

**LA PERCEPCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN UNA MULTINACIONAL  
DE TECNOLOGÍA: UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE ESTUDIO DE LA  
EMPRESA ALFA**

**DIANA MARCELA PÁEZ TORRES**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
JUNIO DE 2018**

**LA PERCEPCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN UNA MULTINACIONAL  
DE TECNOLOGÍA: UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE ESTUDIO DE LA  
EMPRESA ALFA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**DIANA MARCELA PÁEZ TORRES<sup>1</sup>**

**Asesor: Alejandro Rozo Villegas, Ph. D. (c)**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
BOGOTÁ  
JUNIO DE 2018**

---

<sup>1</sup> dianatos6@hotmail.com

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Abstract .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Key words.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1. Distorsiones en la comunicación de la propuesta de valor en Alfa .....</b>                                 | <b>6</b>  |
| Propuesta de valor en la empresa multinegocio:.....   | 6         |
| La noción de la comunicación recíproca en el contexto de la propuesta de valor de los negocios.....                       | 8         |
| Justificación.....  | 12        |
| <b>CAPITULO 2. Metodología de investigación.....</b>  | <b>13</b> |
| Sujeto de estudio y herramientas de investigación.....  | 14        |
| Desarrollo de la investigación .....  | 17        |
| Grupo de clientes internos.....   | 18        |
| Clientes externos.....  | 20        |
| <b>CAPÍTULO 3. Hallazgos, factores que inciden en la distorsión de la propuesta de valor .....</b>                        | <b>22</b> |
| Comunicación enfocada hacia la venta de productos .....   | 22        |
| La falta de conocimiento en industrias específicas .....  | 24        |
| Falta de visión holista.....  | 25        |
| <b>CAPÍTULO 4. Conclusiones. Propuestas para fomentar la comunicación recíproca de la propuesta de valor en Alfa.....</b> | <b>26</b> |
| Falta de conocimiento en industrias específicas.....  | 29        |
| Falta de visión holística.....  | 29        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>30</b> |

## **Abstract**

Este estudio explora las diferencias en la percepción de la propuesta de valor en tres actores en una multinacional de tecnología a través de una aproximación de un estudio de caso (Yin, 2003) con enfoque en el de Stake (1999). Por razones de confidencialidad dicha multinacional se referencia en este trabajo como Alfa. En la investigación por un lado se evidenciaron algunas diferencias en lo que por propuesta de valor entienden los siguientes actores en Alfa: corporativos, clientes internos y clientes externos, y, por el otro, las distorsiones que se asocian, por esas diferencias, cuando los mencionados actores comunican la propuesta de valor. El método de investigación fue cualitativo, en el que se recurrió a la aplicación de encuestas con preguntas abiertas a dichos actores en Alfa. La investigación mostró tres factores clave que inciden en tal distorsión: (1) el enfoque hacia el producto, (2) la falta de visión holística de las necesidades del cliente externo y (3) el desconocimiento del cliente interno en industrias específicas. Al final se proponen algunas alternativas para disminuir en Alfa la ruptura en la comunicación entre la propuesta de valor declarada y la percibida entre ellos.

**Key words:** Value proposition, communication, mision, perception.

## INTRODUCCIÓN

Alfa, una multinacional de tecnología como aproximación al estudio de caso, está conformada por 82 subsidiarias alrededor del mundo y está dividida en 211 oficinas para la atención de sus clientes. En la actualidad cuenta con 75,910 empleados en Estados Unidos, 47,679 empleados en Washington State y 128,290 en el resto del mundo y ha alcanzado una facturación cerca de los de USD21.20 billones. Lo anterior refleja un crecimiento importante en cuanto a compañías de tecnología se refiere. Ahora bien, la junta directiva de Alfa la conforman 15 miembros con cargos directivos de diferentes industrias, algunos de las cuales son: Johnson & Johnson, Bank of America Corporation y Marriot International Inc. En el presente Alfa cuenta con cuatro equipos de ingeniería que se encuentran enfocados hacia: 1) soluciones de nube para el sector empresarial, orientado hacia el desarrollo de infraestructura como servicio en la nube, que busca robustecer las soluciones ofrecidas a clientes corporativos con el objetivo de hacerlas más ágiles y seguras, 2) soluciones de productividad, que se enfocan en el usuario final y en las que se lideran los negocios de productividad, comunicaciones, educación, búsqueda y otros servicios de información que permiten establecer la visión y la estrategia de la organización, 3) unidad de dispositivos, que se encarga de desarrollar software de plataforma, aplicaciones, juegos y dispositivos para el consumo masivo y 4) investigación de mercado y nuevas tecnologías, que es responsable que impulsan la direcciones técnicas que debe tener la organización en el largo plazo, además de crear las políticas tecnológicas sobre las que actuara Alfa. Los anteriores cuatro equipos están a cargo de apalancar los objetivos estratégicos organizacionales en la compañía y contribuyen a su posicionamiento como una de las diez marcas más valiosas en el mundo (Tyler, 2018).

Ahora bien, así como existen cuatro equipos sobre los que Alfa soporta toda la estructura organizacional, también hay tres tipos de actores internos importantes

que han contribuido al éxito de la organización, a saber: los actores corporativos, que están encargados de dirigir las unidades de la empresa en cada uno de los segmentos; los clientes internos, que están enfocados a tener contacto directo con el cliente externo, bien sean los canales de distribución o los clientes finales corporativos en cada una de las unidades; estos dos actores son responsables de llevar a cabo la propuesta de valor que Alfa ofrece a sus clientes finales y por último, pero no menos importante, se encuentran los clientes externos, que han creído en Alfa, le han permitido tener su confianza para usar sus productos y los han posicionado como una de las organizaciones con mayor confianza en el mercado tecnológico (PuroMarketing, 2017).

A través de los tres tipos de actores expuestos en este trabajo, se estudiarán en el siguiente capítulo de forma específica, las distorsiones de la propuesta de valor en Alfa.

## **CAPÍTULO 1. Distorsiones en la comunicación de la propuesta de valor en Alfa**

Este capítulo está conformado por tres partes; la primera se enfoca hacia la propuesta de valor en la empresa multinegocio y como algunos autores la definen; la segunda trata de la noción de la comunicación recíproca en el contexto de la propuesta de valor de los negocios y la tercera se compone de por qué Alfa es una organización modelo para el estudio de las distorsiones que se presentan en la propuesta de valor.

### **Propuesta de valor en la empresa multinegocio:**

La propuesta de valor, como lo explican Osterwalder y Pigneur (2017), es el conjunto de factores diferenciadores que hace que un cliente seleccione una oferta sobre otra. De allí la importancia de entender en cuál negocio está o quiere estar la organización, por su influencia en el perfil del segmento de los clientes y, en ese sentido, en los ingresos del negocio.

Alfa tiene un modelo de atención diferenciado en tres niveles y acorde con las necesidades de cada segmento de clientes; por ejemplo, en el nivel más alto se encuentra el segmento *Enterprise*, en el que Alfa atiende a los grupos económicos más grandes del mundo; en el segundo segmento, de arriba hacia abajo, está el nivel medio, en el cual la organización atiende a las compañías de aquellas industrias que no son tan grandes como los grupos económicos, ni tan pequeñas como las pymes las cuales, que corresponden al segmento de base de dicha multinacional.

Ahora bien, por lo anterior, en Alfa cada segmento de clientes es atendido por una cadena de valor diferenciada, que consiste en el involucramiento de diferentes actores en la intermediación con el cliente; por ejemplo, los canales de distribución de licenciamiento de software o los canales de implementación de software, que tiene la capacidad de adaptar los recursos de la firma a las necesidades específicas de cada segmento. Sin embargo, la propuesta de valor es la misma para todos los que atiende la organización, lo que supone un reto mayor para Alfa y para sus equipos de trabajo, dada la complejidad de adaptación para cada segmento de clientes, lo que ocasiona, en algunos casos, que la propuesta de valor sea percibida en forma distinta.

En la propuesta de valor se exponen múltiples elementos que deben ser considerados. Osterwalder y Pigneur (2017) mencionan once, que son: (1) la novedad que enmarca el mejoramiento de un producto o un modelo de negocio, (2) la mejora en el rendimiento de un producto o servicio, (3) personalización como la capacidad de adaptarse a las necesidades del mercado, (4) trabajo bien hecho a través de la prestación de un servicio, (5) diseño, (7) marca, (8) precio, (9) reducción de costos, (10) reducción de riesgos, comodidad y (11) utilidad. En esta parte del trabajo es importante mencionar los anteriores once elementos puesto que, como se evidencia más adelante, los actores tienden a enfocarse hacia

algunos de ellos de acuerdo con su rol, un fenómeno que fue crucial para comprender la distorsión en la comunicación de la propuesta de valor en Alfa.

Ahora bien, autores como Ballantyne, Frow, Varey y Payne (2010) expresan que la propuesta de valor puede ser enriquecida a través del concepto de comunicación recíproca. Este tipo de comunicación consiste en que clientes, vendedores y canales pueden trazar una guía para el desarrollo de actividades conjuntas con el fin de revelar oportunidades específicas que satisfacen necesidades del cliente para con ello construir relaciones más cercanas entre los mismos que permiten generar conocimiento para crecer juntos. A continuación se aborda el concepto de la comunicación recíproca en la propuesta de valor a partir de dos contribuciones teóricas; por un lado, la perspectiva de Ballantyne et al. (2010) enfrenta dicho concepto a través de la propuesta de valor como una práctica de comunicación y por el otro, la Bauman, Le Meunier y Hung (2017), que muestra la importancia de la comunicación recíproca en la propuesta de valor en la industria del arte.

### **La noción de la comunicación recíproca en el contexto de la propuesta de valor de los negocios**

La investigación desarrollada por Bauman et al. (2017) muestra la importancia de la comunicación recíproca en la propuesta de valor en la industria del arte. Los autores se enfocan de manera específica en tres actores para estudiar el fenómeno: los clientes, los vendedores y las casas de arte, que deben comunicar la misma propuesta de valor al cliente final. Luego del proceso de investigación, identificaron que la propuesta de valor es un concepto idealizado que puede ser construido en la práctica y que, en algunos casos, es divergente con respecto a la visión que tienen el vendedor y el cliente.

Durante el proceso de investigación que los autores llevaron a cabo se evidenció que aun cuando el personal de ventas pensaba entregar una propuesta de valor definida, de manera inconsciente omitía ciertos detalles, el cliente, por el contrario, no omitía ninguno, pues factores como la forma en la que se daba la interacción con el cliente, el conocimiento de la industria y la conexión personal que se generaba con él al momento de la venta aumentaban de forma significativa la percepción de valor, con independencia de la obra o del artista que buscasen. Por otro lado, el personal de ventas creía que aspectos como la conexión personal y la capacidad coloquial de comunicarse (habilidades blandas; por ejemplo: empatía) hacían que se vieran como personas poco profesionales o demasiado personales, lo que generaría un alto impacto en el *goodwill* (prestigio) de su negocio e, incluso, de las casas de arte con las que trabajaban.

Para contrarrestar dichas divergencias de valor, se definió que los vendedores necesitaban ser personas amables, cultas y que generaran conexión con el cliente, de manera que esto se convirtiera en una ventaja competitiva, como lo indica Porter (1985). A su vez, es un diferenciador con las demás compañías de la industria del arte, pues, dado que el valor está compuesto por múltiples variables complejas que deben ser tomadas en cuenta al momento de la interacción con el cliente, se hace necesario aplicar el concepto de cocreación de valor (Bauman et al. (2017); para ellos (p. 108), «para enfatizar el carácter co-creativo del valor, definimos las proposiciones de valor como "promesas recíprocas de valor" que permiten e inician la co-creación del valor guiando el proceso subsecuente de trabajar juntos para integrar los recursos ofrecidos en un intercambio equitativo y realizar beneficios mutuos».

En el mencionado concepto de cocreación de valor se supone que debe permitírsele al cliente retar al vendedor y a su equipo con el objetivo de redefinir una oferta centrada en satisfacer sus necesidades específicas y ser más eficientes

al evaluar sus alternativas, pues en muchos casos el vendedor, al no escuchar en forma atenta al cliente, le presenta ofertas que entregan servicios adicionales, pero que no satisfacen las necesidades básicas que busca el cliente, lo que genera así un habilitador para el ingreso del competidor.

Por otro lado, autores como Ballantyne et al. (2010) examinan la propuesta de valor recíproca a través de la comunicación bidireccional entre el cliente y el proveedor de acuerdo con el concepto de servicio dominante que proviene del mercadeo, que consiste en involucrar activamente al cliente en la creación de valor a través de compartir e integrar recursos con el proveedor, en específico sus habilidades y su conocimiento, puesto que el valor no está inmerso en un producto o servicio como tal, sino en la forma en la que los actores nutren dicha interacción. Algunos estudios previos identificaron en la mayoría de casos las propuestas de valor se estructuraban en el área de mercadeo y ventas del proveedor (vendedor), lo que deja con ello fuera la visión del cliente y ocasiona una desconexión en muchos casos con los clientes finales.

Durante el proceso de investigación los autores detectaron que tan solo el 13% de una muestra de 265 directivos organizaciones ejecutaban el modelo de servicio dominante para construir la propuesta de valor del cliente y en este sentido se evidencio que la interacción entre el cliente y el proveedor en la creación del producto o servicio generaba mucho mayor satisfacción en los clientes que un producto hecho desde la perspectiva del proveedor sin la intervención del cliente, lo que le permite al proveedor ser más competitivo en su mercado; así mismo, se evidenció que factores como la excelencia operacional, la innovación y la intimidad (confianza) con el cliente permitían entregar mayor valor al mismo toda vez que entendía cómo se entregaría la propuesta de valor previamente establecida y definida en conjunto con él. También se evidenció que algunas compañías incluidas en la muestra utilizaron la propuesta de valor no solo para sus clientes, sino también para atraer al talento que requieren en su organización, por lo que, a

partir de lo que buscan los clientes, dichas organizaciones pueden identificar aquellos sujetos que requieren para entregar dicha propuesta de valor. Por último, se pudo establecer que la propuesta de valor no tiene un final, pues, aun cuando la misma haya sido cocreada entre el cliente y el proveedor, la propuesta puede tener variables que emergen una vez se esté entregando el servicio o producto, lo que genera que la experiencia de satisfacción del cliente final esté en evolución constante. De esta manera, las organizaciones demostraron que aunque la lógica dominante desde la perspectiva de mercadeo es importante para trazar un camino, la interacción con el cliente es fundamental para adaptar ese camino al del cliente, lo que permite así generar mucho mayor valor en el proceso.

En síntesis, Bauman et al. (2017) y Ballantyne et al. (2010) exponen la importancia de escuchar las necesidades del cliente por parte de las áreas internas de la organización y, a partir de ello, aprender a moldear la propuesta de valor de la empresa para satisfacer los objetivos del cliente.

Este trabajo buscó, por un lado, evidenciar algunas diferencias en lo que por propuesta de valor entienden algunos actores en una empresa multinacional de tecnología y, por el otro, las distorsiones que se asocian, por esas diferencias, cuando los mismos comunican la propuesta de valor, dado que en Alfa se ha percibido que algunos actores difieren en la respectiva percepción. A continuación se justifica la pertinencia de Alfa como una aproximación al estudio de caso que permite alcanzar el mencionado propósito.

## **Justificación**

La evolución del mercado y las exigencias de los nuevos consumidores retan en forma constante a las compañías para ofrecer más y mejores productos; sin embargo, en ocasiones no importa qué tan bueno sea el producto si el cliente no puede percibir la propuesta de valor; por tal motivo, el área de la administración se ha interesado por desarrollar estudios enfocados a identificar estrategias que permitan comunicar la propuesta de valor en forma clara hacia sus clientes y sus socios de negocios, de manera que la misma les permita la satisfacción de sus clientes y colaboradores con el ánimo de hacer de su organización una compañía rentable y sostenible (Black, s.f.).

Al ser la propuesta de valor en la mayoría de casos catalogada como una percepción que depende de la experiencia que hayan tenido los clientes externos con la organización, es de gran relevancia para el área de administración centrar sus esfuerzos en comprender cómo sus clientes ven su propuesta a través de los productos y servicios que ofrece Alfa y como la misma se refleja por medio de la misión e, incluso, de la visión que declaran las organizaciones en forma abierta ante sus clientes.

Alfa muestra un contexto bastante favorable para el estudio de este fenómeno en la organización, puesto que no solo es una empresa multinegocio, sino que, además, cuenta con la misma propuesta de valor declarada para todas las áreas de la compañía, lo que permite tener una visión completa sobre lo que el corporativo ha definido como propuesta de valor y cómo es percibida por los clientes internos y externos. Con ello esta investigación abre la discusión acerca de la comunicación de la propuesta de valor con el objetivo de generar fidelidad y confianza con el cliente externo y su cadena de valor, para que dicha comunicación sea clara y perceptible. A continuación, en el capítulo 2 se presenta

la metodología utilizada para estudiar el fenómeno a través de la aproximación al caso de estudio de la multinacional de tecnología Alfa.

## **CAPITULO 2. Metodología de investigación**

Para llevar a cabo esta investigación cualitativa se recurrió a la aproximación del estudio de caso con el enfoque propuesto por Stake (1999). Para este autor, la aproximación al estudio de caso consiste en estudiar el comportamiento y la conducta frente a un tema específico de una o varias personas, lo que se constituye una herramienta de investigación valiosa para aquellos estudiosos que suelen trabajar en incertidumbre, toda vez que el comportamiento o la respuesta de un individuo pueden ser contrarios a los otros, aun cuando se vean expuestos a la misma pregunta. Este método de investigación le permite al investigador tener más libertad y documentar todo aquello que observa, de manera que pueda con posterioridad hacer un análisis cualitativo acerca de las actitudes y las respuestas de las muestras de estudio.

En el proceso de estudio detallado que se llevó a cabo en este trabajo se incluyeron metodologías como el análisis de contenido, con el objetivo de examinar las respuestas recolectadas en el trabajo de campo y fueron establecidas las palabras claves principales y las palabras u oraciones secundarias que fueron utilizados en el análisis de los datos para conocer la inclinación de los participantes acerca de la percepción de la propuesta de valor en Alfa.

De acuerdo con Yin (1999), con dicha metodología se estudió la relación entre la propuesta de valor declarada en Alfa y la percepción que tienen los siguientes actores: corporativo, actores internos (clientes internos) y actores externos (clientes externos) y con ello se develaron patrones a través de las respuestas de

cada uno de los actores. A continuación se presentan las herramientas de investigación que se desarrollaron en el trabajo.

### **Sujeto de estudio y herramientas de investigación**

Los participantes en esta aproximación del estudio de caso fueron: el corporativo, que está conformado por directores del segmento empresarial de Alfa; el cliente interno, que lo conforman personas con diferentes roles en el área de ventas, como lo son los gerentes de cuenta de mediana empresa, los gerentes de territorio y los gerentes de canales de distribución, y clientes externos, que son los finales de Alfa, es decir, quienes adquieren productos y servicios de la organización. Los anteriores participantes conformaron los sujetos de estudio de este trabajo de investigación.

Dado que la propuesta de valor de Alfa es la misma para todos sus clientes externos, se seleccionaron clientes de diferentes industrias que tuvieran una relación continua en la interacción entre proveedor y cliente, entre cliente y proveedor y aquellos sobre los que el corporativo tiene una alta influencia en el direccionamiento de la estrategia. Como resultado de dicha selección solo fueron entrevistados los clientes internos con cargos altos y medios en el área de tecnología, dado que son los que pueden dar cuenta, desde una perspectiva más estratégica del impacto de la propuesta de valor de Alfa en sus organizaciones; estos clientes de alfa fueron:

- La Gerencia de seguridad informática de una de las organizaciones que agremia el sector empresarial de Colombia, que tiene como misión compartir las mejores prácticas empresariales y tecnológicas en Latinoamérica para fomentar la discusión, la colaboración y la cooperación entre los miembros en temas relativos a la administración de registros.

- El director de infraestructura de una de las compañías de aviación más importantes en Latinoamérica y Colombia, que tiene como objetivo brindar a sus clientes la mejor tecnología para entregarles una experiencia excepcional con la misión de convertirse en la empresa de aviación preferida en el mundo.
- El gerente de seguridad informática de una de las empresas petroleras más grandes en Colombia, cuyos objetivos de negocio van en pro de ofrecerles a sus accionistas un crecimiento estable y sostenible y para ello se trabaja en conjunto con sus socios de negocio con el fin de desarrollar un negocio responsable en los sentidos social y ambiental.

Como instrumento de recolección de información se utilizaron encuestas con preguntas abiertas enfocadas a conocer la percepción que tiene el cliente de la propuesta de valor que ofrece Alfa y si la misma es capaz de alinearse con las metas propuestas por la entidad, lo anterior para identificar patrones que se pudieran corregir y que permitan mejorar la experiencia que el cliente interno (vendedor) comunica, tanto a su cliente externo como a su organización.

Luego de establecer la muestra de individuos, se enviaron las encuestas mediante correo electrónico y se intentó mantener la misma redacción para los tres tipos de actores. En la elaboración de las preguntas se tomó como punto de partida la propuesta de valor declarada por Alfa, de manera que los actores, en este caso el corporativo y los clientes internos, hicieran un autoanálisis de sí mismos con respecto a su labor respecto del rol y cómo a través de él entregan la propuesta de valor en la interacción con los clientes externos. Ahora bien, en el caso de los clientes externos, las preguntas se enfocaron a entender la forma en la que fue percibida la propuesta de valor en la interacción de dichos actores con el corporativo y los clientes internos de Alfa.

A continuación se muestran las preguntas que fueron aplicadas a los tres actores:

- ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor de Alfa?

- ¿Cree que la propuesta de valor es la misma para todos los clientes de Alfa?
- ¿Cómo cree que perciben los clientes la propuesta de valor de Alfa?
- ¿Usted considera que la propuesta de valor de Alfa satisface la necesidad de los clientes?
- ¿Como cree que el modelo de negocio de Alfa afecta la propuesta de valor?
- ¿Qué cree usted que debería mejorar Alfa para que su empresa percibiera el 100% la propuesta de valor?

En seguida se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que conforman la estructura del trabajo:

### **Objetivo general**

Identificar la percepción de la propuesta de valor de los clientes internos y externos de una empresa del sector de la tecnología.

### **Objetivos específicos**

Comprender la forma en la que los actores identifican la propuesta de valor.

Identificar la percepción que una muestra de clientes internos y externos tienen acerca de la propuesta de valor ofrecida por Alfa.

Establecer los factores que dificultan percibir la propuesta de valor que ofrece Alfa.

Plantear posibles alternativas para disminuir la brecha entre la propuesta de valor declarada por Alfa y la percibida por el cliente.

En seguida se presenta el desarrollo de la investigación.

## Desarrollo de la investigación

Las encuestas con preguntas abiertas fueron enviadas a través de correo los a once participantes divididos de la siguiente manera:

- Clientes internos: tres gerentes de cuentas, dos gerentes de territorio y un gerente de canales.
- Clientes del corporativo: dos gerentes de segmento comercial.
- Clientes externos: tres clientes externos de diferentes industrias del sector empresarial privado.

A continuación se muestran las preguntas formuladas a cada uno de los participantes de acuerdo con su respectivo rol:

Tabla 1. Encuesta a cada integrante de la muestra

| Pregunta  | Cliente interno   |                        |                     | Clientes externos                |                                  |                             |
|---|-------------------|------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|   | Gerente de cuenta | Gerentes de territorio | Gerente de segmento | Gerente de seguridad informática | Gerente de seguridad informática | Director de infraestructura |
| 1. ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor de Alfa?  | X                 | X                      | X                   | X                                | X                                | X                           |
| 2. ¿Cree que la propuesta de valor es la misma para todos los clientes de Alfa?                               | X                 | X                      | X                   | X                                | X                                | X                           |
| 3. ¿Cómo cree que perciben los clientes la propuesta de valor de Alfa?  | X                 | X                      | X                   |                                  |                                  |                             |
| 4. ¿Usted considera que la propuesta de valor de Alfa satisface la necesidad de los clientes?                 | X                 | X                      | X                   | X                                | X                                | X                           |
| 5. ¿Como cree que el modelo de negocio de Alfa afecta la propuesta de valor?                                  | X                 | X                      | X                   | X                                | X                                | X                           |
| 6. ¿Qué cree usted que debería mejorar Alfa, para que su empresa percibiera en el 100% la propuesta de valor? |                   |                        |                     | X                                | X                                | X                           |

Fuente: elaboración propia

La tabla 1 muestra las preguntas que se aplicaron a los integrantes de la muestra del estudio.

Para el análisis de información se utilizó la metodología de análisis de contenidos (Stone, 1966), que consiste en interpretar los productos evidentes, en este caso

las respuestas de los individuos inmersos en el caso de estudio, como es el caso de las palabras claves que los clientes internos y **externos compartieron en forma escrita, de tal manera que se pueda contextualizar en la comparación acerca** del tema que se estudia, en la situación actual su percepción acerca de la propuesta de valor.

Lo primero que se hizo fue generar una matriz con las preguntas y las respuestas que cada individuo entregó e iniciar la lectura en cada una de ellas y se dio una calificación a lo cerca que estaban de la definición de propuesta de valor planteada por la compañía versus la que cada uno percibió, para el caso de las demás preguntas, que identificaron las palabras principales que encerraban el significado real de lo que el cliente externo e interno quería decir como idea principal y sobre las mismas se generaron conclusiones que se muestran en el capítulo de desarrollo del análisis.

### **Grupo de clientes internos**

Se definió una muestra de ocho personas con diversos roles en la organización de ventas, como se muestra a continuación:

Tabla 2. Cargos de clientes internos

| Rol que desempeña en la organización | Cantidad |
|--------------------------------------|----------|
| Gerente de cuenta interno            | 3        |
| Gerente de territorio                | 2        |
| Gerente de socios                    | 1        |
| Gerente de segmento                  | 2        |

Fuente: elaboración propia

La tabla 2 muestra los cargos que desempeña la muestra de los clientes internos.

Para el caso de los gerentes de cuenta internos, de territorio y de socios se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor de la organización?
- ¿Cree que la propuesta de valor es la misma para todos los clientes de la organización?
- ¿Cómo cree que perciben los clientes la propuesta de valor de la organización?

Para cada una de las respuestas se hizo un análisis de contenido en el que se clasificaron las palabras utilizadas por los encuestados como términos u oraciones principales y secundarias, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Análisis de contenido de las respuestas de la muestra de clientes internos

| Pregunta   | Palabras u oraciones principales   | Palabras u oraciones secundarias   |
|--|--|--|
| ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor declarada de Alfa?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"La propuesta de valor debe ir de la mano con los objetivos de la compañía que adquiere los productos"</li> <li>•"Sacar el máximo provecho a la inversión"</li> <li>•"Buscando que los clientes sean más eficientes y se dediquen a su core del negocio"</li> <li>•"Somos un habilitador para que las organizaciones puedan sacar el mayor potencial que les permita lograr más"</li> <li>•"Modelo indirecto"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Posicionar nuestras soluciones"</li> <li>•"Potencializar"</li> <li>•"Habilitan"</li> <li>•"Transformación digital"</li> <li>•"La plataforma de apoyo tecnológico y su transformación"</li> <li>•"Productos"</li> <li>•"Transformación"</li> </ul> |
| ¿Usted considera que la propuesta de valor de Alfa es la misma para todos los clientes? Explique su respuesta. | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"No, depende de la vertical"</li> <li>•"Estratégicamente diseñada de acuerdo a cada requerimiento del cliente"</li> <li>•"Diferentes necesidades"</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Contexto del cliente"</li> <li>•"Potencial de lograr más tiene un significado particular"</li> </ul>  |
| ¿Cómo cree que perciben los clientes la propuesta de valor de Alfa?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Coherencia y un conocimiento sobre el cliente"</li> <li>•"Oferta de valor"</li> <li>•"Para que el cliente vea los resultados"</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•"Marca"</li> <li>•"Producto"</li> <li>•"Precios"</li> <li>•"Aceptar"</li> <li>•"Costosa"</li> <li>•"Ofrece de manera adecuada"</li> <li>•"Vende soluciones que transforman"</li> </ul>   |

Fuente: elaboración propia

La tabla 3 muestra el análisis de contenido de la muestra de clientes internos.

Tabla 4. Análisis de contenido de las respuestas de la muestra de clientes internos

| Pregunta   | Palabras u oraciones principales   | Palabras u oraciones secundarias   |
|--|--|--|
| ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor declarada de la Alfa?   | "los empleados alcancen su máximo poder"   | "Aliado en la transformación de digital"<br>"Mejor opción de plataforma tecnológica"<br>"experiencias desde productividad, soluciones de negocios, plataforma"   |
| ¿Usted considera que la propuesta de valor de Alfa satisface las necesidades de su empresa? Explique su respuesta. | "Acompañamiento más cercano"   | "Si, es la misma desde el punto de vista de producto y soluciones acompañadas"   |
| ¿Como cree que el modelo de negocio de Alfa afecta la propuesta de valor que la misma le ofrece?                   | "Dedicación de recursos comprometidos con la estrategia"   | "Acompañamiento"<br>"Área de negocio que no es natural"<br>"Recursos"<br>"Transferencia de conocimiento"<br>"La forma como las cubrimos no entregamos con el nivel de profundidad"<br>"Transferencia de conocimiento y el desarrollo de expertise" |
| ¿Usted considera que la propuesta de valor de la organización satisface la necesidad de los clientes?              | "Parcialmente, pues los clientes exigen mucho expertise de industria"  | "Socios de negocio como brazos extendidos de la ejecución"<br>"Somos una de las mejores opciones del mercado"  |
| ¿Como cree que el modelo de negocio de la organización afecta la propuesta de valor?                               | "Sin embargo, en algunos casos, este posicionamiento varía cuando del socio se refiere"<br>"El modelo de negocio apoya y se adapta a la entrega de la propuesta de valor"<br>"La propuesta de valor pierde contundencia" | "Interactuar con socios multinacionales"<br>"Propuestas integrales de valor que provienen de nuestra área de consultoría"  |

Fuente: elaboración propia

### Cientes externos

Se definió una muestra de tres personas con roles de nivel medio en el área de tecnología, como se muestra a continuación:

Tabla 5. Cargos de los integrantes de la muestra de clientes externos

| Rol que desempeña en la organización    | Cantidad |
|---|----------|
| Gerente de seguridad informática        | 2        |
| Director de infraestructura tecnológica | 1        |

Fuente: elaboración propia

La tabla 5 muestra los cargos que desempeñan los integrantes de la muestra de clientes externos.

A los clientes externos se les formularon las siguientes preguntas y se acudió a la misma clasificación de oraciones principales y secundarias con el objetivo de entender las aproximaciones que ellos tenían acerca de la propuesta de valor.

Tabla 6. Análisis de contenido de las respuestas de la muestra de clientes externos

| Pregunta  | Palabras u oraciones Principales  | Palabras u oraciones Secundarias  |
|---|---|---|
| 1. ¿Qué entiende usted como la propuesta de valor declarada de Alfa?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Proyectos con el uso de sus productos</li> <li>Adopción de la tecnología.</li> <li>Impacto positivo</li> <li><i>"Our mission is to empower every person and every organization on the planet to achieve more"</i></li> <li>Satisface nuestra necesidad este valor puede ser recuperado cuando un negocio se concreta</li> </ul> |   |
| 2. ¿Usted considera que la propuesta de valor de Alfa satisface las necesidades de su empresa? Explique su respuesta. | No, Le falta conocimiento en la industria   | Participación de socios de negocio. Subsidiados. Productos que ayuden al aumento de generación de ventas.   |
| 3. ¿Como cree que el modelo de negocio de Alfa afecta la propuesta de valor que la misma le ofrece?                   | Inversiones como parte de su propuesta de valor<br>Este valor puede ser recuperado cuando un negocio se concreta  | Ofertas de pago por uso mes a mes. Gestionar como <i>holding</i> un esquema claro de precios y de gobierno. |
| 4. ¿Qué cree usted que debería mejorar Alfa, para que su empresa percibiera en el 100% la propuesta de valor?         | Generar planes de acciones concretos y accionables.   | Socializar sin temor a que el cliente esté requiriendo en todo momento                                      |

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra el análisis de contenido de las respuestas de la muestra de clientes externos.

### **CAPÍTULO 3. Hallazgos, factores que inciden en la distorsión de la propuesta de valor**

En seguida se muestran los tres factores que inciden en la distorsión de la propuesta de valor: (1) la comunicación enfocada hacia la venta de productos, (2) la falta de conocimiento en industrias específicas y (3) la falta de visión holística.

#### **Comunicación enfocada hacia la venta de productos**

En el trabajo de campo se encontró que la mayoría de los clientes internos percibieron la propuesta de valor desde la perspectiva de la venta de un producto, en lo primordial en las características técnicas que tiene; este fenómeno es el primer factor que incide en la distorsión de la propuesta de valor en Alfa puesto que la asesoría que se viene prestando por quienes acompañan al cliente corporativo, más que en las características de los productos de la organización, debería enfocarse a entender los objetivos y las necesidades que busca el cliente externo para, con base en los mencionados productos, adaptarlos para entregar el valor que el cliente espera recibir al interactuar con ellos. Esto es importante para Alfa porque una de las consecuencias de dichas situaciones es el desencadenamiento de rupturas en la toma de decisiones de los clientes corporativos y la pérdida de confianza en el asesor ejecutivo de cuenta con ello, en la compañía estudiada.

Por ejemplo, los clientes corporativos, es decir, los externos, respondieron que su percepción de la propuesta de valor de Alfa estaba relacionada con la venta de un producto para el que no existe un acompañamiento integral, como lo manifestó uno de ellos: “Socializar sin temor a que el cliente esté requiriendo en todo momento”, puesto que, luego de la compra, el proceso de implementación por parte de los canales o distribuidores no fue óptimo: “Es necesario fortalecer su propuesta de valor en lo relacionado con el soporte al cliente a través de *partners* más robustos que realmente reflejen su alineación con alfa”. Lo anterior muestra que los objetivos organizacionales de los clientes corporativos se vieron afectados y refleja un proceso de compra transaccional y no consultivo: “[queremos] productos que no generen una dependencia 100% de Alfa [porque] existen productos muy interesantes pero dependen de otros que no necesariamente la compañía requiere adquirir”. Como se puede evidenciar, los clientes corporativos esperaban que la interacción con los ejecutivos de cuenta de Alfa hubiese sido más cercana y con mayor sentido.

En contraste, algunos clientes internos en la empresa reconocieron que la propuesta de valor debería surgir a partir los objetivos del cliente con las soluciones o productos que ofrece la compañía: “La propuesta de valor debe ir de la mano con los objetivos de la compañía que adquiere los productos”, de manera que la relación sea mucho más eficiente en tiempo y calidad con la intención de convertirse en asesores de tecnología de largo plazo que le permitan al cliente corporativo obtener victorias tempranas para que su organización se vea impactada en forma positiva: “[la propuesta de valor] no [es la misma], depende de la vertical, de la solución y del impacto; la propuesta de valor debe ser estratégicamente diseñada de acuerdo a cada requerimiento del cliente, las necesidades no son las mismas”.

Para Ballantyne et al. (2010) la causa de lo anterior puede provenir del fenómeno de la lógica del servicio dominante en la operación de la comunicación unidireccional de las promesas de valor recíprocas. Según los autores, a través de la comunicación recíproca existen oportunidades en Alfa para enlazar su oferta con el cliente corporativo y otros actores por medio de las transacciones entre clientes internos y corporativos, como parte de una plataforma de interacción comunicativa.

### **La falta de conocimiento en industrias específicas**

El conocimiento de Alfa sobre las industrias que opera está en desarrollo, lo que evidencia un factor adicional por trabajar por la organización; uno de los participantes en la investigación manifestó: “[Alfa no satisface la necesidad de mi empresa]: le falta conocimiento en la industria”; para el participante, lo anterior imposibilitó la visión de la propuesta de valor puesto que le implicó incurrir en esfuerzos adicionales para lograr sus metas. Incluso, algunos clientes demandaron acciones más concretas de parte de la compañía para entender el contexto colombiano: “Que los expertos que tienen en el mundo visiten a los clientes en Colombia o ir a visitarlos y generar planes de acciones concretos y accionables”. El especializarse en una industria le permitiría a Alfa formar sus propios ejecutivos de ventas en forma más intencional con el fin de ayudarlos a alcanzar la práctica de comunicación recíproca que les permita entregar un servicio con mayor valor agregado al cliente corporativo.

Hasta aquí se han presentado dos factores claves en relación con la ruptura en la comunicación de la propuesta de valor de Alfa: el primero, la propuesta de valor enfocada hacia producto y el segundo sustentada en la falta de conocimiento de la industria por parte de la organización. En seguida se presenta el tercer factor, que consiste en la falta de una visión holista de los objetivos de los sus clientes corporativos.

## Falta de visión holista

La cocreación en la comunicación recíproca de la propuesta de valor es un concepto que, para Bauman et al. (2017), permite alcanzar un estado de cooperación entre el cliente interno y el corporativo y la creación de valor para ambas partes, de manera que las necesidades del cliente corporativo sean escuchadas y el cliente interno pueda ser mucho más asertivo en la propuesta de valor hacia el corporativo. El problema en Alfa de no ser capaz de ver en forma integral las metas que el cliente corporativo espera alcanzar imposibilitan la entrega de la propuesta de valor, lo que significa un estado incipiente de la visión holística de operación comercial que fortalece la noción de servicio dominante que al final establece la comunicación unidireccional, cuando lo que la compañía debe alcanzar es un estado de comunicación bidireccional. Algunos participantes lo exteriorizaron de la siguiente manera: “No me ayudan a gestionar como *holding* un esquema claro de precios y de gobierno”; el patrón de las respuestas muestra una posición de los clientes internos de Alfa que tienen unos mapas cognitivos en los que se evidencia la falta de entendimiento del cliente corporativo:

P1: “[la propuesta de valor se entiende como] la mejor opción de plataforma tecnológica completamente integrada para proveer soluciones y experiencias desde productividad, soluciones de negocios, plataforma”.

P2: “[los clientes corporativos perciben nuestra propuesta de valor como] de una manera muy completa, innovadora y de vanguardia”.

P3: “[satisfacemos la propuesta de valor del cliente porque] hoy en día somos una de las mejores opciones del mercado en la mayoría de los escenarios en donde trabajamos”.

En el proceso de recolección de información con los clientes corporativos, ellos evidenciaron la falta de planeación de los ejecutivos de cuenta (clientes internos)

como una falla en el proceso de venta consultivo que esperaban obtener de Alfa, pues, si bien el identificar las necesidades de una problemática específica permite entregar una solución más delimitada, la falta de planeación y ejecución deteriora la relación de confianza, lo que genera una desalineación con los objetivos que se espera lograr y, en algunos casos, se percibió que el producto que se entregó en realidad no cubrió la necesidad que se planteó en sus inicios por su falta de ejecución. Dicha situación también fortalece en Alfa el problema de servicio dominante, con lo que se refuerza la comunicación unidireccional y se dificulta la cocreación y, por lo tanto, el alcance de la comunicación recíproca de la propuesta de valor.

#### **CAPÍTULO 4. Conclusiones. Propuestas para fomentar la comunicación recíproca de la propuesta de valor en Alfa**

Uno de los factores que incidió en la distorsión de la comunicación de la propuesta de valor desde el cliente interno hasta el corporativo se presentó como resultado del enfoque del cliente interno hacia el producto, como se evidenció en el capítulo anterior; por esta razón se propone implementar una cultura consultiva que habilite el involucramiento del cliente corporativo en la cocreación de la propuesta de valor, en la que se debe establecer con el cliente corporativo (cliente externo) una sesión en la que, en conjunto con su equipo, pueda exteriorizar las necesidades que se tienen como compañía, al igual que sus objetivos estratégicos a mediano plazo, de manera que el cliente interno pueda tomar dichos retos y generar un plan de acción en Alfa para crear valor en los diferentes aspectos que el cliente señale; es claro que probablemente en algunos casos no se pueda crear valor por las imposibilidades de conocimiento o experticia que se requiere, pero esto permitirá generar claridad al cliente de lo que puede la organización entregarle

como valor y de lo que, en definitiva, no podrá proporcionar para solucionarlo a través de una alianza estratégica o de un tercero.

Una vez definida la propuesta de valor entre el cliente Interno y el corporativo (cliente externo) y seleccionado el producto que se haya diseñado para el cliente corporativo, es de vital importancia generar un plan de despliegue o implementación en conjunto con los canales de distribución de tal manera que el cliente corporativo pueda tener claros los pasos que deberán seguirse y los tiempos en los que obtendrá victorias tempranas para su organización, con el fin de generar con ello un impacto mucho más rápido y medible en las metas del cliente corporativo.

La falta de conocimiento en industrias específicas en Alfa ha originado restos en la percepción de valor de los clientes corporativos; por esta razón, la empresa debe considerar capacitar a sus clientes internos y generar eventos segmentados por industria que le permitan al cliente corporativo conocer las soluciones específicas que ofrecen la compañía y sus aliados, de manera que se muestre el potencial que tiene Alfa como organización, pues, aun cuando existen expertos superiores en el mercado para ciertas industrias, es probable que la empresa pueda desarrollar alianzas para satisfacer las necesidades del cliente.

Por otro lado, es importante el involucramiento del corporativo (en Alfa) en el acercamiento de expertos de industria hacia sus clientes corporativos (externos), con el ánimo de comprender la especificidad de los retos a los que se ven enfrentados los diferentes clientes corporativos en la industria en la que se encuentran.

Como tercer factor se identificó la falta de visión holística, lo que indica que el cliente interno no fue capaz de percibir al corporativo (externo) como un todo y desconoció, en cierta medida, sus objetivos estratégicos; para ello se propone al cliente interno generar lazos de confianza con diferentes áreas con el cliente

corporativo, así como con sus directivos, en pro de generar una dinámica en la que ellos puedan expresar las diferentes necesidades que tienen como organización y, a partir de ellas, las de cada área, con el fin de generar con ello una visión más completa de la propuesta que se debe construir en conjunto para el logro de la satisfacción del cliente corporativo, es decir, el externo.

Además, se debe involucrar, de ser necesario, a los directivos de Alfa, con el objetivo de consolidar dichos lazos para el despliegue de los planes de acción que se definan en conjunto, lo mismo que para el involucramiento de los diferentes actores en el desarrollo de la propuesta de valor cocreada.

Tabla 7. Tabla de resumen de las propuestas para disminuir la distorsión de la propuesta de valor

| <b>Factor que incide en la distorsión de la propuesta de valor</b> | <b>Propuesta para disminuir la distorsión de la propuesta de valor</b>  |
|--|---|
| Comunicación enfocada hacia la venta de producto                   | Se propone implementar una cultura consultiva que habilite el involucramiento del cliente corporativo en la cocreación de la propuesta de valor<br><br>Generar espacios en los que el cliente corporativo (externo) pueda exteriorizar las necesidades organizaciones y por área que enfrenta<br><br>En este proceso se debe involucrar a los canales de distribución |

|  |  |
|--|--|
| <p>Falta de conocimiento en industrias específicas</p> | <p>Capacitar a los clientes internos en soluciones de industrias específicas enfocadas hacia el logro de los objetivos organizaciones de cada industria</p> <p>Generar eventos por industria en los que se puedan incluir terceros expertos para generar alianzas estratégicas que favorezcan al cliente corporativo (externo)</p>   |
| <p>Falta de visión holística</p>                       | <p>Alfa debe estar dispuesto a generar espacios de alto nivel en los clientes corporativos, con el objetivo de conocer sus metas estratégicas y con ellas evidenciar las acciones que deben plantearse para ayudarles.</p> <p>Como parte de este espacio deben ser involucradas las diferentes áreas de la organización para cocrear las soluciones que pueden ser entregadas e implementadas por Alfa</p> |

Fuente: elaboración propia

## Referencias

- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., y Payne, A. (2010). Value propositions as communication practice: taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.032
- Bauman, J., Le Meunier-FitzHugh, K., y Wilson, H. (2017). The challenge of communicating reciprocal value promises: buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, 64, 107-121. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.02.002
- Black, S. (s.f.). *La propuesta de valor, por Steve Black*. Madrid: Unimooc.  
Recuperado de <https://unimooc-pucp.appspot.com/first/unit?unit=295>
- Osterwalder, A, y Pigneur, Y. (2017). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M.E. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Ciudad de México: Compañía Editorial Continental S. A.
- PuroMarketing (2017, 18 de octubre). Amazon, Apple y Microsoft, las marcas que generan más confianza entre los consumidores. *PuroMarketing*.  
Recuperado de <https://www.puromarketing.com/14/29358/amazon-apple-microsoft-marcas-generan-mas-confianza-entre-consumidores.html>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de caso*, 2ª ed. Madrid: Morata.
- Tyler, J. (2018, 6 de febrero). Las diez marcas más valiosas del mundo: Amazon sube, Google cae. *Business Insider España*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/diez-marcas-mas-valiosas-mundo-amazon-sube-google-cae-188908>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*, 3ª ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stone, P.J. Dunphy D.C, Smith M.S. Ogilvie D. M. (Ed) (1966), *The general inquirer. A computer approach to content analysis in the behavioural sciences*. Cambridge.