retraso en entrega de propuestas</i>
20	<i>Hasta el momento nada, estamos satisfechos con el servicio.</i>
21	<i>Estamos a gusto con el servicio que nos brindan</i>
22	<i>Flujos actuales a nivel comercial</i>
23	<i>No tengo comentarios al respecto en el tiempo que yo gestione me gusto mucho su trabajo.</i>
24	<i>Es diferente la interacción con Axity cuando esta como intermediario CISCO y es más problemático.</i>
25	<i>Los procesos de Axity para temas de compras, lo cual impide tener agilidad o un tiempo de atención mucho más rápido.</i>
26	<i>Existen temas que se manejan informalmente y sin brindar un seguimiento o detalle claro en la entrega del servicio administrado</i>
27	<i>Que no sepan brindar solución a algún incidente</i>

Q4-5 Conclusión

Los principales desafíos identificados incluyen retrasos en la entrega de propuestas, falta de recursos adecuados y una lenta escalación de problemas. También se mencionan problemas en la documentación técnica, falta de iniciativa y dificultades como falta de agilidad en los procesos comerciales. La gestión informal de ciertos temas y la complejidad en la interacción con CISCO también son puntos

de mejora destacados, junto con preocupaciones puntuales sobre costes y atención previa.

Q5-1 ¿Qué te parecen los costos respecto al valor que recibe de los servicios de Axity?



Q5-2

Q5-3

1. Adecuados: Mencionado varias veces como una valoración de los costos, indicando que son razonables.
2. Justo: Los costos se describen repetidamente como justos o equilibrados en relación con el servicio recibido.
3. Competitivos: Mencionado varias veces que los costos son competitivos en el mercado.
4. En el promedio del mercado: Los costos se consideran dentro del rango del mercado.
5. Buena relación precio-beneficio: Se destaca una buena relación entre el precio y el valor recibido.

6. No maneja presupuestos: Varias personas mencionan que no tienen acceso o no manejan directamente los costos.
7. Altos: Algunos comentarios señalan que los costos son altos, especialmente en ciertos servicios.
8. Disparidad en ciertos servicios: Se menciona que hay disparidad en los precios dependiendo del servicio.
9. Variantes/cambiantes: Los precios son descritos como variables o cambiantes en algunos casos.
10. Caros: Algunos consideran que los precios son altos o caros.

Los puntos más mencionados fueron que los costos son adecuados, justos, y competitivos, aunque algunos mencionan que pueden ser altos o cambiantes.

Q5-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Qué te parecen los costos respecto al valor que recibe de los servicios de Axity?</i>
1	<i>No hay mucho que pelear, ya que es lo que maneja cisco</i>
2	<i>Adecuados</i>
3	<i>Bien, me parecen bien, sin embargo ahí no me gustaría meterme mucho porque es un tema que lleva compras y no tengo acceso a los costos de los demás, pero el precio se nos ha hecho factible para el presupuesto que tenemos para el proyecto.</i>
4	<i>Cuando se requiere que sea Axity por conocimiento, siempre hay una negociación de precios.</i>
5	<i>No llevo presupuestos ni balances relacionados a costos.</i>
6	<i>Justo con respecto al promedio en el mercado, lo que pagan es lo que reciben.</i>
7	<i>Aceptable, justo.</i>
8	<i>Que son adecuados</i>
9	<i>Justo</i>
10	<i>Están en el mercado, en la media.</i>
11	<i>No veo presupuestos ni balances relacionados a proyectos.</i>
12	<i>Son adecuado, sin embargo se considera que podría tener mayor valor.</i>
13	<i>Equidad</i>
14	<i>No tiene información de costos</i>

15	<i>Yo no manejo tanto el costo, pero creo que está dentro del rango para lo que se pide.</i>
16	<i>En temas de costos te lo debo, no sería la persona indicada para comentarlo.</i>
17	<i>Buena relación precio beneficio.</i>
18	<i>En ciertos servicios Disparidad</i>
19	<i>Variantes, muy cambiantes</i>
20	<i>Competitivos.</i>
21	<i>Competitivos</i>
22	<i>Altos</i>
23	<i>Considero que les falló realizar la cotización, ya que, por ello, tuvieron que salir del proyecto por los números rojos que les ocasionó</i>
24	<i>Es equilibrado, se da lo justo sobre lo que se cubre y son competitivos</i>
25	<i>Sin respuesta por parte del cliente.</i>
26	<i>Para servicio administrado son altos y para implementación son justos</i>
27	<i>Caros</i>

Q5-5 Conclusión

Como conclusión los comentarios reflejan una percepción mayormente positiva respecto a los costos, describiéndolos como adecuados, justos y competitivos en relación con el mercado. Se valora una buena relación precio-beneficio, aunque algunos pocos señalan que los costos pueden ser altos o variables dependiendo del servicio. Además, varias personas no tienen acceso directo a la gestión de presupuestos, lo que limita su capacidad de comentar sobre los precios. En general, los costos se perciben como equilibrados, aunque con algunas discrepancias en ciertos servicios específicos.

Q6-1 ¿Cómo podría Axity mejorar su servicio?



Q6-2

Q6-3

1. Mejorar los tiempos de entrega: Varias personas mencionan que los tiempos de entrega, especialmente de equipos y hardware, pueden mejorar.
2. Satisfacción general: Muchos clientes están satisfechos con el servicio, mencionando que no ven áreas de mejora o que ya es excelente.
3. Mejorar la comunicación: Se sugiere una mayor comunicación, tanto con el equipo en campo como con los clientes, para estar más al tanto de los cambios y necesidades.
4. Mayor involucramiento del liderazgo: Se propone que el liderazgo esté más involucrado en aspectos operativos y técnicos.

5. Acercarse más al cliente sin un enfoque de ventas: Los clientes aprecian un acercamiento genuino para entender sus necesidades más allá de cerrar ventas.
6. Más sesiones de seguimiento en preventa: Se menciona la importancia de clarificar los alcances mediante sesiones de seguimiento preventa.
7. Flexibilidad en los procesos de compra: Se sugiere que los procesos de compra sean más flexibles para facilitar las interacciones.
8. Cobertura en campo y personal no sobrecargado: Se menciona la necesidad de una mayor cobertura en campo y de asegurar que el personal no esté sobrecargado.
9. Planes estratégicos basados en la retroalimentación del cliente: Se valora la creación de planes estratégicos basados en la retroalimentación para mejorar el servicio.
10. Conocimiento profundo del cliente y sus necesidades: Se propone que la empresa conozca mejor las operaciones del cliente y se interese por su funcionamiento interno.

Las ideas más recurrentes giran en torno a mejorar la comunicación, acercarse más al cliente y mejorar los tiempos de entrega.

Q6-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Cómo podría Axity mejorar su servicio?</i>
1	<i>Los tiempos de entrega, mejorarlos</i>
2	<i>ya es excelente</i>
3	<i>En lo que yo he trabajado con ustedes, no veo ninguna área de oportunidad, siempre tuve una pronta respuesta de su lado, del equipo, correos constantes en cuanto al seguimiento, y afortunadamente nunca hemos requerido del soporte como tal, pero siempre ha habido un correo de atención por si necesitábamos algo adicional.</i>
4	<i>Que el personal no está sobrecargado para que éste pueda realizar bien su trabajo.</i>
5	<i>Teniendo mejores tiempos de entrega de equipos, hardware. Fuera de eso no tengo alguno otro problema.</i>
6	<i>Como empresa y en el servicio, no ve alguna mejoría a realizar, ya que estaba satisfecho con nuestro trabajo.</i>

7	<i>Ayudaría tener un liderazgo mas involucrado en aspectos de operación, técnico-administrativo.</i>
8	<i>Agilidad en cambios tecnológicos</i>
9	<i>Mayor comunicación con el equipo en campo</i>
10	<i>Acercarse más al cliente para saber que sucede sin buscar cerrar una venta, más bien para saber cómo se siente el cliente.</i>
11	<i>Pueden mejorar con más sesiones de seguimiento en la preventa para clarificar los alcances.</i>
12	<i>Elaborando planes estratégicos, orientados a resultado en base a la retroalimentación con los clientes.</i>
13	<i>Costes competitivos a mercado</i>
14	<i>Conocer más a su cliente, e interesarse por su operación</i>
15	<i>Con la comunicación que están haciendo, comunicación directa con una llamada o un mensaje, a mi me ha funcionado mantener esa cercanía y no esperar a la reunión de la PMO.</i>
16	<i>Como tal es el primer proyecto que llevo con ustedes, no tengo mucho parámetro de comparación.</i>
17	<i>Mejorando la comunicación, te comento rápidamente que el año pasado con las reformas al outsourcing hubo varios cambios que nos retrasaron, si nos lo hubieran comentado hubiéramos buscado la manera de atenuar el impacto por los cambios de personal, correos, etc.</i>
18	<i>Equidad, Costo - Expertis</i>
19	<i>Integración y revisión puntual de Reporteo mensual</i>
20	<i>Hasta el momento estamos satisfechos con el servicio.</i>
21	<i>Estamos a gusto con el servicio que nos brindan</i>
22	<i>Mayor Cobertura en campo</i>
23	<i>Ejercicios exhaustivo tomando en cuantos riesgos al momento de estimar el proyecto.</i>
24	<i>Regularmente no hay temas, pero sería ideal ampliar catálogo con otros partners como Nokia para considerarlos en otras actividades</i>
25	<i>Siendo más flexibles en los procesos de compras.</i>
26	<i>Tomando mucho más ownership, ahondando mucho más en el detalle y siendo más cuidadoso con los servicios administrados que se entregan.</i>
27	<i>Capacitándose y conociendo bien todas sus soluciones</i>

Q6-5 Conclusión

En resumen, los clientes expresan satisfacción general con el servicio, aunque identifican áreas de mejora. Los tiempos de entrega y la comunicación son puntos clave a optimizar, junto con un mayor involucramiento del liderazgo en temas operativos y técnicos. Se sugiere un acercamiento más cercano y genuino al cliente, sin enfocarse exclusivamente en ventas, y la implementación de más sesiones de seguimiento en la preventa para clarificar alcances. Además, se propone mayor flexibilidad en los procesos de compra y asegurar que el personal no esté sobrecargado, junto con la creación de planes estratégicos basados en la retroalimentación del cliente.

Q7-1 ¿Qué es lo que hace a Axity diferente en el mercado?



Q7-2

Q7-3

1. Compromiso con el cliente: Mencionado varias veces como un aspecto clave, destacando la dedicación de Axity para cumplir con los compromisos.
2. Proactividad y seguimiento: El seguimiento constante y la proactividad en la atención son valorados.
3. Buen nivel técnico y de conocimientos: Los clientes aprecian el expertise técnico del equipo de Axity.
4. Portafolio de soluciones: Se valora el amplio portafolio de soluciones y servicios que ofrece la empresa.
5. Atención al cliente: La atención al cliente es destacada como uno de los puntos fuertes, con prioridad en la respuesta y resolución de problemas.
6. Disposición y eficiencia: La disposición para atender y la eficiencia en la ejecución de los trabajos son aspectos importantes para los clientes.
7. Apoyo inmediato: Los clientes valoran la rapidez en la atención, especialmente en situaciones de urgencia o ante problemas técnicos.
8. Actitud de servicio: La actitud de servicio del equipo de Axity es mencionada como un aspecto positivo.
9. Flexibilidad y negociación: Se aprecia la flexibilidad y disposición para negociar en ciertos aspectos cuando es necesario.
10. Combinación de buen costo y confianza: Los clientes resaltan una buena combinación de precios competitivos y confianza en el equipo técnico.

Estas ideas reflejan una fuerte orientación al cliente, destacando el compromiso, proactividad y nivel técnico de Axity.

Q7-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Qué es lo que hace a Axity diferente en el mercado?</i>
1	<i>Cumple con los requerimientos</i>
2	<i>siempre los mantiene informados dando las noticias y son proactividad</i>
3	<i>En cuanto al servicio, por lo que me platicó compras, costos, beneficio, calidad en el servicio.</i>

4	<i>Porque Axity tiene el soporte profesional y financiero para atender la dimensión de los clientes que Cisco tiene.</i>
5	<i>Compromiso con el cliente.</i>
6	<i>Su compromiso, proactividad y seguimiento.</i>
7	<i>Su compromiso, proactividad y seguimiento.</i>
8	<i>En base a las soluciones siempre se está apoyando al negocio, la transparencia de la gente</i>
9	<i>La disposición y eficiencia</i>
10	<i>Nos recomendó otro proveedor, pero no le gusto el servicio de la migración. No fuimos la primera opción por comentarios de Microsoft.</i>
11	<i>Buen nivel técnico y buen nivel de conocimientos.</i>
12	<i>Su amplio portafolio de soluciones.</i>
13	<i>Portafolio de servicios</i>
14	<i>el apoyo inmediato</i>
15	<i>Para la instalación de jumpers la respuesta, incluso ante una falla o un problema de instalación sobre un trabajo ejecutado.</i>
16	<i>A nivel financiero estoy perdido, pero a nivel técnico o de expertise es uno de los candidatos principales para nuestro proyecto, nos demostraron que podían con el proyecto y eso nos indica que sí tenían ese expertise.</i>
17	<i>Combinación del equipo técnico, tienen buen costo y buen nivel de confianza, los trabajos que han hecho han sido buenos y esa es su fortaleza.</i>
18	<i>Portafolio de servicios</i>
19	<i>Expertis</i>
20	<i>Su atención al cliente.</i>
21	<i>La atención al cliente</i>
22	<i>Cuando se dan la oportunidad existe flexibilidad y negociación</i>
23	<i>Axity tiene una excelente actitud de servicio en donde busca cumplir los compromisos</i>
24	<i>Trato de su personal; Con otros proveedores llegamos a chocar. Siempre hay una prioridad por atendernos</i>
25	<i>Sin respuesta ya que no encontró un diferenciador.</i>
26	<i>No hay algún distintivo claro,</i>
27	<i>La labor de convencimiento</i>

Q7-5 Conclusión

Con respecto a la diferenciación del servicio comentada, los clientes valoran altamente el compromiso de Axity, destacando su proactividad, seguimiento constante y un equipo con gran expertise técnico. La atención al cliente, disposición, eficiencia, y rapidez en la resolución de problemas son puntos fuertes. Además, se aprecia el amplio portafolio de soluciones, la actitud de servicio del equipo, y su flexibilidad para negociar cuando es necesario. Finalmente, los clientes resaltan la buena relación entre costo y confianza en el servicio ofrecido.

Q8-1 ¿Qué es lo que ves en Axity y no ves en otros proveedores?



Q8-2

Q8-3

1. Compromiso: El compromiso de Axity con el cliente es reiterado como un valor clave en su servicio.
2. Conocimiento técnico y capacidad del personal: Se destaca la alta preparación y experiencia del equipo técnico, lo que genera confianza en su capacidad.
3. Actitud de servicio: La actitud proactiva, profesional y empática del equipo de soporte es valorada.
4. Seguimiento y atención al cliente: El seguimiento constante y la atención cercana al cliente son aspectos importantes mencionados.
5. Independencia del equipo: La experiencia y capacidad del equipo permiten a los clientes confiar en que los trabajos se realizarán sin supervisión constante.
6. Relación estratégica: La relación estratégica entre Axity y sus clientes, especialmente con RLH, es vista como un aspecto positivo.
7. Portafolio de servicios: La variedad y amplitud del portafolio de servicios es algo que se menciona como un valor agregado.
8. Rapidez y eficiencia: Se reconoce que el equipo trabaja rápido y eficiente, sin necesidad de supervisión constante.
9. Capacidad de trabajo en equipo: La colaboración interna y la capacidad de resolver dudas en equipo son vistas como fortalezas.
10. Comunicación abierta y clara: La buena comunicación y el ambiente profesional son apreciados por los clientes, generando confianza y satisfacción.

Estas ideas destacan los aspectos de compromiso, capacidad técnica, actitud de servicio y seguimiento como los principales atributos de Axity.

Q8-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio 8	<i>¿Qué es lo que ves en Axity y no ves en otros proveedores?</i>
------------	---

1	<i>Este tipo de encuestas</i>
2	<i>Costo beneficio</i>
3	<i>Son productos muy diferentes, pero lo que vemos en Axity es gente preparada, gente capaz y gente que conoce muy bien su negocio.</i>
4	<i>Estructura organizacional.</i>
5	<i>Reitero, el compromiso.</i>
6	<i>Seguimiento, respuestas, atención.</i>
7	<i>Conocimiento y experiencia para dejarnos solos o como responsables de algo y saber que no habrá problema, aun no es algo que pueda hacer con otro proveedor.</i>
8	<i>Actitud de servicio en soporte, profesionalismo y empatía con el cliente</i>
9	<i>Es un equipo que trabaja y se mueve rápido no requiere en muchas ocasiones que sean supervisados sus trabajos por qué ya tienen la experiencia necesaria</i>
10	<i>El compromiso</i>
11	<i>Se involucran el trabajo en equipo para reforzar las dudas o requerimientos.</i>
12	<i>La relación estratégica establecida entre Cliente y Axity.</i>
13	<i>Portafolio de servicios</i>
14	<i>actitud</i>
15	<i>Ahorita esa cercanía y el seguimiento, orientado a solucionar y no a buscar excusas.</i>
16	<i>Principalmente es el tema de que son Partners del proveedor.</i>
17	<i>La capacidad técnica de su personal.</i>
18	<i>Portafolio de servicios</i>
19	<i>Portafolio</i>
20	<i>Su atención al cliente.</i>
21	<i>La atención al cliente</i>
22	<i>No hay un punto de comparación actual</i>
23	<i>hermoso ambiente, disponibilidad, Comunicación abierta y clara. Profesionalismos y con muy buen skill técnico de los expertos de Axity y que pasaron el conocimiento en reiteradas ocasiones :)</i>
24	<i>Lo mismo que comenté anteriormente. El trato y tienen buenos conocimientos.</i>
25	<i>Contar con personal calificado técnicamente.</i>
26	<i>Hay algunas personas que tienen muy buena actitud, pero debería ser en general.</i>
27	<i>La labor de convencimiento</i>

Q8-5 En conclusión,

Axity es valorado por su firme compromiso con el cliente, destacando el alto nivel técnico y la capacidad de su equipo, que genera confianza al permitir una ejecución independiente sin necesidad de supervisión constante. Su actitud proactiva y empática, junto con un seguimiento cercano y una comunicación clara, refuerzan la relación estratégica con los clientes. Además, la rapidez y eficiencia en la entrega de servicios, sumadas a su amplio portafolio, son vistas como un valor agregado, consolidando a Axity como un socio confiable y eficaz.

Q9-1 ¿Los entregables de los servicios de Axity son tangibles? Si/no por qué?



Q9-2

Q9-3 De manera resumida, entre lo más comentado en esta pregunta se encuentra:

1. Sí, los entregables son tangibles: La mayoría de las respuestas indican que los entregables son tangibles, ya sea por la entrega de equipos, servicios, reportes o memorias técnicas.

2. Reportes claros: Varios clientes mencionan que siempre reciben reportes claros y detallados que hacen tangibles los resultados.
3. Servicios operando: Algunos clientes indican que los servicios implementados son tangibles y comprobables cuando están operando, como en el caso de las fábricas o instalaciones.
4. Claridad en criterios de aceptación: Se destaca que los entregables son claros y definidos, con criterios de aceptación establecidos en el Statement of Work (SOW).
5. Métricas y mejoras: Aunque los entregables son tangibles, algunos sugieren que podrían mejorarse las métricas entre Cisco y Axity para hacer los resultados más claros.
6. Servicios digitales: Algunos clientes mencionan que, aunque los entregables son tangibles, a veces son digitales o basados en licenciamiento.
7. Entrega conforme a lo contratado: Varios clientes afirman que los entregables han sido entregados conforme a lo contratado y acordado legalmente.
8. Algunas propuestas sin concluir: Un cliente señala que no todos los entregables son tangibles, ya que algunas ideas o propuestas quedan sin concluir.
9. Tranquilidad de tener el servicio: En ciertos casos, aunque no se requirieron físicamente los productos, tener el servicio disponible proporcionaba tranquilidad a los clientes.
10. Valor en los entregables: Algunos mencionan que los entregables, además de ser tangibles, generan valor y son útiles para el negocio.

En resumen, los clientes generalmente consideran que los entregables de Axity son tangibles, aunque algunos sugieren mejoras en la definición de métricas y la finalización de propuestas.

Q9-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio	<i>¿Los entregables de los servicios de Axity son tangibles? Si/no por qué?</i>
1	<i>si, por la entrega de equipos y el servicio</i>
2	<i>Si, siempre se manda el reporte</i>
3	<i>En cuanto a los productos que nosotros adquirimos, no, fue servicio nada más y afortunadamente nunca se requirió, pero teníamos la tranquilidad de tenerlo.</i>
4	<i>Son tangibles, pero se deberían tener métricas entre Cisco/Axity mejor definidas.</i>
5	<i>No, los entregables no necesariamente son tangibles.</i>
6	<i>Si</i>
7	<i>Si</i>
8	<i>Si, ya que los servicios quedan operando y son comprobables</i>
9	<i>Si, en cuestión de odk son claros</i>
10	<i>El licenciamiento, no le permite ver más de Axity.</i>
11	<i>No, realmente no será necesario.</i>
12	<i>Si, se cuenta con la información solicitada mes con mes</i>
13	<i>Digitales</i>
14	<i>Si se entregan memorias técnicas muy detalladas</i>
15	<i>Lo que veo como resultado son los ODK's, como quedó la instalación, el etiquetado, lo veo como visible, aunque al supervisor sí se le entrega físicamente y eso es más tangible.</i>
16	<i>Pues al momento si, porque ya tenemos la forma de comprobarlo, por ejemplo, la fábrica ya está funcionando, ya podemos ingresar a ella y validarla.</i>
17	<i>Si, porque vemos como se han ido implementando los equipos en la fábrica.</i>
18	<i>Si, bajo lo comprometido en anexo legal</i>
19	<i>Si</i>
20	<i>Si, por el apoyo en la ejecución de los proyectos de acuerdo con el servicio contratado.</i>
21	<i>Si, van de acuerdo con el servicio que nos brindan</i>
22	<i>Si, entregan en tiempo y forma</i>
23	<i>Si son tangibles ya que estaba claros los criterios de aceptación en el SOW</i>
24	<i>Si, con claros y son con bastante valor en los scope. Vienen bastante definidos y son claros. No te lleva tiempo analizarlos</i>
25	<i>Si, ya que todo se ha entregado conforme a lo contratado.</i>
26	<i>Algunos, ya que hay ideas o propuestas sin concluir</i>

27	Si, los reportes en ocasiones generan valor
----	---

Q9-5 Conclusión

La mayoría de los clientes coinciden en que los entregables de Axity son tangibles, ya sea en forma de equipos, servicios operando o reportes claros y detallados. Se valoran la claridad en los criterios de aceptación establecidos en los acuerdos y la entrega conforme a lo contratado. Aunque algunos sugieren mejorar las métricas y señalan propuestas sin concluir, los servicios implementados generan valor tangible y proporcionan tranquilidad a los clientes al estar disponibles cuando se necesitan.

Q10-1 ¿Tienes algún comentario adicional que quisieras agregar a la entrevista?



Q10-2

Q10-3

1. Atención personalizada: Se destaca la atención directa gerentes de servicio y líderes de proyecto, quienes brindan seguimiento a las necesidades de los clientes.
2. Satisfacción con el servicio: Muchos clientes expresan satisfacción con el servicio actual, agradecen el apoyo y compromiso, y esperan que se mantenga el mismo nivel.
3. Mejoras en indicadores: Algunos sugieren mejorar los indicadores de actividades por parte de Axity para hacer el seguimiento más claro y eficiente.
4. Incidentes de seguridad: Un comentario menciona un incidente de seguridad externo que provocó cambios, aunque no fue responsabilidad de Axity.
5. Relación a largo plazo: Los clientes valoran la relación establecida con Axity, especialmente en proyectos a largo plazo, y desean mantener esta colaboración.
6. Compromiso del equipo: Axity es valorado por su compromiso y profesionalismo, lo que facilita una buena sinergia y comunicación en proyectos.
7. Preocupación por complacencia: Un cliente menciona que percibe que Axity ha caído en una zona de confort, con menos interés en el cliente.
8. Experiencia en conjunto: Los clientes valoran la experiencia de trabajar en equipo con Axity, habiendo enfrentado y resuelto desafíos juntos.
9. Estabilidad del equipo: Algunos clientes sugieren que sería beneficioso que el equipo responsable de los servicios administrados tenga menos cambios frecuentes para mantener la consistencia.
10. Conocimiento del producto: Antes de vender un producto, un cliente sugiere que todo el equipo técnico debería estar bien capacitado y familiarizado con la solución.

En general, los comentarios reflejan satisfacción con el servicio, pero también resaltan áreas donde se pueden realizar mejoras en indicadores, consistencia del equipo y conocimiento técnico.

Q10-4 El detalle completo de los comentarios de la entrevista son los siguientes:

Folio 10	<i>¿Tienes algún comentario adicional que quisieras agregar a la entrevista?</i>
1	<i>La atención directa de RB y GB para dar seguimiento a sus necesidades.</i>
2	<i>Ninguno, esperemos que se mantenga el mismo nivel de servicio.</i>
3	<i>Fuero de lo que ya mencioné no.</i>
4	<i>Como mejora se podría revisar el tema de indicadores de las actividades, pero que sea por parte de Axity. Resalto de Axity el profesionalismo y la forma profesional con los proyectos que se han trabajado, siempre se responde a tiempo y se colabora como tiene que ser.</i>
5	<i>Se agradece el apoyo y compromiso de Axity para con la atención al cliente</i>
6	<i>Al servicio ningún comentario, sin embargo el desafortunado incidente de seguridad ajeno a nuestro trabajo, provocó los cambios que ya sabemos.</i>
7	<i>En general bien el servicio, buena sinergia y comunicación con el equipo cuando de implementaciones nuevas se trata, en cuanto a la operación, sólo lo que ya mencionó anteriormente.</i>
8	<i>No mostramos otras tecnologías que actualmente hay en el mercado</i>
9	<i>Me gusta trabajar con el equipo de Axity, brindan un buen servicio en general todo el personal es muy comprometido</i>
10	<i>No, por el momento.</i>
11	<i>Mas entrevistas como estas aportarían mucho valor como para Axity y para el Cliente en cualquier fase del proyecto.</i>
12	<i>El cliente está agradecido con la relación establecida con Axity, esperando que esta sea una relación a largo plazo.</i>
13	<i>Ninguno</i>
14	<i>Siente que Axity ha caído en el confort, que no se interesa más en el cliente.</i>
15	<i>Por lo pronto no, sería ver en otros proyectos un poco más grandes como es la respuesta y la atención y la respuesta ante emergencias.</i>

16	<i>No, de momento no, yo creo que al final será cuestión de otra encuesta ya que tengamos el resultado final.</i>
17	<i>Ninguno, seguir así y mejorar los niveles de comunicación.</i>
18	<i>Ninguno</i>
19	<i>Ninguno</i>
20	<i>*** Las respuestas han sido en base al servicio que actualmente tiene adjudicado Axity bajo nuestra gestión (Trabajos de Implementación en Campo B2B 2023/2024) ***</i>
21	<i>Ninguno</i>
22	<i>Ninguno</i>
23	<i>En mi opinión personal que voy a extrañar al equipo, ya que trabajamos en equipo y dimos frente común al cliente. Se les estimo bastante :)</i>
24	<i>No directamente, solo aportar que es buena experiencia trabajar con ustedes</i>
25	<i>Hemos podido enfrentar y resolver varios retos en conjunto, lo cual se agradece.</i>
26	<i>Llevo tiempo conociendo a Axity y se ha mejorado en algunos aspectos, del cual espera mejore y exista un balance entre la solicitud de compra hasta la entrega del servicio administrado. Le gustaría contar con un servicio más Premium enfocándose a la entrega de los servicios administrados y que la persona que los dirija no cambie tan continuamente.</i>
27	<i>Antes de vender algún producto sea conocido por el team técnico en su totalidad</i>

Q10-5 Conclusión

Los clientes valoran la atención personalizada, el compromiso y la profesionalidad del equipo de Axity, destacando su satisfacción con el servicio actual y la relación a largo plazo. Aunque se menciona la necesidad de mejorar los indicadores de seguimiento y evitar la complacencia, la experiencia conjunta y la capacidad de resolver desafíos refuerzan la confianza. También se sugiere mayor estabilidad del equipo y una mejor capacitación del personal técnico para asegurar un conocimiento profundo de los productos.

De manera general en la entrevista, se resaltan para Axity las siguientes cinco fortalezas:

1. **Compromiso con el cliente:** La dedicación para cumplir con los compromisos y satisfacer las necesidades de los clientes es altamente valorada.
2. **Conocimiento técnico y experiencia:** La preparación y el expertise del equipo técnico generan confianza en su capacidad para ejecutar proyectos sin supervisión constante.
3. **Atención al cliente y proactividad:** El seguimiento constante, la disposición y la actitud proactiva del equipo son apreciadas por los clientes, especialmente en situaciones de urgencia.
4. **Amplio portafolio de soluciones:** La variedad y flexibilidad de los servicios ofrecidos es vista como un valor agregado, proporcionando soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.
5. **Relación a largo plazo:** La capacidad de establecer relaciones estratégicas sólidas con los clientes, fundamentadas en confianza y colaboración, es un punto clave.

En contraparte, entre las cinco áreas de oportunidad principales se encuentran:

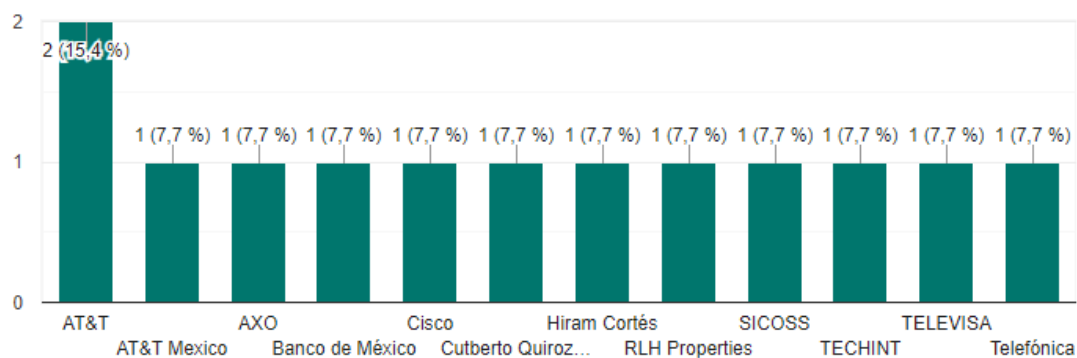
1. **Mejorar los tiempos de entrega:** Se menciona que los tiempos de entrega, especialmente de propuestas y equipos, pueden ser más rápidos y eficientes.
2. **Mayor proactividad e iniciativa:** Algunos clientes sugieren que el equipo podría anticiparse más a problemas o necesidades y ser más proactivo en la resolución de situaciones.
3. **Mejorar la documentación técnica:** Se ha señalado que la documentación técnica entregada a veces no es adecuada o completa, por lo que puede mejorar en precisión y detalle.

4. **Mayor estabilidad del equipo responsable:** Los clientes sugieren que la consistencia en el equipo de trabajo es importante, y sería beneficioso reducir la rotación para mejorar la continuidad del servicio.
5. **Comunicación más efectiva:** Aumentar la claridad y frecuencia de la comunicación, tanto con los clientes como entre el equipo interno, ayudaría a mejorar la alineación y el seguimiento de proyectos.

Resultados de Cuestionario a Clientes.

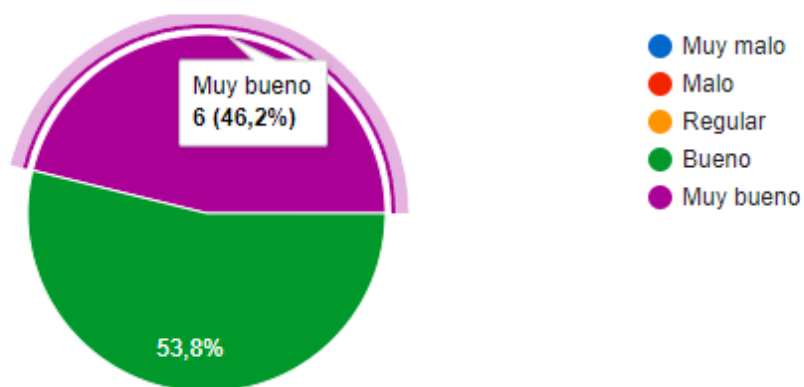
Pregunta 1. Cliente.

13 respuestas



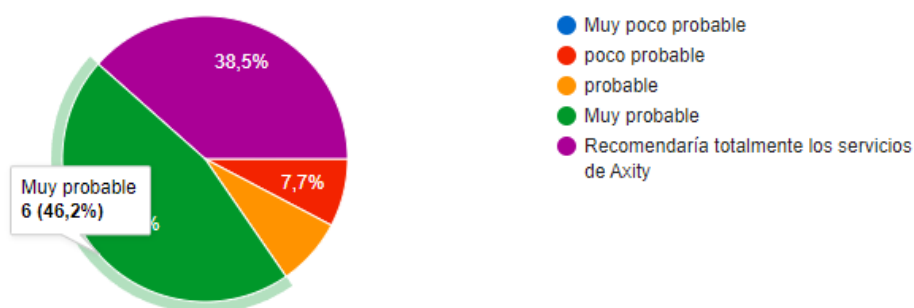
Pregunta 2. En general, ¿Cómo evaluarías el desempeño de los servicios de Axity?

13 respuestas



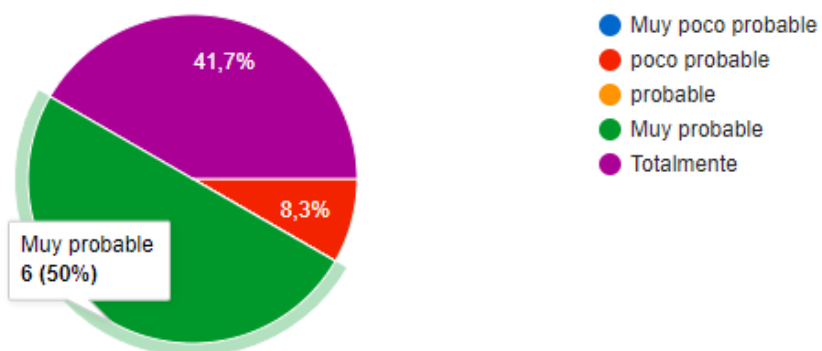
Pregunta 3. ¿Qué tan probable es que recomiende a Axity a un amigo o colega?

13 respuestas



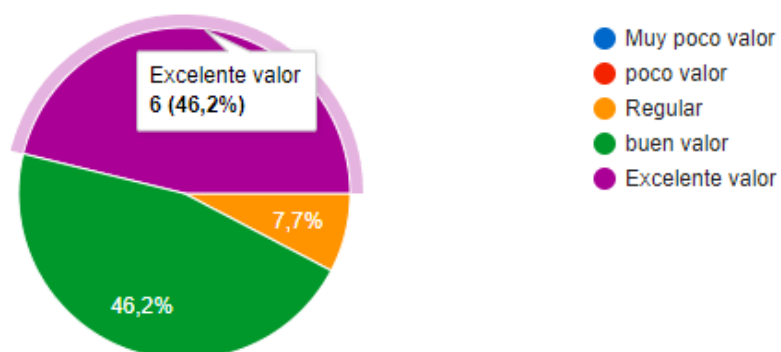
Pregunta 4. La probabilidad de que volverías a comprar o renovar soluciones/servicios con Axity es:

12 respuestas



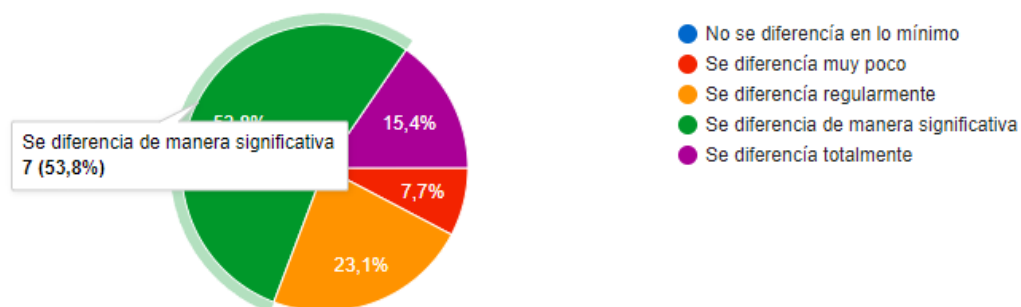
Pregunta 5. En general, ¿Cómo evaluarías el Valor que Axity le da a tu negocio?

13 respuestas



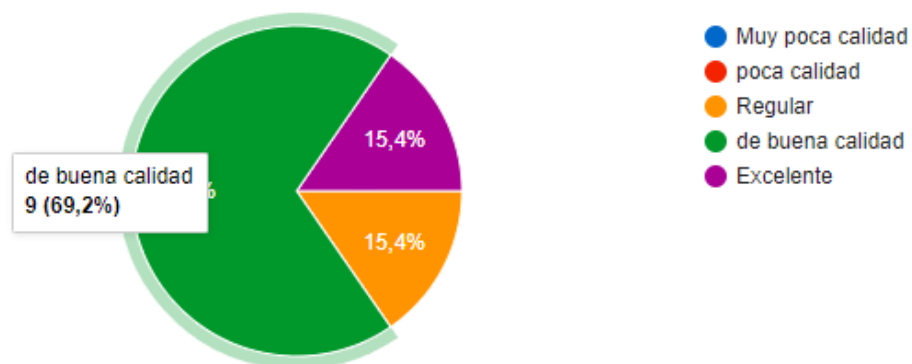
Pregunta 6. ¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para diferenciarse con la competencia?

13 respuestas



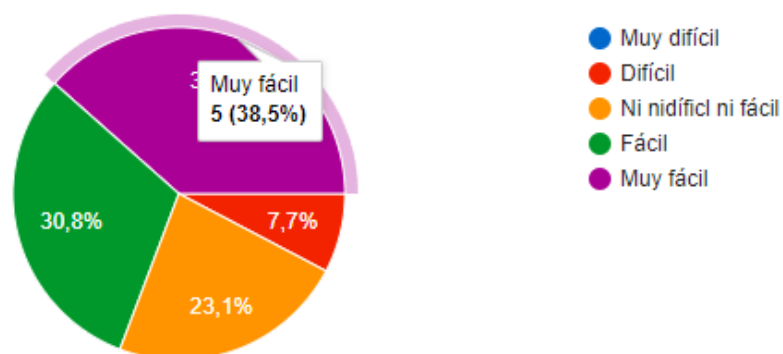
Pregunta 7. En general, ¿Cómo evaluarías la calidad de la solución/servicio entregado por Axity?

13 respuestas



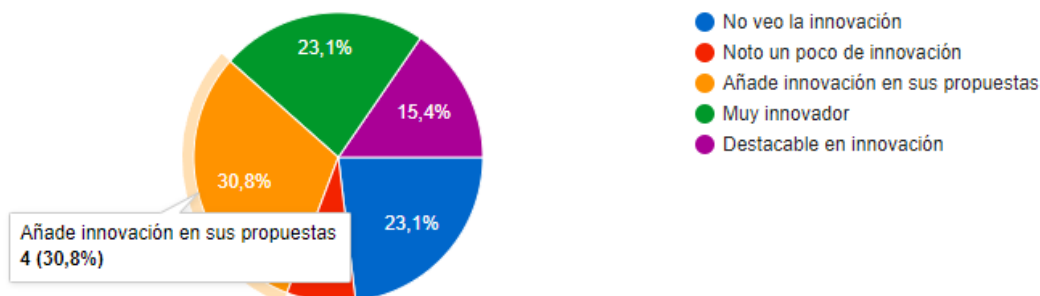
Pregunta 8. Comparado con otros proveedores de TI, ¿Cómo evaluarías la facilidad de hacer negocios con Axity?

13 respuestas



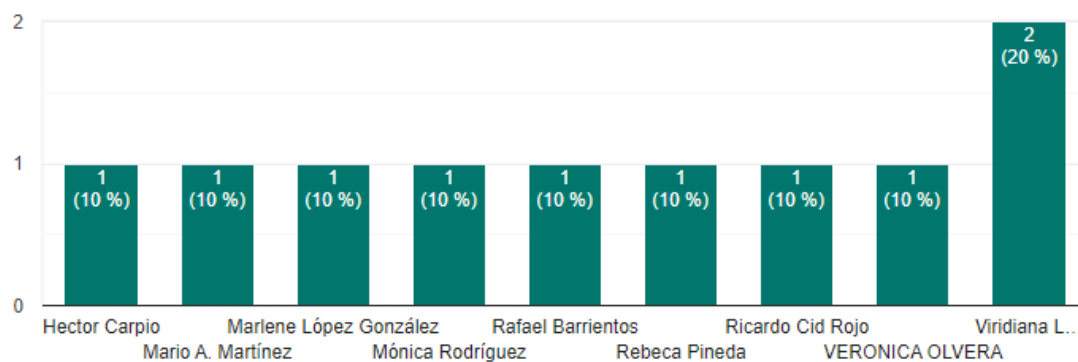
Pregunta 9. ¿Qué tan innovador es Axity al entregarte propuestas que agreguen valor a tu negocio?

13 respuestas



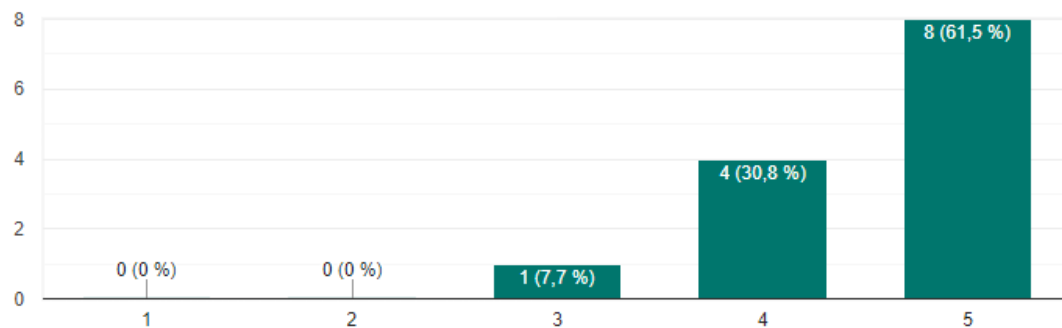
Pregunta 10. ¿A quién identificas como líder de tu cuenta?

10 respuestas



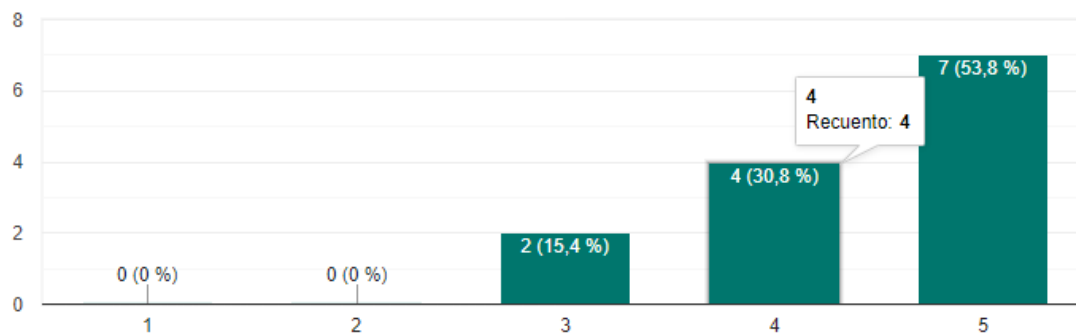
Pregunta 11. ¿Cómo calificarías el cumplimiento de hitos (entregables) y fechas de entrega por parte del equipo de Axity?

13 respuestas



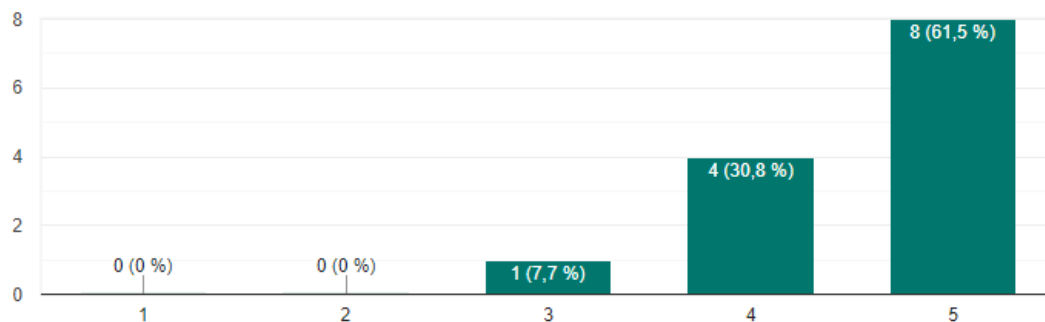
Pregunta 12. ¿Qué tan confiable y escalable consideras son las soluciones/servicios que Axity entrega?

13 respuestas



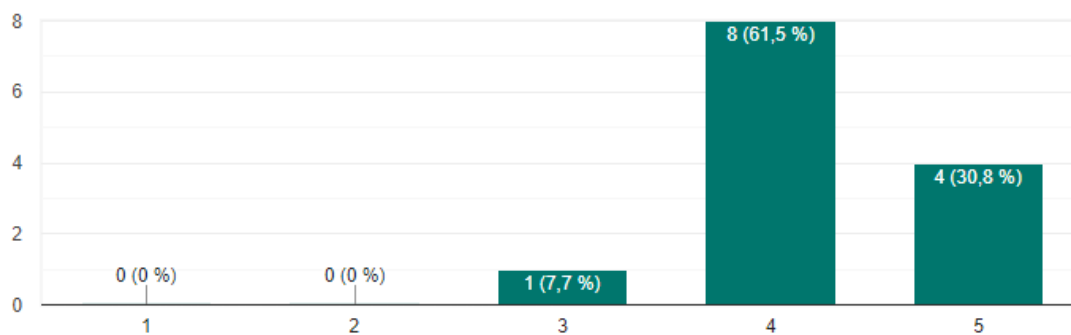
Pregunta 13. ¿Qué tan satisfecho está con los entregables que se proporcionan en los servicios?

13 respuestas



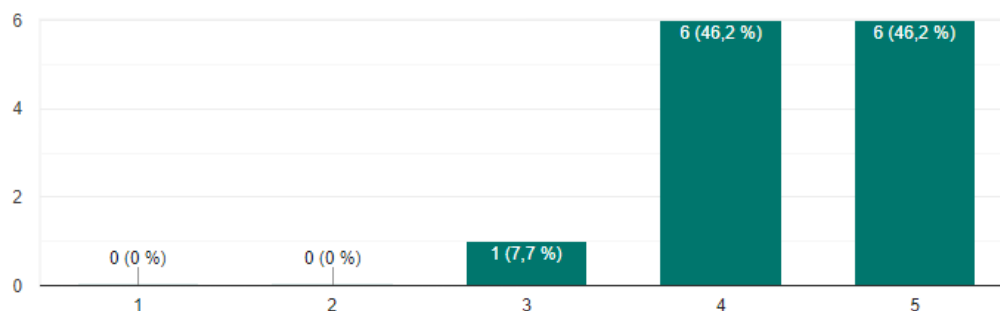
Pregunta 14. ¿Qué tanto las soluciones/servicios de Axity te hacen más competitivo en el mercado?

13 respuestas



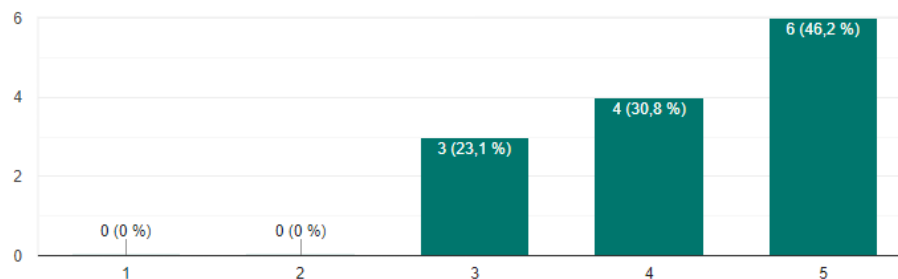
Pregunta 15. ¿Qué tanto Axity cumple o excede los niveles de servicio (SLAs) acordados?

13 respuestas



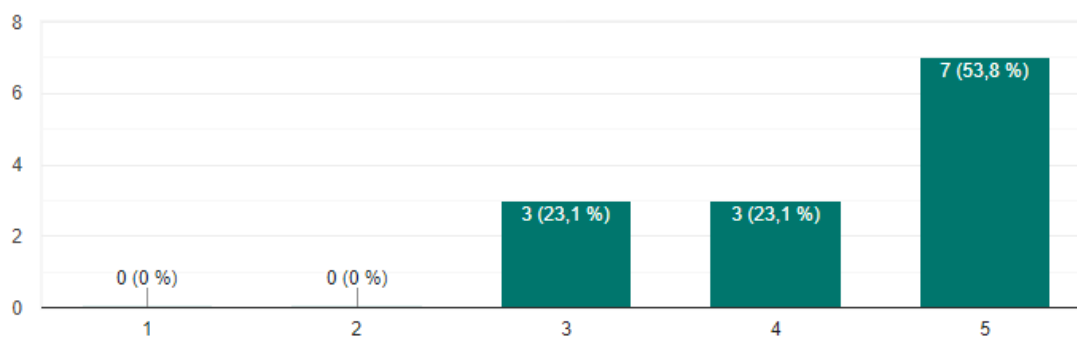
Pregunta 16. ¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para gestionar los cambios de Alcance?

13 respuestas



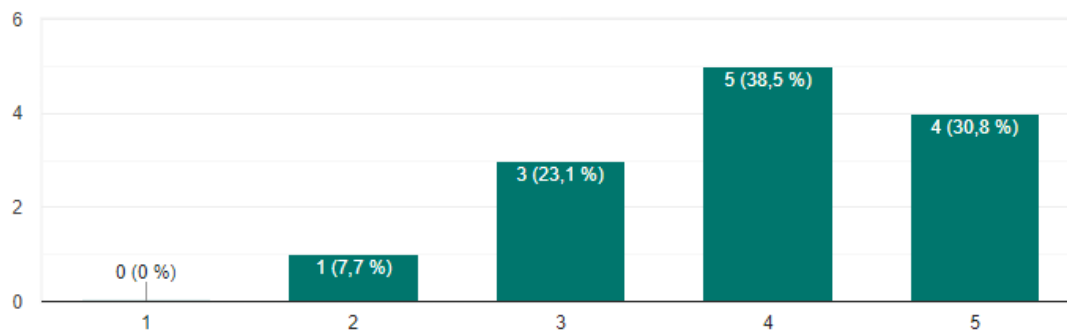
Pregunta 17. ¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para responder a problemas operativos críticos?

13 respuestas



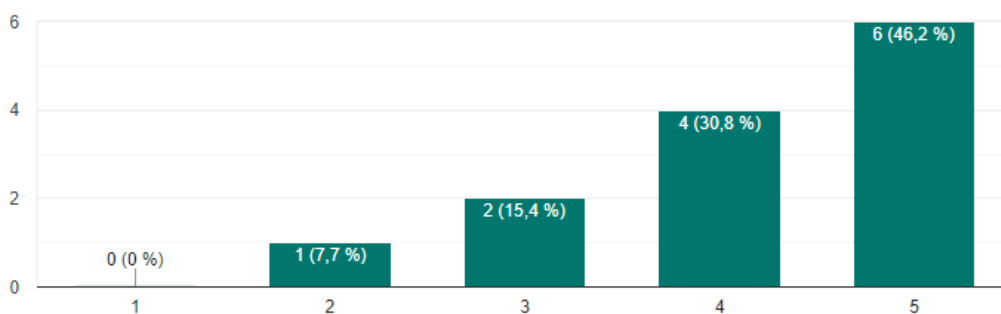
Pregunta 18. ¿Cómo evaluarías los costos de operación de las soluciones/servicios de Axity?

13 respuestas



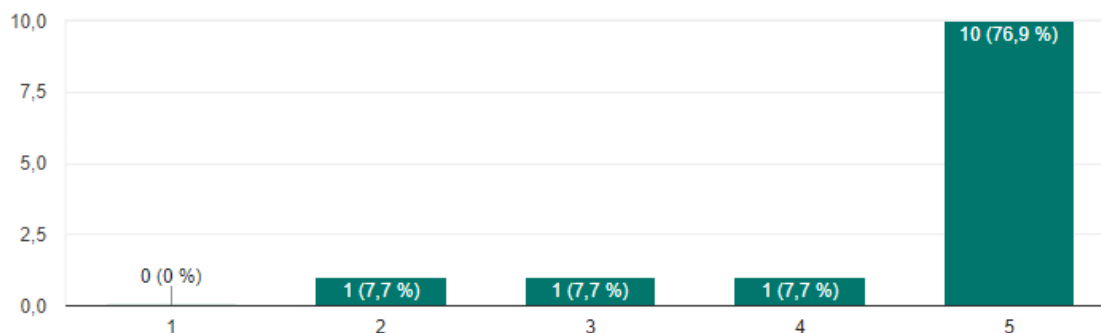
Pregunta 19. ¿Cómo evaluarías la forma en que Axity propone una mejora continua al servicio?

13 respuestas



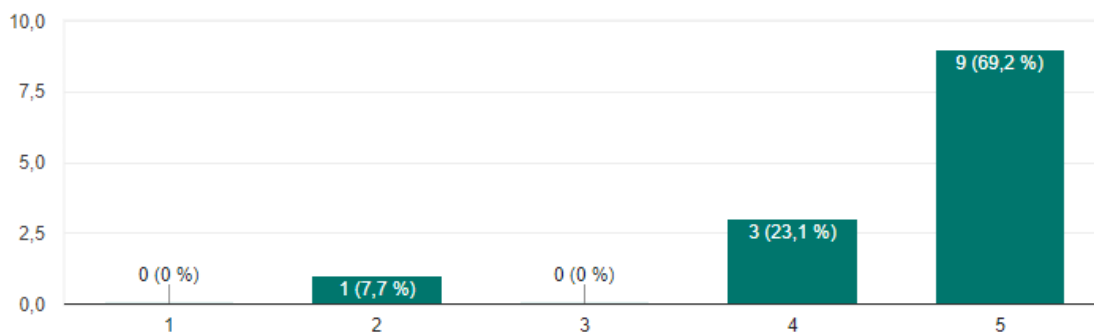
Pregunta 20. ¿Cómo evaluarías a tu líder de cuenta con respecto a asumir la responsabilidad por todo lo que pasa con tu relación con Axity?

13 respuestas



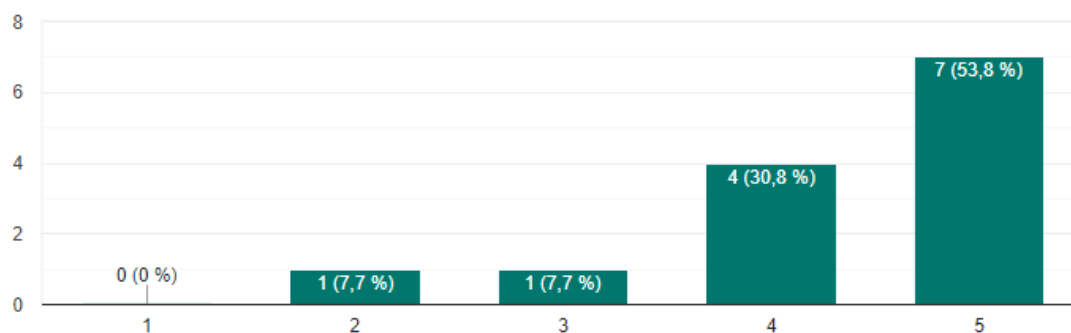
Pregunta 21. ¿Tu líder de cuenta explica con detalle y te asegura que entiendes los entregables y montos en las propuestas comerciales?

13 respuestas



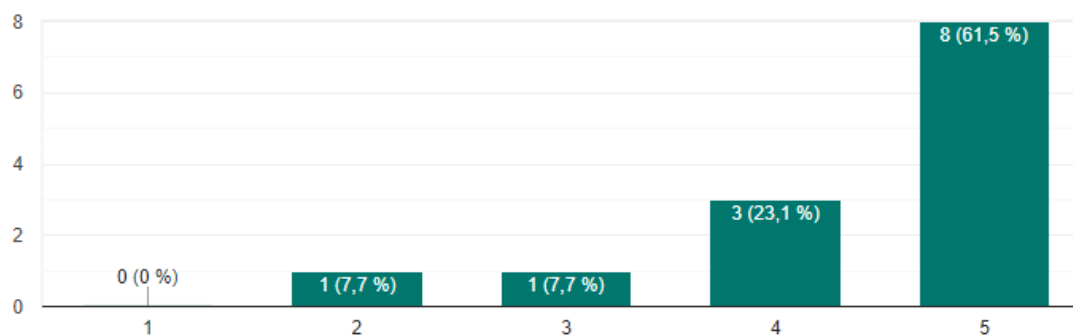
Pregunta 22. ¿Tu líder de cuenta se anticipa a los problemas y toma las medidas necesarias para prevenir que ocurran o vuelvan a ocurrir?

13 respuestas



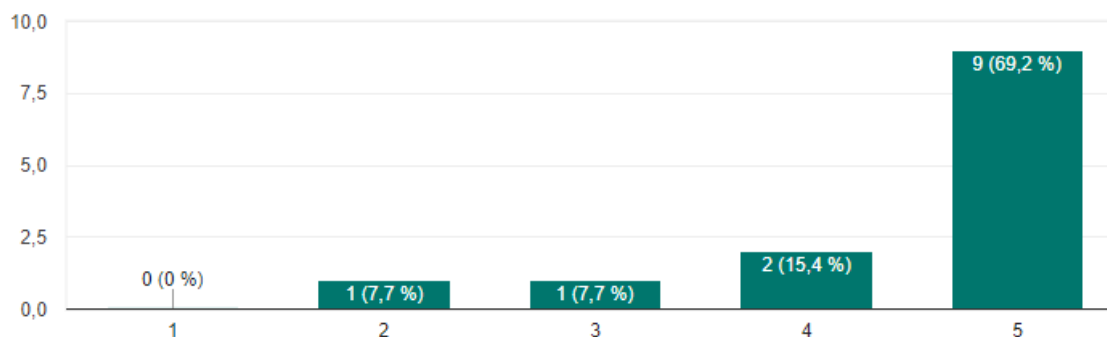
Pregunta 23. ¿Tu líder de cuenta tiene un entendimiento sólido de los objetivos de negocio que deseas cumplir?

13 respuestas



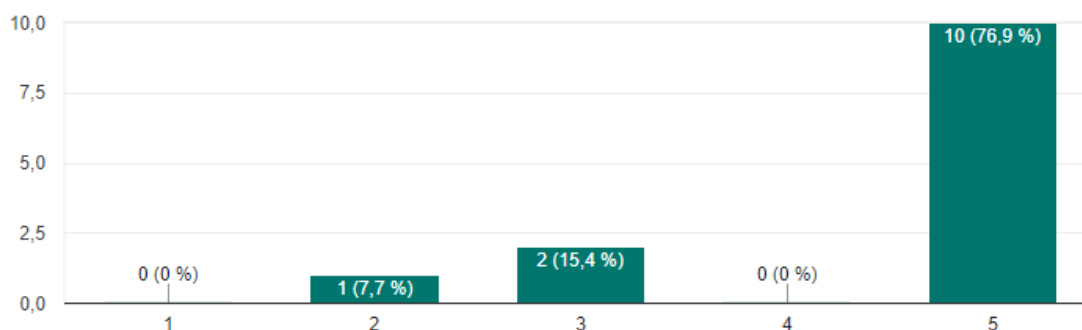
Pregunta 24. ¿Tu líder de cuenta maneja conflictos en una manera que promueva la apertura?

13 respuestas



Pregunta 25. ¿Tu líder de cuenta obtiene el compromiso de Axity y los recursos necesarios para cumplir tus objetivos?

13 respuestas



Pregunta 26. ¿Deseas incluir algún comentario adicional? (pregunta Opcional)

<i>Fue muy poco el servicio realizado como para hacer una evaluación tan precisa como lo indican en su formulario</i>
<i>Siempre hemos tenido el apoyo incondicional de VL.</i>
<i>La atención del líder RB es excelente ya que tiene mucho tiempo trabajando con él directamente, con GB está empezando a conocerla por lo que aún no hay comentarios respecto a ella</i>
<i>ninguna</i>
<i>VL se ha destacado en su área profesional y ha mejorado año con año es una persona íntegra y muy profesional y nunca deja abandonado el trabajo , excelente PM y confiable</i>
<i>Actualmente tenemos una atención muy personalizada del PM MM, sin embargo, desconozco si alguien más como líder de cuenta debería de tomar esta responsabilidad.</i>
<i>Excelente servicio y disponibilidad, muy buena actitud, siempre enfocado a la solución de problemas.</i>

Conclusiones Generales.

5.2.1. Conclusiones generales y propuestas

En este apartado se presentan las conclusiones más importantes de los instrumentos aplicados clasificadas en nueve categorías: aspecto económico, comunicación, capacidad técnica, ventas, satisfacción de clientes, diferenciación, valor percibido, renovabilidad y SLA. Estas categorías representan los rasgos más significativos del consolidado de la información. Para cada categoría se resumen hallazgos y conclusiones, después se presentan propuestas para abordarlos; se busca potenciarlo si es un aspecto positivo o generar una propuesta de mejora si es un área de oportunidad.

Se presenta a continuación el resumen de la conclusión de la impresión general del cliente de los servicios de Axity, tomada de las herramientas aplicadas.

1. Aspecto económico

Con respecto al precio por el valor recibido, los clientes evalúan que los precios son competitivos, un 69.3% los califica de manera positiva, siendo un 38.5% buenos y 30.8% muy buenos, mientras que un 23.1% los aprecia como regulares. Un 61.5% de los encuestados, menciona que las soluciones de Axity si hacen más competitivos en el mercado.

De la percepción de las entrevistas, se tiene una percepción mayoritariamente positiva considerándolos adecuados, justos y competitivos en el mercado. Con una buena relación precio-beneficio. De manera general los precios se perciben como equilibrados, con algunas disparidades en servicios muy

específicos como servicios administrados (folio 18 y 26). Sin embargo, un 23% considera que los precios son altos o están disparados en ciertos servicios.

Propuesta: Rediseño de costos de servicios administrados. Estructurar propuestas de servicios que mejoren el precio de los servicios sin castigar el valor ofrecido. Propuesta: Revisión de márgenes de utilidad.

2. Comunicación al Cliente

Los clientes valoran las habilidades suaves del personal que los atiende entre ellas la proactividad, actitud de servicio y una comunicación clara y abierta.

Los clientes mencionan que esperan más comunicación y acercamiento como parte de la entrega de servicios y no necesariamente cuando se busca cerrar una venta, esto en todos los niveles de su atención ingeniería en campo, líderes y ventas. Esta comunicación más amplia facilita conocer más al cliente para generar planes estratégicos orientados a resultados.

Se aprecia la comunicación abierta y directa, con un canal de llamadas y mensajes para mantener la cercanía y no esperar a una reunión.

- **Propuesta:** *Agenda de llamadas a Clientes de líderes de servicio. Establecer una lista de llamadas de manera quincenal de corta duración por parte de los líderes de los servicios, con el objetivo de estar más activamente atendiendo las cuentas.*
- **Propuesta:** *Aplicar las mejores prácticas de ITIL para retroalimentación de clientes:*
 - *Comunicación abierta y transparente*
 - *Gestión de expectativas*
 - *Portales de autoservicio*
 - *Encuestas y evaluaciones*

- *Buzones de sugerencias*
- *Grupos de usuarios y comités de revisión*
- *Comunicación proactiva de problemas*
- *Reportes de desempeño*
- *Cierre de ciclo*
- *Mejora continua*

Ajustar el proceso de retroalimentación del Cliente para tener mayor alcance y dirigirse hacia todos los clientes.

3. Capacidad técnica – conocimiento

Los clientes perciben un alto conocimiento técnico y tiene confianza en las capacidades de Axity en su ingeniería. El nivel técnico, buen trabajo en equipo, conocimiento y confianza son rasgos importantes dentro de las razones para elegir a un proveedor, ya que los clientes confían mucho en la experiencia y capacidad técnica de Axity, ya que forma parte de uno de los diferenciadores más mencionados.

Como mejoras se mencionan algunos casos específicos: en uno se menciona como una mejora que se cuente con mayor cobertura en campo. Por otro lado otro Cliente estratégico CL05, señala que se tenga un mayor seguimiento detalle y ownership en los servicios administrados y en este mismo rubro de servicios, se señala también por un cliente que sería beneficioso estabilidad en el equipo de servicios administrados, para tener menos cambios de personal y mantener la consistencia del servicio. Otro de los comentarios que se señala que como mejora es que el personal de Plataforma no esté sobrecargado.

Un cliente señala que se debe tener un mejor dominio de los productos que se venden, ya que expresa que en ese caso específico se percibió que no había el suficiente conocimiento por parte del equipo técnico de la solución vendida.

Aunque los anteriores comentarios son casos específicos aislados, deben tomarse en cuenta para seguir manteniendo la buena reputación que Axity ha ganado en el terreno técnico.

- **Propuesta:** *Hacer una estrategia de retención y motivación con Capital Humano de los equipos de servicios administrados para controlar el nivel de rotación, especialmente en los proyectos más demandantes.*
- **Propuesta:** *Potenciar el skill técnico de los ingenieros plataforma. Continuar invirtiendo en programas de capacitación técnica para mantener el músculo de experiencia reconocido como diferenciador en los clientes.*

4. Ventas - Procesos comerciales

Para la valoración en temas comerciales:

- Hay un 30% de clientes que mencionan que califican como un poco difícil la facilidad de hacer negocios con Axity.
- El 92.3% evalúa bien el nivel de acercamiento que tiene su líder de cuenta para de entender los entregables y montos de sus propuestas comerciales.
- El 84.6% de los clientes considera que su líder si tiene el correcto entendimiento sobre sus objetivos de negocios, sobresaliendo que un 61.5% tiene un conocimiento muy sólido y un 23.1% como bueno.

En la entrevista, los clientes señalan una falta de agilidad de los procesos comerciales, mencionando especialmente los retrasos en la entrega de propuestas. Se solicita mayor flexibilidad de los procesos de compras. Se menciona que uno de los puntos relevantes a mejorar sería la entrega de equipos y hardware.

Algunos puntos que pueden sumar en el seguimiento de ventas en el rubro de relacionamiento hacia el cliente, está que los ejecutivos conozcan más a profundidad a sus clientes y sus operaciones, incorporar sesiones de seguimiento en preventa para clarificar alcances con Clientes y capacitaciones para conocer muy bien todas las soluciones de Axity.

De manera puntual en un caso, se señala la no satisfacción de atención previa por un ejecutivo de ventas en particular.

- **Propuesta:** *Se genere un conocimiento profundo de los clientes en temas de negocio y operaciones.*

5. Satisfacción del Cliente

En cuanto a las entrevistas, en general los comentarios de los clientes expresan satisfacción con el servicio actual refiriendo el apoyo y compromiso que tienen y esperan que se mantenga este nivel. Valoran la atención personalizada, el compromiso, la relación a largo plazo, que se vive en la buena sinergia y comunicación en los proyectos. También valoran la experiencia de trabajar en equipo con Axity, para enfrentar y resolver desafíos.

Algunas preocupaciones señaladas en este rubro son preocupación por la complacencia, un cliente percibe que Axity ha caído en una zona de confort y no muestra interés en el cliente (CL09), otro cliente CL05, cliente estratégico señala que pide más estabilidad en el equipo asignado a servicios administrados para mantener la consistencia del servicio y uno más pide que se tenga dominio de las soluciones que se venden. Así también hay un comentario de cliente que se

relaciona al portafolio, en cuanto a su percepción no se están manejando más tecnologías que actualmente hay en el mercado.

Con respecto al cuestionario, se muestran los parámetros asociados a la satisfacción:

- 84.6% percibe que la calidad de los servicios es muy buena.
- El 100% evalúa positivamente el desempeño en los servicios en sus dos puntuaciones más altas de la escala, 53.5% como bueno, y un 46.2% como muy bueno.
- 92.3% está muy satisfecho con los entregables de los servicios.

Con respecto al liderazgo,

- Lo mejor evaluado es la evaluación de sus líderes de cuenta que asumen la responsabilidad completa de su relación con Axity: Un 76.9% evalúa de manera excelente a su líder, un 7.7% muy bien y 7.7% regular.
- El 84.6% ve el rol clave que ejecuta el líder para anticiparse y tomar medidas necesarias a que los problemas ocurran, mientras que 15.4% lo evalúa como regular.
- El 76.9% de los clientes muestra un convencimiento de que su líder hace una excelente gestión para tener el compromiso de Axity para poder cumplir sus objetivos. Un 15.4% refiere que a veces se obtiene el compromiso de Axity.

Resolución de conflictos

Existe una percepción mayoritariamente positiva para manejar adecuadamente los conflictos por parte de los líderes de cuenta, un 69.2 % de los encuestados menciona que su líder de cuenta maneja de manera excepcional cuando los problemas suceden y un 15.4% muy bien. Por otro lado, un 15.4% evaluó que hay poca habilidad para el manejo de conflictos.

En riesgo:

De los clientes que en general reflejan una menor favorabilidad en general en el cuestionario están: CL14 donde habría que prestar atención principalmente a la calidad y escalabilidad de la solución entregada, innovación, escalabilidad de la solución, resolución de problemas y liderazgo. Se podría mejorar en reporte mensual y en los costos.

Del CL02 los puntos a prestar atención serían innovación, mejora continua y liderazgo.

Un dato relevante es que ambos clientes son servicios administrados y coinciden en su señalamiento sobre la falta de innovación, siendo el punto menos favorecedor del servicio.

- **Propuesta:** *Generar un procedimiento exclusivo de resolución de conflictos.*
- **Propuesta:** *Establecer un proceso de la experiencia del cliente con la identificación de los touchpoints.*

La propuesta relacionada a innovación se abordará en el siguiente punto.

6. Diferenciación

De manera General un 69.2% reconoce que Axity se diferencia de su competencia, habiendo un 30.8% que hace alusión a que se diferencia muy poco (P06C).

En cuanto a innovación, el 38.5% de los clientes considera que Axity integra la innovación para otorgar valor en sus negocios, mientras que un 61.5% no percibe suficiente innovación. También hay una apreciación considerable de un 53.8% de

no identificar de manera consistente propuestas de Axity para la mejora continua en el servicio.

De la percepción de clientes en las entrevistas, se refleja en los servicios de Axity una fuerte orientación al cliente, destacando como uno de los principales diferenciadores su compromiso, reflejado en el cumplimiento de objetivos y atención. Además, dentro de los principales factores están el seguimiento, proactividad y muy buen nivel técnico del equipo de ingeniería. ***El contar con gente preparada, su experiencia y conocimiento, así como el seguimiento y atención al cliente***, son los puntos más fuertes vistos por los clientes como factores que ven en Axity y que no ven en otros proveedores. Se considera una buena combinación de costo y confianza de equipo técnico y flexibilidad para negociar cuando se requiere.

Como punto a destacar se encuentra que, aunque algunos clientes consideran como diferenciador un amplio portafolio, esta apreciación fue escasa ya que solo se mencionó en tres respuestas de 27.

Cabe resaltar, que hubo dos contactos de un cliente estratégico que no identificaron algún distintivo claro.

En resumen, de este apartado estos puntos reflejan una consistencia en los aspectos de diferenciación de Axity con una percepción positiva de los clientes hacia compromiso, capacidad técnica, actitud de servicio, seguimiento, y comunicación, aspectos fundamentales que definen la experiencia con Axity.

- ***Propuesta:*** herramienta “Estrategia Océano Azul a equipo Axity”, con el objetivo de generar el cuadro estratégico actual de servicios. Involucrar al

equipo de arquitectos y líderes del área de plataforma para identificar cómo se diferencia de la competencia en su industria y sirva de base para la generación de una oferta diferenciada con nuevas oportunidades no atendidas.

- **Propuesta:** *Infografías informativas que señalen los elementos de innovación de Axity en sus propuestas de servicio.*
- **Propuesta:** *Modernización de servicios, aplicando elementos de innovación priorizando en los servicios administrados.*
- **Propuesta:** *Propuestas trimestrales derivadas de la mejora continua en los servicios, asociado a un indicador.*

7. Percepción de valor

Para los clientes entregar valor significa principalmente que sus proveedores puedan estar alineados con sus necesidades de negocio y su visión. Para ellos las variables de un servicio estratégico son la capacidad técnica, cumplimiento de objetivos, habilidades de comunicación, proactividad, rápida resolución de problemas y actitud de servicio del personal que los atiende. Además de un balance adecuado de costo y beneficio. (indicado en Q1 de entrevista)

Ahora bien, evaluando a Axity, el valor que Axity da a los clientes en su negocio tiene una impresión muy positiva en los cuestionarios con un 92.4%, entre excelente 46.2% y buen valor 46.2%. En cuanto al desempeño de servicios, los clientes evalúan con las mejores puntuaciones este apartado como se vio en el apartado 5 de satisfacción de clientes.

Con respecto a lo mencionado en las entrevistas, Axity es valorado principalmente por su gran disponibilidad y profundo conocimiento técnico. También los clientes mencionan que ven un gran compromiso hacia ellos demostrado en el

cumplimiento de sus objetivos, buen seguimiento y atención destacada. Dentro de la percepción positiva de los servicios se menciona la proactividad, flexibilidad, sentido de urgencia y transparencia. Por otro lado, lo que menos les gusta a los clientes de Axity es el retraso de propuestas, falta de recursos y que en algunos casos las escalaciones de problemas son lentas.

- **Propuesta:** *Curso soft skills. Realizar un entrenamiento en habilidades suaves como comunicación, proactividad, actitud de servicio del personal de cara a atención al Cliente como ingeniería, ventas, Project managers.*
- **Propuesta:** *Entrenamiento de consultoría de negocios. Este ayudará a mejorar las capacidades para identificar necesidades de negocio y elaborar propuestas más sofisticadas que penetren en la visión de los clientes. Deberá estar dirigido a equipos de preventa, delivery y venta.*

8. Renovabilidad

La impresión de los clientes con respecto a la renovación de sus servicios es mayoritariamente positiva:

- 85% recomendarían los servicios: el **38.5%** totalmente recomendaría los servicios, un 46.6% es muy probable que los recomiende.
- 91.7% de renovación: 50% de los Clientes es muy probable que vuelva a comprar o renovar servicios con Axity y un **41.7%** está seguro de volver a comprar/renovar.
- 84.6% ve las soluciones Axity como confiables y escalables.

Los puntos a prestar atención en este rubro serían:

Los Clientes CL01 y CL14 muestran un bajo interés en recomendar los servicios de Axity, respondiendo que sería poco probable y probable

respectivamente. Se debe prestar atención en el rubro de satisfacción de servicios para tomar sus comentarios.

Los anteriores clientes también señalan su nivel de evaluación más bajo en cuanto a que tan confiable y escalable son las soluciones de Axity, con una evaluación de 3.

- **Propuesta:** *Generar propuestas de servicios que permitan la escalabilidad.*

9. SLAs

En relación a los niveles de servicio acordados, el 92.4% de los clientes evaluó en puntaje máximo de 4 y 5, mostrando que se tiene una percepción de que los SLAs siempre son cubiertos. Aunque se señala también, que hay clientes que manifiestan reservas en cuanto a la capacidad para gestionar los cambios de alcance, un 23.1% mencionó que es regular y un 30.8% bien. En este rubro se esperaría que el mayor porcentaje de clientes estuviera en el nivel 5 que sería un manejo excelente, pero solo se tiene aquí un 46.2%.

En respuesta a la capacidad de Axity para responder a problemas operativos críticos un 76.9% considera una buena gestión, sin embargo, un 23.1% considera que la capacidad es regular siendo un dato relevante.

Con respecto a los entregables de los servicios, el 81.5% de los clientes comentan que son tangibles, mientras que 18.5% consideran que no son tangibles. Dentro de los comentarios para considerar están: que los reportes en ocasiones generan valor, que se pueden mejorar los indicadores y métricas definidas, que los

entregables no necesariamente son tangibles y un cliente expresó que hay ideas o propuestas sin concluir.

- **Propuesta:** Hacer una redefinición de los reportes de servicios para orientarlos a que den más valor.
- **Propuesta:** Definir las métricas de los entregables por sub-línea de negocio de manera más definida. Mejorar los indicadores de actividades para hacer el seguimiento más claro y eficiente.

5.3. Impacto de la intervención en la organización

A continuación, se presenta el impacto derivado de la intervención:

Como parte de las metas más importantes de la intervención se consiguió obtener la impresión de los Clientes en temas de:

Tabla 13. Impresión del Cliente

Aspecto	Fortaleza  Calificación: Neutral  Debilidad 	Información
Nivel de satisfacción		100% satisfacción desempeño de servicios 92.3% satisfacción en entregables del servicio 92.4% valor en su negocio
Renovabilidad		85% recomendarían los servicios 91.7% renovarían 84.6% ve las soluciones Axity como confiables y escalables.

Diferenciación		69.2% reconoce que Axity se diferencia de su competencia 38.5% de los clientes considera que Axity integra la innovación en sus negocios
Competitividad		69.3% considera los precios competitivos 61.5% menciona Axity lo hacen más competitivos en el mercado. Entrevista: 55% competitivos 23% considera que son altos o disparados

Fuente: elaboración propia.

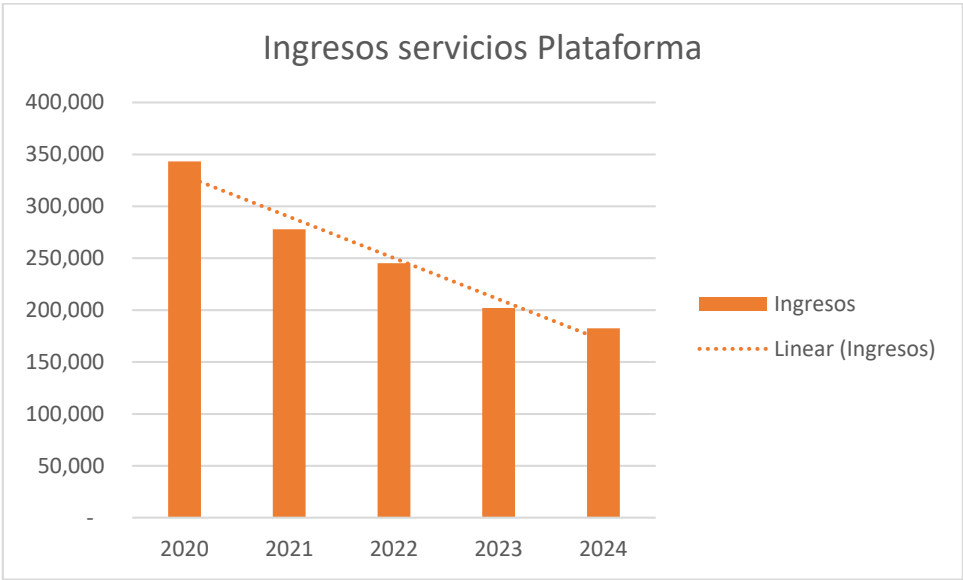
Nota: Se considera que más de un 90% es fortaleza, 70-90% neutral y debilidad menor a 70%.

Para más detalle en la información revisar apartado 5.2 Resultados, en sección de conclusiones generales.

De lo anterior, se confirma que los Clientes no perciben una diferenciación de los servicios de Axity muy fuerte con respecto de la competencia y considerando que hay un porcentaje significativo que considera que hay disparidad en precios, se corrobora que la estrategia de intervención es correcta, al abordar el problema de ventas mediante la diferenciación de servicios.

Comparativo antes y después.

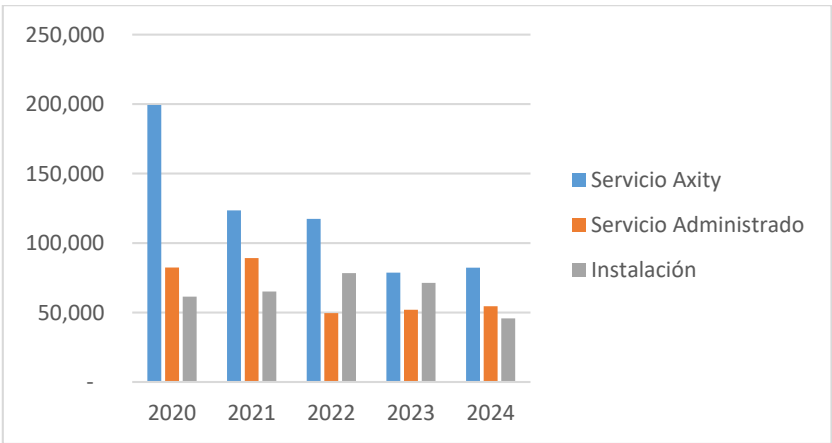
Ilustración 26. Ingresos por servicios Plataforma 2020 a 2024



Fuente: Elaboración propia en base a ventas Axity, 2024 real septiembre.

Aunque las ventas de servicios en Plataforma continúan cayendo, se ha venido reduciendo el impacto, teniendo el valor mínimo de caída en los últimos cuatro años.

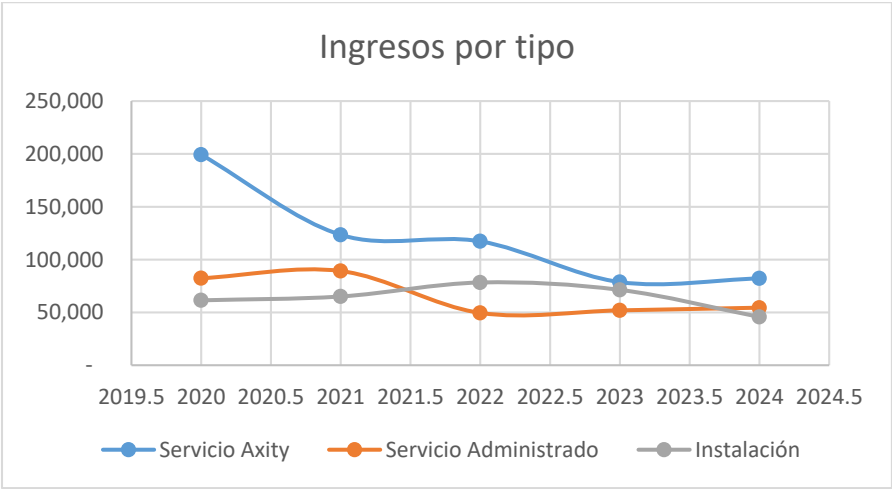
Ilustración 27. Ingresos Servicios Plataforma por Tipo 2020 al 2024



Fuente: Elaboración propia en base a ventas Axity, 2024 real septiembre.

En cuanto a la clasificación por tipo, el servicio más afectado en el último año es instalación, sin embargo, tanto el servicio Axity como el servicio administrado han mejorado en ingresos desde la intervención en 2022.

Ilustración 28. Comportamiento linear por tipo de servicios Plataforma



Fuente: Elaboración propia en base a ventas Axity, 2024 real septiembre.

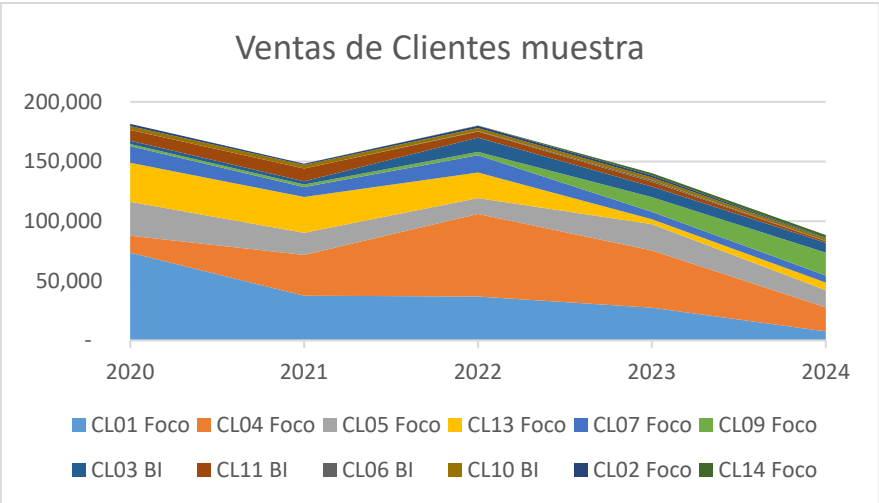
Se puede observar en cuanto a su comportamiento, la tendencia de los servicios administrados ha tenido una recuperación lenta pero consistente desde el 2022 y los servicios Axity en el último año.

Con respecto a los clientes que participaron en las herramientas de intervención, se muestra su comportamiento en el periodo 2020 a 2024.

Correlación de variables

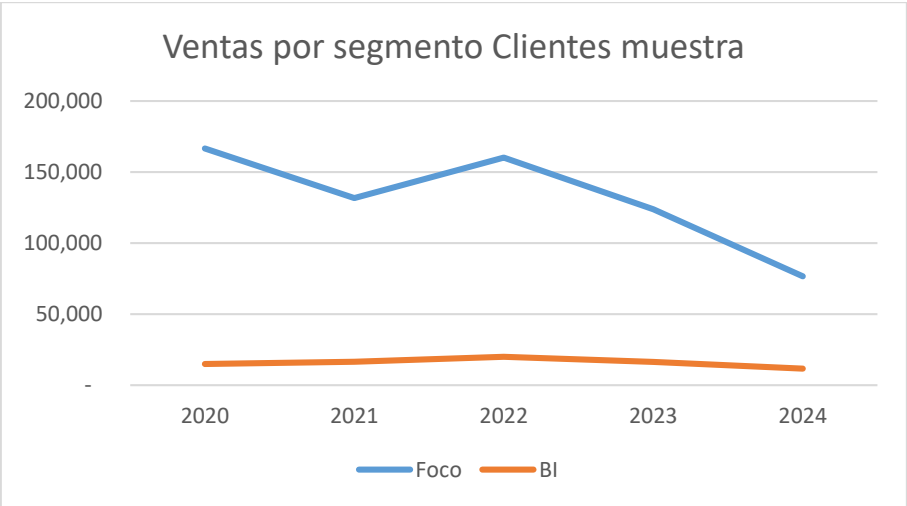
Para el análisis de relación entre variables se incorpora la información de ventas de los clientes muestra de las herramientas.

Ilustración 29. Ventas Cliente muestra Plataforma



Fuente: Elaboración propia en base a ventas Axity Plataforma, 2024 real septiembre.

Ilustración 30. Ventas por Segmento Clientes muestra Plataforma



Fuente: Elaboración propia en base a ventas Axity, 2024 real septiembre.

Satisfacción del Cliente– ingreso de ventas

- CL01 nivel de satisfacción 4 (satisfecho) y con ventas en los tipos de servicio de servicios de instalación y servicios Axity, sus ventas han disminuido.

- CL05 nivel de satisfacción 4 (satisfecho) y con ventas en los tipos de servicio de instalación y servicios Axity, sus ventas han aumentado como se puede apreciar en la figura 28.

Por lo anterior la satisfacción del cliente no se traduce necesariamente al resultado de ventas.

Renovabilidad

Se evaluó la satisfacción del cliente y si este ha tenido alguna renovación en el último año.

- CL10 nivel de satisfacción 5 (Muy satisfecho) y el cliente renovó un servicio administrado el año pasado por un periodo de 3 años.
- CL2 nivel de satisfacción 4 (Satisfecho) y tuvo una renovación de servicios en los últimos 6 meses.
- CL14 nivel de satisfacción 4 (Satisfecho) y tuvo una renovación de servicios en el último año.

Los anteriores casos pertenecen a renovación de servicios administrados, por lo que se puede confirmar que la renovación de servicios si se relaciona con la satisfacción de los mismos, al menos en el rubro de servicios administrados.

Iniciativas

Se propone a la dirección las siguientes propuestas:

Tabla 14. Propuestas de iniciativas a la Dirección Plataforma

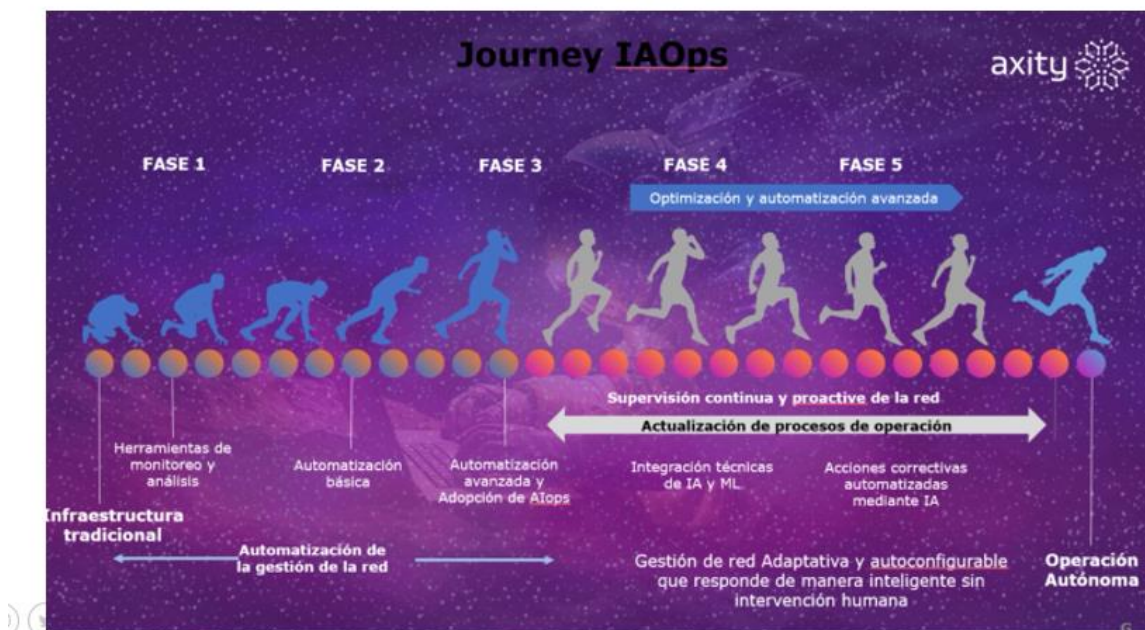
Aspecto económico	<i>Rediseño de costos de servicios administrados.</i>
Comunicación	<i>Revisión de márgenes de utilidad</i>
	<i>Agenda de llamadas a Clientes de líderes de servicio</i>
	<i>Aplicar las mejores prácticas de ITIL para retroalimentación de clientes</i>

Capacidad Técnica	<i>Estrategia de retención y motivación con Capital Humano equipo Servicios administrados</i> <i>Potenciar el skill técnico de los ingenieros plataforma</i>
Ventas	<i>Se genere un conocimiento profundo de los clientes en temas de negocio y operaciones</i>
Satisfacción de Clientes	<i>Generar un procedimiento exclusivo de resolución de conflictos.</i> <i>Establecer un proceso de la experiencia del cliente con la identificación de los touchpoints.</i>
Diferenciación	<i>Herramienta de estrategia de diferenciación de océano azul a equipo Axity.</i> <i>Infografías informativas que señalen los elementos de innovación de Axity en sus propuestas de servicio</i> <i>Modernización de servicios, aplicando elementos de innovación priorizando en los servicios administrados.</i> <i>Propuestas trimestrales derivadas de la mejora continua en los servicios, asociado a un indicador.</i>
Percepción de valor	<i>Curso soft skills (ingeniería, ventas, PM)</i> <i>Entrenamiento de consultoría de negocios (preventa, delivery y venta)</i>
Renovabilidad	<i>Propuestas escalables</i>
SLAs	<i>redefinición de los reportes de servicios</i> <i>Definir las métricas de los entregables por sub-línea de negocio</i>

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 31. Journey modernización servicio NOC.

Modernización servicio NOC



Fuente: Axity diseño de servicios.

Impactos en la organización.

Durante la intervención, la organización logra un impacto en el ejercicio de las etapas de avance de la misma y amerita el involucramiento de stakeholders y la activación de actividades claves que abonan en la estrategia.

A continuación, se enlistan algunos resultados e impacto detectados durante la intervención.

- Se realizó un portafolio de servicios actualizado versión 2024. Surge de sesiones de trabajo abordando la obsolescencia del portafolio de servicios y con foco en la innovación y diferenciación. Esta acción táctica abona a la estrategia con el objetivo “diferenciar los servicios ante la alta competencia” e involucró en su participación a los equipos de arquitectura de soluciones (preventa), líderes de servicios y Dirección de servicios de Plataforma. El portafolio de servicios promueve principalmente soluciones de servicios diferenciados desde las capacidades de consultoría en plataforma, dando prioridad a resaltar las soluciones de servicio sobre las de producto. Algunos de estos ejemplos de estas soluciones son NaaS (Network as a Service), BOC (Business Operation Center), Monitoreo proactivo, visibilidad y ciberseguridad entre otros.
- Se efectuó una campaña de Difusión y relevancia con el stakeholder principal quien es el Director de Plataforma, quien se ha convencido que la intervención es relevante ya que abonará a provocar la diferenciación de los servicios del área. El proyecto tuvo mejor visión y más impacto.
- Se tienen actualmente equipos más conscientes sobre la situación de la problemática de la intervención y muy involucrados e interesados. Desde la participación colaborativa para generar las primeras herramientas de diagnóstico el equipo del área de plataforma ha mostrado mucha disposición e involucramiento para hacer realidad este proyecto. Se establecieron reuniones trimestrales con el equipo para continuar mostrando el avance de la intervención, esto ha generado efectos positivos, logrando cambiar el

dinamismo del área enfocados mejorar los servicios. Se comenzó a trabajar con equipos de trabajo del área de preventa para rediseñar la operación de servicios.

- Incorporación de un piloto de modernización de servicios para servicios administrados del servicio NOC. Actualmente en etapa de diseño, sin embargo, en un periodo de 3 meses se busca que se aplique la transformación del servicio.

CAPÍTULO 6

Discusión final

6.1. Relevancia y trascendencia disciplinaria de la estrategia de intervención

El aporte de este trabajo ayuda a líneas de intervención similares donde se presente un problema de venta de servicios. Los autores que tomaron relevancia en mi intervención fueron Chan & Mauborgne, para estrategias de diferenciación, Porter en cuestión de análisis estratégico, Kotter y Hiatt en modelos de gestión del cambio e ITIL como marco metodológico de servicios, que sin duda aportó en estructura con respecto a atención a clientes.

Esta intervención tiene las siguientes contribuciones:

Contribución al conocimiento: se considera que no aporta nuevos conocimientos, sin embargo, el enfoque de que los servicios son intangibles y debe existir una correcta apreciación de los mismos para que evaluarse es un factor que va tomando más relevancia en la actualidad con el cambio de modelos de servicio.

Innovación y originalidad: El enfoque de diferenciación del servicio es un enfoque usado en los últimos 20 años, por lo que no se considera que sea innovador.

Significado y trascendencia: Sin duda la parte medular es que la intervención contribuye al avance de la organización y es apoyo en la toma de decisiones orientadas a el cambio de los servicios Axity, si bien es un proceso lento, es

imperativo llevarlo. Así mismo la presentación de todas las iniciativas darán valor a la voz del Cliente y se traducirán en mejoras a los servicios para la organización.

Relevancia social o práctica: En temas de práctica profesional en mi organización, la intervención sirvió como un instrumento con doble fin, por un lado tuvo un impacto positivo en el equipo involucrado que ayudó a la toma de decisiones desde sus áreas de acción y a su vez sirvió como un elemento de capacitación en temas de consultoría para diagnósticos iniciales.

6.2. Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

En el proceso de intervención se planteó completar toda la estrategia de diferenciación, sin embargo, por temas de disponibilidad de la parte interna de la organización Axity no se logró terminar el proceso de las diferentes herramientas de estrategia de Océano Azul propuestas inicialmente y la intervención hasta este punto logra incorporar una herramienta (cuadro estratégico).

Dentro de los aspectos de mejora que se consideran para este trabajo se enumeran los siguientes.

Alcance de intervención. Es muy importante cuando realizas el diagnóstico inicial de la intervención en el cual identificas con las diversas herramientas distintas fuentes o posibles causas del problema, se recomienda delimitar de manera puntual un alcance específico preferentemente solo tomando una sola causa, ya que de esta manera se puede tener un análisis más profundo sobre este tema, en este sentido menos es más y por lo tanto tener un alcance bien delimitado tendrá un análisis más profundo y con mejor término dentro del proceso de intervención.

Flexibilidad en el plan de ejecución. Por la dinámica de las organizaciones los planes de trabajo están sujetos a retrasos y en este sentido la intervención debe ofrecer cierta flexibilidad para lograr adaptar las actividades y fases, siendo lo importante tener una misma visión, con una clara secuencia de objetivos a lograr y dividir la intervención en fases que tengan indicadores esperados por fases, para en caso de que no se completen todas las actividades dentro de la intervención puedan tenerse los resultados e indicadores planteados y en caso de fases no completadas en las fechas iniciales, puedan programarse la continuidad de objetivos posteriores en líneas de intervención futuras con el equipo designado.

CONCLUSIONES

Dentro de los objetivos que la intervención buscaba lograr, se consiguieron los siguientes avances:

Objetivo General: Incrementar la venta de servicios de Axity en Plataforma a través de una estrategia de diferenciación y posicionamiento de servicios con los clientes - en progreso, teniendo una mejora en las ventas del tipo servicio Axity y servicios administrados.

Objetivo específico 1: Diferenciar los servicios ante la alta competencia – en progreso, con el primer piloto de modernización de servicios en área NOC (diseño y operación) y el rediseño de servicios de áreas de conectividad.

Objetivo específico 2: Mejorar la satisfacción de los Clientes con servicios recurrentes de Axity Plataforma – logrado, principalmente ventas de servicios administrados.

Como resumen, dentro de los principales hallazgos de la intervención se demostró:

- Los clientes tienen un importante nivel de satisfacción mantenido gracias al nivel de compromiso para lograr sus objetivos, la capacidad técnica y una atención destacada, que a su vez son los tres principales diferenciadores de Axity hacia su competencia.
- En el aspecto económico y de venta, se encontró que no hay una percepción generalizada de que los precios son competitivos, ya que un porcentaje importante que los evalúa como altos. Los procesos comerciales no son ágiles.
- La comunicación efectiva es un área de oportunidad, se espera mayor acercamiento en la entrega de servicios y del área comercial un conocimiento

más profundo de los clientes para ayudar en la alineación a su visión y objetivos de negocio.

- No se percibe innovación y diferenciación suficiente en los servicios.
- Un 15% de los clientes no recomendaría los servicios de Axity.
- La comparación de falta de diferenciación asociada a la no renovación.

Con respecto a los resultados se ha logrado conseguir:

- Mejora en la satisfacción del cliente
- Aumento en las ventas de servicio Axity y servicios administrados
- Realizar un piloto de modernización de servicios administrados NOC
- Realizar el rediseño de servicios del área de conectividad
- Involucramiento de stakeholders y difusión a alta dirección
- Generación de iniciativas a la dirección de Plataforma para mejorar servicios

El principal cambio logrado más que las ventas, fue el cambio de dinámica generado en el equipo de trabajo de Plataforma a partir del sentido de urgencia provocado. Este verdadero sentido de urgencia ha facilitado aportes de todos ellos para conseguir el cumplimiento del objetivo general, un cambio en la cultura es algo de lo más difícil de conseguir en una organización, pero gracias a esta intervención, permitió compartir una misma visión y objetivos en común, de un proyecto muy desafiante.

De los resultados de las herramientas a los Clientes en el diagnóstico profundo, se logró comprobar que en un escenario donde los clientes **no perciben suficiente diferenciación** habrá sensibilidad de precio, estos hallazgos contribuyen a confirmar **que la solución de diferenciar los servicios** es la vía para recuperar ventas, en una industria altamente competitiva.

El estudio se limitó al área de Plataforma en México para evaluar el problema de ventas en función de la diferenciación de servicios, donde se tuvieron dependencias de tiempo y recursos, que limitaron la ejecución deseada. Se lograron aplicar las herramientas de diagnóstico al cliente y un primer modelo de diferenciación para un área piloto, sin embargo, queda como área de mejora el abordar futuras líneas de intervención con la herramienta de matriz ERIC y la aplicación de estas estrategias de diferenciación de océano azul a nuevas áreas de Plataforma. Para la gestión del cambio de manera efectiva es importante mantener vivo el sentido de urgencia y definir personas a cargo para sostener el cambio a través del tiempo.

La satisfacción personal que me dejó el presente trabajo fue descubrir la fascinante y potente herramienta de la consultoría. Creo que se pueden conseguir cosas maravillosas al abordar un problema desde esta metodología, el hacer consciente a la gente indicada, sembrar la semilla de la voluntad en un equipo y hacer que las cosas sucedan en consecuencia, ha sido un proceso muy revelador y gratificante.

Bibliografía

- ARCERVE (2017, septiembre). *6 Secrets of Selling IT Services*. Arcserve, LLC.
<https://www.arcserve.com/blog/6-secrets-selling-it-services>
- BANCOMEXT (2015). *Sectorial Telecomunicaciones*. Dirección de Estudios Económicos. Banco Nacional de Comercio Exterior.
https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2015/08/Telecomunicaciones_1er_Informe_2015.pdf
- Business Insider México (2021, mayo). *3 amenazas para las telecomunicaciones en México: narcotráfico, padrón de telefonía y falta de cobertura*. Insider Inc.
<https://businessinsider.mx/3-amenazas-telecomunicaciones-mexico-narcotrafico-padron-telefonía-falta-cobertura/>
- Cespedes, F. V. (2021). *Selling after the crisis*. *Harvard Business Review*, 99(2), 52–57.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review*, 82(10), 73-81.
- Chung, D. J. (2021, marzo-abril). *How to shift from selling products to selling services*. *Harvard Business Review*, 99(2), 48-52.
- CIO (2022). *Redes empresariales: las 10 empresas más poderosas en 2022*. The standard CIO. <https://thestandardcio.com/2022/10/06/redes-empresariales-las-10-empresas-mas-poderosas-en-2022/>
- EBAC (2023, mayo). *¿Qué es el análisis PESTEL?*. Escuela Británica de Artes Creativas y Tecnológicas. <https://ebac.mx/blog/que-es-el-analisis-pestel>

EMIS (2023, mayo). *Empresas Telecomunicaciones México*. EMIS Data Base

Company Screene. <https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/companies/index-v2/screener?sharedUrl=498c6006295a4487>

Gaitán, R. (s.f.). El sector de las telecomunicaciones: Dinámica de evolución del sector. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (41).

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero041/el-sector-de-las-telecomunicaciones/>

Gitomer, J. (2004). *The Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness*. Bard Press.

Hernández, C. (2023, enero). *Dinámica de las Telecomunicaciones en 2022 y Prospectiva para 2023*. The Competitive Intelligence Unit.

<https://www.theciu.com/publicaciones-2/2023/1/2/q2upey2r3zbazdpfnbuoohhfcy6rbv#:~:text=2022%20la%20diferencia>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023). *Producto interno bruto trimestral, base 2013 Medios Masivos y Telecomunicaciones*. Banco de Información Económica. <https://www.inegi.org.mx/>

Lauria, G. (2021). *Tendencias en telecomunicaciones 2022: ¿Qué se espera para el sector?*. Numia. <https://debmedia.com/blog/tendencias-en-telecomunicaciones/#Personas>

- Lilly, B., Porter, T. W., & Meo, A. W. (2003). *How Good Are Managers at Evaluating Sales Problems?. Journal of Personal Selling & Sales Management, 23(1)*, 51–60.
- Marketline. (2023, enero). Telecommunication Services in México [Industry profile]. Marketline. https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/docpdf?pc=MX&sv=EMIS&doc_id=775402431
- Miller, D. (2021). *Business Made Simple*. HarperCollins Leadership.
- Neumann, P. (2019, septiembre). Fuerza de ventas de tecnologías: descubre sus principales desafíos. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/fuerza-de-ventas-tecnolog%C3%ADas-descubre-sus-principales-pablo-neumann>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Passport (2022, diciembre). *Industry Capsules: Telecommunications in Mexico*. Euromonitor International. https://www-emis-com.ezproxy.iteso.mx/php/search/docpdf?pc=MX&sv=EMIS&doc_id=770622824
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 89(11)*, 100-117.

Pratt, M. (2022, 15 de junio). *Los 10 mayores problemas a los que se enfrentan las TI hoy en día*. CIO. <https://www.cio.com/article/2068736/los-10-mayores-problemas-a-los-que-se-enfrentan-las-ti-hoy-en-dia.html>

Swanston, I. (s.f.). *Selling Information Technology Services | Everything you need to Know*. Klozers. <https://www.klozers.com/selling-information-technology-services/>

Weinberg, N., & Elibeth, G. (2022, 6 de octubre). *Redes empresariales: las 10 empresas más poderosas en 2022*. The Standard CIO. <https://thestandardcio.com/2022/10/06/redes-empresariales-las-10-empresas-mas-poderosas-en-2022/>

ANEXOS.

Anexo A. Instrumentos y Herramientas de intervención.

Entrevista a Clientes.

Tabla 15. Entrevista abierta semiestructurada a Clientes

#	Pregunta
1	¿Cuáles son las variables que tomas en cuenta para considerar un servicio como estratégico? R.
2	"Este Axity incluido o no, ¿Cuál es el ranking de los 3 principales proveedores que le dan mayor valor para su negocio?" R.
3	¿Qué es lo que más aprecias del servicio que brinda Axity? R.
4	¿Qué es lo que menos te gusta el servicio que brinda Axity? R.
5	¿Qué te parecen los costos respecto al valor que recibe de los servicios de Axity? R.
6	¿Cómo podría Axity mejorar su servicio? R.
7	¿Qué es lo que hace a Axity diferente en el mercado? R.
8	¿Qué es lo que ves en Axity y no ves en otros proveedores? R.
9	¿Los entregables de los servicios de Axity son tangibles? Si/no por qué? R.
10	¿Tienes algún comentario adicional que quisieras agregar a la entrevista? R.

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario a Clientes.

Tabla 16. Cuestionario a Clientes Axity.

Componente		Satisfacción del Cliente				
<i>Desempeño</i>	En general, ¿cómo evaluarías el Desempeño de los servicios de Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Referenciabilidad</i>	¿Qué tan probable es que recomiende a Axity a un amigo o colega?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Renovabilidad</i>	La probabilidad de que volverías a comprar o renovar soluciones/servicios con Axity es:	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Valor</i>	En general, ¿cómo evaluarías el Valor que Axity le da a tu negocio?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Competitividad</i>	¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para diferenciarse con la competencia?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Calidad</i>	En general, ¿cómo evaluarías la calidad de la solución/servicio entregado por Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Flexibilidad</i>	Comparado con otros proveedores de TI, ¿cómo evaluarías la facilidad de hacer negocios con Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Innovación</i>	¿Qué tan innovador es Axity al entregarte propuestas que agreguen valor a tu negocio?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
Componente	Oferta de Servicios/Soluciones entregadas por Axity:					
<i>Servicio</i>	¿Cómo calificarías el cumplimiento de hitos y fechas de entrega por parte del equipo de Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno

<i>Servicio</i>	¿Qué tan confiable y escalable consideras son las soluciones/servicios que Axity entrega?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Qué tan satisfecho está con los entregables que proporcionamos en los servicios?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Qué tanto las soluciones/servicios de Axity te hacen más competitivo en el mercado?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Qué tanto Axity cumple o excede los niveles de servicio (SLAs) acordados?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para gestionar los cambios de alcance?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Cómo evaluarías la capacidad de Axity para responder a problemas operativos críticos?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Cómo evaluarías los costos de operación de las soluciones/servicios de Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Servicio</i>	¿Cómo evaluarías la forma en que Axity propone una mejora continua al servicio?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Líder</i>	¿Cómo evaluarías a tu líder de cuenta con respecto a asumir la responsabilidad por todo lo que pasa con tu relación con Axity?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Líder</i>	¿Tu líder de cuenta te explica con detalle y se asegura que entiendes los entregables y montos en nuestras propuestas comerciales?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno

<i>Líder</i>	¿Tu líder de la cuenta se anticipa a los problemas y toma las medidas necesarias para prevenir que ocurran o vuelvan a ocurrir?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Líder</i>	¿Tu líder de cuenta tiene un entendimiento sólido de los objetivos de negocio que deseas cumplir?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Líder</i>	¿Tu líder de cuenta maneja conflictos en una manera que promueva la apertura?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno
<i>Líder</i>	¿Tu líder de cuenta obtiene el compromiso de Axity y los recursos necesarios para cumplir tus objetivos?	Muy malo	malo	regular	bueno	muy bueno

Fuente: Elaboración propia.