

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 Electrónica, Sistemas e Informática Maestría en Informática Aplicada



DOCUMENTACIÓN DEL DISEÑO, INTEGRACIÓN, CAPACITACIÓN Y ADOPCIÓN DE LA HERRAMIENTA GAINSIGHT EN EL EQUIPO DE *CUSTOMER SUCCESS* EN *F5 NETWORKS*

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN INFORMÁTICA APLICADA

Presenta: Lizeth Alejandra Del Real García

Asesora Dra. Martha Patricia Martínez Vargas

Tlaquepaque, Jalisco. 14 de mayo de 2021

DEDICATORIA

A todas las mujeres que dejaron el camino listo para mí.

Abuela, por ser mi maestra de vida, por enseñarme a valorar los estudios.

Mamá, por ser mi fan número uno y siempre estar para mí.

Papá, por siempre apoyarme en mis proyectos.

Hermanos, por motivarme a ser su ejemplo.

Brandon, porque no se necesitaste ser humano para regalarme amor y compañía.

Iván, por siempre estar aquí y a la vez, darme espacio para brillar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todo el equipo de profesores, por compartir sus conocimientos, su tiempo, sus experiencias, sus éxitos y lecciones aprendidas.

A mis compañeros de maestría, por darle diversidad a mi mundo y enseñarme a verlo desde diferentes perspectivas.

A mis compañeros de trabajo en *F5*, Erika, Helena y Shai, quienes fueron parte fundamental en el éxito de este proyecto.

Y a mi asesora Dra. Martha Patricia, muchas gracias por tu paciencia y dedicación, eres una mujer admirable y valoro el tiempo que invertiste en este trabajo de obtención de grado.

RESUMEN

Debido a la creciente demanda en los modelos de suscripción en servicios, la empresa *F5 Networks Inc.* decidió asignar recursos a la creación de un equipo especializado en el éxito del cliente. Dando origen al equipo de *Customer Success Managers (CSM)*, dicho equipo tiene como objetivo generar valor en los clientes de productos de suscripción, cerrando el espacio que hay entre el valor que genera el producto en sí, y los resultados que el cliente desea, con esto el podrá obtener el máximo aprovechamiento de los productos que adquirió en *F5 Networks*, minimizando el riesgo de que opte por no renovar su suscripción e incrementando las ganancias de la empresa.

Actualmente, el equipo de *Customer Success* utiliza la aplicación *Customer Relationship Management (CRM)* de *Salesforce*, dicha aplicación cuenta con información básica de los clientes actuales, como su ubicación geográfica, contacto, ganancia que generó la venta del producto, tipo de producto comprado, etc. Información que proviene del equipo de ventas, esta información es relevante para el dicho equipo, pero no necesariamente para el equipo de *Customer Success*, además mucha de la información no está estandarizada ni actualizada, lo cual hace difícil la generación de reportes y la toma de decisiones basadas en la misma.

Con este contexto, el equipo de *Customer Success* vio la necesidad de adquirir e implementar una herramienta que fuera de valor para el equipo y permitiera tener una visión de 360 grados de la información del cliente. Dicha herramienta deberá atender las tres necesidades principales que son, incrementar la visibilidad del cliente para reducir el riesgo de no renovación, estandarizar procesos, generar reportes útiles para los directivos y facilitar con ello la toma de decisiones estratégicas que incrementen las ganancias. Después de realizar diversas evaluaciones, se concluyó que la solución que se adaptaba a estas necesidades es *Gainsight CS (Customer Success)*.

La aportación de este trabajo se centra en la documentación del proceso de diseño de software, recopilación de requerimientos, implementación de software, validación

de datos, capacitación de recursos, generación de documentación de entrenamientos, adopción y evaluación de resultados después de la implementación. Con el objetivo de generar una base para futuras organizaciones de tecnología que quieran adoptar el modelo de servicio enfocado al cliente.

Finalmente, se presentan los resultados obtenidos del primer año de implementación de la herramienta, donde se observó una madurez en los procesos de inducción de clientes nuevos, seguimiento mensual, renovaciones e incluso la creación de un nuevo proceso de evaluación de *software*, todo esto con el soporte de *Gainsight*. El nivel de satisfacción en el uso del *software* percibido por los altos ejecutivos y por los *Customer Success Managers* fue alto. Por último, se aplicaron actividades de mejora continua con la implementación del proceso de evaluación realizado cada cuarto.

ABSTRACT

Due to growing on the demand of services based on subscription models, the company *F5 Networks Inc.* has decided to assign resources to create one team specialized on customer success. This was the starting point for the Customer Success Managers, team that has as main objective making the subscription customers realize value of the products acquired, closing the gap between the value generated by the product itself and the desired business outcome. When this has been accomplished, the customer would get the maximum performance of the products from *F5 Networks*, minimizing the churn risk and increasing company's profit.

Customer success team is using the customer relationship management (CRM) software called *Salesforce*, this application has basic information from the current customers, such as geographic location, contact, net profit value, type of product, etc. The source of this information is the sales team, for obvious reasons, this information is relevant for them, but not necessarily for the customer success team, besides, some of the information is not standardized neither updated, which makes report generation and decision-making process based on those reports a difficult task.

With this overall picture, the customer success team has identified the need to acquiring and implementing a tool that offers value, allowing them to have a 360-degree vision from the customer's information. This tool needs to fulfill three main needs, increasing client's visibility to reduce churn, helping to standardize processes, generating reports useful for upper management to facilitate strategic decision making and, to increase profitability. After performing several evaluations, the team concluded that the best solution on the market was Gainsight CS (Customer Success).

In this document, you would be able to see the documentation of software design process, gathering requirements, implementation of the software, data validation, training, generation of training documentation, adoption, and post implementation evaluation. The general objective is to generate a baseline for future technology companies who want to adopt a customer focus service model.

Finally, it is showed the results obtained at the end of the first year after the implementation of the tool, where maturity of processes such as onboarding of new customers, monthly following, renewals and even the creation of a new process of software evaluation, all this is shown with the support of *Gainsight*. The level of satisfaction perceived using this software by high management and the customer success managers is high. Lastly, continuous software improvement activities had been applied with the implementation of a quarterly evaluation process.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO REPORTADO	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Objetivos generales.....	17
1.2.1 Objetivos particulares	18
1.3 Justificación	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Estado del arte de <i>Customer Relationship Management</i>	20
2.2 Inicio del rol de <i>Customer Success Manager</i>	26
2.3 El panorama mundial y la importancia del <i>Customer Success Manager</i>	29
2.4 Sistemas de información del manejo del éxito del cliente	32
2.5 <i>Gainsight</i> – Casos de estudio	35
2.5.1 <i>WeWork</i>	36
2.5.2 <i>Glassdoor</i>	37
2.5.3 <i>Athena Health</i>	38
2.5.4 <i>Box</i>	39
2.5.5 <i>SurveyMonkey</i>	40
2.6 <i>Gainsight</i> – <i>F5 Networks</i>	41
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	43
3.1 Discusión y sustento teórico acerca de la metodología seleccionada	43
3.1.1 Cuatro principios <i>Kanban</i>	44
3.1.2 Seis prácticas fundamentales <i>Kanban</i>	44
3.1.3 <i>Scrum</i> vs <i>Kanban</i>	47
3.2 Implementación de metodología <i>Kanban</i> en <i>F5</i>	49
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	53
4.1 Carta de proyecto.....	53
4.1.1 Descripción de alto nivel.....	53
4.1.2 Antecedentes del proyecto o caso de negocio.....	53
4.1.3 Objetivos de proyecto y medida de éxito.....	54

4.1.4 Alcance del proyecto.....	55
4.1.5 Fuera de alcance / Fases futuras.....	56
4.1.6 Entregables del proyecto	56
4.1.7 Restricciones y dependencias del proyecto	57
4.1.8 Supuestos del proyecto	57
4.1.9 Costo del proyecto	58
4.1.10 Cronograma planeado	58
4.1.11 Requerimientos	59
4.2 Equipo de trabajo	67
4.3 Fases del proyecto- Plan de implementación de la propuesta	69
4.3.1 Descubrimiento.....	69
4.3.2 Diseño.....	72
4.3.3 Construcción y pruebas funcionales.....	87
4.3.4 Pruebas de aceptación de usuario (<i>UAT</i>)	94
4.3.5 Lanzamiento.....	97
4.3.6 Entrenamiento	100
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	104
5.1 Viabilidad técnica de la propuesta.....	104
5.1.1 ¿Qué tratamos de hacer con <i>Gainsight</i> ?	104
5.1.2 ¿Qué necesita <i>Gainsight</i> para cubrir esta función?	106
5.1.3 Acceso a <i>Gainsight</i>	108
5.1.4 Manejo de datos para utilización en <i>Gainsight</i>	109
5.1.5 Capacidad de acceso a <i>Gainsight</i>	115
5.1.6 Notificaciones de correo electrónico a clientes	115
5.2 Viabilidad económica.....	117
CAPÍTULO 6. RESULTADOS	123
CONCLUSIONES	129
BIBLIOGRAFÍA	131
ANEXOS	135

Índice de tablas

Tabla 1. La evolución de la manera en que se consume música antes de Cloud y después de Cloud.	28
Tabla 2. Consumo de software antes de Cloud y después de Cloud.	28
Tabla 3. Comparativa de <i>Software de Customer Success</i>	35
Tabla 4. Entregables de proyecto.	56
Tabla 5. Costo de proyecto.	58
Tabla 6. Cronograma planeado.	59
Tabla 7. Requerimiento funcional 1.	59
Tabla 8. Requerimiento funcional 2.	60
Tabla 9. Requerimiento funcional 3.	61
Tabla 10. Requerimiento funcional 4.	61
Tabla 11. Requerimiento funcional 5.	62
Tabla 12. Requerimiento funcional 6.	62
Tabla 13. Requerimiento funcional 7.	63
Tabla 14. Requerimiento funcional 8.	63
Tabla 15. Requerimiento funcional 9.	64
Tabla 16. Requerimiento funcional 10.	64
Tabla 17. Requerimiento funcional 11.	65
Tabla 18. Requerimientos no funcional 1.	65
Tabla 19. Requerimiento no funcional 2.	66
Tabla 20. Requerimiento no funcional 3.	66
Tabla 21. Requerimiento no funcional 4.	67
Tabla 22. Requerimiento no funcional 5.	67
Tabla 23. Equipo de trabajo.	68
Tabla 24. Interesados clave.	68
Tabla 25. Plan de migración a producción.	98
Tabla 26. Inventario de datos necesarios.	106
Tabla 27. Estimación de tiempo de carga.	110
Tabla 28. Productos incluidos en contrato <i>Gainsight</i>	118
Tabla 29. Detalle año 1 parte 1.	119
Tabla 30. Detalle año 1 parte 2.	119
Tabla 31. Detalle año 2.	120
Tabla 32. Detalle año 3.	120
Tabla 33. Entrenamientos contratados de <i>Gainsight</i>	121

Índice de figuras

Figura 1. Transición a la mercadotecnia relacional.	21
Figura 2. Cuadrante de <i>Gartner-CRM</i>	25

Figura 3. Cuadrante <i>G2 Customer Success Software</i>	33
Figura 4. Roles de <i>Scrum</i>	48
Figura 5. Tablero <i>Kanban</i> en <i>F5</i>	50
Figura 6. Carta virtual <i>Kanban</i>	50
Figura 7. Requerimiento de recursos por roles.	51
Figura 8. Tablero de actividades del proyecto.	52
Figura 9. Módulos adquiridos de <i>Gainsight</i>	70
Figura 10. Cronograma fase descubrimiento.....	72
Figura 11. Vista de 360 grados.	73
Figura 12. Secciones de vista 360 grados.	73
Figura 13. Relaciones de cuentas.	74
Figura 14. Relación <i>VE/CE</i>	75
Figura 15. Atributos relación <i>VE/CE</i>	75
Figura 16. Relación <i>ELA</i>	76
Figura 17. Atributos relación <i>ELA</i>	76
Figura 18. Sección <i>Background</i>	77
Figura 19. Sección <i>Person</i>	78
Figura 20. Sección <i>Opportunities</i>	79
Figura 21. Sección <i>Scorecard</i>	80
Figura 22. <i>Health score</i>	80
Figura 23. Sección <i>Timeline</i>	81
Figura 24. Sección <i>Cockpit</i>	82
Figura 25. <i>Calls to action</i>	82
Figura 26. <i>Email template</i>	84
Figura 27. Reportes y <i>Dashboards</i>	85
Figura 28. Tipos de <i>Dashboards</i>	85
Figura 29. <i>Success plans</i>	86
Figura 30. Cronograma fase diseño.....	87
Figura 31. Construcción de proyecto.	88
Figura 32. Diagrama de contexto <i>EDW</i> a <i>Gainsight</i>	89
Figura 33. Diseño de alto nivel <i>EDW</i> a <i>Gainsight</i>	89
Figura 34. Diagrama de contexto <i>Amazon S3 Bucket</i> a <i>Gainsight</i> - <i>CTAs</i>	90
Figura 35. Diseño de alto nivel <i>Amazon S3</i> a <i>Gainsight</i> - <i>CTAs</i>	91
Figura 36. Prototipado <i>front end</i>	92
Figura 37. Diagrama <i>back end</i>	93
Figura 38. Cronograma fase construcción y pruebas funcionales.	94
Figura 39. Proceso de pruebas.	95
Figura 40. Lista de pruebas (<i>UAT</i>).	96
Figura 41. Dashboard de <i>UAT</i>	97
Figura 42. Entrenamiento <i>Gainsight</i> general.....	100
Figura 43. Entrenamiento <i>Gainsight</i> customizado <i>F5</i>	102
Figura 44. Ejemplos de casos de uso.....	105

Figura 45. Interfaz de inicio de <i>Gainsight</i>	109
Figura 46. Integración entre <i>Gainsight</i> y <i>Salesforce</i>	111
Figura 47. Arquitectura de datos.	114
Figura 48. Diagrama <i>As-Built Gainsight</i>	115
Figura 49. Configuración de correo electrónico.....	117
Figura 50. Encuesta de satisfacción Gainsight parte 1.	125
Figura 51. Encuesta de satisfacción Gainsight parte 2.	126
Figura 52. Gráfica resultado encuesta 1.....	127
Figura 53. Gráfica resultado encuesta 2.....	127

INTRODUCCIÓN

F5 Networks es una empresa que se especializa en los servicios de aplicación y manejo de redes. Su objetivo es hacer que las aplicaciones en la red sean más rápidas, inteligentes y seguras. Tiene alrededor de 5,000 empleados laborando alrededor del mundo. Se fundó en el año de 1996 en la ciudad de *Seattle, Washington*, su nombre fue inspirado por la película *Twister (1996)*, que hacía referencia al tornado más rápido y potente en la escala *Fujita-Pearson (F5)*.

En sus inicios solo manejaban un producto de *Hardware* llamado *BIG IP*, el cual tiene la función de ser un balanceador de cargas, cuando un servidor se sobrecarga este producto tiene la habilidad de dirigir el tráfico hacia otro servidor disponible de manejar eficientemente las peticiones de datos de los nodos de red. *F5* hoy en día ofrece diversas soluciones integrales a sus clientes, entre sus diferentes productos se encuentran los siguientes:

- Optimización del tráfico. Una mezcla de *software* y *hardware*. Da la capacidad de controlar el tráfico que pasa a través de su red, optimizando el rendimiento (*F5 BIG -IP, Local Traffic Manager, DNS Delivery, Policy Enforcement Manager, Diameter Traffic Management*)
- Seguridad de aplicaciones. Dado que la mayoría de las infracciones ocurren a nivel de aplicación, proteger sus datos significa pensar primero en la seguridad de la aplicación. (*Access Policy Manager, Advanced WAF, SSL Orchestrator, DDoS Hybrid Defender, Advanced Firewall Manager, Silverline*)
- Servicios en la nube. Soluciones *Software as a Service (SaaS)*. Servicios creados en modelo de suscripción. (*DNS cloud Service, DNS load balancer cloud Service, servicios de seguridad en la nube*)
- Aplicaciones en la nube. Servicios de aplicación entregados en el *software* de la nube. Entre los múltiples usos destacan el desarrollar e implantar aplicaciones en la nube, crear nuevas aplicaciones y migrar aplicaciones existentes a la nube, con el objetivo de ser más ágil sin sacrificar la calidad ni la seguridad y asegurarse que las aplicaciones sean rápidas y estén siempre

activas para una mejor experiencia del usuario final. (*BIG IP Cloud Edition, BIG IP Virtual Editions*) (F5 Networks Inc., 2020)

F5 Networks tiene 85 oficinas en 42 países entre las principales se encuentran la oficina central en *Seattle, Washington, US*. En Europa, con operaciones en Inglaterra, Polonia e Israel. En Asia, donde se tiene presencia es en China, Singapur y Japón. Y por último en Australia, donde se cuenta con una oficina en la ciudad de Sídney.

Como resultado del crecimiento exponencial de la empresa, se ha tenido la necesidad de comenzar a operar oficinas de manera local, entre ellas, la oficina de Guadalajara, Jalisco. La cual abrió sus puertas en el año 2018, alberga aproximadamente a 80 empleados de diversos equipos, el grueso de la población la conforman grupos de soporte de redes de diversos niveles, seguido de un grupo especializado en seguridad informática, auditores, consultores, recursos humanos, nómina y el grupo con el que este proyecto trabajará, *Customer Success managers (CSM)*. El crecimiento ha sido rápido y orgánico, en un solo año, cada vez más puestos son considerados para esta localidad, se estima en los próximos dos años duplicar el número de empleados solamente en Guadalajara.

En la actualidad la estrategia de la compañía está centralizada en el cliente, el equipo de *CSM* ha comenzado a jugar un papel muy importante en el cumplimiento de esta, es por ello por lo que el presente documento se centra en la documentación de la implementación de un sistema especializado en el éxito del cliente (*Gainsight CS*).

Los temas por abordar en este documento serán, el estado del arte del rol de un *Customer Success Manager* y sus orígenes, además del inicio de la cultura del servicio al cliente, posteriormente se presentará el problema al cual se enfrentó la empresa desde el comienzo del equipo de *CSM*. Así mismo se presentará la justificación de la implementación del sistema de información especializado en el éxito del cliente, detallaremos los pasos que se siguieron para implementar el *software*, así como la documentación del entrenamiento, cómo se llevó a cabo el entrenamiento del equipo en el uso de la herramienta, para finalizar con los resultados de la implementación de este proyecto y finalmente; se expondrán las conclusiones y resultados obtenidos que

servirá como base para cualquier otra empresa del ámbito de la tecnología que quiera cambiar su enfoque, centralizándose en el cliente con ayuda de un *software* especializado.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO REPORTADO

En este primer capítulo se presentará una descripción del problema al que se enfrentó el equipo de *CSM*, los objetivos generales y particulares del proyecto, así como la justificación de la implementación de un sistema de gestión de clientes.

1.1 Planteamiento del problema

Como parte de la evolución de *F5* hacia los servicios de suscripción, el cliente tiene la opción de seguir utilizando nuestro producto al cabo del plazo establecido en el contrato, o no renovar la suscripción. Basados en esa premisa, es muy importante que la relación con el cliente sea óptima, que obtenga un valor agregado como parte de su interacción con *F5*.

El equipo de *CSM* debe tener a su disposición datos que consideramos valiosos del cliente, tales como cuándo fue su última interacción con nosotros, cuáles son las incidencias que han sido recurrentes utilizando nuestros productos, el nivel de compromiso y fidelidad hacia la marca, el posible crecimiento o expansión, el resultado comercial que espera obtener con el uso de nuestros productos, la fase en la que se encuentra la implementación del producto comprado, entre otras. Esta información nos servirá para mantener una relación personalizada con el cliente, dar seguimiento a la implementación del producto, identificar posibles áreas de oportunidad para el departamento de ventas, brindar entrenamiento basado en sus necesidades, generando un servicio diferenciado, que se traducirá en generar ganancias a la empresa.

El equipo de reciente creación (*CSM*) está conformado por 15 personas situadas estratégicamente alrededor del mundo, (Canadá, Estados Unidos, México, Polonia e Inglaterra) buscando este año expandirse y tener presencia en Asia. Todo esto con el objetivo de realizar una asignación de clientes basadas en ubicación geográfica, con esto se asegura la disponibilidad del personal en el horario local del cliente.

Cada integrante del equipo maneja en promedio 50 clientes de diversos sectores y con diversas modalidades de suscripción, un sistema de gestión de información

capaz de manejar una gran cantidad de datos que a su vez tenga una interfaz amigable es necesario para llevar un seguimiento adecuado y en tiempo real de cada uno de ellos.

Ante tal necesidad, se comenzó utilizando el sistema que estaba disponible en la empresa (*CRM Salesforce*), el cual contenía datos que fueron suministrados por el personal de ventas, al poco tiempo de utilizarlo, se observó que este sistema contenía información útil para un vendedor, pero no para un *CSM*, una vez que el vendedor lograba realizar una venta, no volvía a actualizar el sistema, por lo que los datos eran inconsistentes, no estaban actualizados y no tenían seguimiento.

Alineados a la estrategia empresarial, el equipo de *CSM* debería agregar valor a los clientes desde sus inicios, por lo que, se debería encontrar una solución inteligente que maximizará los recursos de la empresa. El sistema elegido tendrá la información específica de cada cliente, será posible dar un seguimiento específico a las necesidades de cada cliente, motivará la creación de objetivos particulares para lograr el éxito del cliente, hará posible la co-creación de documentos llamados *Customer Success Plan*, de manera amigable se presentará una vista de 360 grados de los aspectos más relevantes que afectan la salud del cliente, podrá llevarse un registro de reuniones, correos electrónicos y de cada interacción que el *CSM* tenga con el cliente de manera automatizada, por último podrán generarse reportes relevantes para la toma de decisiones, tales como el crecimiento proyectado por cliente, por región, el porcentaje de clientes que han decidido expandir sus compras o los que han decidido no renovar contratos para con esto tomar acciones correctivas a tiempo, aunado a la evaluación del desempeño de cada *CSM*.

1.2 Objetivos generales

El objetivo general del proyecto es apoyar en la implementación de un sistema de gestión del éxito del cliente en el equipo de *Customer Success*, lográndose a través de realizar la documentación de las diversas etapas del proyecto, proveer capacitación a los integrantes del equipo de *CSM* y por último generar documentación para futuros usuarios del sistema.

1.2.1 Objetivos particulares

- Realizar casos de uso y recolección de requerimientos con miembros del equipo *CSM*.
- Validar la integridad de datos de clientes después de realizada la migración al nuevo sistema.
- Documentar las actividades realizadas en el proyecto, tomar minutas de reuniones de seguimiento de implementación, las cuales estarán disponibles en SharePoint – Proyecto Gainsight Enterprise.
- Realizar la documentación del plan de entrenamiento, la cual estará disponible en SharePoint – Proyecto Gainsight Enterprise.
- Proveer entrenamiento presencial a miembros del equipo *CSM* localizados en Guadalajara.
- Proveer entrenamiento virtual a miembros del equipo *CSM* localizados en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Polonia.
- Crear video grabación entrenamientos, disponible en *SharePoint – Customer Success Managers*.
- Crear tutorial de uso de herramienta como referencia para futuros usuarios, disponible en *SharePoint – Customer Success Managers*.
- Documentar el diseño, implementación, capacitación y resultados obtenidos después de implementación del sistema.

1.3 Justificación

El equipo de *Customer Success* en *F5* actualmente maneja diferentes fuentes de información de la cartera de clientes, desde un archivo de *Excel*, información del cliente disponible en su página de Internet, hasta la herramienta *CRM* líder de mercado, *Salesforce*, fuente de la cual se toma la mayor parte de la información del cliente. Hoy en día, mucha de esta información no es consistente, no está validada y no es relevante para el objetivo final, que es la creación de valor.

Observando esta necesidad se analizaron diferentes opciones, ya que actualmente existen varios sistemas que cuentan con funcionalidades similares a *Gainsight CS*, tales como: *ClientSuccess*, *Natero*, *TOTANGO*, *MixPanel* y *CustomerSuccessBox*, estos son algunos sistemas líderes en el mercado.

Las principales dos ventajas que hicieron sobresalir a *Gainsight CS* de sus competidores son: la alta compatibilidad y facilidad de integración, con el sistema *CRM* que ya está implementado en la empresa, y la vista de 360 grados de cliente, la cual en una sola página muestra la información más relevante para el equipo de *Customer Success*, entre la que se encuentra: el puntaje de la salud del cliente, la fecha de vencimiento de su contrato, los productos que tiene activos, el valor total del contrato, industria a la que pertenece, nombre del administrador de la cuenta asignado, nombre del *CSM* asignado, *Calls to action (CTAs.)* Los cuales son actividades a las que se le tiene que dar seguimiento prioritario, entre otras.

Con esto se logrará uno de los objetivos principales del equipo, incrementar la salud del cliente, la cual está conformada de los siguientes aspectos: realización de valor, compromiso, relación con la empresa, estabilidad de la organización y soporte recibido. Si la salud del cliente se encuentra por arriba de la métrica esperada, que es mínimo 80%, se puede deducir que será renovado el servicio y que será un cliente fiel a nuestra marca, por consiguiente, se generarán ganancias y fidelización.

Además de estar en el top del cuadrante de *C2* para *CRM* de *Customer Success*, la comunidad de *Customer Success managers* que ha generado *Gainsight*, es casi tan valiosa como el software por sí mismo.

Poder ser parte de esta comunidad, hacer conexiones con gente alrededor del mundo, compartir buenas prácticas del rol del *Customer Success*, pertenecer a foros de discusión y atender conferencias anuales sobre el producto da la capacidad de estar a la vanguardia en la industria.

Por otra parte, la necesidad de llevar a cabo la documentación de la implementación de un proyecto de tal índole ha sido derivado de la importancia del rol emergente del *Customer Success Manager* en los nuevos modelos de negocio de empresas que prestan servicios tecnológicos. La falta de información que nos sirviera como un precedente nos hizo identificar la oportunidad de realizar el presente trabajo de obtención de grado, para con ello, sentar las bases para futuras empresas que decidan emprender e implementar un modelo similar a este.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

La siguiente sección permitirá sentar las bases teóricas del presente proyecto, hablaremos acerca de los orígenes del sistema de información *Customer Relationship Management (CRM)*, siendo este un predecesor en el sistema implementado, explicaremos el surgimiento del rol de un *Customer Success Manager* y cómo este ha cambiado la perspectiva de las empresas en el panorama mundial, que sistemas de información para el manejo del éxito del cliente están disponibles en el mercado actual, hablaremos de algunos casos de éxito en empresas donde se ha implementado *Gainsight CS* y terminaremos explicando la estrategia de *F5 Networks* y el impacto del éxito del cliente en la misma.

2.1 Estado del arte de *Customer Relationship Management*

Customer Relationship Management (CRM), la traducción del concepto en español es la gestión de la relación con los clientes, para facilitar el uso del concepto se empleará como la estrategia de negocios centrada en el cliente (García, 2009). Antes de abordar los orígenes del *CRM* y tener un contexto previo se abordará la evolución de la mercadotecnia.

En 1950, la mercadotecnia tradicional nos hablaba de la mezcla de las 4 P (producto, precio, promoción y plaza), el objetivo de este tipo de *marketing* era obtener ganancias por una mezcla apropiada de las cuatro variables. Debido a la evolución en el mercado y los modelos de negocio, este tipo de estrategia de marketing quedaría en el pasado, fue a principios de los años 90s cuando *Phillip Kotler* propuso una nueva versión basada en las relaciones, dando origen al marketing relacional que conocemos hoy en día.

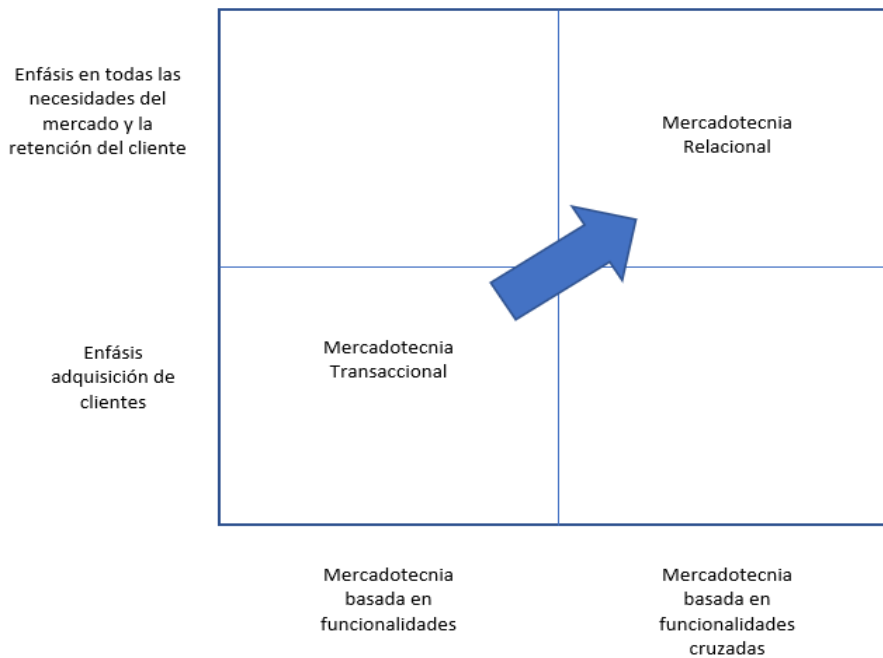


Figura 1. Transición a la mercadotecnia relacional.

(Payne, 2006)

La mercadotecnia transaccional centraba sus actividades en adquirir clientes nuevos y sus acciones estaban pasadas en funciones, al contrario de la mercadotecnia relacional, que se especializa en las necesidades que tiene el mercado actual y en retener a los clientes que ya forman parte de la cartera utilizando todas las funciones de la empresa. Dicha evolución se muestra gráficamente en la Figura 1. Transición a la mercadotecnia relacional.

. La mercadotecnia relacional tiene como principales características enfocarse en la retención del cliente y darles un valor agregado a lo largo de la relación que mantengan con la empresa. Hay diferentes entendimientos del concepto de valor para el cliente, incluye no solo productos sino también tiempo, energía y emoción, otro concepto dice que el valor percibido por el cliente es una calificación general de la utilidad del producto o servicio (Min Li, 2011).

Los clientes leales se ven como un activo muypreciado, por lo que realizar estrategias de *marketing* que fomenten su retención es el objetivo principal.

Por mucho tiempo las estrategias de *marketing* eran exclusivas del mismo departamento, sin embargo, se observó que generaría mejores resultados si se llevaba a cabo de manera funcional cruzada, es decir, se debe lograr que todos los equipos de trabajo centren sus esfuerzos en colaborar y cooperar. Todos deben entender que tienen un rol en servir a los clientes, ya sean internos o externos (Payne, 2006).

En el mundo competitivo de hoy, el éxito tiene una relación estrecha con la lealtad del cliente a la organización, en varios estudios se ha demostrado que una mayor comunicación con los clientes y el mantenimiento de relaciones con ellos eventualmente allanarán el camino hacia la satisfacción y lealtad del cliente, en especial en organizaciones en las que los clientes son su principal motor, propiciando un comportamiento de recompra en el mismo. (S. Salehi, 2015)

Es así como el origen del *CRM* proviene de diversas tendencias, entre las que se encuentran:

- El cambio de enfoque de la mercadotecnia transaccional a la mercadotecnia relacional.
- El ver a los clientes como un activo de la empresa.
- El reconocimiento de los beneficios de utilizar la información de manera proactiva en vez de reactiva.
- La utilización de la tecnología en maximizar el valor de la información.

La mercadotecnia relacional pone especial atención en crear valor para retener clientes. Esto produce diversos beneficios intangibles como el aprender más acerca de las necesidades del cliente, que a la larga puede generar una gran ventaja competitiva en el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Para incrementar la satisfacción, las empresas deben utilizar la información que se tiene del cliente, y de sus competidores de manera proactiva. El desarrollo de una buena relación con el cliente se da como consecuencia del buen uso de la información que tengamos del mismo.

Si queremos que el sistema *CRM* se aplique de forma eficaz, el factor persona es uno de los más importantes, la forma en que se trata al cliente es la base de la aplicación de cualquier *CRM* (Zhang, 2010).

El implementar un sistema *CRM*, supone una gran inversión, por lo que se debe justificar el costo – beneficio que se obtendrá. Este tiene dos componentes principales:

- Un repositorio de datos. Permite que la empresa tenga información completa del cliente, se utiliza en conjunto con una serie de herramientas analíticas para entender el comportamiento del cliente en el pasado y futuro.
- Un conjunto de aplicaciones. Habilitan la creación de valor en las interacciones con el cliente a través de diferentes canales para cubrir las necesidades de este.

Un sistema *CRM* permite que los encuentros con el cliente tengan memoria, es decir cuando vuelva a tener una interacción con él, puedo acceder a los datos previos o historial que me permitirá entablar una conversación con datos, lo cual reforzará la relación.

Desde una perspectiva de filosofía empresarial, el *CRM* es un proceso de valor de tecnología, que identifica, desarrolla, integra y centra las diversas competencias de la empresa en la voz de los clientes con el fin de ofrecer un valor superior al cliente en el largo plazo. (Wikstrom, 2004)

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los existentes. El proceso de implementación de un *CRM* no debe estar involucrado solo con la parte tecnológica, sino toda la empresa debe estar a bordo de la adopción.

Se ha comprobado que los siguientes son factores críticos para el éxito de la implementación de un *CRM*: Cultura organizacional enfocada al cliente y un adecuado entrenamiento del personal si se utilizará una herramienta (*software*) (Punnakitidashem, 2010).

Otra perspectiva de los factores del éxito se presenta en un estudio que incluyó la mejora de las implementaciones de un *CRM* a través de *Six Sigma*. La cual propone realizar un análisis de los siguientes factores de éxito antes de implementar un *CRM*:

1. Camino de evolución. El proceso de implementación de *CRM* debe comenzar desde el *CRM* operativo a *CRM* analítico y luego a *CRM* cooperativo.
2. Marco de tiempo. Una implementación de *CRM* debe ser dividido en diferentes fases con la fase inicial de aproximadamente 7 meses y las fases continuas cada 6 meses.
3. Reorganización. Antes de implementar un *CRM* la organización debe contemplar una reorganización sobre la base de los objetivos comerciales que se persiguen.
4. Minimizar la personalización. Deberán utilizar productos estándar para evitar la personalización y ahorro de tiempo.
5. Gestión de tiempo y presupuesto. Se debe medir y controlarse durante toda la implementación.
6. Participación del cliente. Los clientes deben involucrarse en las fases iniciales de la implementación.
7. Sin conflicto cultural. La implementación no debe de causar un conflicto con la cultura actual de la organización.
8. Uso del sistema *CRM* por parte de los gerentes. Asegurarse que los gerentes de la organización también utilizan el *CRM* como sistema.
9. Medición. Deben llevarse a cabo fuera del *CRM*. Mediciones tales como quejas y nivel de satisfacción del cliente.
10. Entrenamiento de conceptos de *CRM*. La gerencia y el gestor del *CRM* deben estar capacitados sobre los conceptos de *CRM*. (Z. Pan, 2007) (J.Duque, 2018)

El lado humano en la reingeniería a menudo se descuida en la implementación, las objeciones y desacuerdos entre varios departamentos pueden surgir en este proceso, es por ello por lo que no se debe de dejar pasar y sobre todo tener personas que influyen en la organización como aliados para que sean motivadores y se disminuya la resistencia al cambio. (Wu, 2008)

El *CRM* como *software*, permite dar seguimiento a los clientes de manera efectiva, desde la primera interacción que se tenga con la empresa hasta el seguimiento post venta. Existe una buena razón de la popularidad de los sistemas *CRM* en la actualidad, en un mundo tan competitivo donde existen tantos productos similares, la empresa que triunfe será la que se enfoque en diferenciarse por el servicio o la experiencia que vive el cliente. Con un enfoque *CRM* las empresas utilizan cada oportunidad que tengan de interactuar con el cliente para deleitarlos, fomentando su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo satisfactorias para ambas partes. Según *Gartner*, los sistemas *CRM* líderes en el mercado se presentan a continuación.



Figura 2. Cuadrante de *Gartner-CRM*.

(Gartner Inc., 2019)

Como podemos observar en la Figura 2. Cuadrante de *Gartner-CRM*.

, divide los productos con funcionalidades similares que se encontraron en el mercado en junio del 2019. Ayuda a saber qué posición tienen los proveedores de tecnologías de información (*IT*) y en que punto de desarrollo se encuentran en cuanto a la visión que se tiene del mercado y su poder de implementación.

Podemos encontrar productos que se consideran jugadores de nicho (*niche players*), los cuales no tienen mucha habilidad de ejecución ni visión, pero satisfacen las necesidades de un nicho en particular, productos tales como *Cooper*, *Vtiger* o *Pipeliner* están posicionados en este cuadrante.

En el siguiente cuadrante se encuentran los visionarios (*visionaries*), son productos que tienen muy clara su visión, pero poca habilidad de ejecución en este momento puede ser por factores externos o internos, *SugarCRM*, *Pegasystems* y *Zendesk* se encuentran en este cuadrante. Con un cambio en el entorno, estos productos podrían pasar a ser líderes.

Un cuadrante muy interesante es el de los retadores (*challengers*), son productos que tienen una excelente habilidad de ejecución, pero les hace falta una visión clara. *CRMNEXT* y *Zoho* se posicionan en este cuadrante, con una buena estrategia de sus directivos, estos productos podrían pasar al cuadrante de los líderes.

Por último, el cuadrante que lo tiene todo, los líderes (*leaders*), son productos con los recursos suficientes para tener habilidades de ejecución y con una visión clara. Aquí podemos ver marcas mucho más posicionadas como *Salesforce*, *Microsoft*, *Oracle* y *SAP*. Este tipo de productos por lo general aparecen en el cuadrante por tiempo indefinido, ya que su posicionamiento es tal, que pocas veces cambian de cuadrante.

2.2 Inicio del rol de *Customer Success Manager*

Para entender el rol de un Customer Success Manager primeramente tenemos que entender la evolución de los modelos de negocio, en este caso de las empresas de tecnología.

Dicha evolución ha ido de la mano con el surgimiento de nuevas tecnologías. En el pasado, se solía tener un modelo de negocio basado en la compra de equipo de hardware y software, dicha compra supone un pago por adelantado y un pago periódico por concepto de mantenimiento. Con este tipo de modelo business to business (B2B), la empresa que compra es “prisionera” del servicio de mantenimiento, debido a la inversión en el equipo o licencias de software perpetuas.

Las empresas de *software* han tenido un cambio radical en los últimos 15 años con el cliente al centro de dicha transición, debido al surgimiento de Internet y sobre todo de un nuevo concepto llamado *The Cloud*. Se puede decir que hay un comportamiento antes de *Cloud* (AC) y después de *Cloud* (DC), este concepto ha alterado casi todos los aspectos de la manera en que las empresas de *software* operan, pero se entiende un poco más si lo vemos a través de los ojos del cliente, en particular en las empresas *B2B*. La diferencia en los clientes AC y DC se ha observado en diferentes comportamientos, uno de ellos es cómo compra *software*.

La mayor diferencia no ha sido cómo se compra el software, sino que ellos compran *software*. En los tiempos AC, esta transacción daba como resultado una transferencia de dueño, para efectos prácticos, comprar una licencia perpetua. El precio de comprar una licencia perpetua era alto, para las empresas de *software* este era el único camino para generar ganancias.

En el pasado, si nos gustaba una canción de un determinado grupo musical y queríamos escucharla una y otra vez, la única manera en que podíamos hacerlo era comprando el álbum completo. Pagábamos alrededor de 17 dólares por un disco de 8 canciones, del cual solamente nos interesaba una canción, por lo que el costo real era de 17 dólares por una canción. Para escuchar el disco, debíamos de contar con un sistema donde reproducirlo (*hardware*), en el pasado dichos aparatos eran mucho más caros que hoy en día, por lo que teníamos que realizar una inversión aproximada de 1,000 dólares por un sistema estéreo.

La primera evolución de este sistema fue con *Apple*, ya que nos proporcionó la opción de comprar una canción por 99 centavos en *iTunes*. Esto literalmente inició una revolución en el mundo de la música, pero dicha analogía no podría estar completa, sino hasta el surgimiento del sistema de reproducción de música como *Spotify*, cambiando la manera en la que escuchamos música, ya no compramos cada canción, si no que pagamos una suscripción mensual por escuchar innumerable número de veces un catálogo de millones de artistas. En la Tabla 1. La evolución de la manera en que se consume música antes de Cloud y después de Cloud.

, se presenta gráficamente el comportamiento del consumo de música AC y DC.

Tabla 1. La evolución de la manera en que se consume música antes de Cloud y después de Cloud.

(Murphy, Martínez, Steinman, & Mehta, 2016)

	Antes de <i>Cloud</i>	Después de <i>Cloud</i>
Propiedad	Disco completo	Nada / renta o suscripción
Precio	\$1 dólar por canción	\$.01 centavos por canción
Cantidad	8 canciones	Millones de canciones
Hardware	Reproductor estéreo	Reproductor personal / teléfono / Computadora
Precio de Hardware	Más de \$1,000 dólares	\$50 dólares reproductor personal
Disponibilidad	Casa / coche	Cualquier lugar

Aterrizando el concepto en el mundo de las empresas de *software* hace 15 años, era común que se cerraran tratos millonarios por concepto de venta de *software*. Por lo que dicho concepto, representaba más del 50% de lo que la empresa obtendría de ese cliente en todo su tiempo de vida, en contraste con la distribución que se muestra a continuación después de *Cloud* como se muestra en la Tabla 2. Consumo de software antes de Cloud y después de Cloud.

Tabla 2. Consumo de software antes de Cloud y después de Cloud.

(Murphy, Martínez, Steinman, & Mehta, 2016)

	Antes de <i>Cloud</i>	Después de <i>Cloud</i>
Propiedad	Aplicación	Nada / renta o suscripción

Precio	\$ 2 millones	\$2,000 – \$20,000 al mes
Hardware	Servidores, red, discos para el almacenamiento	incluido en la suscripción
Precio de hardware	\$ 2 millones	Incluido en la suscripción
Tiempo de instalación	9- 24 meses	0-6 meses
Personal necesario	Muchos	Unos pocos
Disponibilidad	Oficina	Cualquier lugar

Hoy en día muchísimas empresas *B2B* aún compran de la manera que solía ser *AC*, pero la mayoría de las empresas de *software* están usando el modelo *DC* en donde el *software* nunca se compra. En este modelo, *Software as a Service (SaaS)* los clientes ya no son dueños del *software*, si no que pagan por usarlo mediante una suscripción por un tiempo limitado. Algunas empresas lo rentan mensualmente, otras lo hacen por contrato anual o más largo, de cualquier manera, hay una fecha de terminación del servicio, la cual requiere renovación. Es aquí donde el cliente se ha vuelto significativamente importante, porque su valor de vida realmente hace la diferencia. (Murphy, Martínez, Steinman, & Mehta, 2016)

Para tener un negocio con ingresos recurrentes, deben suceder dos cosas, los clientes permanecen siendo tus clientes y deben comprar más productos. Para que estas dos cosas sucedan, se debe tener un equipo especializado que esté a cargo de la realización de valor más allá del producto en sí, para tener un ingreso recurrente, esto ha dado inicio al rol del *Customer Success Manager*.

2.3 El panorama mundial y la importancia del *Customer Success Manager*

Una vez que sabemos el por qué el *Customer Success Manager* surgió, abordaremos la perspectiva mundial que las empresas de tecnología están tomando ante este

nuevo reto de mantener al cliente satisfecho y ayudarlo a ser exitoso, como todo nuevo rol, muchas veces va evolucionando sobre la marcha y cada empresa lo adopta de manera distinta.

Sumado a la historia del surgimiento del rol de un *CSM*, se consideró importante presentar el concepto de Ingreso Anual Recurrente (*Annual Recurring Revenue por sus siglas en inglés ARR*), ya que esta es la manera en la que una empresa que vende *SaaS* mide su éxito. A grandes rasgos, es el monto anualizado que un cliente paga recurrentemente por el uso del *software*. Si una empresa cuenta con 20 clientes que pagan \$1,000 dólares al mes, su *ARR* es de $20 \times \$1,000 \times 12 = \$240,000$ dólares. Muchas empresas ven el mismo número de manera mensual lo cual representa el concepto de Ingreso Mensual Recurrente (*Monthly Recurring Revenue por sus siglas en inglés MRR*).

Una vez abordados estos conceptos, se podría decir que, se pueden predecir las ganancias que obtendrá una compañía en los siguientes años, realizando el cálculo del *ARR*. En un escenario ideal para cualquier empresa, si permaneciera con los mismos clientes, cada año tendría que recibir un monto más grande de *ARR*, debido a diferentes factores como; los precios de las licencias se ajustan de manera anual, se hace menos descuentos, el cliente compra más productos, entre otros. Por lo que una empresa con un *ARR* de \$240,000 dólares pueden convertirse en una empresa con un *ARR* de \$300,000 dólares sin ampliar su cartera de clientes.

Como en todas las historias, existe el escenario opuesto, el valor del *ARR* puede disminuir. Factores como que los clientes deciden dejar de comprar *software*, disminuyen el número de licencias, negociaciones de mejores descuentos con la competencia, entre otras. *Churn*, es una medida que se expresa en dólares y se calcula como la diferencia en valor monetario entre los clientes que formaban parte de la cartera que ya no lo son.

Existen diferentes estudios científicos cuyo objetivo es predecir el abandono (*churn*), sobre todo en modelos de suscripción, los cuales tratan de ser altamente precisos, definiendo los comportamientos y atributos de cada cliente, para esto se

tendría que incurrir en costos que muchas empresas aún no están dispuestas a hacer. (E. Lee, 2020) (I.M.M. Mitkees, 2017)

El objetivo de cualquier empresa SaaS debe ser mantener bajo control el número de clientes que dejan de serlo (*Churn*) para que sea un negocio rentable, el vehículo para controlar ese nivel, es el equipo de *Customer Success*.

Otro de los conceptos que debemos tener claros, es el *Lifetime Value (LTV)*. Uno de los cambios más radicales en las empresas SaaS es que no se paga un monto significativo por adelantado, es al revés. El valor del cliente viene con el paso del tiempo, con la renovación del servicio. Se definirá con el siguiente ejemplo, un cliente paga por el primer año de suscripción \$30,000 dólares, se asume que el cliente se queda en la empresa por 8 años, significa que renovó su contrato otras 7 veces, si el precio anual subió en promedio 7%, el *LTV* de dicho cliente excedió 10 veces la inversión inicial. Por lo que el *LTV*, se define como el total de la suma de esos 8 años que el cliente ha estado con la empresa. En algunas lecturas lo podemos encontrar como CLV (Customer Lifetime Value) el cual ha sido un tema de investigación popular en la gestión de las relaciones con el cliente en los últimos años, se define como la medición del valor de un cliente para una organización, haciendo referencia al cálculo de las transacciones y los costos futuros previstos. Uno de sus muchos usos es impulsar el proceso de toma de decisiones comerciales sobre cuánto debe invertir una empresa en un cliente para obtener un retorno de inversión mayor. (Khoo, 2010)

Después de abordar estos conceptos, se comprende que las empresas a nivel mundial pongan especial atención al rol de un *Customer Success Manager*. Tomando en cuenta que es mucho más caro adquirir un nuevo cliente, que mantener uno existente. La tendencia imperativa ha sido invertir en la creación de estos equipos, ya que es importante retener al cliente por largos periodos de tiempo.

Ahora bien, mucha literatura suele definir al *Customer Success* como tres cosas diferentes, pero relacionadas entre sí; una organización, una disciplina o una filosofía. En esencia, es una organización que se enfoca en la experiencia del cliente, con el objetivo de maximizar la retención y *LTV*. A su vez, se ha convertido en una disciplina, ya que se han formado grupos, foros de mejores prácticas y conferencias alrededor

del mundo, para crear comunidad entre los profesionistas llamados *CSM*. Y por último como una filosofía, ya que sin un enfoque que abarque a toda la empresa, no se puede llegar al objetivo final, es decir debe comenzar de arriba hacia abajo, los directivos de la empresa deben estar a bordo y comprometidos con el éxito del cliente.

2.4 Sistemas de información del manejo del éxito del cliente

Primeramente vale la pena acotar la definición de *Software de Customer Success* el cual se define como un *Software* utilizado por un negocio para asegurar, a través de interacciones con la empresa, que los clientes alcanzan el resultado deseado con el uso del producto. Este *software* usa un análisis detallado del comportamiento para crear una medición de la salud (*Health score*), con eso predecir la futura satisfacción del cliente, permitiendo a las empresas crear una base de clientes, identificando cualquier bandera roja e incrementando la tasa de retención de clientes. (G2 Inc, 2020)

Estos productos son utilizados por equipos de *Customer Success* y ventas con el propósito de optimizar la relación con el cliente. Las iniciativas de *Customer Success* son vitales para preservar y expandir las ganancias, impulsar la defensa del cliente y sostener la rentabilidad y crecimiento de la empresa. El *software* de *Customer Success* usualmente se integra con *software CRM*, *Help Desk*, y *software* de administración de social media.

Para calificar en la categoría de *software de Customer Success* el producto debe:

- Crear o identificar perfiles de cliente.
- Capturar datos de cliente, historia, retroalimentación incluida en resultados de encuestas, historial de facturación, compromiso de mercado y/o interacciones del equipo.
- Involucrar a los clientes a través del ciclo de vida.
- Proveer retroalimentación y *Customer Success scores* basados en el análisis de datos históricos.
- Predecir un futuro crecimiento de clientes o banderas rojas basados en datos de interacciones, pagos, indagaciones, etc.

- Escalar, de acuerdo con el tamaño de la empresa y el método de adopción del cliente o compromiso.

Una vez que la empresa decide iniciar la implementación de una estrategia centralizada en el cliente, se analiza la posibilidad de implementar un sistema de información especializado en el manejo del éxito. Actualmente el mercado ofrece una gran variedad de opciones que se presentan a continuación de manera gráfica. Los principales competidores de *Customer Success software* para empresas grandes según G2, quienes se dedican a realizar evaluaciones de software. (G2 Inc, 2020)

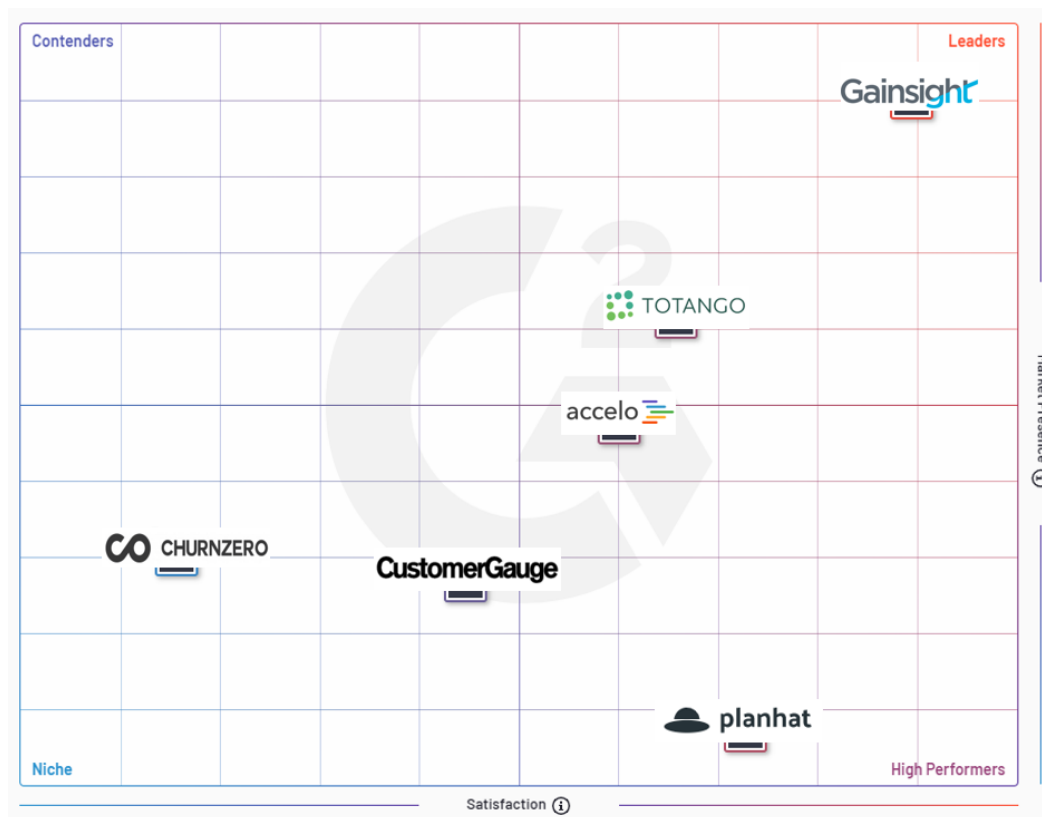


Figura 3. Cuadrante G2 *Customer Success Software*.

(G2 Inc, 2020)

En la Figura 3. Cuadrante G2 *Customer Success Software*.

el eje de las X muestra el nivel de satisfacción que han tenido los usuarios al utilizar el software basado en las reseñas de G2, por otro lado, en el eje de las Y se observa

la presencia que tienen en el mercado algunas aplicaciones basándose en investigaciones realizadas por la misma empresa.

En el primer cuadrante se presentan las opciones de software de nicho (*Niche*), muy a la par en cuanto a satisfacción y presencia de mercado está primeramente *ChurnZero* la cual se describe como una plataforma que realiza actualizaciones en tiempo real de manejo del éxito del cliente con el objetivo de evitar *Churn*. En segundo lugar, se presenta *CustomerGauge* un SaaS que ayuda a mejorar la experiencia de los clientes, realiza mediciones automatizadas de la retroalimentación recibida basándose el métrico estándar de la industria *Net Promoter System (NPS)*.

El segundo cuadrante se presentan las plataformas de alto rendimiento (*High Performers*), con menor presencia de mercado está *Planhat* el cual se define como una plataforma construida para hacer *Customer Success* simple, es sencilla de usar, ayuda a reducir *Churn*, incrementar las ventas y maximizar el *LTV* para los clientes. Con mucha más presencia en el mercado se presentas *Accelo*, es un sistema, no una herramienta, que facilita el manejo de la información del cliente, con características poderosas como la captura automática de correo electrónico, hojas de cálculo automáticas y procesos inteligentes que alertan cuando los métricos no van acorde a lo esperado, por estas razones está muy cerca de pertenecer al cuadrante de los líderes.

Dentro de este estudio no se encontró a ningún software en el cuadrante de los contendientes (*Contenders*).

Por último, en el cuadrante de los líderes (*Leaders*) se presenta a *Totango*, que está considerablemente abajo respecto a su competidor de cuadrante en cuanto a presencia de mercado y satisfacción, es una plataforma que permite a organizaciones de cualquier tamaño mejorar el crecimiento y la retención de clientes, crea un perfil de cada cliente tan claro que transforma la información en acciones claras. Por último, se encuentra el líder *Gainsight*, siendo el software que tiene mayor presencia en el mercado con mayor satisfacción por parte de los usuarios, la cual se presenta a sí misma como una tecnología centrada en el cliente con el fin de llevarlo al éxito, está montado en *Cloud*. Ofreciendo un conjunto poderoso de soluciones enfocadas en el

éxito del cliente, experiencia del producto, y maximizar ganancias todo esto para lograr poner al cliente al centro de todo. Las empresas que utilizan *Gainsight* han alcanzado un crecimiento en la retención de clientes del 33%.

En la siguiente Tabla 3. Comparativa de *Software de Customer Success* se observan las principales características de software de *Customer Success* del mercado.

Tabla 3. Comparativa de *Software de Customer Success*

Concepto	Gainsight	ChurnZero	Totango	Accelo
Big Data análisis	X			
Health/ Scorecard	X	X	X	
Net Promoter Score (NPS)	X			
Base de conocimientos	X		X	X
Vista de cliente de 360 grados	X			
Proceso de renovación	X	X	X	
Manejo de clientes potenciales				X
Dashboards / Reporteo	X	X	X	X
Machine learning	X	X	X	
Integración con Microsoft Outlook	X			X
Integración con Microsoft Teams			X	
Integración con Tableau	X			
Integración con Salesforce Service cloud y Sales cloud	X	X	X	

Claramente se observa que las funcionalidades y compatibilidad de *Gainsight* son superiores a *ChurnZero*, *Totango* y *Accelo*. Si bien no cuenta con la integración a *Microsoft teams*, para *F5* no significaría un valor agregado, ni el manejo de clientes potenciales, ya que esto se lleva a cabo a través de *Salesforce*, por lo que no representaría una ventaja añadida.

Como conclusión del estudio llevado a cabo por *G2* y de la tabla comparativa podemos observar que *Gainsight* es la herramienta más madura de éxito del cliente, destacándose como la mejor opción actualmente. A continuación, se presentarán algunos casos de estudio de empresas que han implementado con éxito dicha herramienta, reforzando así su posicionamiento en el mercado.

2.5 *Gainsight* – Casos de estudio

Debido al rápido crecimiento del rol del Customer Success, varias compañías se han inclinado por implementar un sistema de éxito del cliente, la solución líder del mercado es *Gainsight*, como se abordó en el tema anterior. La implementación de este sistema ha causado un impacto significativo en varias empresas, como lo muestra Gainsight en su sitio Web, donde tiene hasta el momento publicados 128 clientes que han implementado de manera exitosa la herramienta y han visto cambios significativos en su negocio (Gainsight Inc., 2020).

A continuación, se presentarán cinco casos de estudio que fueron seleccionados de los recursos presentados por *Gainsight*, en dichos casos se demuestra de manera práctica la problemática que enfrentaban las empresas, que se encuentran en diferente nivel de madurez en cuanto al rol del *Customer Success Manager*, y la manera en que se solucionó a través del *software*.

2.5.1 WeWork

WeWork es una empresa que inició operaciones en el año 2010, hoy en día, se ha consolidado como una empresa líder en proporcionar espacios de *coworking*. Lo que en otras compañías se conoce como *Customer Success* en *WeWork* se conoce como administradores de cuenta, este departamento está integrado por 200 personas.

Problemática: Perdiendo oportunidades de renovación. Se capturaban datos de los clientes en diversas plataformas (*Salesforce*, sistema desarrollado internamente). Los administradores de cuenta no tenían una visión completa de toda la información de los clientes, una de las actividades más importantes en las que se involucran es en la de renovación, en un intento por tener la información en un solo lugar. Comenzaron a utilizar hojas de datos de *Excel*, cada administrador maneja alrededor de 50 cuentas, cada una con diferentes fechas de renovación en el año, dando un aproximado de 200 renovaciones que manejar a través de hojas de datos, lo cual resultó imposible, provocando que se perdieran clientes por no renovar a tiempo.

Solución: Tomando como ventaja la facilidad de integración de *Gainsight* con la herramienta que ellos ya manejaban (*Salesforce*), crearon una vista general de 360 grados de cada cliente, generación de acciones de seguimiento en este caso para no

perder de vista las próximas fechas de renovación además de realizar un cálculo de la salud de cada cliente para poder prevenir *churn*.

Impacto: Empoderar administradores de cuenta para el manejo proactivo de renovaciones. Pueden manejar de manera eficiente todas las interacciones que tengan con los clientes. Logrando un impacto de productividad del 10-20%. Durante las conversaciones de renovación, el administrador de cuenta puede ver en un solo lugar toda la información del cliente, con confianza de que esta actualizada en tiempo real. Gainsight ha equipado a los administradores de cuenta a ser menos reactivos y más proactivos (Gainsight Inc., 2019).

2.5.2 Glassdoor

Glassdoor es uno de los sitios de reclutamiento con más visibilidad mundial. Es el lugar donde anónimamente se puede analizar el estilo de empresa a la que se desea aplicar. La manera en que genera ganancias es mediante anuncios ayudando a los negocios a encontrar posibles candidatos que cumplan con los requisitos de la vacante publicada. Tiene una filosofía de poner al cliente al centro de todo lo que hace. La organización de *Customer Success* está comprometida en apoyar a sus clientes a reclutar y realizar la promoción apropiada de marca con sus futuros candidatos, siendo este equipo responsable de la retención y el crecimiento en su cartera de clientes.

Problemática: Asegurarse que ningún cliente fuera desatendido. *Glassdoor* creció de manera exponencial, provocando que el número de CSMs fuera insuficiente para el número de clientes, generando la necesidad de estandarizar procesos para alertar a cada CSM de las tareas que necesitaban intervención, logrando que ningún cliente se sintiera desatendido. Adicionalmente dentro de las responsabilidades están la inducción al producto y la creación y presentación de revisiones trimestrales con el negocio (*Quarterly Business Reviews - QBRs*).

Solución: Se implementa *Gainsight* sobre la plataforma de *Salesforce*, se hace uso del componente de CTAs, asegurando con esto que cada cliente recibirá la atención necesaria en el momento preciso. CTAs fueron categorizados por actividades, tales como inducción, renovación, QBRs entre otras. Además de esta funcionalidad se

generan correos electrónicos automáticos, alertando al *CSM* dueño de la cuenta cuando está tiene un *NPS* por debajo de lo establecido para tomar acciones puntuales.

Impacto: Centralizando y estandarizando la forma de medir el rendimiento. *Dashboards* personalizados para cada *CSM* muestran de manera gráfica el rendimiento obtenido con esto, cada gerente puede ver el rendimiento por equipos. A su vez, cuando la organización de *Customer Success* pone alguna meta de adopción, por ejemplo, todo el equipo se puede medir en comparación a la misma, si algún miembro está por debajo de la meta, se pueden tomar acciones de investigación de causa raíz y mejorar en conjunto. Por último, otro movimiento importante fue del cálculo manual de *Health score* por cliente, al cálculo automatizado (Gainsight Inc., 2019).

2.5.3 Athena Health

Desde sus inicios en el año de 1997, *Athena Health* ha sido una empresa estadounidense innovadora en el mercado de la tecnología y la medicina, a través del manejo de registros médicos electrónicos ha ayudado a los médicos a brindar una mejor atención a sus pacientes. La compañía está comprometida con brindar una experiencia única al cliente.

Problemática: Evolución del modelo de manejo de cuentas. Debido al enfoque centralizado del cliente, *Athena Health* decidió evolucionar la manera en la que manejaba sus cuentas, moviéndose a un modelo de *Customer Success* con el objetivo de mejorar la satisfacción de sus clientes y su porcentaje de retención. Convirtiéndose en una de sus prioridades encontrar una herramienta donde se pudiesen almacenar las interacciones que se tuvieran con los clientes para que estos pudieran aprovechar al máximo sus productos.

Solución: Consultores de *Gainsight* habilitaron el rápido lanzamiento de la herramienta y la iniciativa. Debido a la reciente creación del departamento de *Customer Success*, se hizo una implementación por fases, en paralelo a la contratación de los recursos. Se realizó la captura de alrededor de 50 casos de uso con ayuda de *CSM* y servicios profesionales de *Gainsight*, se realizó la implementación de la vista de 360 grados de cliente, se crearon procedimientos automatizados

internos definidos por la empresa en ciertos escenarios (*playbooks*), se entrenó a los nuevos elementos en el uso de la herramienta conforme se contrataban, se estableció un *Health score* inicial de cada cliente basándose en la relación, la experiencia de soporte, y el retorno de la inversión (*Return of investement -ROI*).

Impacto: La implementación de *Gainsight* en este caso ha sido un hecho que transformó un modelo de manejo de cuentas hacia uno de *Customer Success*. La combinación de manejo de datos, *playbooks* y *Health score* empodera a los *CSMs* a tener una interacción proactiva con los clientes (Gainsight Inc., 2018).

2.5.4 Box

Box es una empresa que se dedica al manejo de contenido y plataformas de colaboración, ayuda a diversas empresas de todos los tamaños a manejar de manera segura su información crítica en la nube. Esta empresa cuenta con un equipo de *Customer Success Managers*, encargado de las actividades de retención de cliente.

Problemática: Manejo de la información de clientes en *Salesforce*. El equipo de *Customer Success* tenía una madurez de cuatro años, en este tiempo se utilizó *Salesforce* de maneras muy creativas incluso logrando medir el *churn*, creando oportunidades negativas, pero llegó el momento de darle paso a una herramienta más potente con mayores funcionalidades que la actual no proporcionaba.

Solución: Al implementar *Gainsight* se proporcionó la oportunidad de medir la tasa de retención, la cual es considerada la manera más importante para evaluar el verdadero valor de su base de clientes. *Box* quería comprar mucho más que una simple aplicación, buscaban adoptar las mejores prácticas que *Gainsight* podría proporcionarles basados en la experiencia de trabajar con otras empresas que comercializan *SaaS*.

Impacto: La herramienta proporcionó a la gerencia tableros de control (*dashboards*) que dan visibilidad de la adopción del producto, lo cual ayuda a priorizar el trabajo de los *CSMs*. Al implementar *tableros de control*, *Box* está creando una cultura basada en métricos, lo cual es esencial a medida que el negocio escala. Otra mejora fue en el área de renovaciones, dando visibilidad a cuentas que están por

expirar 90 días antes, los *CSMs* tienen oportunidad de generar planes estratégicos anticipadamente (Gainsight Inc., 2016).

2.5.5 SurveyMonkey

SurveyMonkey es la plataforma líder en encuestas en línea, con más de 3 millones de respuestas a encuestas por día. Ha revolucionado la manera en que la gente proporciona retroalimentación haciéndolo accesible, simple y costeable para todos. Cuenta con más de 700 empleados alrededor del mundo con sus oficinas centrales en Palo Alto, California. Tiene un equipo de *Customer Success Managers* que se encarga de procesar las renovaciones y mejorar las ventas para cuentas *B2B*.

Problemática: Las prioridades del equipo de *Customer Success* evolucionaron, de enfocarse a clientes *B2B* transaccionales (*low touch*) debieron enfocarse en clientes *B2B* con mayor valor (*high touch*). Se necesitaba automatizar procesos de *Customer Success* en los clientes de bajo impacto, para poder establecer relaciones estratégicas con los clientes de alto impacto.

Solución: Se optó por implementar *Gainsight* gracias a la sinergia y fácil integración que tiene con *Salesforce*. Otra de las funcionalidades que crearon más impacto en esta implementación fue las llamadas de acción (*Call to action-CTAs*), las cuales son acciones puntuales creadas de manera automática o manual, asignadas a cada *CSM* para dar seguimiento con cada uno de sus clientes, con esto se crea consistencia en el manejo de la cartera.

Impacto: Mejoró la eficiencia del equipo de *Customer Success* en un 67% gracias a la automatización de procesos. Se configuró de tal manera que se pudiera dar seguimiento a clientes pequeños y lanzar un *CTA* cuando se necesitara de la ayuda de un *CSM* para un cliente grande. Otro de los avances fue en el tema de las renovaciones, creando alertas cuando el tiempo de renovación se acercaba, se creó a su vez un puntaje de salud, ayudando a priorizar acciones en clientes con un número por debajo de lo esperado mejorando el proceso de adopción del producto.

Una vez detallados los casos de éxito en diferentes empresas, en la siguiente sección, se explicará la problemática enfrentada en *F5 networks* que dio origen al proyecto de implementación de la herramienta *Gainsight* (Gainsight Inc., 2016).

2.6 Gainsight – F5 Networks

La implementación de la estrategia de centralizar al cliente se dio de manera orgánica en *F5 Networks*. En el último cuarto del 2018, una vez que se planteó como uno de los objetivos de negocio, se comenzó por asignar tareas relacionadas con *Customer Success* a recursos que pertenecían al equipo de mejora de servicio al cliente, recursos tales como los administradores de servicios (*Service Delivery Managers-SDMs*), los cuales estaban asignados a cuentas exclusivamente de alto impacto.

Posteriormente, se asignó un recurso de tal equipo para realizar la función de gerente del equipo de *Customer Success*, siguiendo con la publicación de las primeras tres vacantes de *Senior CSMs*, una vez contratados los primeros tres recursos, el crecimiento fue exponencial, hasta en la actualidad, donde se cuenta con una estructura de un vicepresidente de *Customer Success*, un *Senior Manager*, 4 *Senior CSMs*, 7 *CSMs* nivel 3, 1 *CSM* nivel 2 y por último una persona como auxiliar administrativo del equipo. Se pretende que el crecimiento siga dándose orgánicamente el presente año.

En sus inicios, las actividades que realizaba el equipo de mejora de servicio al cliente eran almacenadas en un archivo de *Excel*, ya que el volumen de clientes lo permitía, sin embargo, el mantenimiento de datos en el día a día era una tarea extenuante, a su vez, este archivo era compartido entre todas las personas pertenecientes a este equipo, al ser una tarea manual, la calidad de los datos estaba comprometida.

Cuando el equipo de *CSMs* inició sus operaciones como tal, comenzó a realizar la mejora y mantenimiento continuo de la hoja de datos, pero no era suficientemente para el objetivo del equipo, no se estaba agregando valor.

Al analizar las herramientas con las que la empresa contaba, se concluyó que el siguiente paso era comenzar a utilizar *Salesforce*, asignando tareas creadas como compromisos con el cliente (*Customer Engagements*) por cada cliente nuevo que compraba un producto de suscripción, la herramienta solucionaba el problema de rendimiento, pero no contaba con una configuración diseñada especialmente para el objetivo del equipo, que es la realización de valor del cliente.

Una vez el equipo comenzó a crecer a la par de las cuentas nuevas, *Salesforce* no brindaba ninguna ventaja para proporcionar resultados y visibilidad. En el mercado, como se explicó anteriormente, se contaba con varias herramientas que ayudarían a lograr el objetivo particular del equipo. El equipo de administración de proyectos realizó el proceso de selección de *software* analizando las necesidades particulares y el presupuesto asignado. Después de dicho análisis se realizó el contrato de implementación de *software* con *Gainsight*, siendo este el líder en el mercado de productos para el manejo del éxito del cliente.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se describirá la metodología seleccionada, se abordará de manera teórica sus principales elementos, el razonamiento detrás de su selección y por último, cómo se llevó a cabo su aplicación en la práctica.

3.1 Discusión y sustento teórico acerca de la metodología seleccionada

Kanban es una palabra japonesa que se traduce como tarjeta visual o tablero visual. (Kanban University, 2020). Dicha tarjeta fue utilizada en sus inicios por la empresa *Toyota*, apoyándolos a garantizar que recibieran las partes de los automóviles requeridas justo a tiempo (*Just in time*). Una tarjeta física era enviada al proveedor como una señal de que la planta necesitaba más unidades de una cierta autoparte. La misma tarjeta era pegada a la autoparte cuando el proveedor la entregaba a *Toyota* y cuando la autoparte se consumía se removía la tarjeta de esta y se enviaba de nuevo al proveedor de manufactura como una señal de que necesitaba más autopartes. (Universidad ESAN, 2019)

Algo esencial de este proceso es seguir una regla en el número de tarjetas, este número no puede reducirse ni incrementarse sin una aprobación o decisión formal. Con esto se aseguraba que el número de autopartes sin utilizarse se mantuviera a un nivel que maximizara el flujo y al mismo tiempo, minimizara la manufactura de autopartes que no se utilizarían. Las autopartes que no estaban siendo utilizadas en un automóvil, se consideraban desechos (Marcus Hammarberg, 2014)

Este mecanismo es utilizado a su vez en el jardín imperial de Tokio, es ahí donde David J. Anderson, identificó la posibilidad de utilizar esta metodología en el desarrollo de software. El jardín utiliza los boletos de entrada como un mecanismo de control para asegurarse que el número de gente dentro del parque se mantenga dentro de ciertos límites, identificando que, de no exceder el número de gente permitida, el cúmulo de gente provocaría que tuviesen que caminar sobre el pasto y poco a poco

el parque sería destruido. David, quien en ese momento trabajaba en *Microsoft*, vio problemas similares en el desarrollo de *software*, cuando a la gente se le asigna mucho trabajo en paralelo, causa problemas como baja calidad o entregables tardíos. Es así, como en conjunto con la comunidad Kanban, creo el *Método Kanban*, el cual se describirá brevemente a continuación. (Anderson, 2010)

3.1.1 Cuatro principios *Kanban*

El método *Kanban* se describe por los siguientes principios fundamentales:

1. Comienza con lo que haces ahora.
2. Estar de acuerdo con perseguir el cambio evolutivo.
3. Inicialmente, respeta los roles actuales, responsabilidades y títulos.
4. Fomentar actos de liderazgo en todos los niveles.

Los cuatro principios hacen claro que el método no es solamente un proceso que se pone en práctica, este tiene el objetivo de impulsar la mejora, y comenzar con los procesos y roles que ya se tienen definidos (Wiley, 2015).

3.1.2 Seis prácticas fundamentales *Kanban*

Además de los cuatro principios, existen seis prácticas fundamentales que se deben seguir al utilizar *Kanban*, este funciona tanto para una persona, como para un nivel en la organización tanto, en pequeñas o grandes organizaciones.

Práctica 1. Visualizando tu trabajo

La primera práctica es visualizar lo que estás haciendo. Esto incluye los pasos en cada proceso, así como el trabajo que está realizándose en cada paso. Para esto, se puede utilizar una pizarra virtual o física. Una pizarra blanca, puede fácilmente dar un panorama general del estatus del proceso, sin dejar de ser flexible. Todo el equipo puede verla y tener un buen entendimiento del proyecto o del proceso, además de poder actualizar el estatus de las actividades simultáneamente.

Práctica 2. Limitando el trabajo en proceso

La segunda práctica habla de limitar el trabajo en proceso, por su traducción en inglés (*Work in progress - WIP*). Al establecer límites, no se permite traer más trabajo del que se puede realizar. Si la persona está trabajando en un paso anterior del proceso, entonces trabaja más rápido que la persona que está trabajando en el paso siguiente, por consecuencia el trabajo se queda en la columna hasta que se tenga capacidad suficiente en el siguiente paso. Debido a esta regla, los primeros pasos no pueden hacer más cosas que las que permite el límite, esto es para prevenir que se comiencen a hacer largas filas de trabajo, dentro del sistema, estas filas son uno de los principales desperdicios (*waste*), según la filosofía *Lean*¹. Filosofía de la que *Kanban* forma parte. Si ellos no pueden traer más trabajo, lo que pueden hacer sería apoyar a los pasos en donde se identificó un cuello de botella.

Práctica 3. Manejando el flujo

La tercera práctica habla de mejorar el flujo del proceso, para reducir el *lead time*.² Este puede ser medido de diferentes maneras, puede ser cuando se inició a trabajar en un objeto, hasta que se implementó. También tendría sentido medir el tiempo desde que un objeto fue requerido, hasta que se implementó. Debido a que este paso nos recomienda optimizar el tiempo, es en donde se podrían observar cambios en las organizaciones, y en la manera que trabajan. Se cree que la organización estará más dispuesta a aceptar el cambio cuando saben la razón detrás de este. Probablemente, el valor del producto se decrementará al paso del tiempo, esta es la razón detrás de esta práctica, se debe reducir el tiempo desde que se realizó el requerimiento hasta el lanzamiento de un producto.

Práctica 4. Haciendo las políticas de procesos explícitas

Esta práctica, se describe como ser claro en los procesos, como ejemplo, las políticas y los principios detrás de las mismas. Con el objetivo de asegurarse que todos los involucrados conozcan y sigan los procesos, que a su vez puedan sugerir mejoras a

¹ *Lean*. Reducir los desperdicios. Crear sistemas de producción más eficaces y procesos generales óptimos.

² *Lead time*: El tiempo desde que se comienza a trabajar en un objetivo, hasta que se termina.

dichos procesos. La razón es muy simple, es muy difícil mejorar un proceso, a menos que se conozca a detalle.

Práctica 5. Implementando circuitos de retroalimentación

Entregar resultados de manera rápida, no lo es todo. Entregar el resultado correcto, también es importante. Para saber cuál es, debemos saber que piensan nuestros clientes y usuarios finales. Es aquí donde se utiliza la práctica número cinco, se tiene necesidad de obtener retroalimentación de la gente fuera del sistema. Además, de la retroalimentación para saber que se está entregando la funcionalidad correcta, con el nivel de calidad deseado.

Práctica 6. Mejorando de manera colaborativa, evolucionando de manera experimental

Esta práctica, indica que se debe utilizar todas las teorías acerca del flujo que se logró encontrar aplicables al proceso, de tal manera que se pueda alcanzar la práctica número tres (optimizar tiempos). Un ejemplo de dichas teorías es: *lean*, teoría del caos, teoría de juegos, teoría de restricciones y probablemente muchas más. Esto podría tomar mucho tiempo para perfeccionarse, pero será factible en el largo plazo. (Wiley, 2015)

Existe mucha literatura sobre los beneficios de utilizar *Kanban*, estos fueron primeramente orientados a empresas de manufactura, pero pudiéramos adaptarlos a la cualquier ramo: (Ortiz, 2015)

- Reducción de inventarios
- Reducción de costos
- Reducción de movimiento
- Reducción de espacio/ uso de suelo
- Crea una mejor visibilidad de escasez
- Controla el inventario
- Crea un sistema robusto y repetible

Una vez descritas las prácticas consideradas fundamentales para la metodología *Kanban*, se abordarán las consideraciones de la metodología *Scrum*, ya que es una

metodología utilizada constantemente en el campo tecnológico, a continuación se describen sus similitudes y diferencias de manera breve.

3.1.3 Scrum vs Kanban

En estricta teoría, *Scrum* se puede considerar similar a *Kanban*, ambos son un marco de procesos que aplica los valores y principios de la metodología ágil *Lean*, la cual tiene como objetivo principal el reducir el desperdicio, de cualquier tipo de recurso. (Charles W. Protzman, 2018) Para poder compararlos, describiremos primeramente *Scrum*.

Es fundamental que se cuente con un equipo multifuncional, esto es, un equipo con las competencias necesarias para desarrollar una nueva funcionalidad por completo. A su vez, debe existir el rol de *Scrum Máster*, quien es la persona con bases teóricas certificada por la *Scrum Alliance*³, quien tendrá la misión de asegurarse que el equipo trabaje en armonía y alineados a la metodología *Scrum*. También existe el rol de *Product Owner*, quien conoce y tiene la visión del producto, encargado de la comunicación con los interesados del proyecto y se asegura que el equipo conozca las prioridades y las actividades que se deben estar realizando. (Björkholm & Björkholm, 2015)

En la Figura 4. Roles de *Scrum*.se muestran gráficamente los roles descritos.

³ *Scrum Alliance*: Organización sin ánimo de lucro que otorga la certificación *Scrum*.

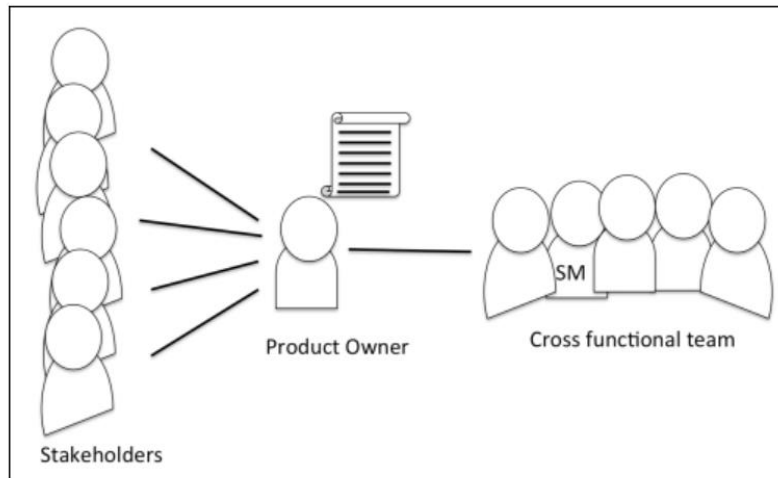


Figura 4. Roles de *Scrum*.

(Björkholm & Björkholm, 2015)

El trabajo se realiza en iteraciones llamadas *Sprint*, cuya duración es de 1 a 4 semanas, cada *Sprint* comienza con la planeación del trabajo a realizarse y termina con un despliegue incremental de las funcionalidades del producto final.

Scrum tiene 3 pilares principales: inspección (el progreso hacia los objetivos acordados debe inspeccionarse con frecuencia para detectar variaciones o problemas potenciales), adaptación (si un proceso se desvía fuera de los límites aceptables, o el producto es inaceptable, se debe ajustar el proceso lo antes posible para minimizar la desviación) y transparencia (el proceso debe ser visible tanto para quienes lo realizan como para quienes reciben el beneficio del producto o servicio). (Hundhausen, 2020)

Por otro lado, *Kanban*, tiene menos reglas, no hay roles descritos, ni iteraciones o *sprints*, esta metodología está más enfocada en seguir un flujo continuo, visualizar el trabajo y optimizar el tiempo.

Ambas metodologías ágiles han sido ampliamente utilizadas en la última década, sobre todo en empresas de tecnología. Cuando la gente piensa en *Agile* lo ven como un desarrollo reciente o un nuevo tipo de metodología, cuando la realidad es que ha sido utilizada desde inicios de 1990, fue necesario para las organizaciones mantenerse al día, alineadas al rápido ritmo de desarrollo de *software* empresarial. Las empresas

debían encontrar una mejor manera de administrarse y adaptarse, esto dio origen a la *Agile Alliance*, quienes son un grupo de desarrolladores de software que decidieron compartir sus mejores prácticas y crear un *Agile manifesto* que serviría de guía para que cualquier organización pudiese seguirlas, el cual está publicado y es actualizado periódicamente. (Hunt, 2018)

Además de tomar la base del *Agile Manifesto*, los equipos ágiles han comenzado recientemente a adoptar prácticas de *Design Thinking (DT)*⁴ para comprender mejor lo que piensan los clientes, esto alineado con el enfoque de tener al cliente al centro de todo en la empresa. (W.M.D. Ruchira Prasad, 2018)

Después, de analizar ambas metodologías, es más claro determinar cuál puede ser utilizada para cada circunstancia. En el caso de *F5*, se eligió *Kanban* por su facilidad de implementación y los recursos con los que este proyecto cuenta. En el siguiente punto, se describirá de manera particular cómo se utilizó.

3.2 Implementación de metodología *Kanban* en *F5*

El utilizar la metodología *Kanban*, simplificó la organización de este proyecto, debido a la flexibilidad de esta. Es importante mencionar que el equipo de trabajo no se encontraba en el mismo espacio físico, por lo que se tuvo que elegir un tablero de notas virtual. En la Figura 5. Tablero *Kanban* en *F5*. Se presentan las columnas definidas de *Kanban* como lo son, *Backlog (en la fila)*, *Analyze (fase de análisis)*, *Ready (listo)*, *Active (activo)*, *Ready for Testing (listo para probar)*, *Approved Testing (prueba aprobada)*, *Deployed to production (puesto en producción)* y *Closed (cerrado)*, dichas columnas representan el flujo lógico de trabajo durante el proyecto, conforme una actividad se terminaba, la misma carta se movía a la siguiente y así sucesivamente hasta terminar en la columna final (*closed*).

⁴ *Design Thinking*: Es una manera de trabajar en grupo que maximiza la creatividad colectiva.

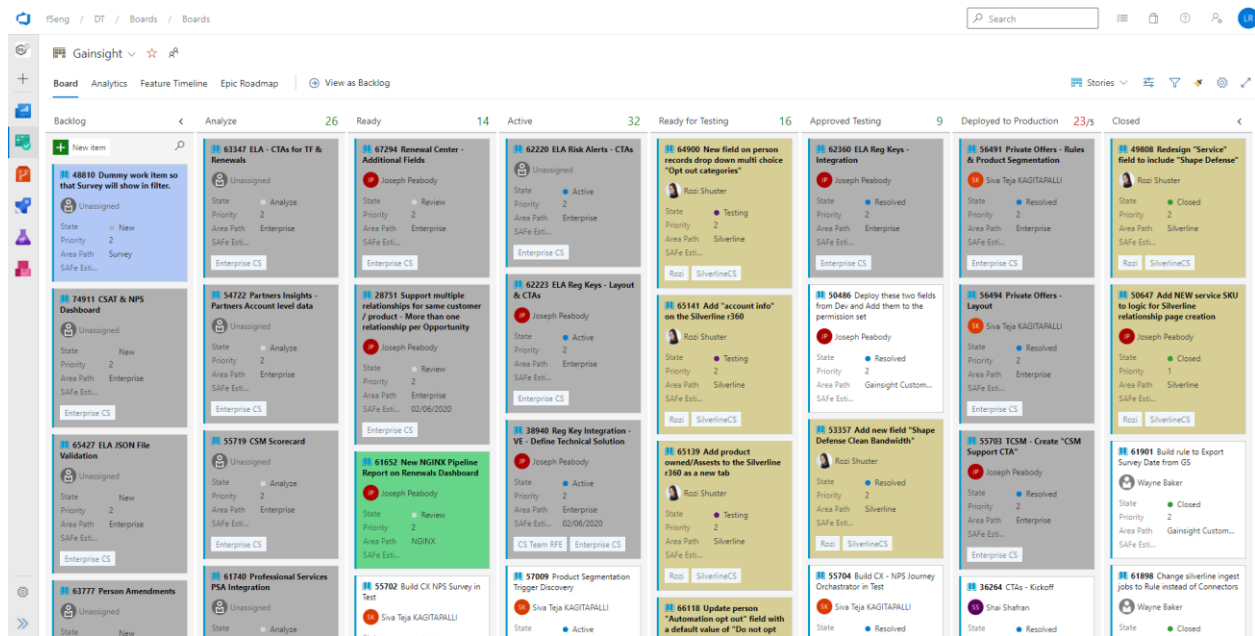


Figura 5. Tablero *Kanban* en F5.

Fuente: F5 NETWORKS.

Cada carta virtual que se coloca en el tablero contiene los elementos mostrados en la Figura 6. Carta virtual *Kanban*. (Número identificador, título, recurso asignado, estado, prioridad y área a la que pertenece), esto para facilitar la lectura, al mismo tiempo contiene más detalles y comentarios si se procede a abrir cada una de ellas.

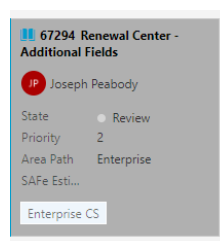


Figura 6. Carta virtual *Kanban*.

Fuente: F5 NETWORKS.

Se realizaron estimaciones de los recursos humanos (roles) necesarios para completar el proyecto, estos se dividieron en las distintas fases. Como se presenta en

la Figura 7. Requerimiento de recursos por roles. Los principales roles definidos fueron: patrocinador ejecutivo, líder de proyecto, líderes de unidades de negocio, administrador *Gainsight*, administrador de Tecnologías de información (TI), expertos en datos y expertos en la materia (*Subject Matter Expert - SME*). Este es un recurso visual en donde se explica la proyección de los recursos humanos, que número es necesario en cada fase del proyecto.

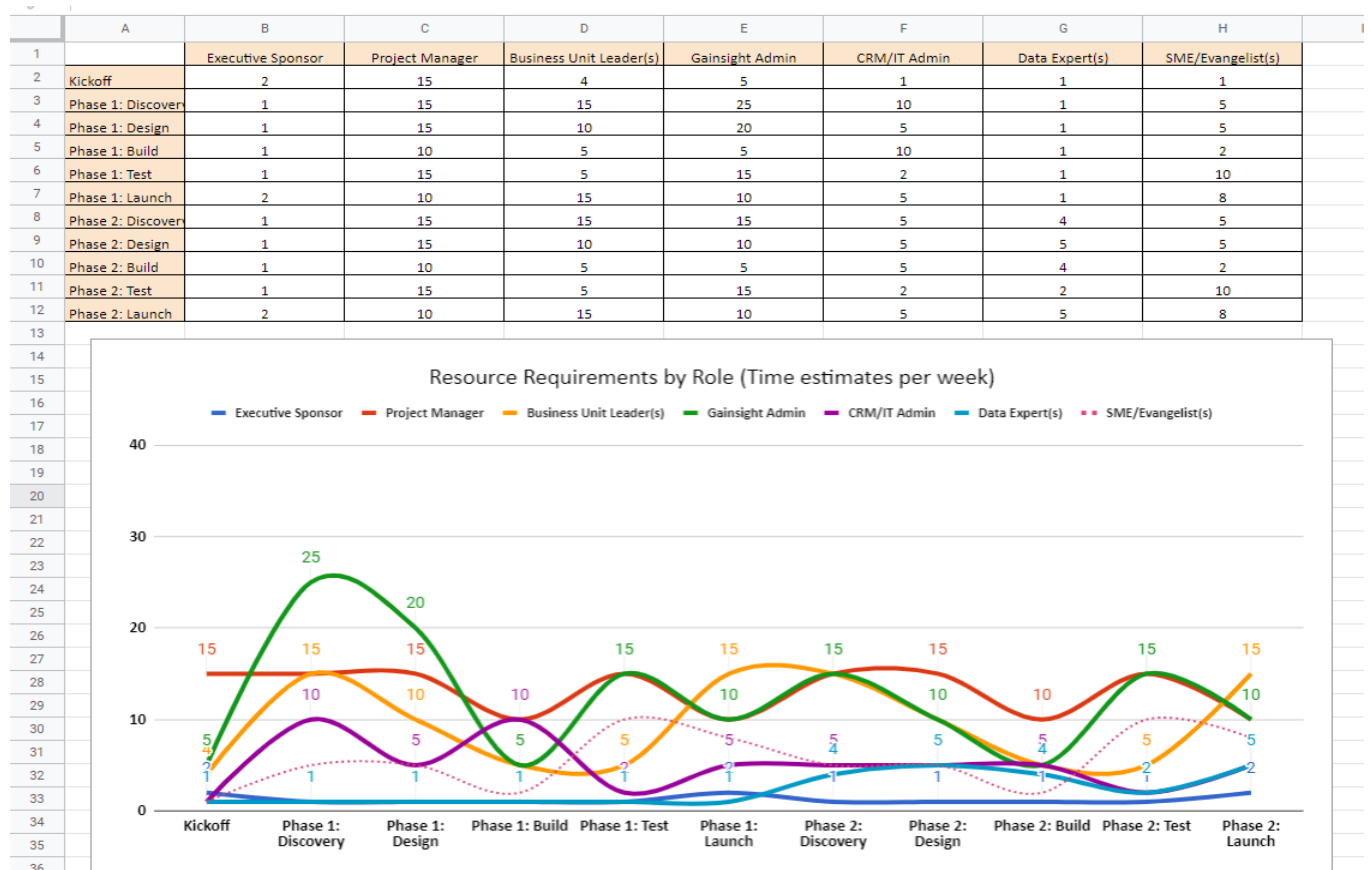


Figura 7. Requerimiento de recursos por roles.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Por último, se realizó un tablero presentado en la Figura 8. Tablero de actividades del proyecto. El cuál estuvo disponible para todos los involucrados del proyecto, se presentan las actividades completas o aún en proceso, su fecha de inicio y fin. Así como la salud del proyecto, siendo evaluada conforme se completan las actividades, dando datos suficientes para aplicar acciones correctivas si la salud no es la esperada.

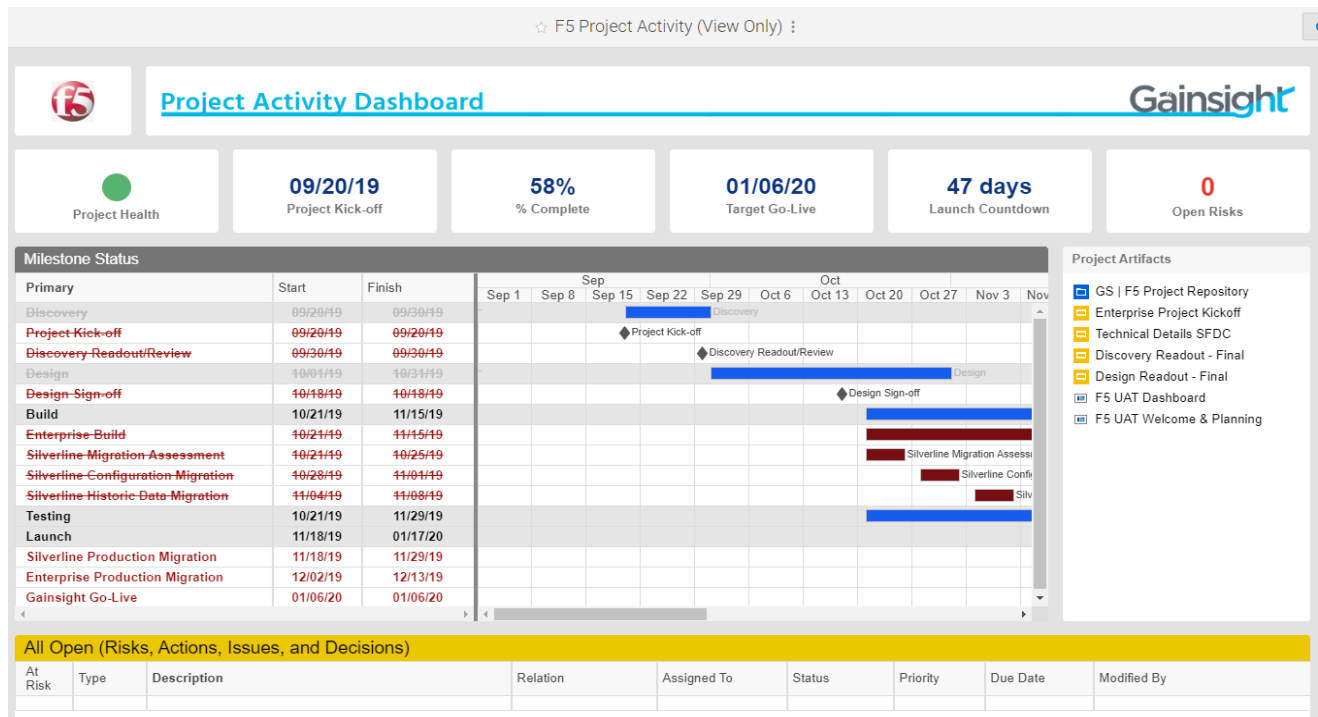


Figura 8. Tablero de actividades del proyecto.

Fuente: F5 NETWORKS.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta la descripción del desarrollo del proyecto, así como las actividades realizadas cronológicamente que se llevaron a cabo en la implementación de *Gainsight* dentro de *F5*.

4.1 Carta de proyecto

Esta sección describirá el alcance, los objetivos y las partes involucradas para llevar a cabo la implementación de este proyecto.

4.1.1 Descripción de alto nivel

Implementar *Gainsight* como la plataforma oficial del equipo de *Customer Success* en *F5 networks*. Permitiendo que este tenga una vista integral de los datos extraídos desde *Salesforce*, facilitando la habilidad para escalar, reducir *churn* e incrementar ganancias.

4.1.2 Antecedentes del proyecto o caso de negocio

Customer Success es una importante capacidad emergente en *F5* que ayuda a reducir la pérdida de ganancias, por el contrario, las incrementa. Actualmente el equipo de *Customer Success* maneja todos sus esfuerzos a través de un módulo personalizado de *Salesforce*, con reportes generados en *Tableau*⁵ utilizados para suplir la falta de capacidades de reporte en *Salesforce*.

Este conjunto de herramientas es poco escalable, se prevé que el equipo de CS escale de 5 *CSMs* a 14 en los próximos 6 meses además de incrementar su cartera de clientes en un 300%.

Estado actual:

- Muchos sistemas con datos de la salud del cliente, no hay una fuente de verdad.
- No existe una vista de 360 grados del cliente.
- Playbooks⁶ almacenados en *Excel*.

⁵ *Tableau*. Software de visualización de datos interactivos.

⁶ *Playbooks*. Serie de pasos a realizar para ciertas acciones definidas para *CSMs*.

- Seguimiento manual de actividades de *CSMs* en *Excel*.

Al implementar *Gainsight* como la plataforma oficial del equipo de CS se permitirá escalar y facilitará las interacciones con clientes en riesgo de dejar de consumir nuestros productos, ya que proveerá una imagen que abarca varios aspectos de la salud del cliente. Retrasar la implementación de *Gainsight*, retrasará el progreso de monitoreo y adopción del equipo de CS, no se cultivará un modelo de expansión, lo cual tendrá como consecuencia que *F5* deje de generar ganancias de manera significativa debido a la capacidad nula de expansión.

4.1.3 Objetivos de proyecto y medida de éxito

Los objetivos del proyecto se basan en la buena utilización de los recursos proporcionados por *F5*, así como los asignados por parte de *Gainsight*. Estas variables nos servirán para medir el éxito del proyecto.

Estado deseado. Primeramente, se analizó en dónde nos encontramos al momento de realizar la carta del proyecto y hacia dónde se quería llegar. Dando como resultado los siguientes puntos:

- Diseñar, documentar e implementar una arquitectura escalable y flexible para que sea fácil y fluido importar o exportar datos hacia y desde *Gainsight*.
- Ganar conocimiento de los consultores de *Gainsight* a través de este proyecto, para con ello poder implementar mejoras adicionales sin volver a contratar los servicios profesionales de *Gainsight*.
- Integración de todos los datos del cliente desde Salesforce, ser capaz de ver contactos, actividad del equipo administrador de las cuentas, entre otras características del cliente.

Beneficios anticipados. Así mismo, los beneficios que se desean obtener de este proyecto se basan en proyecciones hechas al momento de elaborar esta carta, pueden variar durante el desarrollo del proyecto, pero se resumen en lo siguiente:

- Incremento de cuentas por *CSM*.
- Incremento de ingresos anuales recurrentes por *CSM*.

- Incremento del número de productos en el portafolio del equipo de *Customer Success*.
- Decremento de *Churn*.
- Mejora de la experiencia del cliente.
- Fácil de agregar y/o exportar datos adicionales que soporten futuros casos de uso.

4.1.4 Alcance del proyecto

Posteriormente se realizó un listado de las actividades que se contemplaban dentro del alcance en este proyecto, es decir, los resultados que se deseaban obtener al concluirlo. Fueron divididos en funcionalidades del producto y la integración con los datos de *F5*.

- Características / funcionalidades de *Gainsight* que se discutieron durante la fase de diseño.
 - Motor de reglas
 - *Customer 360* °
 - *Relationship 360* °
 - *Cockpit*⁷ / *Playbooks*
 - *CTA (Call to Action)*
 - Estrategia de *Customer Success*
 - Generador de informes
 - *Journey Orchestrator* (Orquestador)
 - *Scorecard* (tarjetas de puntuación)
 - *Success plan*
- Datos e integración
 - Migración de datos desde *Salesforce* a *Gainsight* nivel de relación.
 - Sincronización de datos
 - Limpieza de datos
 - Integración: transferencia segura de datos:
 - Lago de datos (*Data Lake*) a *Gainsight*

⁷ *Cockpit*. Cabina de mando. Es uno de los componentes del sistema de *Gainsight* que permite lanzar acciones específicas para cada cuenta, asignándolas a uno de los usuarios del sistema.

- *Gainsight* a Lago de datos (*Data Lake*)
- Otros
 - Entrenamiento de *Gainsight* a usuarios finales y administradores

4.1.5 Fuera de alcance / Fases futuras

En esta sección se presentan algunas características y actividades que no están incluidas en este proyecto pero que pueden pertenecer a fases futuras.

- Integración con *NGINX* (Empresa adquirida por *F5* en 2019)
- Integración con *EDW*⁸ / *Snowflake*⁹
- Funcionalidades futuras:
 - Integración de telemetría de datos desde *Azure* para entender patrones de adopción, uso e implementación.
 - Integración de datos de sistema de casos de soporte hacia *Gainsight* para visualizar casos abiertos o problemas actuales.
 - Integración de datos de *Qualtrics*¹⁰ para entender las respuestas a encuestas de los clientes.

4.1.6 Entregables del proyecto

Con el objetivo de tener expectativas claras de los resultados, se generó una tabla de productos o entregables resultado de las diversas fases de este proyecto.

La Tabla 4. Entregables de proyecto. Nos muestra la lista de entregables, y su responsable primario, *F5* o *Gainsight* (*GS*).

Tabla 4. Entregables de proyecto.

Descubrimiento	Pruebas de aceptación de usuario
▪ Lectura de descubrimiento (<i>GS</i>)	▪ <i>User Acceptance Testing (UAT) plan</i> (<i>GS</i>)
Diseño	▪ <i>UAT Scripts</i> (<i>GS</i>)

⁸ *EDW* – *Enterprise Data Warehouse*. Es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas para luego procesarla, permitiendo un análisis con gran velocidad de respuesta.

⁹ *Snowflake*. Software de almacenamiento de datos basada en la nube.

¹⁰ *Qualtrics*. Software que mide la experiencia del cliente.

▪ Historias de usuario (GS/ F5)	Lanzamiento
▪ Lectura de diseño (GS)	▪ Material de entrenamiento (GS)
Construcción / Pruebas funcionales	▪ Entrenamiento de usuario final (F5)
▪ Documentación de diseño (GS)	
▪ Diagrama de arquitectura de datos (GS/ F5)	
▪ Historias de usuario (GS/ F5)	

4.1.7 Restricciones y dependencias del proyecto

Al momento que se integran diferentes recursos de equipos interdisciplinarios de diversas empresas, se presentan limitantes, por lo que se consideró apropiado listarlas a continuación:

- Dependencia de migración de datos. Algunas tareas dentro del proyecto (tales como la integración), dependen de la migración de datos a un ambiente de pruebas o preproducción.
- Dependencia del equipo de *SalesCloud*. Este equipo dentro de *F5* controla todos los sistemas en producción relacionados con ventas, cualquier proyecto que involucre dicho equipo está a disposición de su calendario y carga de trabajo.
- Dependencia del equipo de *Gainsight* Servicios profesionales, ya que ellos guiarán y trabajarán con *F5* en la implementación.

4.1.8 Supuestos del proyecto

En esta fase del proyecto, solamente se cuenta con estimaciones futuras, es por lo que se realizaron ciertos supuestos, su objetivo es prevenir algún tipo de retraso en la implementación si estas no se cumplen, tales supuestos son listados a continuación:

- Se puede acceder a la telemetría de datos desde el Lago de datos (*data lake*) de *Azure*, con esto se podrá monitorear la adopción.
- Los datos requeridos de *Salesforce* son accesibles. De lo contrario, el alcance del proyecto se evaluará nuevamente para determinar cómo el objeto de

información del cliente y otros objetos de *Salesforce* necesitan ser modificados o configurados para ser accesibles.

- Ninguna nueva versión de *Gainsight* es requerida por el momento, y la versión más reciente no afectará la instancia de *F5*.

4.1.9 Costo del proyecto

Los costos fueron mostrados como estimaciones basadas en la utilización de recursos humanos, y propuesta financiera por parte de *Gainsight*. Pueden variar al finalizar proyecto. En la Tabla 5. Costo de proyecto. Se detalla el estimado de costos, estos fueron expresados en la moneda local, *USD*.

Tabla 5. Costo de proyecto.

Concepto	Costo
Recurso de Implementación de Software (Gainsight)	\$177,219 USD
Licencias, precio recurrente (producto de suscripción)	\$134,00 USD
Seguro de calidad \$78/hora (300 horas)	\$23,400 USD
Administrador de proyecto dedicado 100%	\$74,000 USD

4.1.10 Cronograma planeado

Como cualquier proyecto, en su fase inicial se realizó una planeación de actividades con sus respectivas fechas de ejecución, esto se muestra gráficamente en la Tabla 6. Cronograma planeado. Este se considera un cronograma preliminar, las fechas se ajustarán después de finalizar la fase de descubrimiento y diseño.

Tabla 6. Cronograma planeado.

Hitos	Fecha estimada
Lanzamiento de fase de descubrimiento	<i>10/9/2019</i>
Presentación de descubrimiento	<i>30/9/2019</i>
Presentación de diseño	<i>01/10/2019</i>
Inicio/ creación de actividades de pruebas	<i>Inicios de noviembre 2019</i>
Vo. Bo. de pruebas a sistema	<i>Inicios de diciembre 2019</i>
Entrenamiento	<i>Noviembre 2019 – diciembre 2019</i>
Lanzamiento	<i>Diciembre 2019 – enero 2020</i>

4.1.11 Requerimientos

Como parte de esta primera fase de proyecto se definieron los requerimientos que se listarán a continuación, todos ellos siguiendo el estándar propuesto por la norma *IEEE 830 (Institute of Electrical and Electronics Engineers)*.

4.1.11.1 Requerimientos funcionales

Tabla 7. Requerimiento funcional 1.

Identificación del requerimiento:	RF01
Nombre del Requerimiento:	Ingreso de usuario
Características:	Los usuarios deberán identificarse por medio de Single sign on F5 para acceder a cualquier parte del sistema.
Descripción del requerimiento:	El sistema podrá ser consultado por cualquier usuario que sea parte del equipo de Customer Success Managers de F5.
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 8. Requerimiento funcional 2.

Identificación del requerimiento:	RF02
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al usuario información general del cliente en la sección Customer 360. (C360)
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá saber el status del cliente y tomar decisiones de negocio basadas en los campos de la sección C360. • Customer Name (from SFDC) • Customer Status 1. Active 2. Inactive 3. Churn • Titles 1. Stage 2. Health Score 3. Open CTAs 4. ACV 5. # of relationships 6. Active Success Plans • Right Pane 1. Original Contract Date 2. CSM 3. Account Owner 4. Theater 5. Industry 6. Lifetime in months 7. Relationships Names • Sections 1.Summary 2.Background 3.Relationships 4.Attributes 5.Scorecard 6.Cockpit 7.Person 8.Success Plans 9.Opportunities 10.Usage (MVP – ELA) 11.Support Cases (Futuro) 12.Surveys (Futuro) 13.Features (TBD GS) 14.History (TBD GS)
Prioridad del requerimiento:	Alta

Tabla 9. Requerimiento funcional 3.

Identificación del requerimiento:	RF03
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al usuario información general del cliente en la sección Customer 360. (C360)
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá ver la información detallada de cada cliente en una simple sección, para poder evaluar la información y su estado. Campos: • Financials • Journey Stage • Account info 1.Stage 2.Substage 3.CSM 4.Account Owner 5.Touch 6.ACIV 7.MRR 8.TCV 9.Term Start Date 10.Term End Date 11.Engagement Status 12.Engagement Type 13.Adoption Barriers 14.Production Deployment Timing 15.Premium Plus Account 16.SDM 17.Theater 18.Industry
Prioridad del requerimiento:	Alta

Tabla 10. Requerimiento funcional 4.

Identificación del requerimiento:	RF04
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al usuario información general del cliente en la sección Relationship 360. (R360)
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá ver la sección de Relationship 360 para conocer el estado del cliente, sus antecedentes y poder proceder acorde a ellos.
Prioridad del requerimiento:	

Alta

Tabla 11. Requerimiento funcional 5.

Identificación del requerimiento:	RF05
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al usuario información de cada una de las relaciones del cliente en la sección Relationship 360. (R360)
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá ver las relaciones segmentadas de cada cliente, serán identificadas por producto en Gainsight, para poder alinear a cada CSM dependiendo del producto. Los cuales podrán ser los siguientes: • Silverline • ELA – Enterprise License Agreement • VE – Virtual Edition • CE- Cloud Edition
Prioridad del requerimiento:	Alta

Tabla 12. Requerimiento funcional 6.

Identificación del requerimiento:	RF06
Nombre del Requerimiento:	Modificación de información
Características:	El sistema permitirá al usuario modificar la sección de Scorecard.
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá modificar la sección Scorecard, basado en información del cliente y de sus interacciones con el mismo. Criterios de evaluación: • Value • Engagement • Relationship • Customer Org stability • Support • Account 's grow
Prioridad del requerimiento:	Alta

Tabla 13. Requerimiento funcional 7.

Identificación del requerimiento:	RF07
Nombre del Requerimiento:	Modificación de información
Características:	El sistema permitirá al usuario modificar la sección de Timeline .
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá modificar la sección Timeline, basado interacciones con el cliente, estas podrán ser del tipo: • Update • Call • Meeting • Email • Service Update • Commercial Update • Risk • Escalation • Report • QBR • Feature Request • Churn report • Adoption Status update • ELA Usage report
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 14. Requerimiento funcional 8.

Identificación del requerimiento:	RF08
Nombre del Requerimiento:	Gestión de información
Características:	El sistema permitirá al usuario gestionar la sección de Cockpit .
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá gestionar la sección Cockpit, ya que esta generará alertas automáticas. Estas se podrán actualizar y cerrar una vez completadas. Como una primera fase las alertas implementadas serán: • 180 Days prior to renewal • 90 Days prior to renewal • 30 Days prior to renewal
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 15. Requerimiento funcional 9.

Identificación del requerimiento:	RF09
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al CSM un tablero titulado Customer- Relationship .
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá ver todos los clientes y sus relaciones asociadas en un Dashboard para poder actuar correctamente y tener prioridad donde sea necesario. El Dashboard tendrá los siguientes campos: • Tiles 1.Total Customers 2.ACIV 3.Open CTAs 4.At Risk 5.At Risk due to renew this quarter • List 1.Accounts at risk 2.About to Renew 3.Accounts in escalation 4.Accounts by Onboarding 5.Top ACIV Accounts 6.All Accounts
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 16. Requerimiento funcional 10.

Identificación del requerimiento:	RF10
Nombre del Requerimiento:	Consulta de información
Características:	El sistema ofrecerá al Senior CSM un tablero titulado Customer's program.
Descripción del requerimiento:	El senior CSM podrá ver en un solo Dashboard todos los programas que tiene un cliente, podrá saber el estado de salud de la cuenta y se podrá enfocar en los siguientes pasos. El Dashboard tendrá los siguientes campos: 1. Total Customers 2. Total ACIV 3. Accounts in Escalation 4. Open renewals this quarter 5. At Risk due to renew this quarter 6. Open renewals next quarter

	7. At Risk due to renew next quarter 8. Will churn customers 9. Churned accounts this quarter 10. Active by Theater 11. Active by relationship (product segmentation) 12. Overall Engagement status (trend) 13. Average health score (trend) 14. How many relationships and how much ACV each CSM is managing
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 17. Requerimiento funcional 11.

Identificación del requerimiento:	RF11
Nombre del Requerimiento:	Modificación de información
Características:	El sistema permitirá al CSM modificar la sección de Success Plans .
Descripción del requerimiento:	El CSM podrá capturar y crear Success Plans para cada cliente, con esto se podrá impactar y mejorar de manera positiva los resultados del cliente, el Success plan tendrá las siguientes características: • Objectives and plans creation • Share the plan - Internal & External • Possibility for the customer to collaborate and update the plan • Define success plan templates
Prioridad del requerimiento: Alta	

4.1.11.2 Requerimientos no funcionales

Tabla 18. Requerimientos no funcional 1.

Identificación del requerimiento:	RNF1
Nombre del Requerimiento:	Interfaz del sistema

Características:	El sistema Gainsight tendrá una interfaz de usuario final sencilla para todos los usuarios.
Descripción del requerimiento:	El Sistema cuenta con una interfaz intuitiva, sencilla de usar.
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 19. Requerimiento no funcional 2.

Identificación del requerimiento:	RNF02
Nombre del Requerimiento:	Entrenamiento
Características:	El sistema deberá de tener un manual de instalación y manual de usuario los cuales formarán parte de la documentación de entrenamiento.
Descripción del requerimiento:	Cualquier usuario de Gainsight tendrá acceso a la documentación de uso del sistema, esta deberá ser confiable y actualizada de manera continua.
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 20. Requerimiento no funcional 3.

Identificación del requerimiento:	RNF03
Nombre del Requerimiento:	Desempeño de sistema
Características:	El sistema deberá garantizar confiabilidad en el desempeño de los datos en cualquier momento.
Descripción del requerimiento:	El sistema podrá ser consultado de manera simultánea por todos los usuarios, sin comprometer la veracidad de la información, el tiempo de respuesta no deberá ser afectado por el volumen.
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 21. Requerimiento no funcional 4.

Identificación del requerimiento:	RNF04
Nombre del Requerimiento:	Confiabilidad de sistema
Características:	El sistema deberá estar disponible para el uso del CSM en cualquier momento 24x7
Descripción del requerimiento:	El sistema está disponible de manera continua y tiene un sistema de backup garantizado para cualquier eventualidad, así como un sistema de alarmas en caso de contingencia.
Prioridad del requerimiento: Alta	

Tabla 22. Requerimiento no funcional 5.

Identificación del requerimiento:	RNF05
Nombre del Requerimiento:	Seguridad de la información de clientes
Características:	El sistema deberá ser seguro para el usuario y para el cliente.
Descripción del requerimiento:	El sistema garantiza la seguridad de los datos del usuario (contraseña) y la información sensible de cada cliente que se integre a <i>Gainsight</i> .
Prioridad del requerimiento: Alta	

4.2 Equipo de trabajo

El éxito o fracaso de un proyecto muchas veces es determinado por las personas que integran el equipo de trabajo, en esta ocasión se realizó una sinergia multidisciplinaria entre personas de diversos grupos.

En la Tabla 23. Equipo de trabajo, se presenta la lista de individuos que se recomiendan para formar parte del equipo principal de trabajo del proyecto. Debido a que esta fue una fase inicial se muestra como una propuesta, pero al final del día los individuos listados fueron parte de la implementación de este proyecto.

Tabla 23. Equipo de trabajo.

Nombre	Rol	Departamento
David Forrest	<i>BI Dev</i>	<i>IT</i>
Alan Ayers	<i>Business Analyst Lead</i>	<i>IT</i>
JC Ferguson	<i>Enterprise Architect</i>	<i>IT</i>
Arjun Singh	<i>Integration Lead</i>	<i>IT</i>
Shai Shafran	<i>Product Owner</i>	<i>Global Services</i>
Patrice Rousell	<i>Project Manager</i>	<i>IT</i>
Joe Peabody	<i>System Analyst Lead</i>	<i>IT</i>
Saravanan Eswaran	<i>QA Lead</i>	<i>IT</i>

Los interesados clave, son personas que se ven directamente afectadas por el resultado del proyecto, a su vez, parte de los fondos monetarios que permitieron la viabilidad de este proyecto fueron tomados de presupuestos asignados a sus grupos por lo que tienen una injerencia alta en la toma de decisiones. Tienen un alto rango de autoridad dentro de F5, este listado se presenta a continuación en la Tabla 24. Interesados clave.

Tabla 24. Interesados clave.

Nombre	Rol Organizacional	Influencia
Jimmy Tickner	<i>Senior VP Global Services</i>	<i>Executive Sponsor</i>
Erika Cowen	<i>Senior Director Customer Success</i>	<i>Business Owner</i>
Patrick Tulleners	<i>Senior Director IT Services</i>	<i>IT Owner</i>

4.3 Fases del proyecto- Plan de implementación de la propuesta

En esta sección se presenta sintetizada mente las fases en que se llevó a cabo el proyecto así como los resultados de cada fase, las personas involucradas y los documentos creados como resultado.

4.3.1 Descubrimiento

El descubrimiento es el primer paso listado en las buenas prácticas del manejo de proyectos, cuyo entregable final es un documento llamado lectura de descubrimiento. En esta fase se identifican los requerimientos, así como las partes del producto de *Gainsight* que cubren esas necesidades particulares de *F5*.

Las metas definidas en esta fase son; primeramente, incrementar la visibilidad de los clientes, estandarización de procesos y hacer más eficiente la escalabilidad de las operaciones. En el contexto de negocio actual, los productos de subscripción tales como *Virtual Editions (VE)*, *Cloud Editions (CE)* y *Enterprise License Agreements (ELA)*¹¹ han crecido de manera exponencial, por lo que serían el foco principal de este proyecto. Las consideraciones que formaron parte del descubrimiento fueron, el hecho de que *F5* implementa sus proyectos con metodología ágil, mientras que *Gainsight* lo realiza en metodología de cascada, no resulta un riesgo para el proyecto, simplemente se debió tomar en cuenta en el momento de asignar actividades. Las métricas que formaron parte de esta fase son: visibilidad, expansión, eficiencia y escalabilidad.

Gainsight es un producto que cuenta con diversos módulos, en la Figura 9. Módulos adquiridos de *Gainsight*. Se muestran marcados con un signo de paloma verde, los módulos que formaron parte de esta implementación basados en el descubrimiento y observación de las necesidades de *F5*. Dichos módulos son: CV - *360° Customer Success View*, LM- *Lifecycle Management*, CH- *Customer Health*, CX- *Experience management*, RM- *Renewal Management*, EM- *Expansion Management*, RE- *Risk Escalation* y SP- *Success Planning*. Los módulos de AM- *Adoption Management*, SA- *Stakeholder Alignment* y todo lo que engloba Transformation (PR-

¹¹ *Virtual Editions*, *Cloud Editions* y *Enterprise License Agreements*: productos de subscripción que se ofrecen en el catálogo de *F5*, incluyen productos como *BIG IP*, *BIG IQ*, basados en la demanda de cada cliente.

Product Success, AE- Advocate Engagement, SU- Support Experience, SE- Service Experience) no forman parte de esta implementación, por lo que no se explicarán a detalle.

Elements of Customer Success*

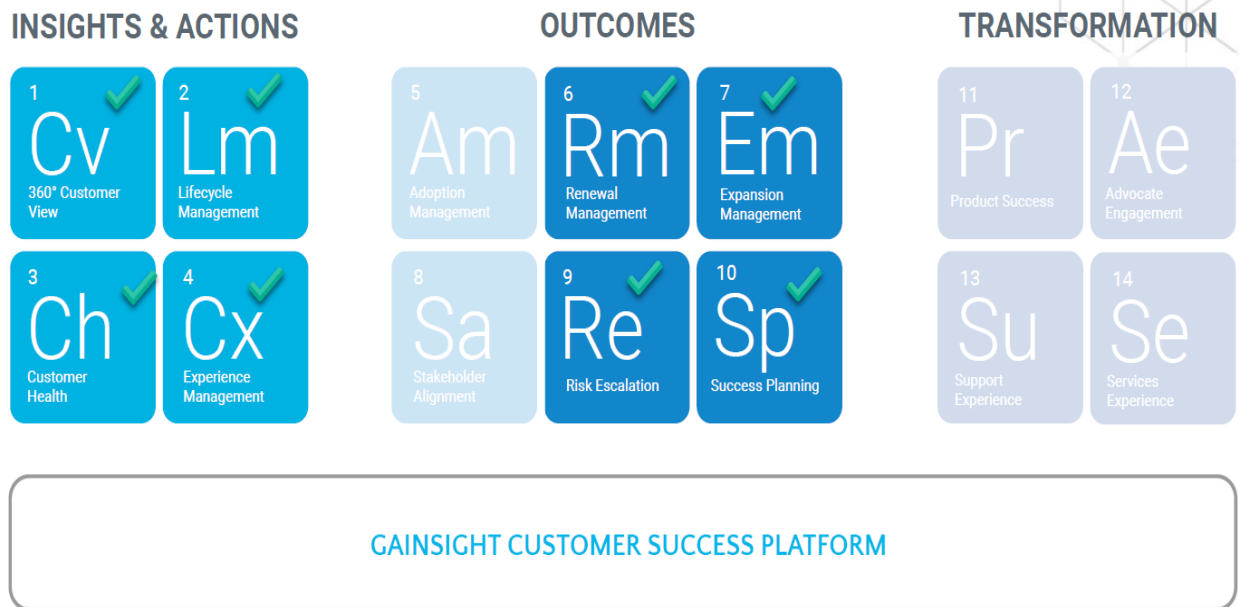


Figura 9. Módulos adquiridos de *Gainsight*.

(Inc., 2020)

Se describirá a continuación cómo es que cada uno de esos módulos se aborda una necesidad en particular dentro del equipo de *Customer Success*, describiendo la problemática actual que solucionaría cada módulo.



Vista de cada cliente como un sencillo panel de vidrio.

Problemática: Se atacarían las necesidades de inexistencia de un repositorio central de información. Los usuarios navegan por múltiples interfaces dentro de *Salesforce* para encontrar la información que necesitan. Las notas relacionadas con los clientes son tomadas en múltiples sistemas como *OneNote* o *Word*, haciendo sumamente difícil dar seguimiento.



Gestión del ciclo de vida, para operacionalizar el compromiso de cada cliente con nuestros productos.

Problemática: No existe una manera sencilla de visualizar que productos están siendo utilizados por cada cliente, los eventos del ciclo de vida están manejados por individuos, a través de notas o recordatorios en calendarios personales porque no se cuenta con un sistema donde centralizarlos.



Este es uno de los módulos más importantes, gracias al monitoreo de la salud de cada cliente, se pueden lanzar acciones particulares para incrementarla y así lograr una nueva venta.

Problemática: No existe ningún lugar donde monitoree si es necesario intervenir o tomar acciones.



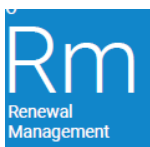
Este módulo estandariza el manejo de los riesgos y las escalaciones.

Problemática: No existe un proceso claro de escalación de riesgos existe la necesidad de compartir cualquier riesgo importante con el administrador de cada cuenta y el manager regional. No existe una manera sencilla de entender y observar todos los riesgos a través de toda la empresa.



Esta será la manera de monitorear las acciones realizadas por los CSMs a favor de las metas del cliente.

Problemática: Existe un documento que es utilizado como plantilla para realizar planes de éxito, pero necesita mejoras. Con la implementación de este módulo se dará visibilidad al cliente del seguimiento de metas claras, y al CSM le dará la posibilidad de darles seguimiento.



Estos módulos apoyarán a un proceso que no existe, el manejo de las renovaciones y expansiones comenzará a ser parte de las actividades de un CSM a partir del 2020. Con esto se tendrá una vista de los clientes cuya suscripción está por expirar, para apoyarlos en el proceso de renovación, se lanzarán actividades específicas para cada CSM cada 120, 90 y 30 días antes de la fecha de expiración. En cuanto a la expansión,

se pretende documentar si un cliente adquirió más productos en comparación a su suscripción inicial.

En la Figura 10. Cronograma fase descubrimiento. Se presenta una fotografía indicando el momento cuando se está dentro del ciclo de vida del proyecto. En la siguiente sección, se presenta la fase de diseño.

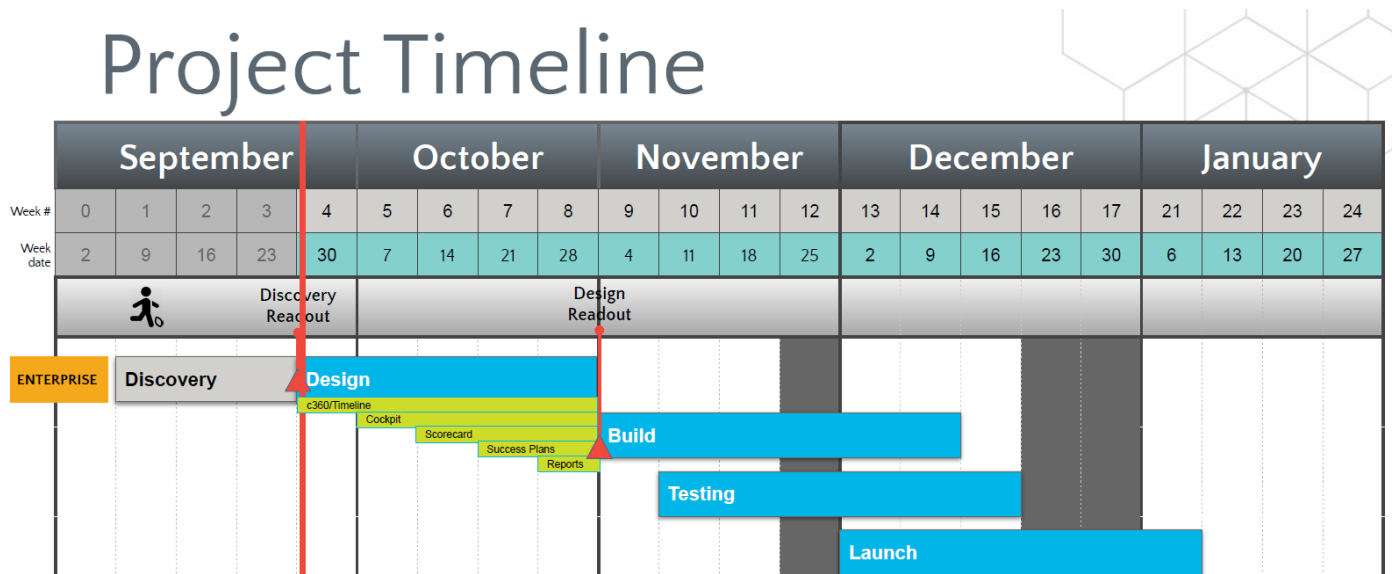


Figura 10. Cronograma fase descubrimiento.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2 Diseño

La fase de diseño se basa en los requerimientos obtenidos de la fase de descubrimiento, aquí se mostrará de manera detallada la expectativa personalizada de cada una de las interfaces de Gainsight. Dichas interfaces son una propuesta, que puede o no ser implementada como producto final. Las interfaces, fueron creadas después de la redacción de diversos casos de uso proporcionados por personal del equipo de CSMS de F5.

4.3.2.1 Vista de 360 grados

Esta es la interfaz principal de cada cliente, el usuario debe obtener un panorama general de la información más útil de cada cliente en una sola interfaz. A continuación, en la Figura 11. Vista de 360 grados. Se presenta la vista general del cliente y en la

Figura 12. Secciones de vista 360 grados. Así como los elementos que debe contener dicha lista.

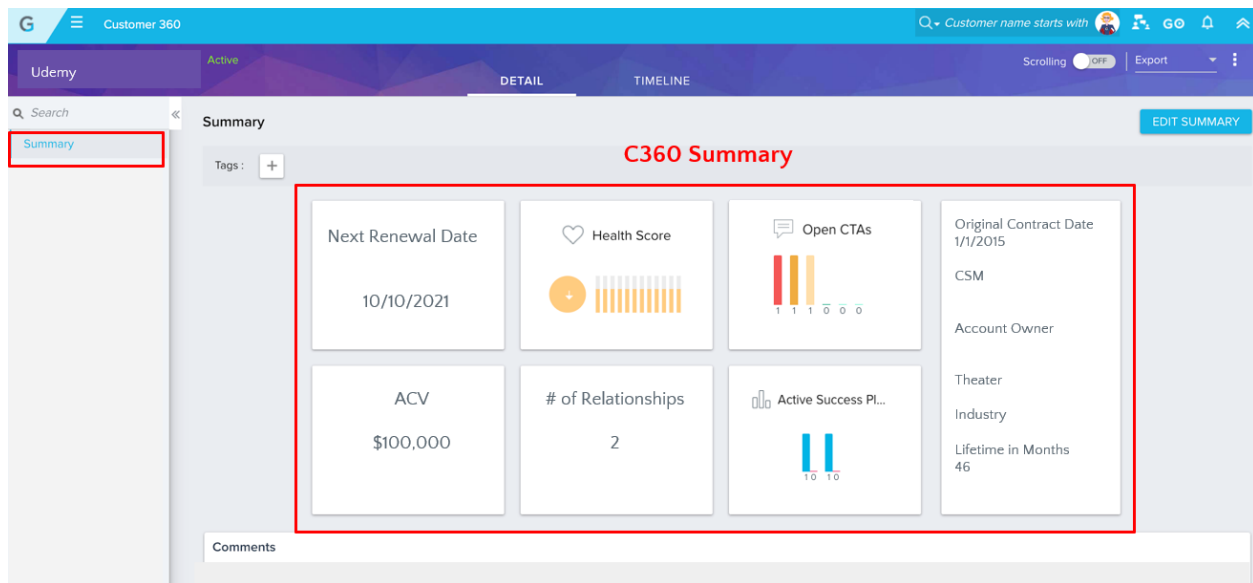


Figura 11. Vista de 360 grados.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

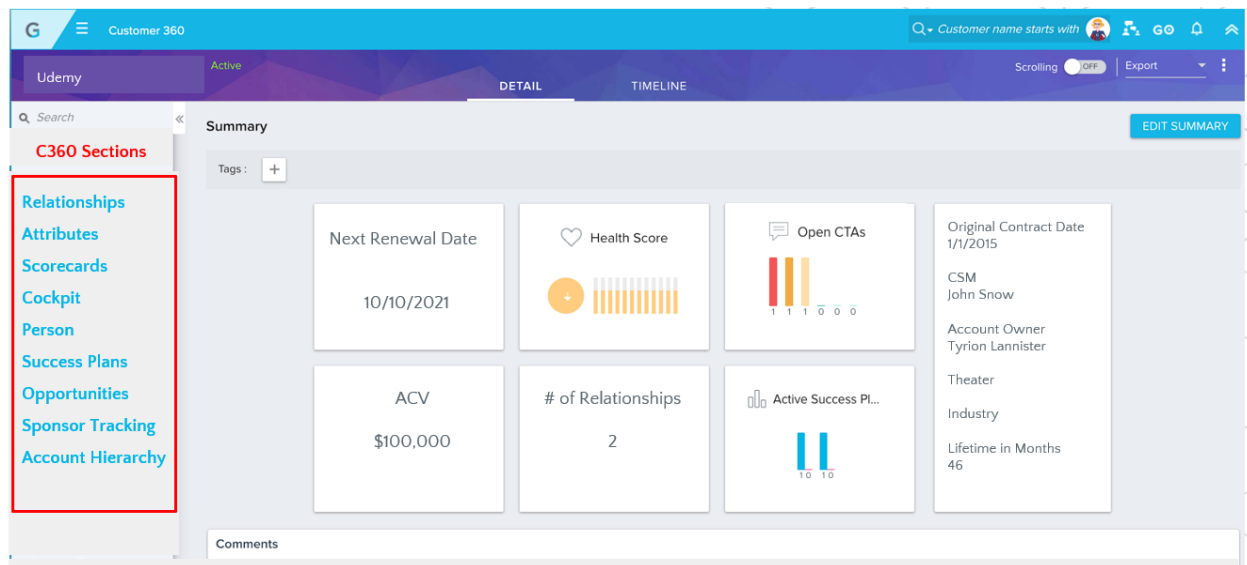


Figura 12. Secciones de vista 360 grados.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.2 Configuración de las relaciones

Cada cuenta puede tener diferentes productos de *F5* (*VE*, *CE*, *ELA*), cada producto será representado por medio de una relación en *Gainsight* como se puede observar en la Figura 13. Relaciones de cuentas.

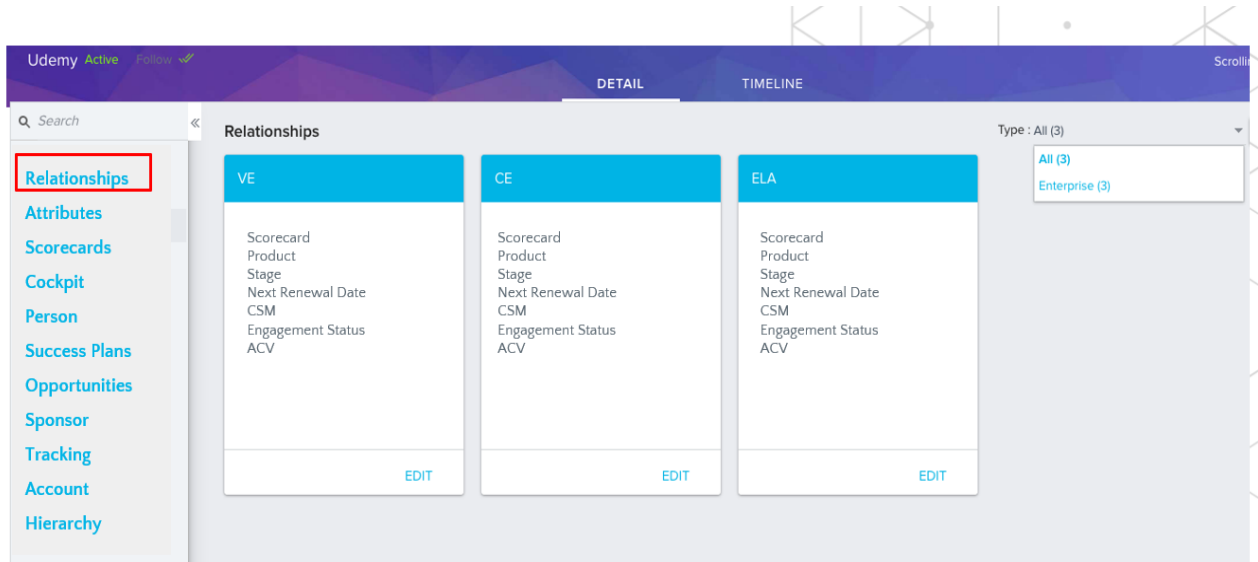


Figura 13. Relaciones de cuentas.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Las relaciones de tipo *VE/ CE* tendrán una interfaz de inicio mostrada en la Figura 14. Relación *VE/CE*. A su vez se mostrará un listado de atributos particulares de este tipo de productos, mostrados en la Figura 15. Atributos relación *VE/CE*.

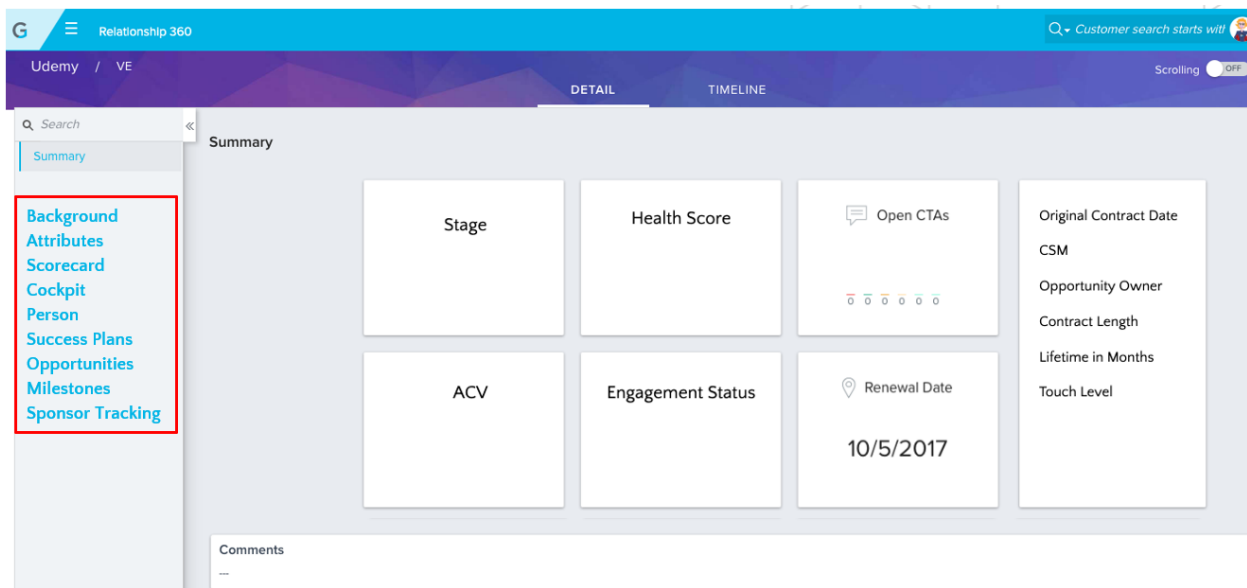


Figura 14. Relación VE/CE.

Fuente: F5 NETWORKS.

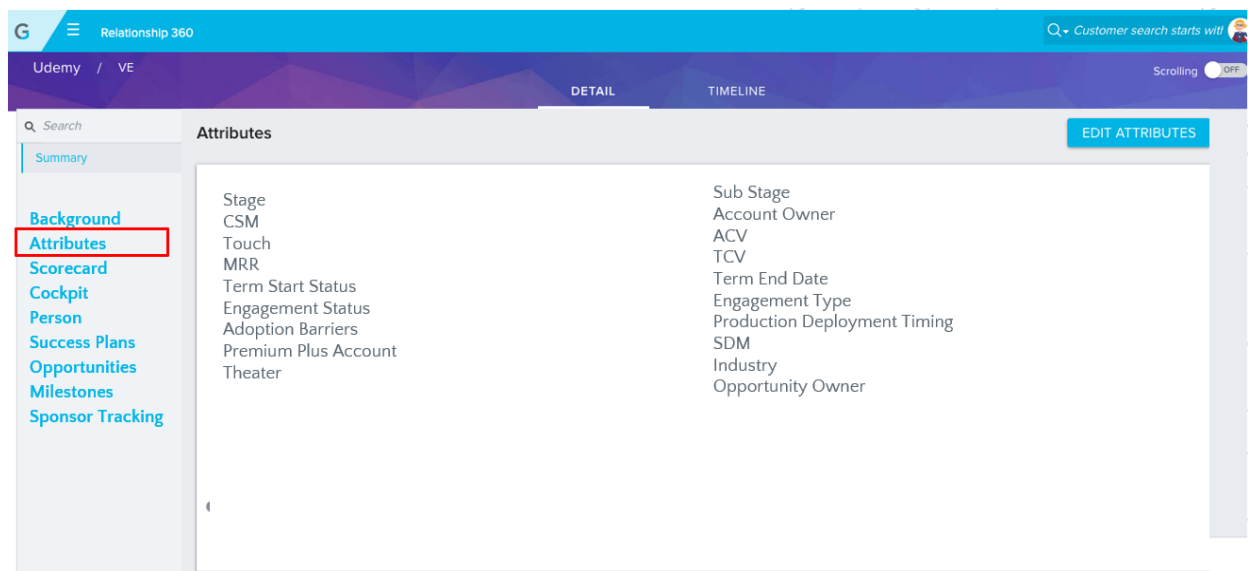


Figura 15. Atributos relación VE/CE.

Fuente: F5 NETWORKS.

Así mismo las relaciones de tipo *ELA* contarán con una interfaz de inicio mostrada en la Figura 16. Relación *ELA*. Y una lista de atributos particulares representados en la Figura 17. Atributos relación *ELA*. Como podrá observarse estos son diferentes a los mostrados para *VE / CE*.

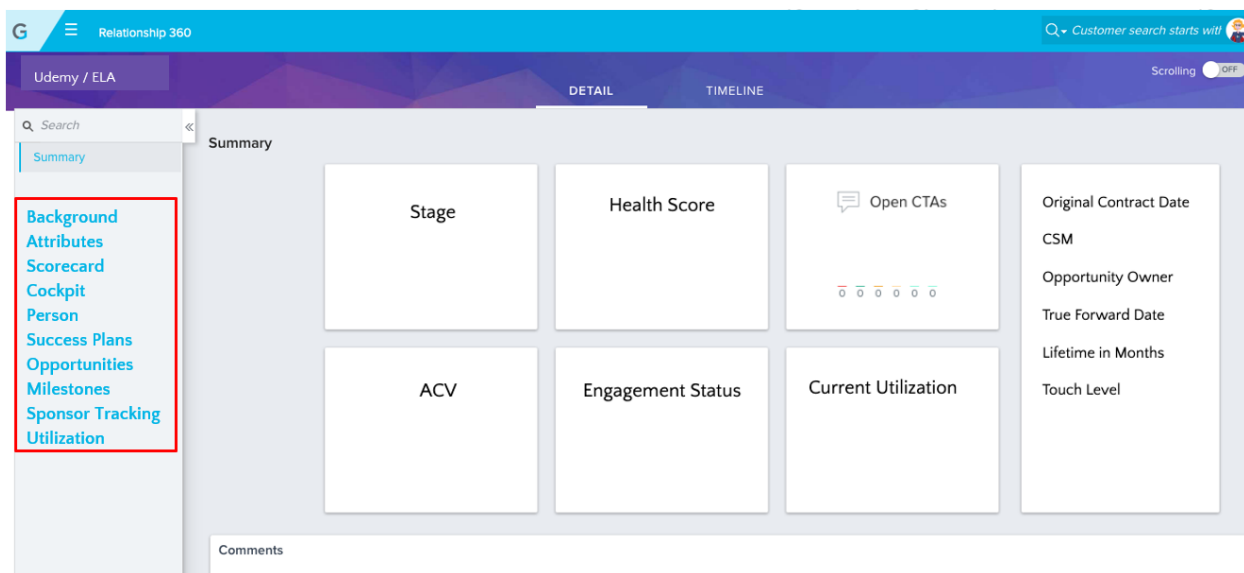


Figura 16. Relación *ELA*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

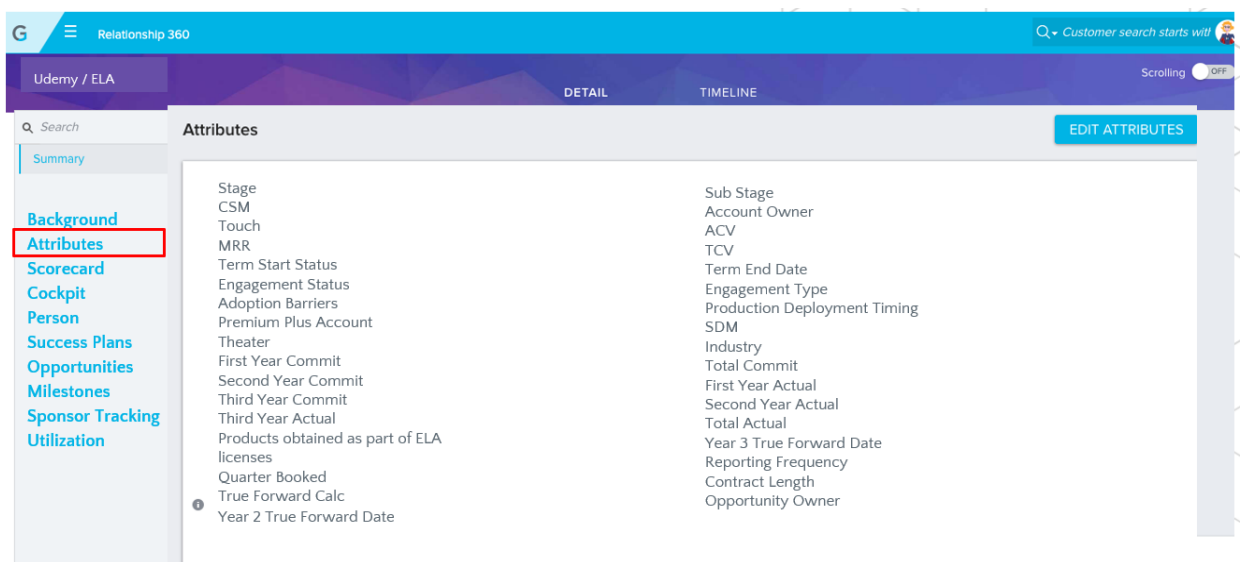


Figura 17. Atributos relación *ELA*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.3 Sección *Background*

En la Figura 18. Sección *Background*. se presentará la información más relevante, a manera de resumen ejecutivo, esta información a su vez será utilizará por los

gerentes del equipo de *CSMs* para presentar cuando se requiera a altos ejecutivos. La sección *Background* cuenta con los mismos campos, independientemente del tipo de relación (*VE,CE,ELA*).

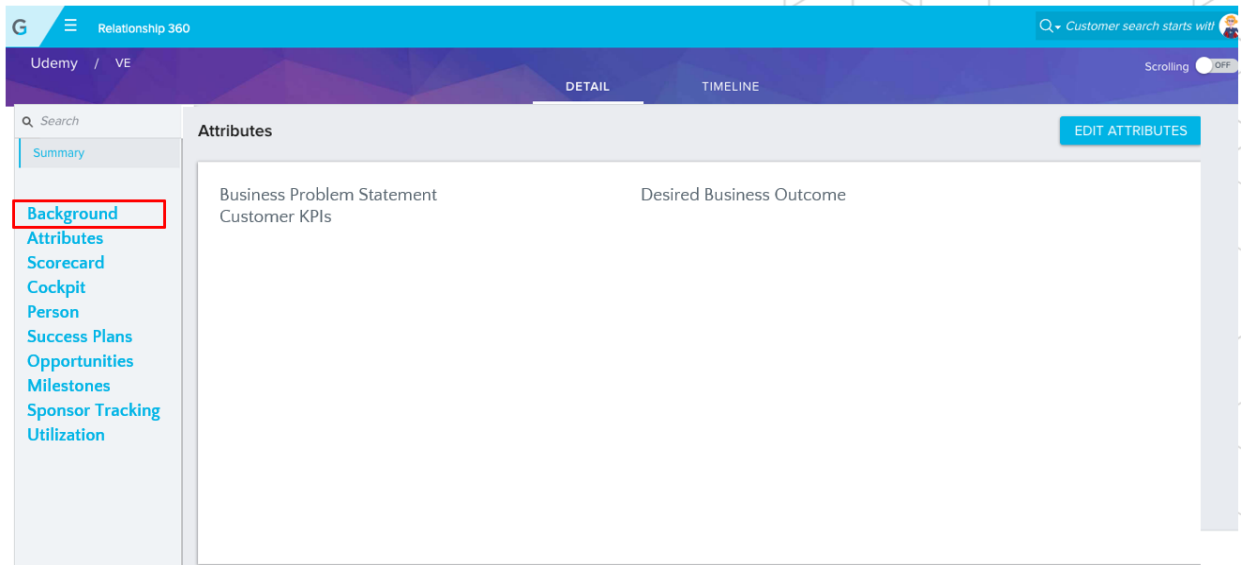


Figura 18. Sección *Background*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.4 Sección *Person*

Una de las principales acciones de un *CSM* es mantener una constante comunicación con los clientes, para lograrlo se deberán consolidar y actualizar los contactos asociados con cada cuenta, es por ello por lo que se creó la sección *person*, como se presenta en la Figura 19. Sección *Person*. Se toman contactos previamente asociados con la cuenta en *Salesforce* y a su vez cada *CSM* puede modificar, actualizar o agregar más.

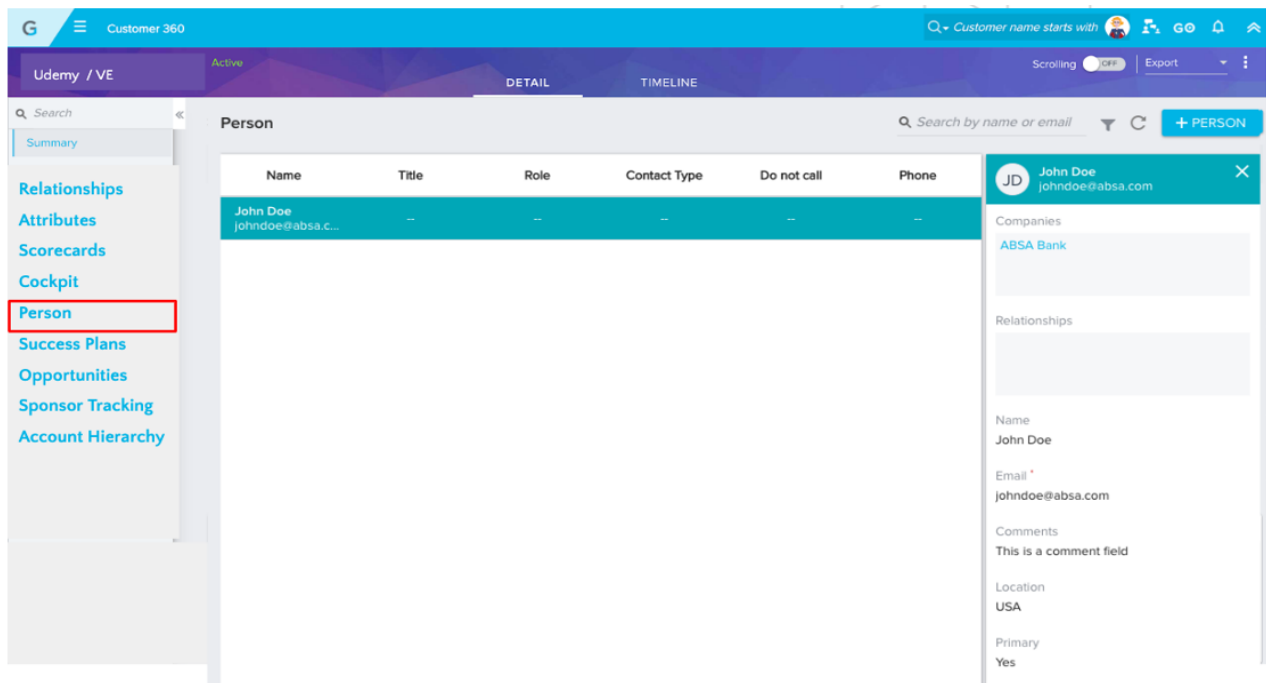


Figura 19. Sección *Person*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.5 Sección *Opportunities*

Las oportunidades son almacenadas en *Salesforce*, representan oportunidades de nuevas ventas, manejadas por cada administrador de cuenta. Estas estarán asociadas a nivel de cuenta en *Gainsight* y cada *CSM* tendrá visibilidad, a su vez, posee un enlace directo a *Salesforce*, si se quiere ver más detalle. En la Figura 20. Sección *Opportunities*. Se muestra la vista a nivel cliente de las oportunidades relacionadas.

Name	Amount	Close Date	Opportunity Type	Stage	Id	Action
US Servers		12/20/2013	New Business	Closed Won	0066A000006GjxnQAC	
Us Server Expansion		3/1/2014	Upsell	Closed Won	0066A000006GjxoQAC	
Us Server Expansion		5/30/2016	Upsell	Closed Won	0066A000006GjxpQAC	
StrongDefense First Year	\$ 142,000.00	8/29/2016	New Business	Closed Won	0066A000006GjxqQAC	
StrongDefense Renewal	\$ 142,000.00	8/28/2017	New Business	Value Proposition	0066A000006GjxrQAC	
Face2Face	\$ 250,000.00	2/1/2017	New Business	Closed Won	0066A000006GjxsQAC	
2017 Renewal	\$ 250,000.00	10/20/2017	-	Value Proposition	0066A000006GjxtQAC	

Figura 20. Sección *Opportunities*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.6 Sección *Scorecard*

Así mismo, la sección de *Scorecard*, es un tablero a nivel relación de cada cuenta, en donde el *CSM* analiza cada uno de los puntos en la Figura 21. Sección *Scorecard*. Otorgando un valor a cada uno de ellos, el promedio de estos se representa en la vista de relación de 360 grados como podemos ver en Figura 22. *Health score*. Representada como un puntaje de salud de la cuenta, esto es de mucha utilidad, ya que si este número está representado por color naranja o rojo indica que se tiene que intervenir inmediatamente para mejorar la salud.

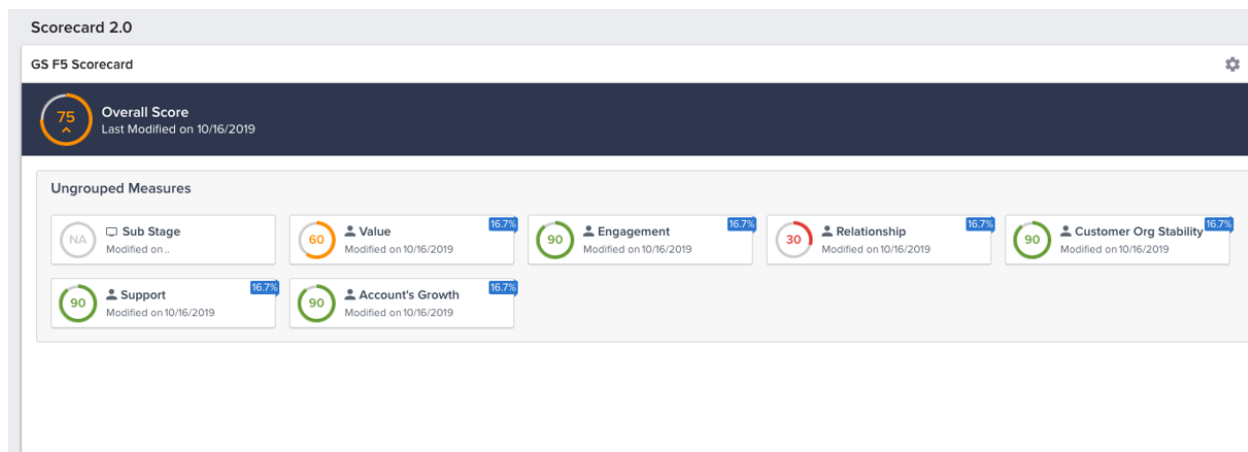


Figura 21. Sección *Scorecard*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

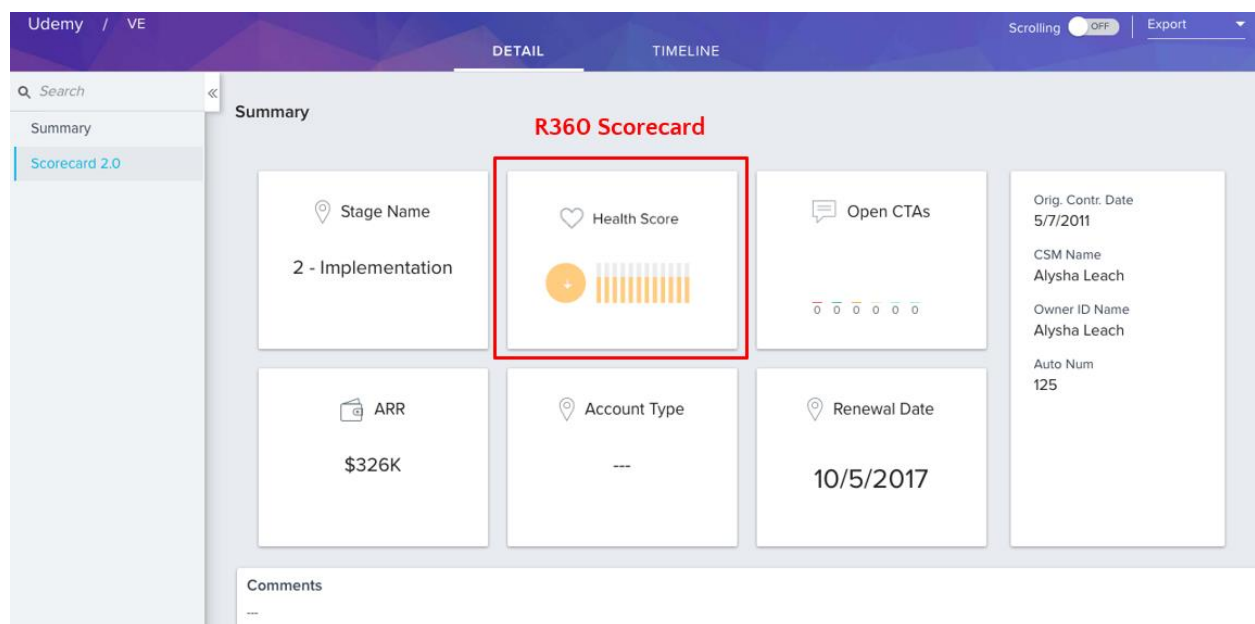


Figura 22. *Health score*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.7 Sección *Timeline*

La sección llamada línea de tiempo, es en donde cada *CSM* puede hacer anotaciones respecto a diferentes temas presentados en la Figura 23. Sección *Timeline*. Esto es realizado con la finalidad de tener un solo repositorio en donde se puede acceder a toda la información referente a la cuenta, evitando hacer uso de otros recursos como *One Note* o *Word*, los cuales no pueden ser vistos por más personas, excepto por su creador.

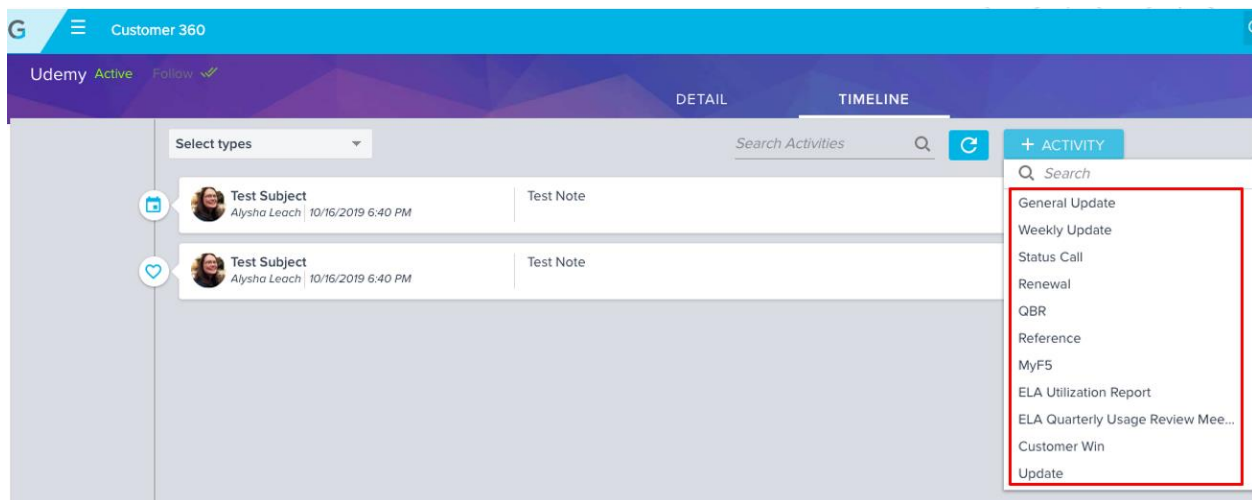


Figura 23. Sección *Timeline*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.2.8 Sección *Cockpit*

Además de la línea de tiempo, el *CSM* puede hacer uso de la cabina de mando (*Cockpit*). Es una lista de actividades con cierta fecha para ser terminadas, estas pueden ser ingresadas de manera manual o puede aplicarse cierto *Playbook* que las lanzará de manera automática. En la Figura 24. Sección *Cockpit*. Se muestra el ejemplo de las actividades que tienen que realizarse cuando se asigna un nuevo cliente a un *CSM*.

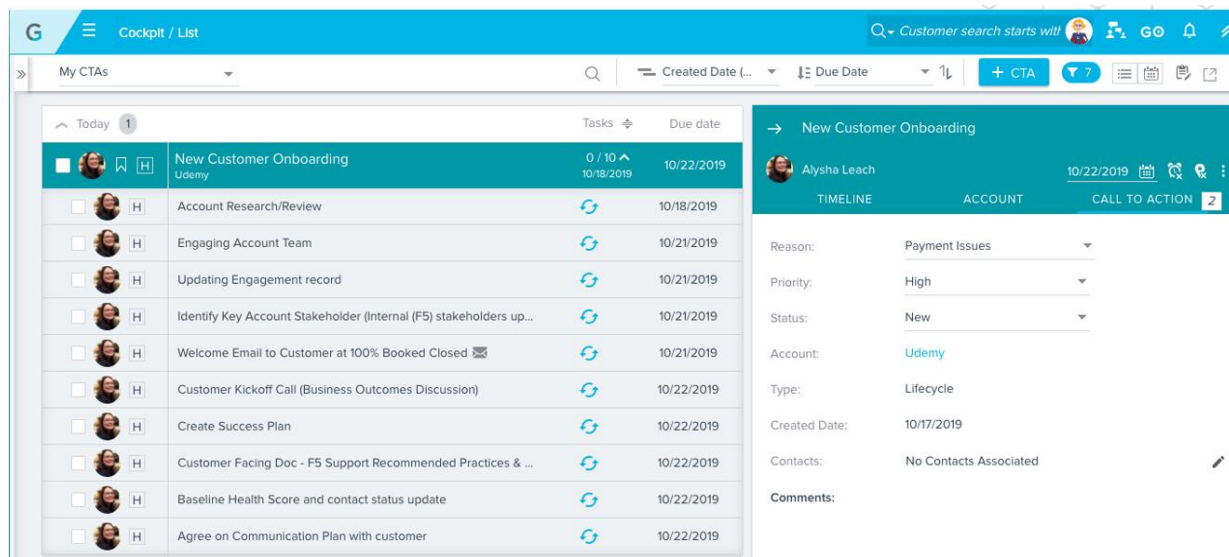


Figura 24. Sección Cockpit.

Fuente: F5 NETWORKS.

4.3.2.9 Calls to Action

Las llamadas de acción (*Calls to action* - CTAs) contienen *Playbooks* o las actividades manuales creadas por un CSM. De inicio se tendrán disponibles los tipos de CTAs descritos en la Figura 25. *Calls to action*. Los cuales son divididos en tres secciones, actividades de ciclo de vida, de riesgo y de expansión.

<i>Lifecycle</i>	<i>Risk</i>	<i>Expansion</i>
Upcoming Renewal in 180 days	Adoption Barriers	RFE Request
Upcoming Renewal in 30 days	Support Escalation	
New CSM Assignment	ELA Under Utilized	
New Customer Onboarding		
Customer Touch Base		
ELA Reporting		
Feedback Loop		
New Closed Won Opp		

Figura 25. *Calls to action*.

Fuente: F5 NETWORKS.

4.3.2.10 Playbooks

Los *Playbooks* formarán parte del día a día de los *CSMs*, se estima que tendrán un crecimiento orgánico después de finalizar la implementación de *Gainsight*. Pueden ser creados por los administradores del sistema, basándose en requerimientos del *CSM*, lo cual proporciona gran flexibilidad e independencia. Por el momento solamente se contarán con los siguientes playbooks:

1. *New CSM Assignment*
2. *Support Escalation*
3. *Bug Fix / RFE Request*
4. *New Customer Onboarding*
5. *ELA Reporting*
6. *Contact Cadence*
7. *New Closed Won Opp*
8. *Upcoming Renewal in 180 days*
9. *Upcoming Renewal in 110 days*

4.3.2.11 Email Template

Una de las funcionalidades atractivas de *Gainsight* es la conectividad con el correo electrónico. Para aprovechar esta función se crearán plantillas de correo electrónico, así cada *CSM* podrá realizar envío masivo de información a sus clientes, de manera personalizada, ejemplo que se muestra gráficamente en la Figura 26. *Email template*. Con una plantilla que sería enviada a nuevos clientes como correo de bienvenida. Esta funcionalidad al igual que un *Playbook*, es altamente personalizable, pueden ser agregados por el administrador del sistema cuando sea necesario.

Edit Email

To: Rose Gonzalez x Anusha x |

Cc: Secondary contact x Type to search

From: hsharma@gainsight.com **Reply-To:** hsharma@gainsight.com

☒ Send Separate emails to recipients

☒ Add Reply-To in Bcc

Sans Serif T B I U A [List Icons] [Link Icon] [Image Icon] [Attachment Icon] [Undo Icon] [Redo Icon]

Your CTA CTA Name x is overdue

Hey CSM Name x

CTA "CTA Name x" assigned to you is overdue. This CTA is for the customer Customer Name x, with due date as due date x. You can extend the due date and update the CTA accordingly, if required.

Regards,
Admin x

SAVE AS DRAFT **PREVIEW AND PROCEED** **CANCEL**

Figura 26. *Email template.*

Fuente: *F5 NETWORKS.*

4.3.2.12 Reportes y *Dashboards*

Estos serán creados con datos tomados directamente de *Gainsight*, en su gran mayoría utilizados por la gerencia para la toma de decisiones. Ejemplo de reporte se muestra en la Figura 27. Reportes y *Dashboards*.

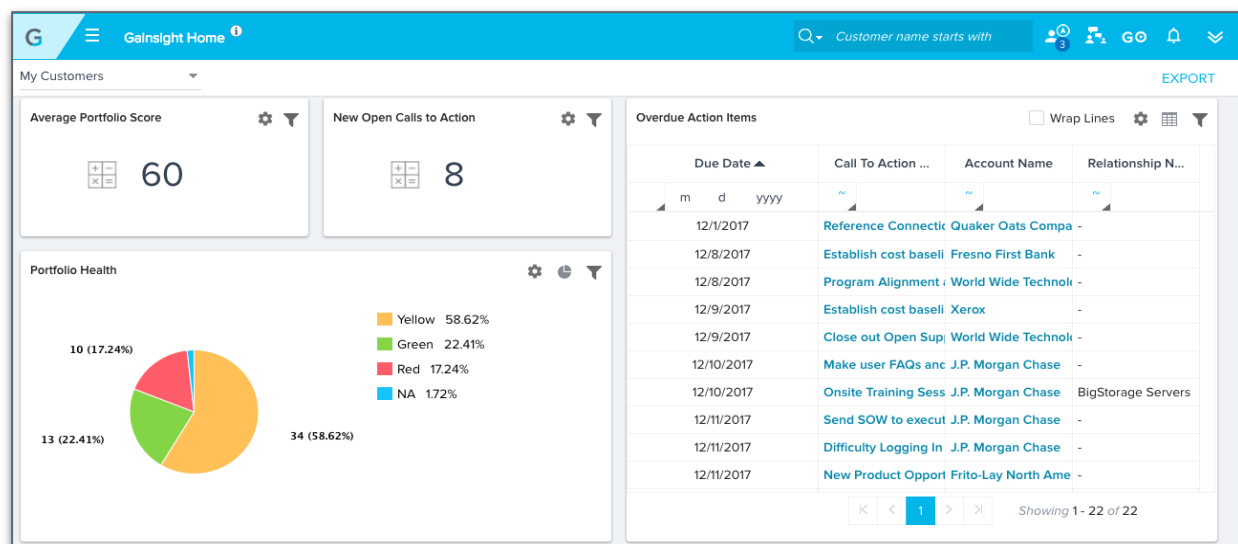


Figura 27. Reportes y Dashboards.

Fuente: F5 NETWORKS.

De inicio se crearon los siguientes dashboards (tablero de control por su traducción en español) presentados en la Figura 28. Tipos de Dashboards. Divididos en tres categorías: adopción, dashboards para CSMs y dashboards para managers.

Adoption Dashboard	CSM Dashboard	CSM Manager Dashboard
- Overdue CTAs - CTAs & CTA Status by CSM - Closed CTAs Last 2 Weeks - Open Success Plans by CSM - Subjective Health Scores - Recent Timeline Entries - Customer Adoption Barriers - Customer Adoption Barriers Trend - Feedback Loop - Feedback Loop Trends	- My New Assigned Relationships (Stage = New Customer) - Open CTAs - At Risk due to renew this quarter (Renewals this quarter with overall score red) - Overdue CTAs - All Relationships - ACV - At Risk (Number of Relationships at Risk) - Accounts at risk - All Red Accounts - About to Renew - Renewals in the next 90 days - Accounts in escalation - Sub Stage Escalation, show all accounts - Accounts By On-boarding - Onboarding Stage - Top ACV Accounts - ACV for Relationships, Top 10 - All Accounts	- Total Customers - Total Relationships - Total ACV - Accounts in Escalation - Open renewals this quarter - At Risk due to renew this quarter - Open renewals next quarter - At Risk due to renew next quarter - Will churn customers - Sub Stage - will churn - Churned accounts this Q (Status of the relationship) - Active by Theater (Customers) - Active by Relationship (Product Line) - Overall Engagement status (Trend) Monthly, snapshot the field daily - Average health score (trend) Weekly trend - How many relationships and how much ACV each CSM is managing? - Number of Activities by Activity Types

Figura 28. Tipos de Dashboards.

Fuente: F5 NETWORKS.

4.3.2.13 Success plans

Los planes de éxito (*Success plans*) son creados en conjunto por el CSM y el cliente, estos tienen como objetivo crear acciones que ayudarán al cliente a alcanzar sus objetivos empresariales. Es un plan colaborativo que puede evolucionar con el paso del tiempo, en la Figura 29. *Success plans*. Se muestra la interfaz de estos.

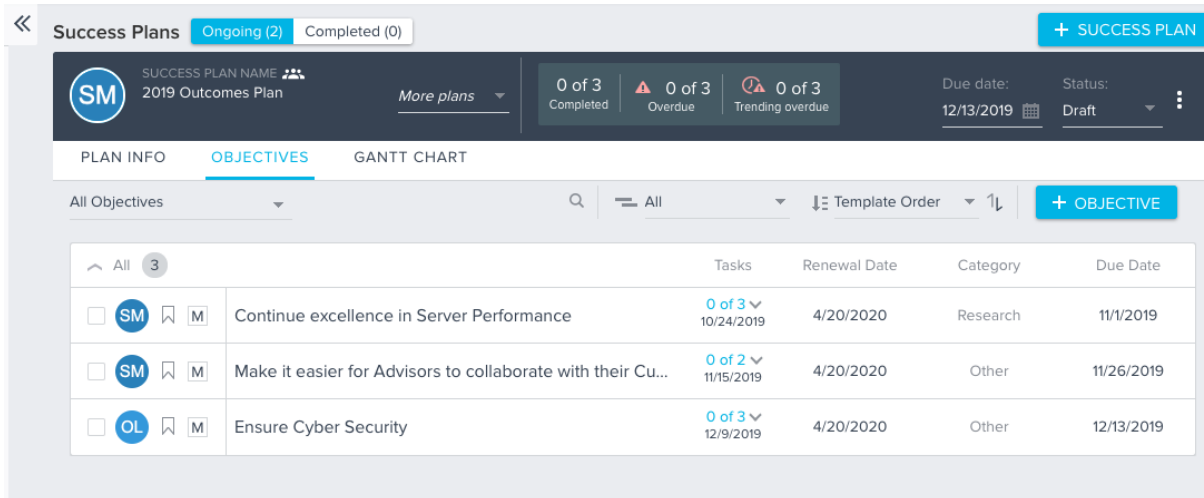


Figura 29. *Success plans*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

La fase de diseño se da por concluida, una vez presentado y aprobado el documento de lectura del diseño. Para dar paso a la fase de construcción, como se muestra de manera gráfica en la Figura 30. Cronograma fase diseño.

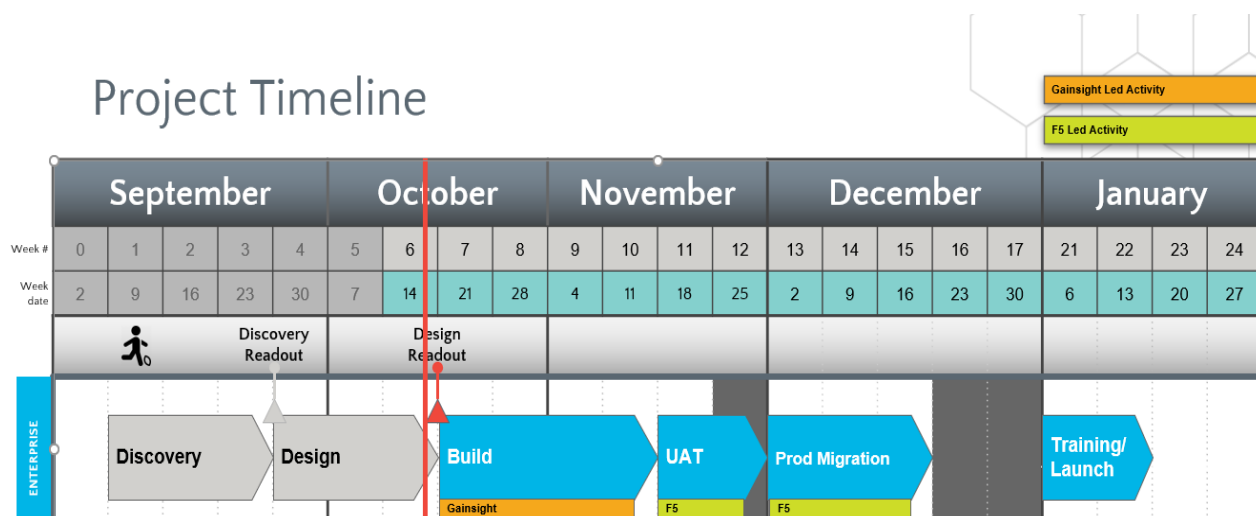


Figura 30. Cronograma fase diseño.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.3 Construcción y pruebas funcionales

En esta etapa del proyecto al ser una implementación de *software*, se llevarán a cabo actividades tales como la programación necesaria para conectar *Gainsight* con las bases de datos de *F5*, realizar las configuraciones de sistema, y por último pruebas de funcionalidad para comprobar que las conexiones han sido establecidas satisfactoriamente, visualización de datos correctos, etc. Todo esto en preparación para las pruebas de aceptación de usuario.

Para realizar esta integración de datos se utilizará *Boomi*¹², ya que apoya a la metodología ágil aplicada en este proyecto, el personal dedicado al desarrollo hará cambios de manera recurrente y si existe algún error se corregirá en el momento y aplicará nuevamente el cambio con la corrección. Figura 31. Construcción de proyecto. Se muestra de manera general como funciona la construcción del ambiente. Puede observarse el flujo desde la construcción de código y cómo se mueve a través del ambiente de desarrollo, pruebas, área de *Stage*¹³ para ser aprobado y finalmente el movimiento a producción.

¹² *Boomi*. Es una unidad de negocios adquirida por Dell en 2010 que se especializa en la plataforma de integración como servicio, administración de API, administración de datos maestros y preparación de datos.

¹³ *Stage*. Es un área intermedia de almacenamiento de datos utilizada para el procesamiento de estos durante procesos de extracción, transformación y carga.

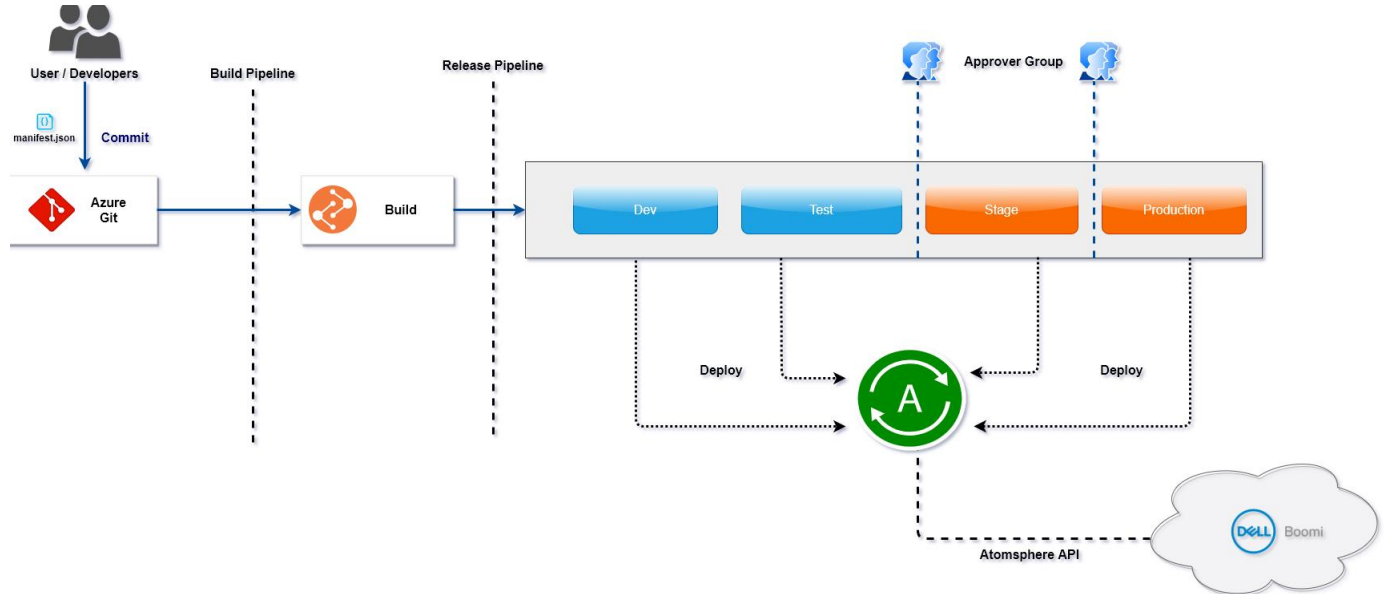


Figura 31. Construcción de proyecto.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

A continuación, se describirán cuatro de los principales procesos de integración de datos llevados a cabo durante esta fase de construcción, se presentará el flujo de datos y la manera en que se ejecutarán una vez en producción.

1. Datos de *EDW* a *Gainsight* para información de *ELA*.

En el diagrama de contexto presentado en la Figura 32. Diagrama de contexto *EDW* a *Gainsight*. Se puede observar cómo es que los datos pasan desde *EDW* hacia *Boomi*, para procesarse como un archivo CSV¹⁴ a través de *Amazon S3 Bucket*¹⁵ para finalmente ser transferidos a *Gainsight*.

¹⁴ CSV. Son un tipo de documento en formato abierto sencillo para representar datos en forma de tabla, en las que las columnas se separan por comas y las filas por saltos de línea.

¹⁵ *Amazon S3 Bucket*. Servicio de almacenamiento en nube de Amazon.

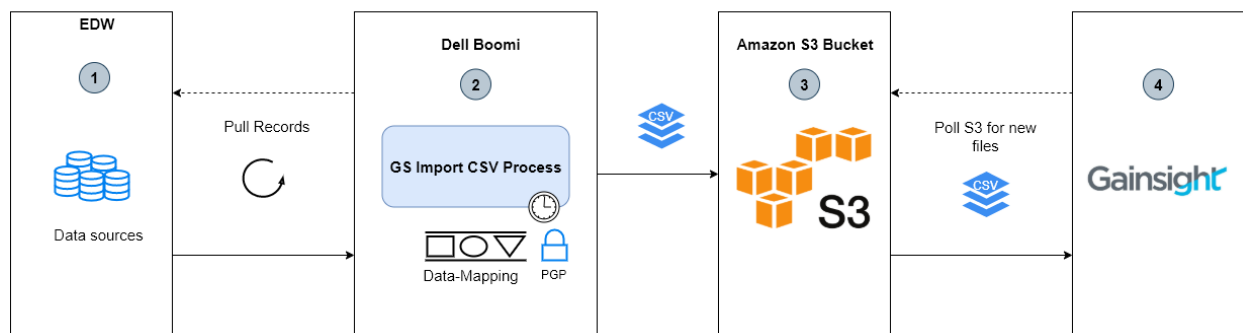


Figura 32. Diagrama de contexto *EDW a Gainsight*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

El proceso creado para realizar esta actividad está representado en Figura 33. Diseño de alto nivel *EDW a Gainsight*. Primeramente, será lanzado en un horario específico diariamente, se comienza con los datos de EDW, se valida que existan, de ser así se lanza la función para tomar los datos de *ELA*, estos pasan por el proceso de encriptado para finalmente ser cargados en *Amazon S3 Bucket* y posteriormente *Gainsight*, de no encontrar datos se lanza la función de datos vacíos y se termina el proceso.

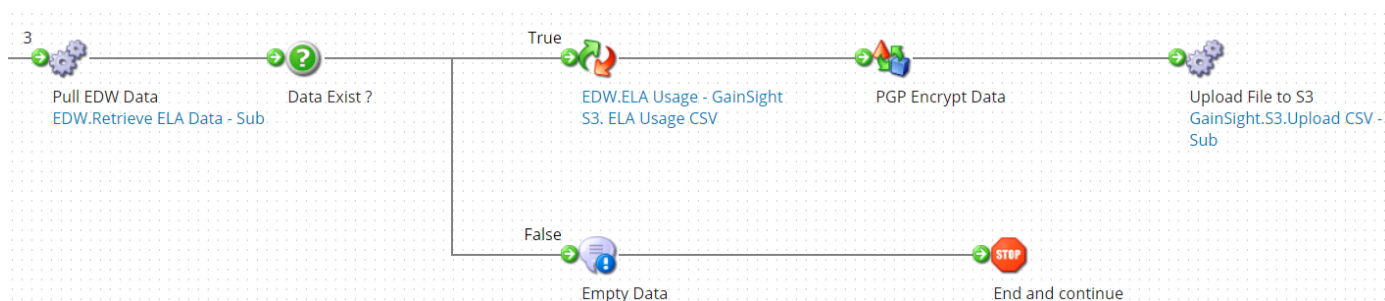


Figura 33. Diseño de alto nivel *EDW a Gainsight*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

2. Datos de *Amazon S3 Bucket* a *Gainsight* para información de *Calls to Action (CTAs)*.

El diagrama presentado en la Figura 34. Diagrama de contexto *Amazon S3 Bucket a Gainsight - CTAs*. Indica el flujo que siguen los datos desde el *Amazon S3 Bucket* hacia Boomi, en donde se ejecuta el proceso de exportación hacia la función para

cargar los datos a Gainsight y así tener la información de CTAs. A su vez cuenta con un proceso recurrente entre *Boomi* y *Amazon* para archivar datos y mover archivos con errores.

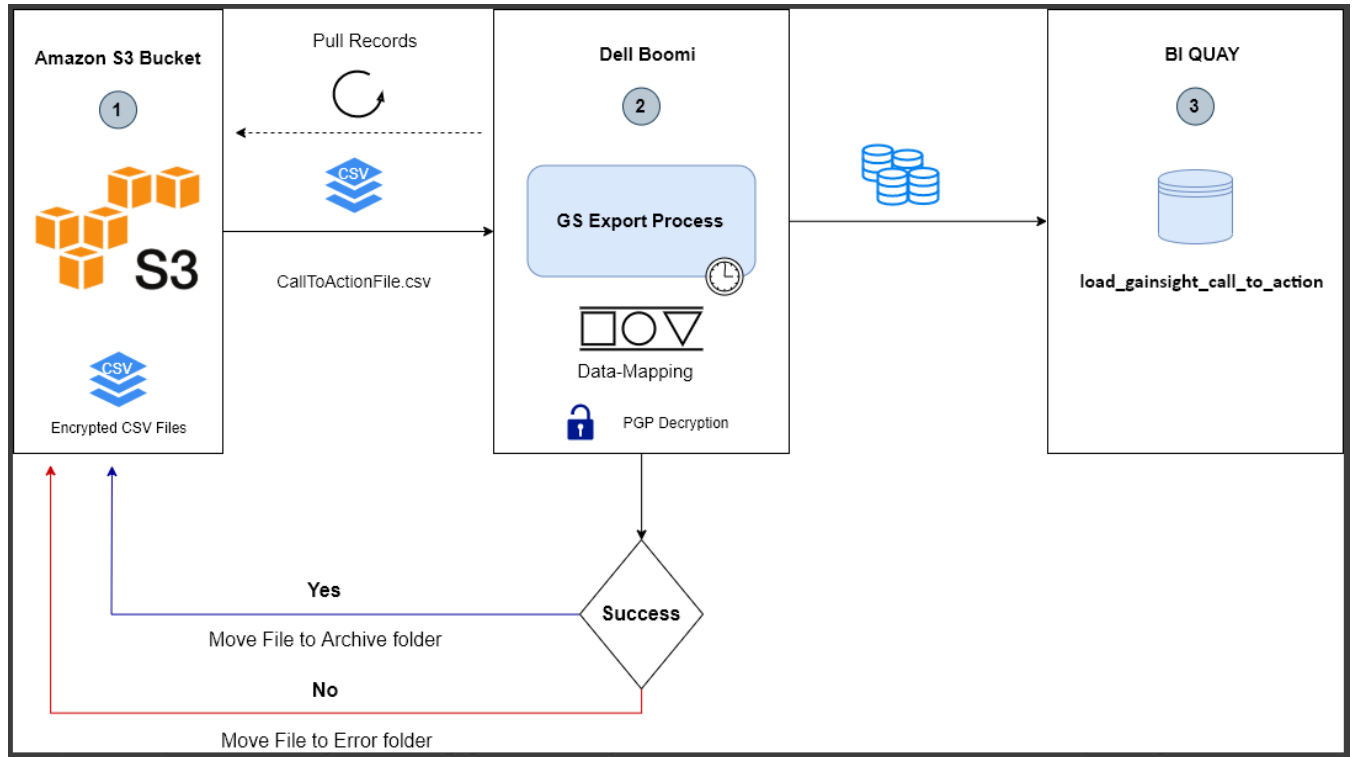


Figura 34. Diagrama de contexto *Amazon S3 Bucket* a *Gainsight* - CTAs.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

El proceso por seguir para completar esta actividad se encuentra ilustrado en la Figura 35. Diseño de alto nivel *Amazon S3* a *Gainsight* - CTAs. Donde se observa cómo se lanza a cierta hora diariamente, los datos de CTAs son enviados a *Amazon S3 Bucket*, posteriormente se hace una traducción de archivos CVS y se realiza una inserción a las tablas de *Stage*, para después pasar a la base de datos de donde toma los archivos *Gainsight*, finalmente si se concluye de manera exitosa con la inserción, los archivos encriptados se mueven a la carpeta de archivo, si ocurre un error a la carpeta de error.

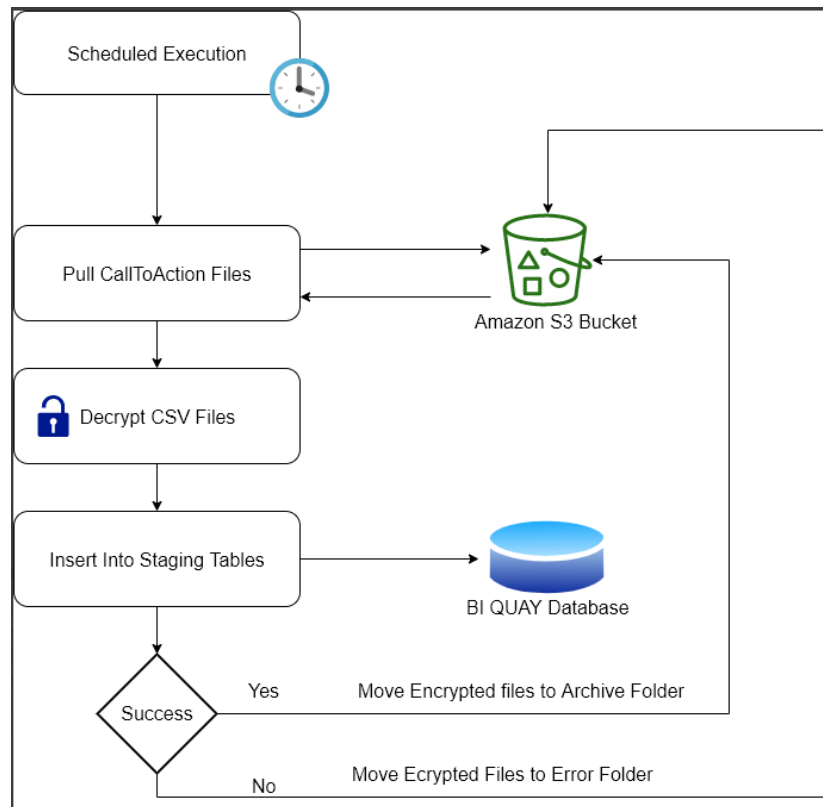


Figura 35. Diseño de alto nivel *Amazon S3 a Gainsight - CTAs*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

3. Datos de *Amazon S3 Bucket a Gainsight* para información de *Health Score* y *Success plans*.

El diagrama realizado para estas dos funciones es exactamente igual al anterior mostrado en la Figura 34. Diagrama de contexto *Amazon S3 Bucket a Gainsight - CTAs*. Solo que en esta ocasión en lugar de llamar a las funciones de *CTAs* se llama a las de *Health Score* y *Success plans*, se realiza de igual manera la transformación del archivo *CVS* llamado *Health Score* y *Success plans*. Y en cuanto a proceso es similar al de la Figura 35. Diseño de alto nivel *Amazon S3 a Gainsight - CTAs*. Al ejecutarse a diario, solamente cambiando el nombre de los archivos a transferir.

Otra parte muy importante de la arquitectura es el diagramado *front end*, el cual se presenta en la Figura 36. Prototipado *front end*. Donde podemos observar la forma de ingresar del usuario y hacia cual interfaz puede dirigirse, dentro de cada interfaz se presentan los campos y su tipo de variable.

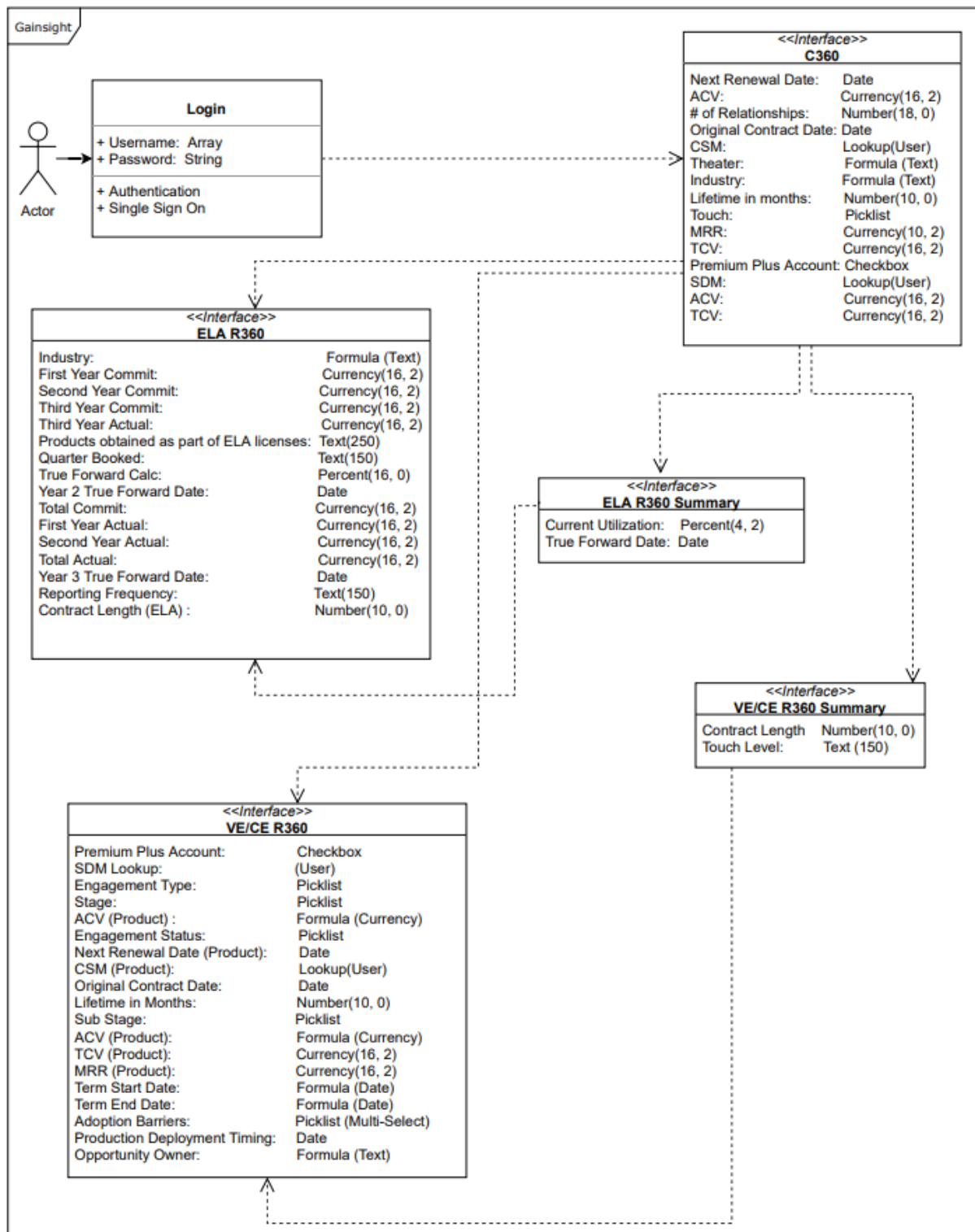


Figura 36. Prototipado *front end*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Por otro lado, la arquitectura *back end* se representa en la Figura 37. Diagrama *back end*. Donde se pueden observar las interacciones entre las diferentes bases de datos, nubes de información y portales.

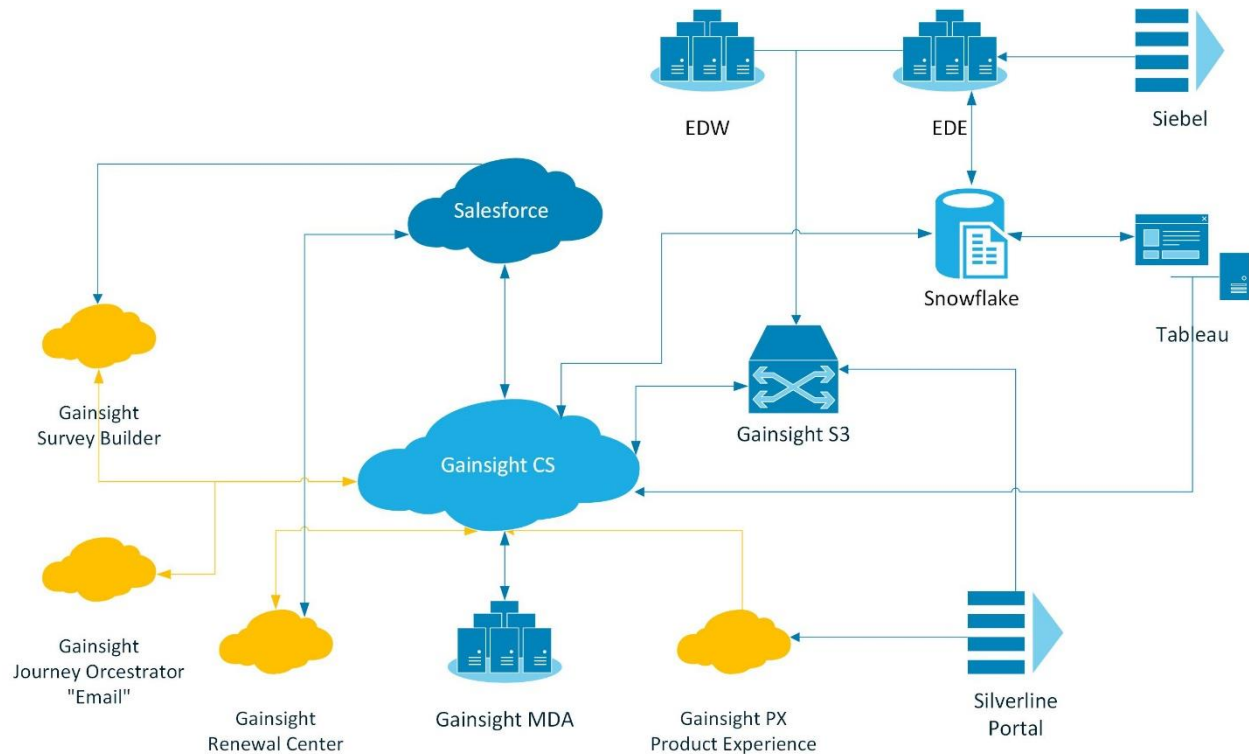


Figura 37. Diagrama *back end*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Con esta ilustración de procesos se da por concluida la fase de construcción y pruebas funcionales, los equipos asignados para llevar a cabo esta fase son los desarrolladores de *F5* y *Gainsight*, simplemente indicando avances a la administradora de proyecto para posteriormente dar paso a la fase de pruebas de aceptación de usuario. En la Figura 38. Cronograma fase construcción y pruebas funcionales. Se ilustrará el momento en el que se encuentra el proyecto.

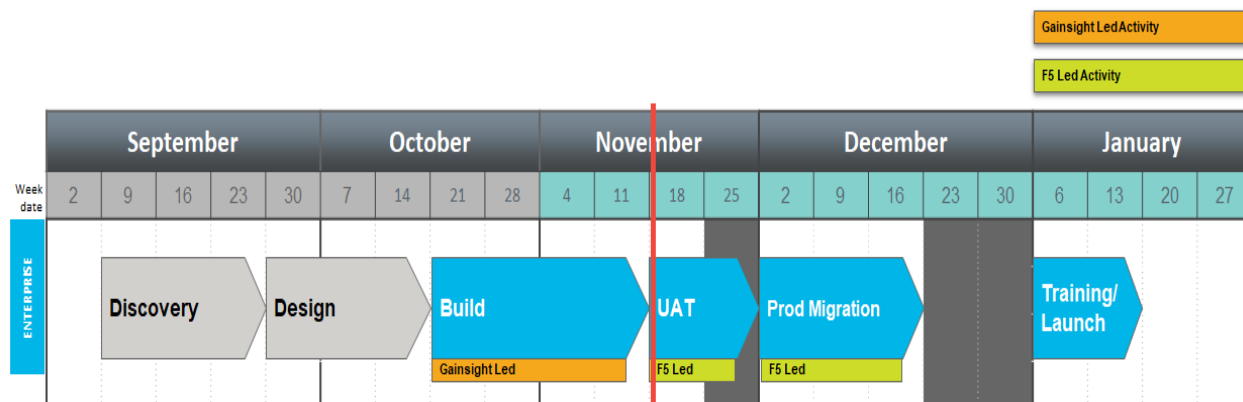


Figura 38. Cronograma fase construcción y pruebas funcionales.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4.3.4 Pruebas de aceptación de usuario (UAT)

La siguiente fase del proyecto son las pruebas de validación y aceptación, el objetivo es verificar que el *software* implementado cumpla con las especificaciones y los objetivos definidos, esto antes del lanzamiento a producción, se realiza en un ambiente de pruebas.

Para la fase de pruebas, se debe incluir personas que serán usuarios finales como parte del equipo de pruebas, ya que son las personas que pueden dar una retroalimentación asertiva. Para este proyecto, se seleccionó una persona representante de cada zona geográfica del equipo de *CSMs* (México, Estados Unidos y Europa). Además del equipo de pruebas, se contó con participación del líder técnico del proyecto, el administrador del proyecto y el equipo de desarrolladores de *Gainsight* y *F5*, estos últimos participando activamente en la resolución de problemas reportados por los *CSMs*.

El proceso general de pruebas se representa en la Figura 39. Proceso de pruebas. Dicho proceso se inicia cuando el usuario ejecuta los casos de prueba, para posteriormente documentar el resultado, si este es el esperado, se marca como completo y se valida por el equipo de desarrollo, de no ser el resultado esperado se documenta en la hoja inteligente y se envía a los equipos de desarrollo de *Gainsight* para su resolución. Una vez resuelto, este se actualiza en la hoja inteligente para que

el usuario vuelva a realizar la prueba y compruebe si el problema se solucionó. Este es un proceso iterativo y finaliza hasta que el resultado sea el esperado.

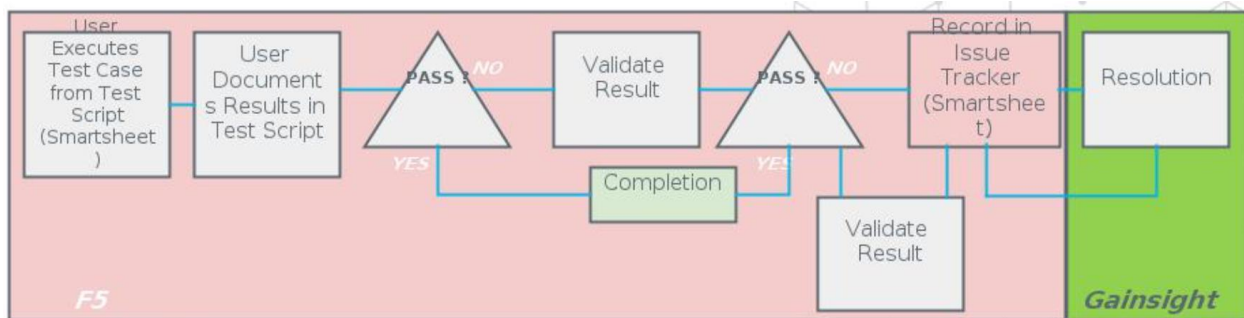


Figura 39. Proceso de pruebas.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Se estimaron dos semanas para la realización activa de pruebas. El proceso se llevó a cabo de la siguiente manera, el equipo de desarrolladores en conjunto realizó un listado de actividades, como se presenta en la Figura 40. Lista de pruebas (UAT). Donde se indican los pasos que debe seguir el CSM y si el resultado fue exitoso o no, si este no lo fue, se debe reportar dando clic en "Submit UAT Issue" en donde se hará referencia al número de instrucción y el problema que surgió, este puede ser documentado con capturas de pantalla.

	Test Case ID	Script	Status	Comments
1		Submit UAT Issue		
2		LOGIN / SALESFORCE SINGLE SIGN-ON		
3		EXERCISE: Login and access Gainsight		
4	1	Login to Salesforce & choose Gainsight in the Force.com menu in the top right corner	Passed	This may need to be added as additional tab.
5	2	Review the visible tabs. You should see: Home, Gainsight, Cockpit, and additional tabs. If you do not see the Tabs, or if you are in another App, you will need to click Customize tabs and add these GS tabs.	Passed	
6		COCKPIT (Calls-to-Action/CTAs)		
7		EXERCISE: Navigating the Cockpit - Proactively respond to notifications for customers who need intervention. Get ahead of areas of risk or opportunity and plan for customer events.		
8	81	Click on the Cockpit tab on the top (and not the Cockpit C360 or R360 section on the left) and locate the list of predefined views in the drop down option in the top left corner. This will default to 'My CTAs', which is the list of all CTAs assigned to you.	Passed	
9	82	Scroll through the page to view the CTAs for your customers (or for All Owners as applicable). Each line item represents a unique CTA, the Subject identifies the reason the CTA was generated.	Passed	
10	83	In the white header at the top of the page, there are multiple grouping and sorting options available to help you prioritize. Click on and change the sort and grouping different ways and see how that changes your list of CTAs.	Passed	
11		EXERCISE: Create a Manual CTA		
22		EXERCISE: Update CTA Information		
28		EXERCISE: Update Task Information		
36		EXERCISE: Email Assist		
43		QUESTIONS		

Figura 40. Lista de pruebas (UAT).

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Al final de cada día, se realizó una reunión para dar un status de las pruebas, se analizaron los problemas reportados y se asignó una persona encargada del equipo de desarrolladores para darles seguimiento. Estas reuniones diarias se apoyaban del *Dashboard* de la Figura 41. Dashboard de *UAT*. En donde se muestra gráficamente el número problemas reportados, los que se solucionaron, los que están en procesos de solucionarse e incluso los que no están incluidos en este lanzamiento, es decir problemas de funcionalidad o nuevos requerimientos que no formaron parte de esta implementación.

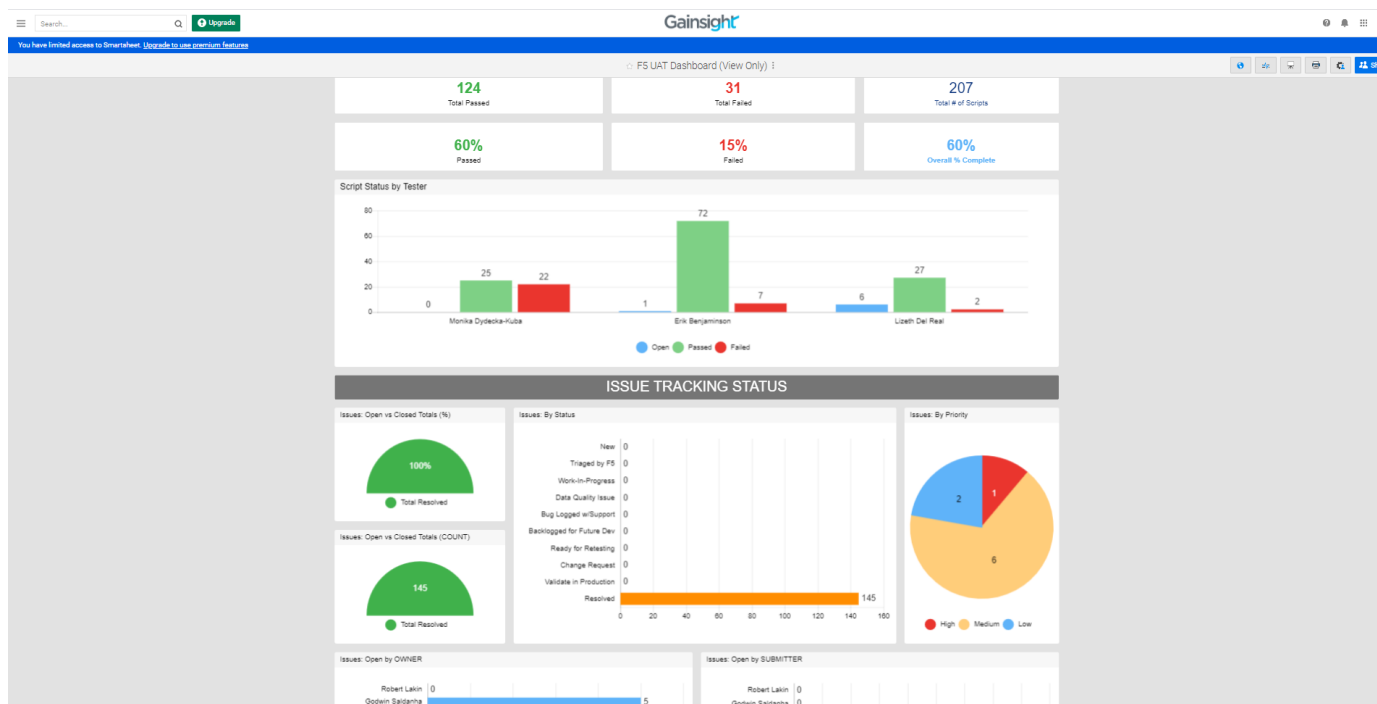


Figura 41. Dashboard de UAT.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Una vez finalizadas las dos semanas destinadas a pruebas, se concluyó alargar el periodo por otras dos semanas, debido al gran número de problemas reportados por el equipo de *CSMs* asignado a este proceso, esto es algo que la administradora de proyecto ya tenía contemplado dentro de los posibles riesgos, por lo que no significó un retraso de la fecha del lanzamiento.

Concluidas las pruebas de usuario, el equipo administrador del proyecto realizó una presentación de resultados a las personas listadas como interesados clave en la hoja del proyecto, dicha presentación fue con la finalidad de tener una aprobación formal para iniciar la siguiente fase, el lanzamiento, fase que será descrita a continuación.

4.3.5 Lanzamiento

Esta es considerada la última fase en un proyecto, la mayor parte de las actividades realizadas durante esta fase son de migración de datos al ambiente de producción, para concluir con validaciones finales.

El movimiento a producción se realizó de manera secuencial, los pasos se detallan en la Tabla 25. Plan de migración a producción. En este proceso se involucró al equipo de desarrollo de *Gainsight*, desarrolladores de *F5* y equipo involucrado en las pruebas, se llevó a cabo en un lapso de dos semanas.

Tabla 25. Plan de migración a producción.

Paso	Descripción	Responsable	Comentarios
1	Implementación de campos de relación <i>CIO</i> , <i>GS Relationship</i> y otorgar permisos relativos en ambiente de pruebas.	Joe Peabody	
2	Abrir ticket de requerimiento de cambios en <i>Service Now</i> . ¹⁶	Joe Peabody	
3	Implementación de campos de relación <i>CIO</i> , <i>GS Relationship</i> y otorgar permisos relativos en ambiente de producción.	Joe Peabody	
4	Habilitar <i>Scorecard 2.1</i> , <i>Relationship</i> y cualquier otra configuración personalizada requerida.	Joe Peabody	Deben estar habilitadas por default.
5	Validación de campos de <i>Salesforce</i> .	Joe Peabody	Validar que todos los campos estén en el campo objetivo en <i>GS</i> .
6	Hacer visibles los campos recién creados desde <i>SFDC</i> en el perfil de usuario que migra.	Joe Peabody	
7	Migrar el objeto: <i>Relationship Type MDA</i> .	Joe Peabody	

¹⁶ *Service Now*. Sistema de administración de tickets utilizado en *F5 Networks*.

8	Utilizar la herramienta de migración para mover los objetos <i>MDA</i> . Si es necesario agregar campos manuales después de esta acción.	Joe Peabody	
9	Otorgar permiso a todos los objetos que fueron migrados desde <i>SFDC</i> .	Joe Peabody	
10	Migrar <i>SFDC Relationship</i> y validar.	Joe Peabody	
11	Validar campos en <i>GS Relationship</i> , reportar si existen faltantes para crearlos manualmente.	Joe Peabody, Equipo de pruebas	
12	<i>Gainsight Connect</i> . Actualizar mapeo.	Joe Peabody	
13	Migración de Activos: <i>Scorecard</i> .	Joe Peabody	Utilizar herramienta de migración de <i>Gainsight</i> .
14	Migración de Activos: <i>Timeline</i> .	Joe Peabody	Migración manual.
15	Creación de <i>Success plan type</i> .	Joe Peabody	Creación manual.
16	Migración de Activos: CTA, Playbooks, Dashboards, Success plan template.	Joe Peabody	Utilizar herramienta de migración de <i>Gainsight</i> .
17	Validación de activos migrados.	Equipo de pruebas	
18	Creación manual de activos faltantes. C360 /R360.	Joe Peabody	
19	Validación final de migración.	Equipo de pruebas	

20	Corrección y migración de datos faltantes.	Joe Peabody	
----	--	-------------	--

Al finalizar estos pasos, se convocó nuevamente al equipo que realizó las pruebas de usuario (*UAT*), para realizar validaciones finales en el ambiente de producción (casos de uso), una vez que estas validaciones fueron concluidas se comunicó a los interesados clave, quienes realizaron una aprobación verbal para comenzar con el entrenamiento de usuarios finales.

4.3.6 Entrenamiento

Para concluir con este proyecto, se realizó un entrenamiento a usuarios finales, en este caso el equipo de *CSMs* en *F5*. El entrenamiento teórico se dividió en dos secciones, la primera abarcó los conceptos generales de *Gainsight* como *software*, cubriendo las secciones (*360, Timeline, Cockpit, Playbooks, Success plans, Reports and Dashboards*), dicho plan de entrenamiento se presenta en la Figura 42. Entrenamiento Gainsight general.

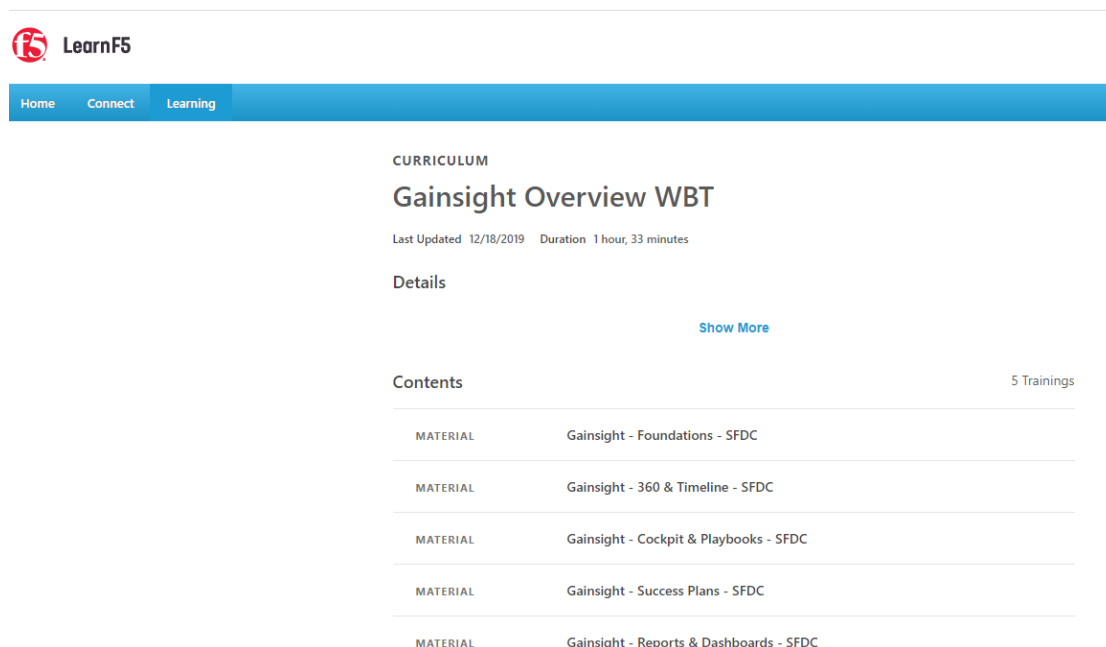


Figura 42. Entrenamiento Gainsight general.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

A continuación se describe de manera breve cada una de las secciones del entrenamiento general:

1. *Foundations*. (Duración 23 minutos). Si se es un nuevo usuario de *Gainsight*, este es el paso inicial, esta sección incluye los fundamentos para entender *Gainsight* así como una pequeña demostración de sus capacidades principales.
2. *360 & timeline*. (Duración 28 minutos). Especialmente realizado para *Gainsight* en la edición *Salesforce*, en esta sección se cubre el uso de la vista de 360 grados, mostrando pantallas de cómo se pueden tomar notas y la preparación para llamadas, así como una vista generalizada del *Health score* y como funciona para análisis de tendencias a través del tiempo.
3. *Cockpit & Playbooks*. (Duración 20 minutos). Cubre el uso de llamadas de acción (CTAs) dentro de *Cockpit*, para administrar a qué clientes se les tiene que hablar, cuándo y porqué, así como el uso de *Playbooks* que son acciones recomendadas para completar un CTA, mismos que pueden utilizar plantillas para mayor rapidez.
4. *Success Plans*. (Duración 10 minutos). Nos muestra como tomar ventaja de un *Success Plan* para capturar, registrar actividades y compartir el progreso de las metas creadas en conjunto con los clientes, así como otros momentos de verdad al interactuar con ellos.
5. *Reports & Dashboards*. (Duración 12 minutos). Se presenta como tomar ventaja de los *Dashboards* para manejar la parte del negocio.

En la segunda sección de entrenamiento, se abordaron de manera particular los módulos que se incluyeron para *F5* (*Overview, Getting started, Dashboards, 360, Cockpit & Playbooks, Scorecard, Timeline, Success Plans*), que se presentan en la Figura 43. Entrenamiento *Gainsight* customizado *F5*. Dicho entrenamiento, se llevó a cabo con la presentación de un *demo*, en una reunión en vivo con los integrantes del equipo, mismo que fue grabado y está disponible en la plataforma de entrenamientos de *F5* (*Learn at F5*).

CURRICULUM

Gainsight F5 Customized Training

Last Updated 01/13/2020 Duration 2 hours, 30 minutes

Details

[Show More](#)

Contents

8 Trainings

MATERIAL	Gainsight - Overview
MATERIAL	Gainsight - Getting Started
MATERIAL	Gainsight - Dashboards
MATERIAL	Gainsight - 360
MATERIAL	Gainsight - Cockpit & Playbooks
MATERIAL	Gainsight - Scorecards
MATERIAL	Gainsight - Timeline
MATERIAL	Gainsight - Success Plans

Figura 43. Entrenamiento *Gainsight* customizado *F5*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Para tener un poco más de claridad sobre el contenido de este entrenamiento se presenta una descripción breve de las secciones individuales, (las cuales tienen una duración estimada de 25 minutos cada una):

1. Overview. Entender qué es *Gainsight*, qué puede hacer, y qué módulos están incluidos en la versión de *Gainsight* para *F5*.
2. Getting started. Requerimientos iniciales, cómo entrar a *Gainsight*, explicación de la terminología.
3. Dashboards. Explicación de *Dashboard*, qué son, para qué se utilizan, cómo se utilizan y cuáles se tienen disponibles en la versión inicial de *F5*.

4. 360. Entender la diferencia entre *Customer 360* y *Relationship 360*, cómo utilizar la vista de 360 grados, sus componentes, y cómo fue implementada para *F5*.
5. Cockpit & Playbooks. Funcionalidad de *Cockpit*, cómo crear CTAs, cómo utilizar un CTA automático, cómo crear plantillas de correo electrónico, cómo navegar a través de un *Playbook*. Con un ejercicio al final del módulo.
6. Scorecards. Definición de *Scorecard*, cómo y cuándo utilizar la información de un *Scorecard*, esquema de medición utilizado en *F5*.
7. Timeline. Usos del *timeline*, diversos tipos de entradas, correo electrónico, juntas, actualizaciones generales, cómo enviar correos automáticamente desde el correo personal a *Gainsight*. Se realizó un ejercicio al final del módulo.
8. Success Plans. Qué es un *Success plan*, que tipos de *Success plan* se puede utilizar en *F5* (Lanzamiento, Mejora (*Get Well plan*), adopción), cómo utilizar cada uno de ellos para elevar la satisfacción del cliente.

Ambos entrenamientos son mandatorios para cualquier nuevo integrante del equipo de *CSMs* de *F5*, deben ser concluidos antes de que se otorgue acceso a la herramienta *Gainsight*. Después del entrenamiento teórico se asigna a un *CSM* para realizar un proceso de seguimiento, este proceso se repite con cualquier persona de nuevo ingreso durante su primer mes.

Con el entrenamiento se concluye la sección de desarrollo del proyecto y se da paso a el análisis de la viabilidad de la propuesta, en donde se verán aspectos tanto económicos como técnicos.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

En esta sección se presentará el análisis de viabilidad de la propuesta del proyecto de implementación de *Gainsight*. Se realizó un estudio de viabilidad para minimizar los posibles riesgos del proyecto, es esta una buena práctica empresarial. Las organizaciones más exitosas que implementan proyectos tienen en común el haber dedicado tiempo y recursos a la realización de este estudio.

El análisis se realizó en dos partes, la viabilidad técnica, en la cual se definen las condiciones necesarias para el funcionamiento apropiado del software a implementar, en este caso en cuanto a tecnología disponible; y la viabilidad económica que será determinada en base a la relación al costo-beneficio de la inversión.

5.1 Viabilidad técnica de la propuesta

En la siguiente sección se hablará sobre la arquitectura actual del sistema, así como la arquitectura detallada de la integración de *Gainsight* al ambiente de *F5*.

5.1.1 ¿Qué tratamos de hacer con *Gainsight*?

Gainsight es una aplicación certificada por *Salesforce* que estará instalada dentro de la instancia de *Salesforce* en *F5*, dicha instancia es sometida a revisiones de seguridad exhaustivas. *Gainsight* será una herramienta de soporte para los casos de uso del equipo de *CSMs*, siendo estos el principal consumidor de la herramienta.

Como ejemplo, se presentan dos casos de uso sencillos; dos clientes adquirieron los mismos productos en *F5* (5 productos *BIG IP*¹⁷).

- Cliente 1: recibió 5 claves de registro, pero no activo ninguna.
- Cliente 2: recibió 5 claves de registro, activo todas, tiene algunos casos de soporte abiertos en *F5*.

¹⁷ *BIG IP* es un producto de *F5* que tiene la función de ser un balanceador de cargas, cuando un servidor se sobrecarga este producto tiene la habilidad de dirigir el tráfico hacia otro servidor disponible de manejar eficientemente las peticiones de datos de los nodos de red.

El *CSM* tiene un acercamiento diferente con el cliente 1. ¿Por qué el cliente 1 no activo sus licencias? ¿Cómo puede apoyar *F5* a ese cliente? Las respuestas pueden ser diversas, el cliente podría tener un déficit de recursos humanos o económicos, que hacen que la activación de licencias no sea inmediata, *F5* no tiene injerencia en este tipo de problemas, por otro lado, si lo que está deteniendo al cliente es la falta de capacitación o entrenamiento en el uso del producto, se pueden ofrecer servicios profesionales o entrenamiento especial para acelerar el proceso.

Para el cliente 2, la relación puede representar una nueva venta para *F5*.

Estos ejemplos son casos de uso básicos, que con la variedad de productos y servicios que se encuentran dentro del portafolio de *F5*. Asegurarse de la fidelidad de los clientes es de suma importancia para el futuro de la compañía. Como estos casos, existen varios casos documentados para la viabilidad del proyecto. Figura 44. Ejemplos de casos de uso.

Order	Work Item Type	Title	State
1	Epic	> 👑 As F5, I need to build the data infrastructure to support Gainsight Enterprise MVP efforts	● New
2	Epic	> 👑 As a CSM, I want to customer segments, support multiple products, and license models for single customer account and to view/work separately, so I can view and act with the rig...	● New
3	Epic	> 👑 As a CSM, I want to provides customer-specific score card so determine the overall success of each customer / relationship and act accordingly	● New
4	Epic	> 👑 As a CSM, I want to view a full Customer/Relationship 360 (financials, usage, licenses, surveys, etc.) so I can understand overall customer's health, predict retention/churn and act a...	● New
5	Epic	> 👑 As a CSM, I want to receive alerts with changes in customer's journey, so I can evaluate the customer's health and act accordingly	● New
6	Epic	> 👑 As a CSM, I want to manage my Customer Contacts so I can better assist my customers to be successful	● New
7	Epic	> 👑 As a CSM, I want to access and shared pre-built reports, success snapshots, email templates, etc. so I can share with my customers and F5 stakeholders during any stage of the cus...	● New
8	Epic	> 👑 As a CSM, I want to write success plans and I want my customer file/collaborate per account/engagement according to pre defined template & KPIs so I can plan, track and assist t...	● New
9	Epic	> 👑 As a CSM, I want to support multi Touch Segmentation (High, Medium, Light) so I can act according to the customer's needs	● Active
10	Epic	> 👑 ELA License & Utilization Support	● New
11	Epic	> 👑 Post MVP - Placeholder	● New
12	Epic	> 👑 [Deferred] As a CS Organization, I want to support NGINX products, and license models for single customer account and to view/work separately, so I can view and act with the rig...	● New
13	Epic	> 👑 ELA Support Enhancements	● New

Figura 44. Ejemplos de casos de uso.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

5.1.2 ¿Qué necesita *Gainsight* para cubrir esta función?

Gainsight necesita datos de todo tipo, como ejemplo, para cada caso de uso, se examinaron los datos necesarios para cubrir las necesidades de información. Si un caso de uso comienza con: "Como *CSM*, quiero saber qué clientes no han activado sus licencias en los primeros 60 días, después de su contratación", se necesitará una porción de los datos que contiene la base de datos propia de *F5* para responder esta pregunta.

Se realizó una investigación completa de los casos de uso para saber cuáles serían considerados el mínimo resultado a incluirse en el lanzamiento inicial (*MVP - Minimum Viable Product*) y los datos requeridos para hacerlos realidad, todo esto fue documentado en una herramienta de *Microsoft* que ayuda a la organización de proyectos de software, *Azure DevOps (ADO)* (*Microsoft*, 2020) . El entregable de dicha actividad se presenta en la Tabla 26. Inventario de datos necesarios, la cual se muestra a continuación:

Tabla 26. Inventario de datos necesarios.

Fuente	Datos	Camino de Integración	¿Disponible en EDW?	MVP
Salesforce	Attributes (CIO/Customer engagement)	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Data from Accounts object [Source: SFDC]	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Data from opportunities object, e.g.: opportunity is 90% probability opportunity is Closed-won	Directo	NA, Integración directa	Sí

Salesforce	ARR	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	MRR	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	TCD (total contract booking)	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Term Start Date	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Term End Date	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	SKU	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Product Details	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Subscription Info	Directo	NA, Integración directa	Sí
Salesforce	Total Commit	Directo	NA, Integración directa	Sí
EDW	First year commit	CSV S3 bucket	Sí	Sí
EDW	Second year commit	CSV S3 bucket	Sí	Sí
EDW	Third year commit	CSV S3 bucket	Sí	Sí
Salesforce	Actuals	Directo	NA, Integración directa	Sí
Siebel	Case number Case title Case general info Severity in SLA / Out of SLA	CSV S3 bucket	No existe información	Sí

	Subscription Product			
EDW	Theater Quarter Booked True Forward Calc Year 2 True Forward Date Year 3 True Forward Date Date Closed ACV TCV Reporting Frequency Contract Length	CSV S3 bucket	No existe información	

Unas cuantas notas sobre la tabla:

- Fuente: Es el sistema/ componente donde se dominan los datos.
- Datos: es el nombre / descripción del dato.
- Camino de integración: haciendo referencia a la arquitectura del sistema.
- ¿Existe en *EDW*?: es una respuesta binaria indicando si los datos se encuentran en *EDW* o no, de no ser así debe hacerse trabajo extra para tenerlos disponibles.
- *MVP*: ¿es un requerimiento inicial del producto final?

5.1.3 Acceso a *Gainsight*

El acceso a *Gainsight* se realiza por medio de *Salesforce*, para esto es necesario que el usuario tenga una cuenta habilitada en *salesforce.com* y una autorización especial con rol de *CSM*. Si un empleado de *F5* no está autorizado para utilizar *Gainsight*, no vera esa pestaña habilitada. En la Figura 45. Interfaz de inicio de *Gainsight*. Se muestra cómo se verá la interfaz de inicio de una persona que tiene acceso a *Gainsight*.

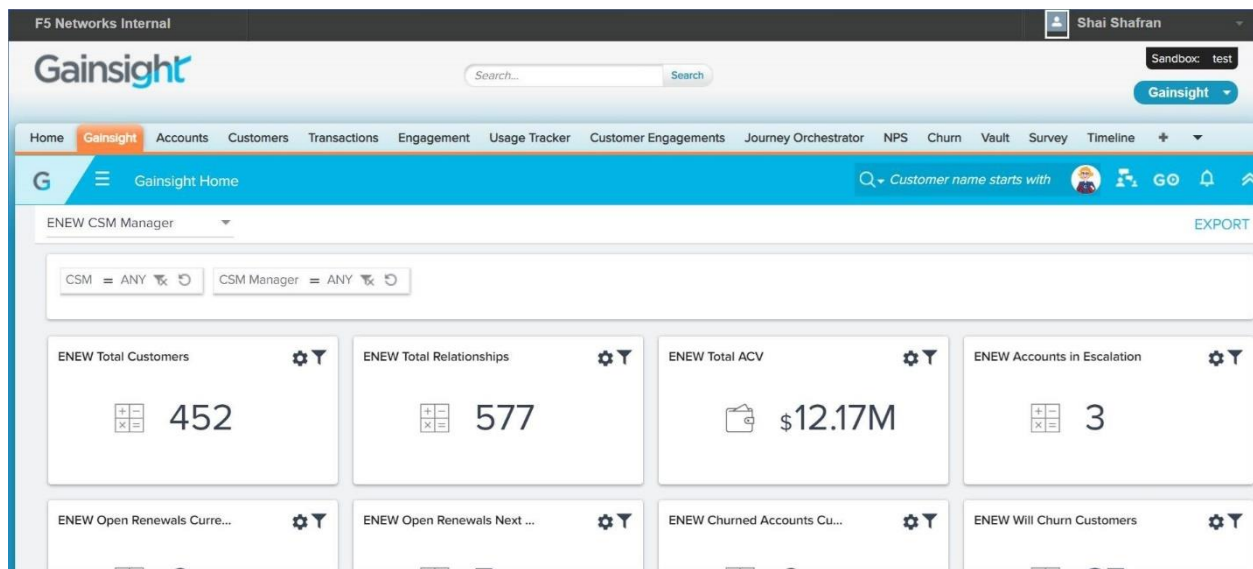


Figura 45. Interfaz de inicio de *Gainsight*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

5.1.4 Manejo de datos para utilización en *Gainsight*

Como se describió en las secciones anteriores, *Gainsight* está consumiendo datos de *F5* para muchos casos de uso que forman parte de la implementación de este proyecto. Adicionalmente, *Gainsight* produce datos, por ejemplo, un *CSM* puede introducir el puntaje de salud del cliente, campo que se puede extraer y estar disponible para otro caso de uso.

Gainsight opera por si solo utilizando el almacenamiento de datos, *MDA*, el cual es un grupo de tecnologías de bases de datos operando como una base de datos lógica. En las siguientes secciones describiremos la integración de los datos, siendo esta la manera de introducir datos a *Gainsight* y la obtención de estos. Esta es una parte fundamental que debe ser tomada en cuenta para la implementación de este proyecto.

5.1.4.1 Exportación de datos de *Salesforce* a *Gainsight*

La mayor parte de los datos necesarios para cubrir las necesidades de los casos de uso del equipo de *CSM* provienen de la base de datos de *Salesforce*. A la base de datos de *Salesforce* se le conoce también como *SFDC* (*Salesforce Dot Com*), para introducir los datos de *SFDC* a la *MDA* de *Gainsight* se utiliza el método de conexión

de *Gainsight Connect*, el cual se describe detalladamente en la página de soporte de Gainsight (Gainsight Inc., 2020). Las ventajas de este método son:

- Puede correr cada hora y mantener los datos en sincronía con *SFDC*.
- Ofrece opciones para importar en el momento o importar desde una fecha en específico.

Gainsight Connect puede tomar desde pocos minutos hasta varias horas en cargar datos dentro de *MDA*, basado en la cantidad de datos a cargar de *SFDC*. La Tabla 27. Estimación de tiempo de carga, muestra un estimado en tiempo dependiendo el volumen de datos.

Tabla 27. Estimación de tiempo de carga.

Objeto	Número de registros	Tiempo que toma
Relationship	5000	Menos de un minuto
Company	10000	28 minutos
Company	50000	128 minutos

Los requerimientos para que esta transferencia de datos funcione dentro de *F5* son:

1. La *MDA* debe de ser autorizada por la organización.
2. Un usuario de tipo *Oauth* debe ser configurado para permitir acceso a los datos.

La integración entre Gainsight y *Salesforce* se describe en la Figura 46. Integración entre *Gainsight* y *Salesforce*. En el caso particular de *F5*, *Gainsight* es parte de *Salesforce* operando con datos que se encuentran dentro de la arquitectura de datos matriciales (*Matrix Data Architecture - MDA*). Esta se define como la infraestructura *back-end* patentada por *Gainsight* que sirve como base para cualquier instancia de *Gainsight*. Desde el almacenamiento de datos hasta el motor de reglas. La *MDA* es la capa invisible en la que *Gainsight* opera fuera de *Salesforce*, (Gainsight Inc, 2020).

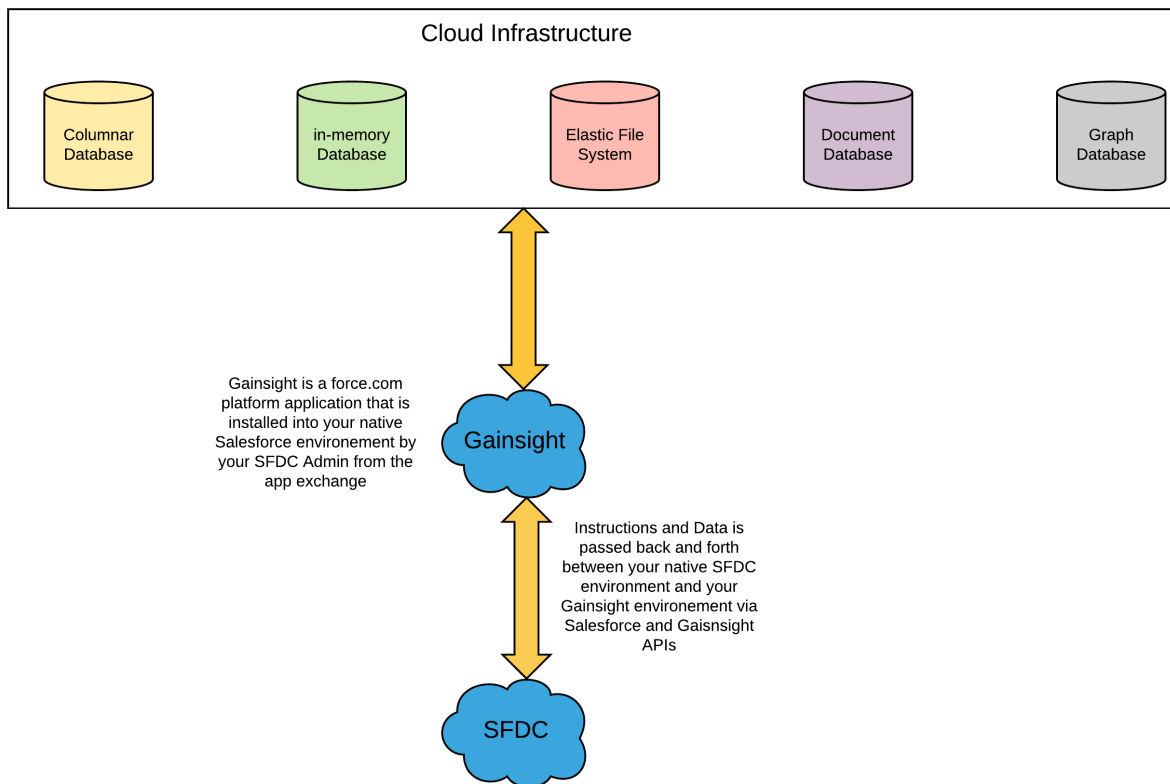


Figura 46. Integración entre *Gainsight* y *Salesforce*.

(Gainsight Inc, 2020).

5.1.5.2 Exportación de datos no incluidos en *Salesforce* a *Gainsight*

Debido a que *Gainsight* no se puede comunicar con bases de datos directamente o tener acceso a bases de datos con métodos de consulta genéricos, representa un reto para el producto encajar en el modelo de arquitectura de referencia, aunque existe una interfaz de programación de aplicaciones (*Application programming Interface-API*) que está limitada en capacidades, se necesita elegir un modelo más genérico y flexible.

El método utilizado deberá transmitir datos a *Gainsight* por medio de *Amazon Web Services Simple Storage Service (AWS S3 Bucket)*, el cual es un recurso de una nube pública de almacenamiento en formato de archivo con valores separados con comas (CVS).

Se recomienda extraer datos con codificación *Delta*, la cual es una forma de transmitir datos en forma de diferencias o *deltas* entre datos secuenciales en lugar de archivos completos, ya que esto no es escalable a través del tiempo. A su vez, es necesario mantener un registro de donde se quedó la transacción de datos. Se propone iniciar de manera incremental, comenzando por una carga completa, posteriormente cargando los *deltas* conforme sea necesario.

5.1.5.3 Exportación de datos de *Gainsight* a *F5 Enterprise Data Warehouse (EDW)*

Gainsight puede ser un generador de datos, esto quiere decir que elementos de *Gainsight* se convierten en una fuente de datos, *F5* puede extraer datos del *MDA* hacia *EDW*.

Usando un patrón similar para importar datos, *Gainsight* puede dejar los datos encriptados dentro de *AWS S3 Bucket*, después se aplicará un proceso de extracción, transformación y carga (*Extract, Transform and Load-ETL*), dando como resultado una fuente de datos reconocible en el formato deseado.

Para realizar este proceso se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Frecuencia de la carga de datos de *Gainsight* a *F5 EDW*.

a) ¿Cuáles son los requerimientos para la respuesta de sistema a los cambios en los datos?

b) Consultar casos de uso.

2. ¿Se hará una carga completa de datos, o se procederá con *deltas*¹⁸?

a) Hacer un *delta* representa menos datos, pero posiblemente más procesamiento.

3. ¿Se necesitan datos históricos para realizar análisis de tendencias?

¹⁸ *Deltas*. Selección o muestra de datos, representa solo una parte de la base de datos.

4. ¿Cuál es el estado final de la base de datos de *Gainsight* al que se quiere llegar?

a) Se determinará en base a la expectativa de uso de los datos.

5.1.5.4 Arquitectura de datos y ecosistema de F5

En esta sección, se mostrará gráficamente la arquitectura de datos de *F5*. Con esto se podrá tener una imagen de cómo se integrará *Gainsight*. Se debe tomar en cuenta que esta imagen representa el estado futuro, hay partes que no existen hoy en día.

Se deberá tomar un acercamiento incremental e iterativo para eventualmente llegar a la arquitectura que podría sufrir cambios en el transcurso del desarrollo, ya que nueva tecnología y diferentes patrones para el manejo de datos surgen.

Dicha arquitectura se muestra en la Figura 47. Arquitectura de datos. En donde se presentan diferentes fuentes de datos tanto nativas de *F5*, usuarios de *Gainsight*, *SFDC*, aunado al resultado de procesamiento de datos de *Gainsight*. Posteriormente pasarán al *Data Lake*, el cuál representa un entorno de datos que serán compartidos en su formato original, dependiendo de la fuente, aprovechando las bondades de las bases de datos y por último serán procesados para estar disponibles por los consumidores de los datos, los cuales podrán acceder a diferentes aplicaciones, tales como *Tableau*, dicha herramienta es líder en el mercado para visualización de datos inteligentes con *Business Intelligence (BI)*. Otros usuarios podrán visualizar de manera más simple los datos con aplicaciones comunes como *Excel*, en algunas ocasiones los datos que se producen serán a su vez fuente que alimentará *Gainsight* de nuevo.

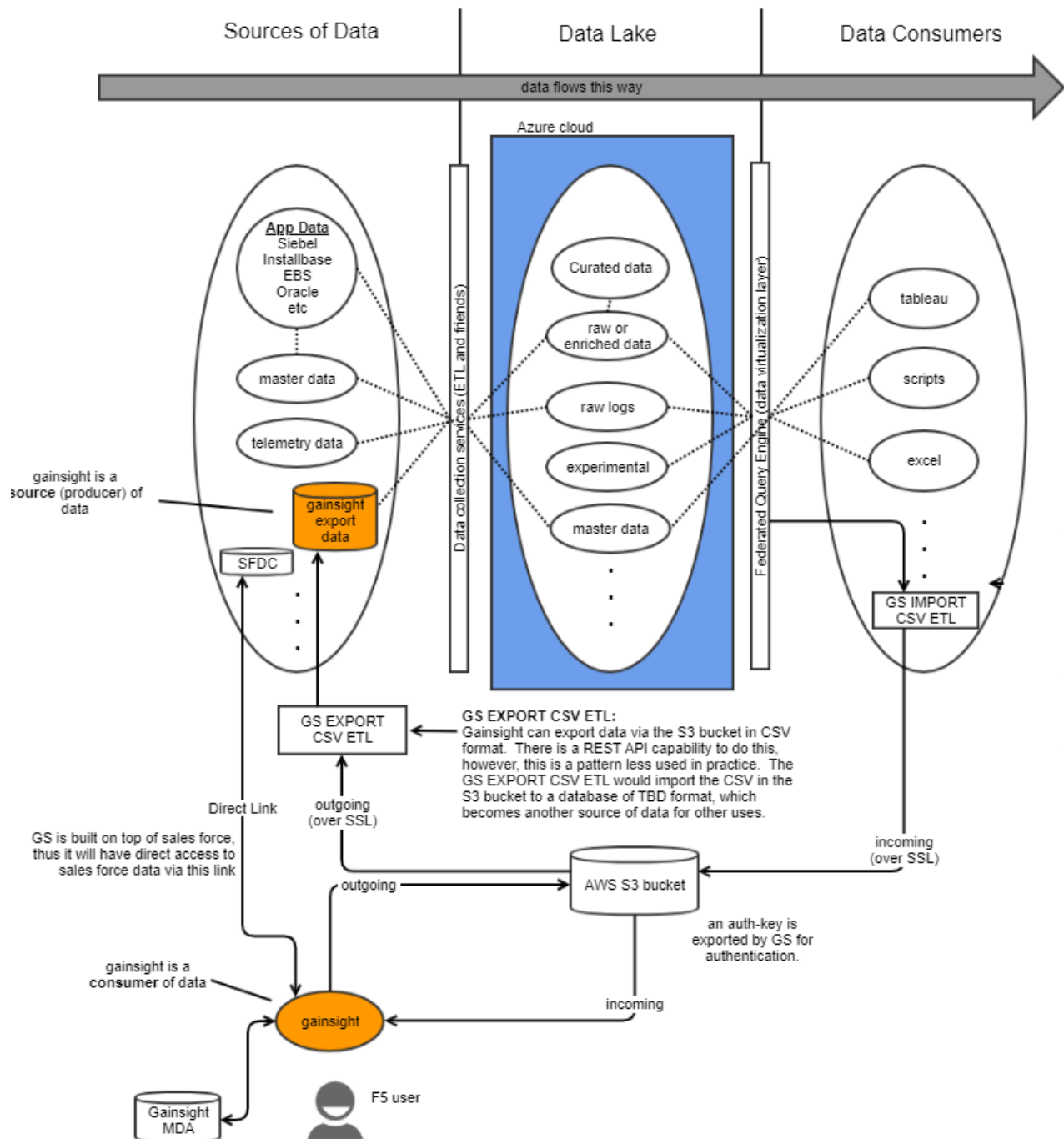


Figura 47. Arquitectura de datos.

Fuente: F5 NETWORKS.

5.1.5.5 Solución *As-Built* para la integración de *Gainsight*

En esta sección, se mostrará la solución *AS-BUILT*, donde se presenta en forma detallada la arquitectura de *Gainsight* dentro de *F5*, posteriormente, se explicará cada uno de sus componentes. En La Figura 48. Diagrama *As-Built Gainsight*.

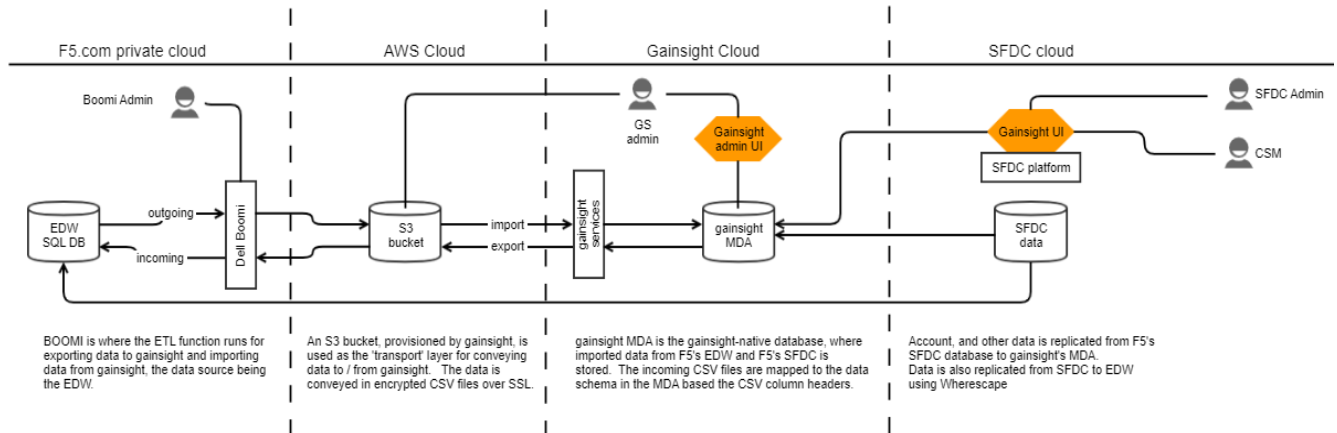


Figura 48. Diagrama *As-Built Gainsight*.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Actualmente, la importación y exportación de datos está realizada con un conjunto de datos completo. Esto no es escalable en el largo plazo, se revisará el proceso y se escalará a un nuevo modelo en el futuro. Debido a la pequeña cantidad de datos que se maneja hoy, la solución propuesta es aceptable como *MVP*.

5.1.5 Capacidad de acceso a *Gainsight*

La capacidad de acceso a *Gainsight* se realiza ingresando en *Salesforce.com*, acceso que está enlazado con el acceso de sesión único (*Single Sign on - SSO*) de *F5*. A cada *CSM* se le otorgará un permiso específico para tener acceso a la pestaña de *Gainsight*, una vez dentro de la interfaz de usuario de *Salesforce*, con esto se tendrá visibilidad de los datos de los clientes.

5.1.6 Notificaciones de correo electrónico a clientes

Los casos de uso de *Gainsight* incluyen la activación del contacto con el cliente en función a ciertos eventos desencadenantes, los datos guardados dentro de *Gainsight* serán utilizados para lanzar comunicados, recordatorios, reseñas, etc.

Requerimientos:

- Servicio de nube de *Gainsight (GS Cloud)* capaz de mandar correos electrónicos a clientes "en nombre de" una dirección de correo electrónico asociada con un *CSM* en particular.
- *CSM* es capaz de enviar y recibir correos electrónicos utilizando la misma dirección que la nube de *Gainsight* utiliza para comunicarse con clientes.
- Respuestas a correos electrónicos automatizados y no automatizados pueden ser leídas y procesadas por el *CSM* utilizando herramientas de correo electrónico estándar.

Limitantes:

Debido al sistema de autenticación de correo electrónico diseñado para evitar la suplantación de identidad (*Sender Policy Framework - SPF*), las direcciones de correo electrónico que terminan con el dominio "@f5.com" no pueden ser utilizadas por la función de la nube de *Gainsight*.

Solución:

- Nuevo dominio de correo electrónico "customersuccess.f5.com" será utilizado.
- La función de nube de *Gainsight (GScloud/SENDGRID)* será configurada para utilizar direcciones de correo que utilizan el subdominio "customersuccess.f5.com".
- *Outlook 365* de *F5* se configurará durante la implementación para permitir enviar correos "en nombre de" y aceptar correos que provienen de direcciones dentro del subdominio "customersuccess.f5.com".
- Por cada miembro de *F5* en el rol de *CSM*:
 - Se asignará un nuevo buzón de correo electrónico compartido en *Outlook 365 (O365)* asociado con una dirección de correo electrónico particular en el subdominio "customersuccess.f5.com".

En conclusión, la nube de *Gainsight* y los *CSM* de *F5* pueden enviar correos a clientes utilizando la dirección de correo electrónico asignada en el subdominio "customersuccess.f5.com".

Cuando los clientes respondan a esos correos electrónicos, llegarán a la bandeja de entrada compartida de cada CSM, permitiéndoles tener comunicación y conversaciones con clientes en donde correos electrónicos manuales y automáticos son indistinguibles. Dicho proceso se muestra en la Figura 49. Configuración de correo electrónico.

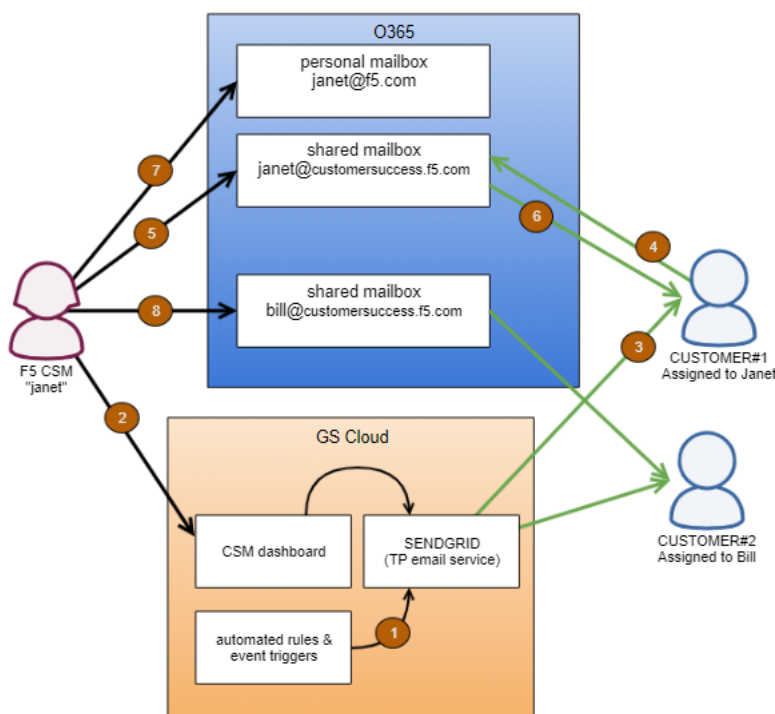


Figura 49. Configuración de correo electrónico.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Con esta configuración se da por concluido el análisis de la viabilidad técnica de la propuesta, al ser una herramienta en la nube, no existen requerimientos especiales de almacenamiento físico para su implementación en F5.

5.2 Viabilidad económica

En esta sección, se completará el análisis de viabilidad, considerando los factores económicos, tales como presupuesto del proyecto, la manera en que se efectuarán los pagos y bajo que conceptos.

Al tratarse de un producto de suscripción, tendremos que considerar diferentes factores para garantizar la viabilidad económica de invertir en una herramienta tan robusta como *Gainsight*. Se presenta el plan dentro de una suscripción que tendrá una validez de 3 años como contrato inicial. El detalle de que productos se incluyen en cada año de suscripción en conjunto con sus fechas se resume en la Tabla 28. Productos incluidos en contrato *Gainsight*:

Tabla 28. Productos incluidos en contrato *Gainsight*.

Nombre del producto	Fecha de Inicio	Fecha de fin
Plataforma de <i>Customer Success</i> año 1 parte 1	31/agosto/19	31/mayo/2020
Plataforma de <i>Customer Success</i> año 1 parte 1	1/junio/2020	6/junio/2020
Plataforma de <i>Customer Success</i> año 2	7/junio/2020	6/junio/2021
Plataforma de <i>Customer Success</i> año 3	7/junio/2021	6/junio/2022

Detalle de productos:

Año 1 parte 1

A continuación, se presentan los servicios incluidos en la suscripción del primer año parte 1. Reportes y tableros (*Dashboards*), cuadros de mando (*Scorecard*), vista 360, línea de tiempo (*timeline*), habilidad de compartir, orquestador (*Journey Orquestrator*), cuestionarios (*Survey*), *Playbooks*, *Success plan*, arquitectura de datos, motor de flujo de trabajo (*Workflow engine*), espacios de trabajo (*Workspaces*), modelador de negocios (*Business modeler*), librería de mejores prácticas, espacio de pruebas (*Sandbox*), acceso a *CRM*, conectores, soporte premier.

Tabla 29. Detalle año 1 parte 1.

Componente	Cantidad
Registros de cliente	200
Accesos de usuario completo	20
<i>Sandboxes</i>	2

Año 1 parte 2

En seguida, se presentan los servicios incluidos en la suscripción del primer año parte 2. Vista 360, habilidad de compartir, *Journey Orchestrator*, *Playbooks*, *Success plan*, arquitectura de datos, *Workspaces*, *Business modeler*, librería de mejores prácticas, *Sandbox*, acceso a *CRM*, soporte premier.

Tabla 30. Detalle año 1 parte 2.

Componente	Cantidad
Registros de cliente	200
Accesos de usuario completo	20
<i>Sandboxes</i>	1

Año 2

El segundo año, incluye los siguientes servicios. Vista 360, habilidad de compartir, *Journey Orchestrator*, *Playbooks*, *Success plan*, arquitectura de datos, *Workspaces*, *Business modeler*, librería de mejores prácticas, *Sandbox*, acceso a *CRM*, soporte premier.

Tabla 31. Detalle año 2.

Componente	Cantidad
Registros de cliente	3600
Accesos de usuario completo	40
<i>Sandboxes</i>	1

Año 3

El tercer año incluye los siguientes servicios. Vista 360, habilidad de compartir, *Journey Orchestrator*, *Playbooks*, *Success plan*, arquitectura de datos, *Workspaces*, *Business modeler*, librería de mejores prácticas, *Sandbox*, acceso a *CRM*, soporte premier.

Tabla 32. Detalle año 3.

Componente	Cantidad
Registros de cliente	3600
Accesos de usuario completo	60
<i>Sandboxes</i>	1

En caso de ser requerido *F5* puede comprar servicios adicionales en cualquier momento dentro del período de suscripción. Tales servicios como:

Acceso de usuario completo:

- 1-50: \$200 por usuario por mes
- 51-100: \$150 por usuario por mes
- 101+: \$125 por usuario por mes

Acceso de usuario de solo lectura:

- 1-250: \$50 por usuario por mes
- 251-500: \$30 por usuario por mes
- 501+: \$20 por usuario por mes

Registros de cliente:

- 1-5000: \$62.10 por cada 100 registros por mes
- 5001-10000: \$50 por cada 100 registros por mes
- 10001+: \$40 por cada 100 registros por mes

Para finalizar con las estimaciones económicas se debió tomar en cuenta la compra de servicios profesionales de entrenamiento en la herramienta, para la cual se mostrará en la Tabla 33. Entrenamientos contratados de *Gainsight*. la selección que F5 consideró apropiados como parte de este proyecto:

Tabla 33. Entrenamientos contratados de *Gainsight*.

Paquete de servicio	Cantidad
Entrenando al entrenador (<i>Train the trainer</i>)	1
Básico de inicio personalizado (<i>For me onboarding</i>)	1
Administrador técnico de cuenta (24 horas por semana)	1

A continuación, se realizará una breve descripción de cada uno de estos servicios.

- "*Train the trainer*". El objetivo principal de este entrenamiento es empoderar a las personas que impartirán de manera interna entrenamiento de uso de *Gainsight* en F5. El equipo de capacitación de *Gainsight* colaborará virtualmente con sus entrenadores para:
 - Revisar y proporcionar una plantilla de presentación de capacitación que se puede adaptar rápida y fácilmente a satisfacer sus necesidades comerciales.

- Proporcionar orientación sobre materiales que pueden tornarse desafiantes.
- Compartir mejores prácticas sobre como presentar la capacitación de Gainsight para obtener resultados óptimos.
- *"For me onboarding"*. Personal experto compartirá mejores prácticas, identificando claramente las necesidades particulares de *F5*.
- Administrador técnico de cuenta (24 horas por semana). Recurso dedicado que posee una combinación única de estrategia técnica, conocimientos técnicos profundos, y conocimientos de cliente, apoyando así a establecer una relación a largo plazo. La cantidad en este rubro indica el número de cuartos que el recurso estará disponible.

Con esta sección se da por concluido el análisis de la viabilidad económica, debido a la sensibilidad y confidencialidad de la información monetaria.

Una vez terminada la viabilidad económica, se dará paso a las secciones de recomendaciones y conclusiones, en donde se presentarán los resultados presentados por el usuario final de la implementación de *Gainsight* dentro del equipo de *Customer Success managers*, basándose en encuestas de satisfacción de *software*, así como las lecciones aprendidas y las conclusiones personales de la realización de este trabajo.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

En esta sección se expondrán algunos de los resultados obtenidos a nivel de implementación de software así como algunas recomendaciones para futuras fases en la documentación del proyecto.

Mejora de *software*

El equipo actual de *Customer Success managers* que formó parte de la primera fase de este desarrollo como usuario final, realiza una encuesta cada 3 meses, con el fin de obtener una retroalimentación del uso del *software*, evaluando el nivel de satisfacción y a su vez obteniendo sugerencias para nuevas versiones.

Los resultados son evaluados por el gerente de tecnología del equipo en conjunto con el equipo de desarrollo, para así poder incluir nuevas versiones funcionalidades que serán útiles para el día a día del *Customer Success manager*. El nivel de satisfacción es incluido en presentaciones ejecutivas, y de ser negativo, se realiza el seguimiento pertinente con el *CSM*, para evaluar el origen de la retroalimentación y poder elevar su nivel de satisfacción.

En la Figura 50. Encuesta de satisfacción *Gainsight* parte 1. y Figura 51. Encuesta de satisfacción *Gainsight* parte 2., se presenta la encuesta realizada a 15 *CSMs* pertenecientes al grupo, debido a que este es de reciente creación se observa que la mayor parte de los encuestados caen en la categoría de tener de 4 meses a un año de antigüedad, seguidos de las personas que tienen más de un año y por último los menores a tres meses. Con esta estadística se concluye que los resultados obtenidos en la encuesta son significativos, ya que el personal ha tenido suficiente tiempo para evaluar mejoras del cuarto anterior y en general el uso del software.

En la Figura 52. Gráfica resultado encuesta 1. Se muestra el nivel de satisfacción obtenido hacia la implementación de mejoras, comparando con el cuarto anterior, más de la mitad de los encuestados calificaron las mejoras como excelentes o muy buenas, lo cual indica que el equipo de desarrollo está tomando en cuenta los comentarios obtenidos de este tipo de encuestas, hacen hincapié en las mejoras

realizadas en cuanto a facilidad de uso. Más campos de información útil de clientes han sido añadidos y además se han automatizado y mejorado procesos manuales.

Por último, en la Figura 53. Gráfica resultado encuesta 2. Se presenta el nivel de satisfacción obtenido en el uso de la herramienta *Gainsight* en general. En esta gráfica se observa como que la mayor parte de los resultados caen en la categoría de Muy bien o neutral. Este resultado es esperado debido al tiempo que ha sido utilizado el *software*. Se realizan comentarios negativos en cuanto al rendimiento del *software*, la infraestructura ha tenido que ir evolucionando para satisfacer la demanda del sistema, la complejidad de procesos es otro de los comentarios negativos, debido a que los productos de subscripción son nuevos los procesos antiguos deben ser adaptados al mundo virtual, agregando un poco de complejidad en cuanto a renovaciones o métricos de utilización.

Los comentarios positivos son más que los negativos. El hecho de tener una sola vista de 360 grados del cliente, el poder obtener información confiable y al día, la facilidad de uso de la herramienta, y la adaptabilidad de esta, el *CSM* es capaz de utilizar la herramienta y proponer mejoras que serán contempladas en futuras actualizaciones. Dando como resultado una buena experiencia en el uso de la herramienta.



Gainsight Feedback Survey FY20 Q4

Quarterly Survey to measure Gainsight's functionality as it supports our team in managing the customer lifecycle and identifying & proactively responding to risks. This questionnaire will be circulated quarterly to gather feedback and collect actionable insights and valuable feedback. The regular distribution will help us to develop our baseline to measure and establish a benchmark from which to compare results and progress over time and make sure that we make improvements that have the greatest impact to the team.

Thanks for your participation!

* Obligatorio

1. How long have you been on the F5 Enterprise Customer Success Team?

- ☐ Three months and under
- ☐ 4 months to under a year
- ☐ Over a year

2. How would you rate feature improvement based on last quarter enhancements? *



3. Why? *

Escriba su respuesta

Figura 50. Encuesta de satisfacción Gainsight parte 1.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

4. On a scale of 1 to 5 how would you rate Gainsight overall? *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

5. Why? *

Escriba su respuesta

6. What changes would most improve Gainsight? *

Escriba su respuesta

7. What single change could we make quickly that would have the biggest impact to your work day? *

Escriba su respuesta

Enviar

Figura 51. Encuesta de satisfacción Gainsight parte 2.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

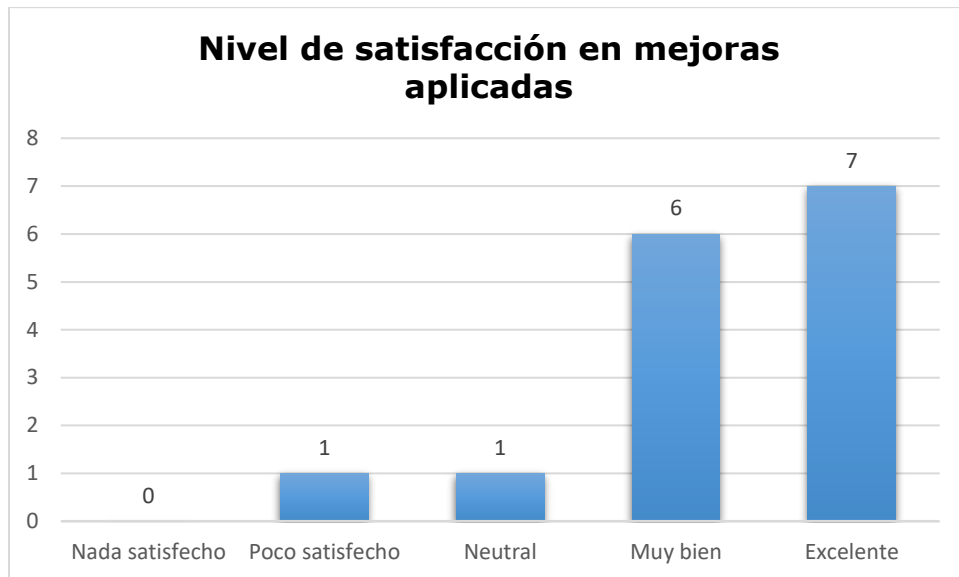


Figura 52. Gráfica resultado encuesta 1.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

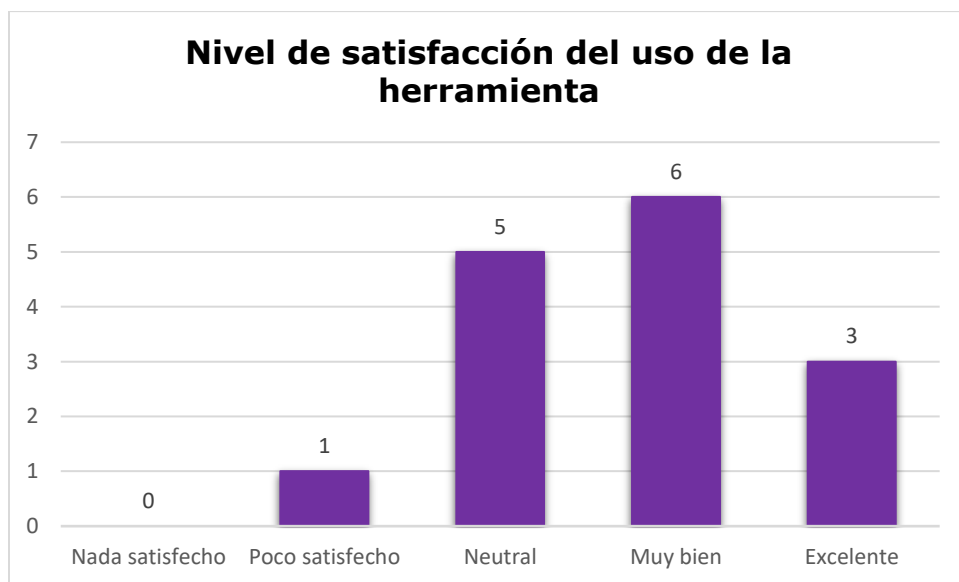


Figura 53. Gráfica resultado encuesta 2.

Fuente: *F5 NETWORKS*.

Además del resultado de las encuestas, al tener retroalimentación de usuarios finales se puede constatar que gracias a la implementación de *Gainsight*, se da un seguimiento mucho más efectivo a las problemáticas, comentarios o reuniones con clientes. A su vez, se ha alcanzado madurez y estandarización de procesos en el manejo del éxito del cliente que han sido adoptados por todos los miembros del equipo, gracias a la constante actualización de *Playbooks*. Todas estas acciones están directamente asociadas con alcanzar un nivel alto de satisfacción del cliente, el cual es el principal objetivo del equipo de *Customer Success managers*.

Documentación de proyecto

El nuevo personal involucrado en la documentación de las próximas fases de desarrollo deberá ser incluido en reuniones de planeación, para comenzar una temprana documentación, así como contar con previa autorización del uso de la información confidencial de *F5 Networks*. Por último sería importante que dicho personal tuviese experiencia previa en el uso de la herramienta *Gainsight* y en la profesión de *Customer Success manager*, para así facilitar el manejo de terminología propia del gremio.

CONCLUSIONES

Parte fundamental del éxito de este proyecto ha sido la alineación hacia el éxito del cliente de todos los recursos con los que cuenta el equipo de *CSM*. El objetivo general del presente trabajo se logró exitosamente, debido que se pudo documentar cada una de las etapas que formaron parte de la primera y más robusta fase de implementación de *Gainsight*.

Los casos de uso presentados en los primeros meses fueron implementados, los datos de clientes originalmente tomados de hojas de datos en *Excel* se lograron homogenizar para formar parte de la información inicial de cada cliente, y todos los integrantes actuales del equipo de *Customer Success managers*. Así como, el equipo gerencial fue entrenado de manera exitosa en el uso de la herramienta a través de sesiones virtuales, se generó documentación customizada para *F5 Networks* que ahora forma parte de la herramienta oficial de entrenamiento y que sirve de referencia para los integrantes actuales y para la inducción de nuevos integrantes.

Existieron otros resultados que no formaron parte de los objetivos iniciales, pero que fueron de gran valor para el equipo de *CSMs*, tales como la visibilidad global al ser el primer equipo en adoptar dicha herramienta. Gracias a esto, equipos que realizan la labor de *Customer Success managers* para compañías de reciente adquisición de *F5*, como *NGINX* o *Shape Security* han tomado como base este proyecto para iniciar la migración de sus datos y utilización de *Gainsight* en sus propios equipos.

Uno de los reconocimientos más importantes ha sido el formar parte de las historias de éxito de *Gainsight*, así como se presentó en la sección casos de uso del presente documento, *F5 Networks* formará parte de los clientes que se presentan en la página principal de *Gainsight*, con esto se dará visibilidad de la labor del equipo de *Customer Success Managers* en *F5* y servirá como publicidad para nuestra empresa, haciendo que sea de dominio público el uso de las buenas prácticas.

Una de las lecciones aprendidas fue el haber involucrado de manera temprana a los usuarios finales en la planeación de la implementación (casos de uso), así se aseguró que los componentes realmente serían utilizados en el día a día de un *CSM*

mejorando su experiencia de usuario y disminuyendo la resistencia al cambio en algunos casos.

A manera de conclusión personal, podría decir que el haber formado parte de las fases iniciales de un proyecto de tal magnitud me ha dado gran satisfacción, siendo una persona de reciente ingreso a *F5 Networks*, pude obtener visibilidad de procesos que desconocía de la empresa, así como involucrarme con equipos de la oficina de proyectos, aprendiendo el uso de herramientas de gestión de proyectos, conocer más de la metodología ágil *Kanban* de manera práctica, aplicada impecablemente. Esta ha sido una experiencia inigualable, en la que pude observar cómo equipos con diferentes antecedentes logran cosas extraordinarias si se tiene una visión conjunta y a su vez, me enseñó a siempre tener en mente la mejora continua, y a que se puede mejorar, evolucionar y crear equipos de trabajo exitosos.

Comentarios finales por parte de Vicepresidente del equipo de Customer Success managers:

The launch of Gainsight as our Customer Success CRM took us out of excel spreadsheets and into a tool that provides us a pathway to the future. Gainsight paves the way for automation and scale. In developing the business use cases in advance, we were able to save time and be more focused in our technical design phase, ensuring we could progress the project on time. We used Kanban methodology that helped us adopt to change quickly which was required throughout the project. Agile methodology was the right approach for this project, it allowed us to identify bugs early and launch on time. Overall, I consider this a successful launch, building the foundation for predictive analytics, Artificial Intelligence, and an improved customer experience for our global Customer Success team.

Thank you,

Erika Cowen

Vice President of Customer Success

BIBLIOGRAFÍA

- A. Faed, P. a. (2010). The Critical Success Factors for implementation of CRM and Knowledge Management in Work Setting. *International Conference on P2P, Parallel Grid, Cloud and Internet Computing* (págs. 140-148). IEEE.
- Agile Alliance. (2019). <https://www.agilealliance.org/glossary/kanban/>.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban. Successfull Evolutionary Change for your Technology Business*. Seattle, Washington: Blue Hole Press.
- Björkholm, T., & Björkholm, J. (2015). *Kanban in 30 Days*. Birmingham B3 2PB, UK.: Impackt Publishing Ltd.
- Charles W. Protzman, F. W. (2018). *Implementing Lean*. Productivity Press.
- E. Lee, B. K. (2020). Profit Optimizing Churn Prediction for Long-Term Loyal Customers in Online Games. *IEEE Transactions on Games* (págs. 41-43). IEEE.
- F5 Networks Inc. (2020). https://www.f5.com/es_es/products. Obtenido de https://www.f5.com/es_es/products: https://www.f5.com/es_es/products
- G2 Inc. (2020). <https://www.g2.com/categories/customer-success> . Obtenido de <https://www.g2.com/categories/customer-success> : <https://www.g2.com/categories/customer-success>
- G2 Inc. (2020). https://www.g2.com/categories/customer-success?utf8=%E2%9C%93&selected_view=grid&segment=enterprise#grid. Obtenido de <https://www.g2.com/>.
- Gainsight Inc. (2020). https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/About/Gainsight_Matrix_Data_Architecture_Overview. Obtenido de https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/About/Gainsight_Matrix_Data_Architecture_Overview: https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/About/Gainsight_Matrix_Data_Architecture_Overview
- Gainsight Inc. (2016). <https://www.gainsight.com/customer/box/>. Obtenido de <https://www.gainsight.com/customer/box/>: <https://www.gainsight.com/customer/box/>

- Gainsight Inc. (2016). <https://www.gainsight.com/customer/surveymonkey/>.
Obtenido de <https://www.gainsight.com/customer/surveymonkey/>:
<https://www.gainsight.com/customer/surveymonkey/>
- Gainsight Inc. (2018). <https://www.gainsight.com/customer/athenahealth/>.
Obtenido de <https://www.gainsight.com/customer/athenahealth/>:
<https://www.gainsight.com/customer/athenahealth/>
- Gainsight Inc. (2019). <https://www.gainsight.com/customer/glassdoor/>. Obtenido de
<https://www.gainsight.com/customer/glassdoor/>:
<https://www.gainsight.com/customer/glassdoor/>
- Gainsight Inc. (2019). <https://www.gainsight.com/customer/wework/>. Obtenido de
<https://www.gainsight.com/customer/wework/>:
<https://www.gainsight.com/customer/wework/>
- Gainsight Inc. (2020).
https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/Gainsight_Standard_Objects/Gainsight_Connect#Advantages_of_Gainsight_Connect.
Obtenido de
https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/Gainsight_Standard_Objects/Gainsight_Connect#Advantages_of_Gainsight_Connect:
https://support.gainsight.com/SFDC_Edition/Data_Management/Gainsight_Standard_Objects/Gainsight_Connect#Advantages_of_Gainsight_Connect
- Gainsight Inc. (2020). <https://www.gainsight.com/customers/>. Obtenido de
<https://www.gainsight.com/customers/>:
<https://www.gainsight.com/customers/>
- García, H. S. (2009). *CRM: customer relationship management*. El Cid Editor.
- Gartner Inc. (2019). <https://www.gartner.com/en>.
- Hundhausen, R. (2020). *Professional Scrum Development with Azure DevOps*. Microsoft Press.
- Hunt, J. A. (2018). *PMI-ACP Project Management Institute Agile Certified Practitioner Exam Study Guide*. Sybex.
- I.M.M. Mitkees, S. B. (2017). Customer Churn prediction model using data mining techniques. *13th International Computer Engineering Conference* (págs. 262-268). IEEE.
- Inc., G. (2020). <https://www.gainsight.com/customer-success/>. Obtenido de
<https://www.gainsight.com/customer-success/>:
<https://www.gainsight.com/customer-success/>

- J. Duque, J. a. (2018). Success factors of the implementations of CRM systems- A literature review. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies* (págs. 1-7). IEEE.
- Kanban University. (2020). <https://kanban.university/>. Obtenido de <https://kanban.university/>
- Khoo, L. Y. (2010). Customer Relationship Management: Lifecycle of Predicting Customer Lifetime Value. *Second International Conference on Computer Research and Development* (págs. 88-92). IEEE.
- Marcus Hammarberg, J. S. (2014). *Kanban in Action*. Manning Publications.
- Microsoft. (2020). <https://azure.microsoft.com/es-es/solutions/devops/>. Obtenido de <https://azure.microsoft.com/es-es/solutions/devops/>: <https://azure.microsoft.com/es-es/solutions/devops/>
- Min Li, T. L. (2011). A study on the relation among customer perceived value, customer satisfaction and customer value of service enterprises. *International Conference on Computer Science and Service System* (págs. 140-143). IEEE.
- Murphy, L., Martínez, M., Steinman, D., & Mehta, N. (2016). *Customer Success*. Wiley.
- Ortiz, C. A. (2015). *The Kanban Playbook*. Productivity Press.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM*. Burlington.
- Punnakitidashem, P. T. (2010). Impact of customer relationship management implementation on service operations management. *7th International Conference on Service Systems and Service Management* (págs. 1-6). IEEE.
- Puschmann, R. A. (2004). Successful practices in customer relationship management. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pág. 9). IEEE.
- S. Salehi, M. K. (2015). Evaluation on the effects of the e-CRM on customer loyalty (Case study: Esfahan Branch's of Sepah Bank). *9th International Conference on E-Commerce in Developing Countries: With focus on e- Business* (págs. 1-8). IEEE.
- Universidad ESAN. (2019). <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/toyota-exito-metodo-kanban/>.
- W.M.D. Ruchira Prasad, G. P. (2018). Adopting Design thinking Practices to Satisfy Customer Expectations in Agile Practices. *Moratuwa Engineering Research Conference* (págs. 471- 476). IEEE.

- Wikstrom, C. (2004). A case study of emergent and international organizational change: some implications for customer relationship management success. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pág. 10). IEEE.
- Wiley. (2015). *Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement*. Wiley.
- Wu, J. (2008). Customer relationship management in practice: A case study of hi-tech company from China. *2008 International Conference on Service Systems and Service Management* (págs. 1-6). IEEE.
- Z. Pan, H. a. (2007). A case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application. *5th International Conference on Software Engineering Research, Management & Applications* (págs. 828-838). IEEE.
- Zhang, Z. (2010). The Reconsideration and Improvement Tactics about the Application of Customer Relationship Management. *International Conference on Intelligent Computation Technology and Automation* (págs. 878-881). IEEE.

ANEXOS



UAT Workbook
(with Success Criteri