



Vender soluciones con IA

Cinco lecciones para construir propuestas que el cliente pueda defender

Una lectura para responsables de negocio de empresas que venden soluciones TI con IA. A partir de una conversación entre WIRED y McKinsey, esta guía propone cinco criterios para elegir oportunidades, justificar una inversión y preparar una propuesta que el cliente pueda explicar dentro de su empresa.

La pregunta de Toyota

“Si Amazon puede rastrear un libro de 10 dólares, ¿por qué no podemos rastrear un coche de 40.000?”

Pregunta atribuida a un directivo de Toyota en la entrevista de WIRED y McKinsey. Traducción propia.

La conversación relata cómo Toyota abordó su cadena de suministro mediante un gemelo digital e implicó desde el inicio a profesionales de distintas áreas. Para quien vende tecnología, la pregunta es un buen punto de partida: expresa una dificultad que el cliente reconoce y tiene motivos para resolver. [1]

Una propuesta gana fuerza cuando el cliente puede explicar qué problema aborda, qué mejora espera y qué necesita para conseguirla. Ese es el hilo conductor de las cinco lecciones que siguen.

01 Elegir un problema que merezca la inversión

Swan recomienda concentrar el esfuerzo en unos pocos procesos de negocio con impacto suficiente. [1, pp. 3 y 4]

Al preparar una oportunidad, delimita una actividad que el cliente conozca bien. Averigua dónde se producen las esperas, los errores o el trabajo repetido y qué consecuencias tienen. Esa conversación permite acordar un alcance inicial proporcionado a sus recursos, con una mejora relevante y una forma de comprobarla.

En una empresa de mantenimiento, por ejemplo, preparar presupuestos puede requerir consultar históricos, comprobar condiciones contractuales y recuperar información técnica. Una primera propuesta podría centrarse en reducir el tiempo de preparación de determinados presupuestos, con revisión del responsable antes de enviarlos.

Para tu propuesta: concreta el proceso, el problema prioritario y el motivo por el que merece atención ahora.

02 Acordar cómo se comprobará el resultado

La entrevista insiste en seguir el beneficio obtenido y entender las desviaciones. [1, p. 5]

Antes de prometer un retorno, acuerda la situación de partida, el indicador y cómo lo mediréis. Si la mejora consiste en liberar tiempo, hay que decidir para qué se utilizará. Puede permitir absorber más solicitudes, acelerar respuestas o reducir una necesidad de contratación. Cada opción tiene una traducción económica distinta.

Ejemplo hipotético: 1.000 solicitudes mensuales y seis minutos menos de trabajo por solicitud equivalen a 100 horas de capacidad al mes. El ahorro monetario dependerá de cómo se aproveche esa capacidad. Para estimar el retorno también habrá que considerar implantación, licencias, consumo, mantenimiento y supervisión.

Para tu propuesta: deja visibles los supuestos y quién validará el resultado.

03 Implicar a quien responde por el proceso

Swan destaca el compromiso del responsable de negocio y la participación temprana de los usuarios. [1, pp. 5 y 6]

En una oportunidad interesa conocer a la persona que responde por el resultado del proceso, además del equipo tecnológico. El responsable de servicio puede necesitar menos incidencias pendientes; el de operaciones, mayor fiabilidad en las entregas. Su implicación ayuda a fijar prioridades, facilitar datos y resolver decisiones durante el proyecto.

En el caso de los presupuestos de mantenimiento, convendría escuchar tanto a quien dirige el servicio como a quienes los preparan cada día. Sus criterios servirían para definir cuándo una propuesta está lista, qué excepciones requieren revisión y qué información debe estar disponible.

Para tu propuesta: identifica quién impulsa el cambio, quién lo aprueba y quién tendrá que utilizar la solución.

04 Hacer visible el trabajo que permite usar la solución

La conversación vincula los resultados con la tecnología existente y las capacidades de las personas. [1, pp. 5 y 6 y 10]

Un integrador o una consultora puede aportar mucho al conocer los sistemas y la operativa del cliente. Ese conocimiento merece una explicación comercial concreta: cómo facilitará el acceso a datos fiables, la conexión con las aplicaciones y el uso cotidiano. Conviene acordar también las comprobaciones, los límites de actuación y el tratamiento de las excepciones.

Si una solución prepara presupuestos, explica de dónde obtiene las tarifas, cómo comprueba su vigencia y cuándo necesita aprobación humana. Incluye el acompañamiento necesario para que el equipo la utilice. Así el cliente entiende qué trabajo sostiene la fiabilidad de la propuesta y puede valorar su coste.

Para tu propuesta: relaciona cada servicio de integración o adopción con una condición necesaria para obtener el resultado.

05 Concretar por qué elegir tu empresa

Swan señala que las aplicaciones de productividad más extendidas se democratizan con rapidez. [1, pp. 7 y 8]

Para diferenciar tu oferta, examina qué conocimiento puedes demostrar sobre el trabajo del cliente. Puede ser una especialización sectorial, experiencia en un proceso o capacidad para resolver integraciones relevantes. La diferencia empieza a resultar creíble cuando el comprador entiende qué le permite conseguir y por qué tu empresa está preparada para hacerlo.

En mantenimiento, conocer la gestión de contratos, las tarifas por cliente y las excepciones de servicio puede ayudar a diseñar una solución más ajustada. Si esa experiencia forma parte de tu oferta, muéstrala con ejemplos verificables, una demostración contextualizada y criterios de aceptación que el cliente reconozca.

Para tu propuesta: acompaña cada diferencia relevante con una consecuencia útil para el cliente y una prueba que la sostenga.

El tamaño del primer paso depende del cliente. Un piloto acotado tiene sentido cuando permite comprobar una mejora relevante y deja claras las condiciones para ampliar su uso. Los ejemplos de grandes empresas del documento original deben adaptarse a los recursos y prioridades de cada organización.

Cinco preguntas para tu próxima oportunidad

Elige una oportunidad que tengas abierta y contesta estas preguntas con información del cliente. Marca cada respuesta como confirmada, hipótesis o pendiente. Lo que falte te ayudará a preparar la siguiente conversación.

01 ¿Qué problema justifica que el cliente actúe?

Identifica el proceso afectado, sus consecuencias y la prioridad que le concede el cliente.

02 ¿Qué tendría que mejorar para que la inversión merezca la pena?

Anota el indicador, su valor de partida y cómo se comprobará la mejora. Explicita los costes y supuestos relevantes.

03 ¿Quién necesita el resultado y quién hará posible el cambio?

Pon nombre al responsable de negocio, al decisor y a los usuarios implicados. Confirma su participación.

04 ¿Qué debe funcionar para que la solución se utilice con confianza?

Revisa datos, integraciones, supervisión y acompañamiento. Asigna responsables a las dependencias principales.

05 ¿Qué razón concreta tiene el cliente para elegir tu empresa?

Explica tu aportación diferencial y qué evidencia puede comprobar el comprador.

Una oportunidad avanza con más fundamento cuando estas respuestas dejan de depender de suposiciones. El siguiente paso puede ser una conversación con el responsable del proceso, una comprobación de datos o una validación económica. Elige el que resuelva la incertidumbre más importante.

Fuente y atribución

[1] WIRED y McKinsey. WIRED: The AI playbook top companies use. Entrevista de Katie Drummond a Dan Swan, publicada el 21 de septiembre de 2026. El original se identifica como Branded Content by WIRED and McKinsey y presenta experiencias y opiniones del entrevistado.

[Recomendamos consultar la entrevista original en McKinsey](#)

Las aplicaciones comerciales, el ejemplo numérico y las preguntas de revisión son elaboración de Differential Value Chain. Esta guía ofrece una lectura independiente del original y no implica aval de WIRED ni de McKinsey. Recomendamos leer el original de WIRED y McKinsey para ampliar información.