

**LAS HERRAMIENTAS QUE SOPORTAN EL  
MARKETING ONE TO ONE (1 A 1)  
CONTRIBUYEN A CONSTRUIR LA RELACIÓN  
CON EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Y A  
GENERAR VALOR AGREGADO EN LAS  
EMPRESAS DE SERVICIOS**

**SILVINA MARCELA CAVALIERI**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING ESTRATÉGICO**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
(UCES)**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de Agosto de 2002.**

***Dedicado a mi familia***

***Con mi agradecimiento a mis amigos y a las personas que me apoyaron durante estos dos años de Master.***

# **INDICE**

## INDICE

### CUERPO PRINCIPAL

|                         |    |
|-------------------------|----|
| Proposición o hipótesis | 8  |
| Objetivos de la Tesis   | 12 |
| Demostración            | 14 |

### INTRODUCCIÓN GENERAL

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Marketing One to One ( 1 A 1 )                                              |    |
| a) Introducción                                                                | 16 |
| b) Fundamentos                                                                 | 17 |
| c) Ventajas                                                                    | 20 |
| II. El impacto de las nuevas Tecnologías en la Empresa Tradicional             | 21 |
| III. La Estrategia en un entorno de cambio constante.                          | 21 |
| IV. Tecnología de la Información y alineación con las estrategias de negocios. | 22 |
| V. E- Bussiness Intelligence (BI)                                              | 23 |
| (La inteligencia dirigida a resolver problemas de negocios)                    |    |
| a) Características BI.                                                         | 24 |
| b) Elementos de BI.                                                            | 25 |
| c) Objetivos BI.                                                               | 25 |
| d) Medios para alcanzar el BI                                                  | 26 |
| e) Beneficios Económicos BI                                                    | 28 |
| f) Beneficios Cualitativos BI                                                  | 28 |
| g) BI y Gestión del Conocimiento                                               | 29 |
| VI. El Cliente                                                                 | 30 |
| a) Retener Clientes                                                            | 31 |
| b) Revalorizar Clientes                                                        | 31 |
| c) Niveles de relación                                                         | 31 |
| VII. Creación de Valor.                                                        | 32 |
| VIII. Un autoanálisis necesario.                                               | 33 |
| IX. El rol de los Gerentes Financieros en las organizaciones                   | 34 |
| X. El declive de las empresas.com                                              | 35 |

### CAPÍTULO 1: DATAWAREHOUSE (DW)-ALMACÉN DE DATOS

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1.1 Introducción y Concepto. | 38 |
|------------------------------|----|

|      |                                                                    |    |
|------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2  | Características de los Almacenes de Datos.                         | 38 |
| 1.3  | Principales motivos que dan lugar a la implementación.             | 39 |
| 1.4  | Requerimientos fundamentales que determinan la esencia del DW.     | 40 |
| 1.5  | Utilidad DW.                                                       | 40 |
| 1.6  | Posibilidades que ofrece el DW.                                    | 41 |
| 1.7  | Diferentes tipos de información que alimentan al DW.               | 41 |
| 1.8  | Características del DW.                                            | 43 |
| 1.9  | Componentes del DW.                                                | 43 |
| 1.10 | Funcionalidades del DW.                                            | 46 |
| 1.11 | Niveles del DW.                                                    | 46 |
| 1.12 | Ventajas y Desventajas de las interfaces.                          | 48 |
| 1.13 | Estructura del DW.                                                 | 49 |
| 1.14 | Ejemplo de niveles de datos del DW.                                | 50 |
| 1.15 | Procesos DW.                                                       | 51 |
| 1.16 | Implementación DW. Impacto en los diferentes ámbitos.              | 52 |
| 1.17 | Diez factores críticos de éxito del DW.                            | 54 |
| 1.18 | Los SI y los NO para el diseño del DW.                             | 56 |
| 1.19 | Diferencias del DW con los Sistemas Tradicionales.                 | 57 |
| 1.20 | Herramientas de Acceso al DW.                                      | 57 |
| 1.21 | Costos del DW.                                                     | 59 |
| 1.22 | Valor del DW.                                                      | 60 |
| 1.23 | Implementación del DW en una Empresa de Telecomunicaciones.        | 62 |
| 1.24 | Información contenida en el DW de distintos sectores de servicios. | 63 |
| 1.25 | Utilidad del DW dentro del proceso de Marketing.                   | 65 |

## **CAPÍTULO 2: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ( CRM) 72** **(ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES)**

|      |                                                                                                                     |    |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1  | Introducción y Concepto.                                                                                            | 73 |
| 2.2  | Diez componentes básicos del CRM.                                                                                   | 78 |
| 2.3  | Ciclo de vida en la solución CRM.                                                                                   | 78 |
| 2.4  | Información contenida en el CRM.                                                                                    | 80 |
| 2.5  | Beneficios con los que cuenta la empresa al tener CRM.                                                              | 81 |
| 2.6  | Ventajas y Desventajas en la Implementación del CRM.                                                                | 83 |
| 2.7  | ERP- Planeación de los Recursos Empresariales- Concepto.                                                            | 84 |
| 2.8  | Soporte del CRM.                                                                                                    | 84 |
| 2.9  | Instrumentos más importantes para el CRM.                                                                           | 85 |
| 2.10 | Factores importantes para la implementación:<br>CRM Analítico y Operacional                                         | 85 |
| 2.11 | Diez factores claves de éxito con la Implementación de CRM.                                                         | 88 |
| 2.12 | Aspectos importantes a tener en cuenta en la Implementación.                                                        | 88 |
| 2.13 | CRM: Reformulación de la Estrategia y Enfoque al cliente.                                                           | 89 |
| 2.14 | El Comercio Electrónico e Internet en la solución CRM.                                                              | 90 |
| 2.15 | E-CRM (Electronic Customer Relationship Management).<br>(Administración vía e-mail de la relación con los Clientes) | 91 |
| 2.16 | ¿Cómo asumir desde la empresa la revolución CRM?                                                                    | 92 |
| 2.17 | Evaluación Económica y Definiciones Básicas del CRM.                                                                | 93 |
| 2.18 | Creando una estrategia de relación efectiva con los clientes.                                                       | 94 |
|      | A. Ejemplos de empresas que implementaron CRM.                                                                      | 95 |
|      | B. Tres objetivos dominantes :                                                                                      | 95 |
|      | B.1 Conocer a su Cliente.                                                                                           | 96 |
|      | B.2 Acceder a su Cliente.                                                                                           | 96 |
|      | B.3 Hacer crecer a su Cliente.                                                                                      | 96 |
| 2.19 | “El Cliente más Rey que nunca”                                                                                      | 97 |

|                                                                                             |                                                                                    |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 2.20                                                                                        | Metodología para la gestión de las relaciones con los Clientes.                    | 98      |
| 2.21                                                                                        | Marketing Relacional como avance del Marketing Tradicional:                        | 101     |
|                                                                                             | A. Conceptos.                                                                      | 101     |
|                                                                                             | B. Objetivos.                                                                      | 102     |
|                                                                                             | C. Importancia.                                                                    | 103     |
|                                                                                             | D. Principios.                                                                     | 104     |
| 2.22                                                                                        | Desafíos del Área de Marketing:                                                    | 104     |
|                                                                                             | A. Estrategia de Relacionamiento Integrada.                                        | 105     |
|                                                                                             | B. Responsabilidad.                                                                | 105     |
| 2.23                                                                                        | Utilización Efectiva de la tecnología.                                             | 106     |
| 2.24                                                                                        | CRM no es sólo una solución tecnológica.                                           | 106     |
| 2.25                                                                                        | La herramienta es sólo un habilitador.                                             | 107     |
| 2.26                                                                                        | Casos de Estudios de CRM.                                                          | 109     |
| 2.27                                                                                        | ¿Por qué fracasa un proyecto CRM?                                                  | 112     |
| 2.28                                                                                        | Desafíos del CRM.                                                                  | 115     |
| 2.29                                                                                        | CRM o cómo crear Clientes de Oro.                                                  | 115     |
| <br><b><u>CAPÍTULO 3: E- MAIL PERMISSION MARKETING</u></b><br><b>(MARKETING DE PERMISO)</b> |                                                                                    | <br>117 |
| 3.1                                                                                         | Introducción y Concepto.                                                           | 118     |
| 3.2                                                                                         | “El usuario está saturado”.                                                        | 120     |
| 3.3                                                                                         | Ventajas.                                                                          | 122     |
| 3.4                                                                                         | El E-Mail Marketing y la Base de Datos.                                            | 123     |
| 3.5                                                                                         | Reglas a tener en cuenta para implementar E-Mail Marketing.                        | 124     |
| 3.6                                                                                         | Ley Antispam. Antecedentes de la legislación sobre Spam.                           | 125     |
| 3.7                                                                                         | E- mail pidiendo permiso.                                                          | 128     |
| <br><b><u>CAPÍTULO 4: TABLERO DE COMANDO (TC)</u></b>                                       |                                                                                    | <br>129 |
| 4.1                                                                                         | Introducción y Concepto.                                                           | 130     |
| 4.2                                                                                         | Fases para implementar un TC.                                                      | 131     |
| 4.3                                                                                         | “Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio”.                       | 134     |
|                                                                                             | A. ¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?                            | 134     |
| 4.4                                                                                         | El Balance Scorecard (BSC) –Tablero de Comando Estratégico<br>Concepto y Contenido | 135     |
| 4.5                                                                                         | Claves para lograr la implementación de una estrategia.                            | 136     |
| <br><b><u>CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)</u></b>                                 |                                                                                    | <br>138 |
| 5.1                                                                                         | Introducción conceptual a la GC.                                                   | 139     |
| 5.2                                                                                         | Áreas de acción en la Administración del Conocimiento.                             | 141     |
| 5.3                                                                                         | Sistema de Administración del conocimiento (KMS).                                  | 142     |
| 5.4                                                                                         | Fundamentos Teoría de Recursos y Capacidades.                                      | 143     |
| 5.5                                                                                         | Aprendizaje Organizacional. Problemas.                                             | 144     |
| 5.6                                                                                         | Capital Intelectual.                                                               | 146     |
| 5.7                                                                                         | Capital Humano.                                                                    | 148     |
| 5.8                                                                                         | Capital Estructural.                                                               | 148     |
| 5.9                                                                                         | Capital Relacional.                                                                | 148     |
| 5.10                                                                                        | Conocimiento. Introducción y concepto:                                             | 149     |
|                                                                                             | A. Características.                                                                | 149     |
|                                                                                             | B. Ciclo de Vida del Conocimiento.                                                 | 150     |
|                                                                                             | C. Operaciones básicas o procesos de rotación del Conocimiento.                    | 150     |
| 5.11                                                                                        | Diferencia entre Dato, Información y Conocimiento.                                 | 151     |

|                                     |                                                                     |            |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.12                                | La GC en las Organizaciones:                                        | 153        |
|                                     | A. Objetivos.                                                       | 155        |
|                                     | B. El ciclo del Conocimiento.                                       | 155        |
|                                     | C. El proceso de GC.                                                | 156        |
|                                     | D. Tipos de Proyectos de GC.                                        | 157        |
| 5.13                                | ¿Por qué se caracteriza una organización basada en conocimiento?    | 158        |
| 5.14                                | La Gestión del Conocimiento en auge.                                | 159        |
| 5.15                                | Las nuevas Teorías de Gestión.                                      | 159        |
| 5.16                                | Hacia la Gerencia de los Activos Intangibles.                       | 160        |
| 5.17                                | Gestionar el Conoc. VS. crear el espacio adecuado para compartirlo. | 162        |
| 5.18                                | Caminando hacia Organizaciones Inteligentes.                        | 162        |
|                                     | A. Características del entorno actual.                              | 163        |
|                                     | B. ¿Qué es una Organización Inteligente?                            | 163        |
| 5.19                                | Creación de Conocimiento y Ventaja Competitiva.                     | 164        |
| 5.20                                | La empresa creadora de Conocimiento.                                | 165        |
| 5.21                                | La espiral de Conocimiento.                                         | 166        |
| 5.22                                | ¿Puede la GC configurarse como una modalidad de Com. Electrónico. ? | 167        |
| 5.23                                | La GC implica construir Comunidad.                                  | 169        |
| 5.24                                | Seis peticiones antinaturales a los trabajadores del conocimiento.  | 169        |
| 5.25                                | Talento: Factor clave de éxito.                                     | 170        |
| 5.26                                | Potenciar el Conocimiento.                                          | 172        |
| 5.27                                | De las viejas Burocracias a la Organización Hipertexto.             | 173        |
| 5.28                                | GC: ¿Nueva estrategia empresarial o simple concepto de moda?        | 175        |
| 5.29                                | Gestores y Consumidores de la información en la Econ. del Conoc.    | 177        |
| 5.30                                | Administración de la Información:                                   | 178        |
|                                     | A. Reconocimiento.                                                  | 179        |
|                                     | B. Clasificación.                                                   | 180        |
| 5.31                                | Recomendaciones a tener en cuenta.                                  | 181        |
| 5.32                                | La diferencia que establece la Administración del Conocimiento.     | 182        |
| 5.33                                | La Gerencia del Conocimiento:                                       | 183        |
|                                     | A. ¿Por qué es importante el conocimiento?                          | 183        |
|                                     | B. ¿Por qué es un reto el conocimiento?                             | 184        |
|                                     | C. Principios generales.                                            | 184        |
|                                     | D. Objetivos y Actividades.                                         | 188        |
| 5.34                                | Evolución de la Administración del Conocimiento.                    | 189        |
| 5.35                                | El Pentágono del Conocimiento Organizacional.                       | 190        |
| 5.36                                | Gestión del Conocimiento competitiva.                               | 192        |
| 5.37                                | Acción creativa en las organizaciones.                              | 193        |
| 5.38                                | ¿Cómo gestionar la GC?                                              | 194        |
| 5.39                                | Las Comunidades Virtuales y el compartir conocimiento:              | 195        |
|                                     | A. Etapas.                                                          | 195        |
|                                     | B. Características.                                                 | 197        |
|                                     | C. Factores Claves de éxito.                                        | 198        |
| <b>Conclusiones y Aportes.</b>      |                                                                     | <b>199</b> |
| <b><u>CUERPO DE REFERENCIAS</u></b> |                                                                     | <b>207</b> |
| <b>Extracto de la Tesis.</b>        |                                                                     | <b>208</b> |
| <b>Nómina bibliográfica.</b>        |                                                                     | <b>224</b> |

## **CUERPO PRINCIPAL**

## **PROPOSICIÓN O HIPÓTESIS**

El objetivo del presente trabajo consiste en demostrar que el uso adecuado en tiempo y forma de herramientas como Datawarehouse (Almacén de Datos), CRM (Customer Relationship Management-Administración de la Relación con los Clientes), E-Mail Marketing (Marketing de Permiso), Tablero de comando (TC) y Gestión del Conocimiento (GC) afianzan y personalizan la relación a futuro con los clientes internos y externos en las empresas de servicios.

Se trata en esencia de constatar que no solo es necesario en la actualidad invertir dinero en la obtención de información, sino sacar rédito de ella a través de su adecuada utilización. A futuro beneficios intangibles como eficiencia en las ventas, mejorar los procesos de control de inventarios y el aumento de la satisfacción del cliente, deberían reflejarse en el cálculo del ROI ( Retorno sobre la Inversión), a través de la reducción de gastos , el incremento en las utilidades y en consecuencia un precio final óptimo para el cliente.

Este supuesto se basa en las siguientes situaciones coyunturales que fueron haciendo necesario el cambio en la relación con los clientes:

- Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Sin embargo ese paradigma cambió. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación se modificó y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionados con la práctica burocrática. Hoy no se habla de planeamiento estratégico sino de pensamiento estratégico y para que este se articule, es necesaria una metodología que organice los datos.
- Cuando se habla de Globalización, competitividad y calidad en los procesos de los negocios, es inevitable que las empresas tengan la necesidad de integrar con eficiencia sus recursos y hacer que su información fluya en forma continua, tanto para acelerar los procesos como para reducir costos. Las organizaciones necesitan una solución que se adapte a sus necesidades, que crezcan en la medida que ellas crecen y que cambien en la medida que la empresa lo haga.
- El uso eficiente de los datos es fundamental para tener éxito en el mercado actual, en el que la penetración de la tecnología WEB es cada vez más evidente. De esta manera, el almacenamiento y las herramientas de acceso y análisis de la información se configuran como el segmento de mayor crecimiento y serán la siguiente fase abordada por las empresas en sus proyectos de desarrollo tecnológico.
- La llegada de Internet ha abierto un nuevo canal que facilita el acceso de los clientes proveedores, empleados de las organizaciones, con menores

costos y mayor rapidez de la puesta en circulación de la información relevante de la compañía en cuanto a sus catálogos de productos o servicios, promociones, información comercial y técnica, y como consecuencia mayor eficiencia en los ciclos comerciales.

- Tecnología + Conocimiento del negocio = Ventaja competitiva de mercado: Existen tres factores relevantes que explican la integración de las estrategias de negocios con las tecnologías de información aplicadas a una empresa: La competitividad en la industria, la consolidación del Mercado y las estrategias de cambio para anticipar y minimizar posibles amenazas de mercado.
- En las últimas décadas las empresas demandan más calidad a los proveedores, mayor rapidez en la entrega, mejora en los servicios y precios más bajos. Del otro lado el ciclo de vida de los productos y servicios se acorta, es preciso acelerar el proceso de desarrollo de los mismos y encontrar mejores formas de distribuirlos y promocionarlos al menor costo. Tampoco se puede ignorar la envergadura de la nueva competencia, la incorporación de nuevas tecnologías ni los conceptos de organización y marketing. En estas circunstancias las empresas reconocen la necesidad de actuar con orientación al cliente en todo momento.
- Hay seis tendencias claras en el mundo de los negocios y a ellas deberán apuntar aquellas compañías que quieran ser exitosas en el mundo competitivo actual: Comercio electrónico, Inteligencia de Negocios o DW, la movilidad, el manejo de conocimiento, el CRM (Administración de la Relación con los Clientes) y los proveedores de servicios de aplicaciones (ASP).
- Los clientes aparecen como satisfechos solamente porque sus expectativas son tan bajas, y porque la competencia no lo hace mejor. Tener clientes satisfechos ya no es suficiente. Para tener un negocio exitoso hay que crear "Clientes Fanáticos".
- Integrar la información de las organizaciones es una premisa importante para iniciar a crear valor a través de la misma, sin embargo, el mantenerla almacenada no proporciona ningún tipo de ventaja competitiva. Para ello se requiere analizarla, clasificarla e inventar una serie de métricas que permitan sacar el máximo beneficio de la información.
- Estos sistemas deberán servir como información para la Toma de Decisiones tanto a nivel estratégico como táctico en forma rápida basada en datos objetivos.
- Estas herramientas deberán proporcionar la capacidad de aprender de los datos del pasado y predecir situaciones futuras en diversos escenarios.

- Hace algo más de una década, el entorno del mercado empujó a las empresas a ser más eficientes en el manejo de su fuerza de venta y aparecieron las soluciones SFA (Sales Force Automation -Automatización de la fuerza de Ventas) que les permitía llegar al cliente de una manera más personalizada. Luego, a medida que la tecnología evolucionaba y el mercado se volvía más exigente fue agregándose el concepto de servicio personalizado al cliente, amarrado al ciclo de venta. Gracias a Internet, el Marketing pasó de un enfoque masivo a un enfoque más personalizado o de 1 a 1, cerrándose así el círculo Marketing-Venta-Servicio donde el cliente está en el centro.
- Los planes y estrategias de negocios actuales que no estén enfocados al cliente, quedarán en papeles y en las oficinas de los altos directivos. La mercadotecnia, las ventas, el servicio y la rentabilidad, todo esto debe estar hoy dirigido a la persona más importante de la empresa: el cliente.
- Administración de las Relaciones con el Cliente (CRM) no es un concepto nuevo, y ante la cada vez mayor oferta competitiva en los mercados, resulta ser una herramienta muy eficaz en la cadena de valor de las empresas al crear las bases de confianza, fidelidad y satisfacción que permitan a las compañías crecer, mantener su cartera de clientes, introducir nuevos productos, crear un lazo de demanda, conocimiento y oferta que trascienda las barreras del propio negocio.
- Hoy en día se pretende crear un vínculo estable con el cliente (Fidelización). Por lo tanto las bases de datos de los clientes constituyen el corazón de estas herramientas.
- Anteriormente, las organizaciones se preocupaban más por acumular y almacenar datos que por usar esos datos como fuente de información. Como consecuencia, la mayoría de las organizaciones cuenta con grandes volúmenes de datos que no son explotados apropiadamente. Hoy en día factores como el incremento de la competencia hacen que las organizaciones reconozcan el poder de la información y busquen datos fuentes de ventajas competitivas.
- Actualmente, estudios realizados por empresas demuestran que la cantidad disponible de datos en una organización y la cantidad de decisiones críticas a tomar tienden a incrementarse. Sin embargo, los estudios también demuestran que los recursos disponibles para analizar los datos tienden a decrecer. De esta manera, se crea una brecha entre las decisiones críticas a tomar y los recursos analíticos disponibles, lo cual se traduce en decisiones que no se toman de manera correcta y oportuna. En este contexto aquellas organizaciones que no den a sus usuarios acceso directo y autónomo a los datos corporativos arriesgan su posición competitiva.
- En ésta época de cambio permanente y estructuras achicadas, los que dirigen y la gente de las empresas necesitan con un rápido vistazo poder saber todos los días en dónde está parada su empresa y hacia dónde está

yendo en breve instancia de que puedan desligarse de las urgencias diarias que los acosan.

- El gran reto que tienen ante sí las grandes corporaciones en la era del conocimiento es saber aprovechar la principal ventaja de una organización burocrática, su “eficiencia y estabilidad”, y, al mismo tiempo, fomentar la capacidad creativa a través de una estructura no burocratizada y en “red” que es la que precisamente, favorece la creación de conocimiento y rompe con las barreras burocráticas al aprendizaje organizacional.

Las principales Herramientas que soportan el Marketing One to One (1 A 1) son:

**Datawarehouse o Almacén de Datos:** es el proceso de extraer y filtrar datos de las operaciones comunes de la empresa, procedente de los distintos subsistemas operacionales, para transformarlos, integrarlos, resumirlos y almacenarlos en un depósito o repositorio, con el fin de proceder a acceder a ellos cada vez que se necesiten.

**CRM (Administración de las relaciones con los Clientes):** Constituye la captura, procesamiento, análisis y distribución de los datos de los clientes. Es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

**E-Mail Marketing (Marketing de Permiso):** Comprende todas aquellas acciones de Marketing que utilizan como soporte el correo electrónico, el cual permite enviar un mensaje de forma casi instantánea, segmentado, a un target preciso de audiencia, con una medición de resultados inmediata y alcanzando la mejor relación efectividad – costo por impacto.

**Tablero de Comando:** Es una herramienta que permite enfocar el esfuerzo en aquellas cuestiones vitales sin dispersarse de los múltiples problemas que acosan a una empresa en su quehacer diario.

**Gestión del conocimiento o Knowledge Management :** Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenible en el tiempo.

## **OBJETIVOS**

- ✓ Generar relaciones duraderas con los clientes basadas en la confianza y credibilidad mutua para establecer continuidad a largo plazo.
- ✓ Sumar a la Tecnología el Conocimiento del Negocio para lograr una Ventaja Competitiva.
- ✓ Considerar a la tecnología como un simple medio para alcanzar el éxito en la mejora de la relación con los clientes.
- ✓ Lograr la integración de la información para crear valor. Analizar, clasificar y utilizar métricas para obtener el máximo beneficio de dicha información.
- ✓ El proceso de toma de decisiones a nivel táctico y estratégico deberá efectuarse en forma rápida, aprendiendo de los datos del pasado y prediciendo situaciones futuras en diversos escenarios.
- ✓ La Mercadotecnia, las ventas, el servicio y la rentabilidad deberán estar dirigido al cliente para llegar de una manera más personalizada.
- ✓ Considerar al CRM (Administración de la Relación con los Clientes) como una estrategia de negocios con prácticas para identificar, atraer y retener a los clientes más valiosos y generar ingresos rentables.
- ✓ Incorporar herramientas que detecten potenciales clientes, hábitos de compra para generar nuevas oportunidades de mercado y anticiparse a las a las necesidades del cliente.
- ✓ Utilizar el Datawarehouse o Almacén de Datos como iniciativa de empresa que de respuesta permanente a mejorar el Retorno sobre la Inversión a través de la disminución de costos, el incremento de las ventas, el posicionamiento en el mercado para competir con las demás empresas y posibilitar la retención de clientes rentables.
- ✓ CRM (Administración de la Relación con los Clientes) deberá comprender la combinación de metodología, disciplina y tecnología a través de la automatización y la mejorara de los procesos de negocio asociados a la gestión de la empresa con el cliente para incrementar los beneficios de la empresa. Al mismo tiempo se deberá poder reducir el costo de clientes nuevos y el incremento de lealtad de los que ya se acercaron.

- ✓ Alcanzar resultados positivos, adaptando una filosofía de Marketing one to one soportada por la tecnología CRM (Administración de la Relación con los Clientes) , desarrollando una estrategia para conocer, acceder y hacer crecer al cliente.
- ✓ Establecer parámetros claros para poder relacionar la gestión de la relación con los clientes con el Retorno sobre la Inversión (ROI).
- ✓ Determinar la estrategia de negocio no sólo en base a la tecnología.
- ✓ Demostrar que la información a través de la Gestión del Conocimiento se convierte en conocimiento útil.
- ✓ Para crear valor se deberá conceder igualdad de importancia tanto a los activos tangibles como intangibles dentro de la organización.
- ✓ Considerar al conocimiento como recurso estratégico esencial.
- ✓ El aprendizaje organizacional deberá constituir el input o entrada para la generación de nuevo conocimiento.
- ✓ Optimizar los recursos para dirigir los esfuerzos a los mejores y más valiosos clientes.
- ✓ Dotar a los sistemas de información tradicional de la flexibilidad necesaria para asegurar un entorno de toma de decisiones rápida.
- ✓ Lograr a través de la tecnología que las organizaciones sean más fluidas diseñando y automatizando los procesos desde la entrada de datos hasta la generación de informes personalizados.
- ✓ Gestión del Conocimiento deberá estar orientada a generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información de una organización para convertirlo en conocimiento, considerando el tiempo como factor crítico y teniendo claro que la tecnología no vuelve a una empresa más competitiva.
- ✓ Resaltar el papel del “Gestor de Información” como generador y organizador de conocimiento para poder compartirlo y distribuirlo en beneficio de las acciones que se llevan a cabo en cada organización en pos de una mayor eficacia y rentabilidad.

- ✓ Permitir a través de la Administración del conocimiento o Knowledge Management llevar el conocimiento correcto a la persona correcta en el momento correcto y en forma correcta a fin de que se comprenda y se puedan tomar mejores decisiones.
- ✓ Gerencia del conocimiento destinada a formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento. Al mismo tiempo deberá promover el mejoramiento continuo de los procesos de negocio y monitorear y evaluar los logros obtenidos.

## **DEMOSTRACIÓN**

Se pretende demostrar de qué manera un detallado análisis de las principales herramientas constitutivas del Marketing uno a uno mejoran la relación puertas adentro y afuera de las organizaciones.

Este análisis va enfocado exclusivamente a las empresas de servicios, ya que su ventaja competitiva consiste en trabajar por una permanente incorporación de valor agregado que se verá reflejado dentro de las organizaciones a través de una mejor rentabilidad y fuera de ella a través de una mejora continua en la relación con el cliente.

Desde el punto de vista teórico pretendo demostrar que es sumamente necesario conocer cada una de estas herramientas y evaluar sus ventajas y desventajas antes de ser implementadas.

Al mismo tiempo desde el punto de vista práctico dejaré sentado el resultado cuantitativo y cualitativo que una adecuada utilización de dichas herramientas aporta a las distintas organizaciones.

# **INTRODUCCIÓN GENERAL**

## I. MARKETING ONE TO ONE (1 A 1)

### a) Introducción

El objetivo de toda empresa es generar ganancias y la única manera de conseguirlo es atrayendo clientes dispuestos a gastar dinero.

En este sentido, **Don Peppers y Martha Rogers** (Marketing Uno por Uno Edic. Vergara Editor S.A-1996), precursores del Marketing 1 a 1 explican cuáles son las razones que impulsan el marketing de relaciones en términos de desarrollo y cómo a través de los medios interactivos se puede multiplicar la capacidad de dirigirse a los clientes en forma individual. El secreto está en entablar un diálogo fluido, aun cuando la empresa continúe ofreciendo productos y servicios desarrollados en masa. El marketing de relaciones implica un cambio de política, partiendo de la medida del éxito más tradicional, el término de mayor market share o mercado, a un cálculo a largo plazo del éxito de las utilidades en las actividades comerciales del cliente.

El objetivo de esta nueva política de marketing llamada marketing 1 a 1 o marketing de relaciones es brindarle a una empresa la capacidad de tratar a sus clientes como individuos y, de ese modo, desarrollar una relación comercial duradera con ellos. Esta nueva orientación del marketing utiliza medios interactivos y dirigibles de forma individual que hacen posible dialogar con los consumidores y también ofrecer productos y servicios desarrollados en masa que, en muchos casos, se envían directamente a sus hogares. El éxito se mide en término de utilidades a largo plazo en su participación en las actividades comerciales de sus clientes, a diferencia del marketing masivo que contabiliza las ganancias o pérdidas según los aumentos de participación del mercado que pueden llegar a ser temporarios.

Es evidente, que para conocer al cliente y poder trazar su perfil de consumidor es necesario, como primera medida, comenzar a recopilar datos sobre él, sus características personales, tanto demográficas como psicográficas, sus gustos y preferencias, sus hábitos de compra, etc. Pero al margen de los requerimientos técnicos que se precisan para recoger y sistematizar todos estos datos, hay una serie de comportamientos de cara al cliente que conviene establecer:

- ✓ Ser claros al decirles que vamos a hacer con sus datos y qué no.
- ✓ Informarle sobre la posibilidad de revocar su consentimiento inicial en cualquier momento.
- ✓ Ofrecer el nombre de un contacto en la empresa que se ocupe de sus reclamaciones.
- ✓ Detallarles qué circunstancias externas a la empresa pueden afectar la privacidad de sus datos.

Dicho más claramente: "jugar limpio" con el cliente, ser sinceros y transparentes, porque el marketing one-to-one (1 a 1) se basa en la confianza y en la credibilidad mutua, y su objetivo final es establecer una relación continuada y de muy larga duración. Ahí es donde reside su enorme potencial de rentabilidad.

## **b) Fundamentos del Marketing one to one (1 a 1)**

Según **Don Peppers** en el libro Uno x Uno (Edic. Vergara Editor S.A- 1996) los principales fundamentos del Marketing One to One (1 a 1) son los que se detallan a continuación:

### **1) “Participación por el cliente, no participación por el mercado”**

Para trabajar eficazmente en un mundo uno por uno, habrá que calcular el éxito de a un cliente por vez y se deberá convertir a los clientes de la empresa en activos de larga duración. En este sentido, por lo general, se gasta demasiado dinero y tiempo en adquirir clientes y demasiado poco en retenerlos.

El nuevo sistema de marketing permite a la empresa fabricar productos en masa, diseñar servicios especiales y personalizar el diálogo con los consumidores, mientras que en la década de los '80 la competencia se basaba con frecuencia en la calidad de los productos y servicios. Hoy en día las compañías líderes saben que la calidad de productos y servicios es el requisito mínimo para poder competir, y que la calidad de la relación con el cliente es la medida justa del éxito. En lugar de medir la eficacia de un programa de marketing según la cantidad de transacciones de ventas llevadas a cabo a lo largo de un mercado durante un determinado período, el nuevo hombre de marketing evaluará el éxito según el alza o la baja proyectada en el valor a futuro esperado por un cliente para la compañía.

### **2) “Colabore con sus clientes”**

El marketing 1 a 1 es un método de colaboración más que de adversarios, uno escucha y el cliente habla, uno invita al cliente a participar en la elaboración del producto antes de pedirle que lo acepte. Este tipo de colaboración es posible si uno centra la atención en cada cliente más que en segmentos o grupos de clientes.

### **3) “Diferenciar a los clientes, no solo los productos”**

Es importante diferenciar a los clientes y adaptar a cada uno de ellos los productos y los servicios, utilizando la tecnología para suministrar incentivos individuales y distintos a clientes individuales y distintos.

Hay algunos interrogantes fundamentales que una empresa 1 a 1 necesita formular para comenzar a aumentar su participación por cliente, de a un cliente por vez: ¿qué clientes son para nosotros los más valiosos y por qué? ¿cuáles nos aportarían más negocios al referirnos a otros? ¿cuáles son los actuales clientes que no merecen que se le preste atención? ¿cuáles son los potenciales clientes a quienes usted preferiría convertir en clientes? ¿qué tipo de consumidores cree usted que son verdaderos potenciales clientes?

Estos interrogantes son tan fundamentales que uno pensaría que todas las empresas ya deberían haber dedicado el tiempo de investigación y la energía necesarios para contestarlos. Pero la mayoría de las compañías no pueden resolverlo. Sucede sencillamente que no es lo que se ha enseñado a los especialistas en marketing masivo, como método de abordar la función de marketing.

#### **4) “Economías de alcance, no economías de escala”**

Lo que importa a los encargados del marketing de relaciones no es cuánto sabe una compañía sobre todos sus clientes, sino cuánto sabe sobre cada uno. Cuanta más información tiene una compañía sobre un cliente, más profunda será la relación que se entable, y menor la posibilidad que ese cliente se aleje de tal concesión. Es importante identificar para qué clientes se justifica realizar los mayores esfuerzos y luego tratarlos tan bien que la relación sobreviva al ataque de las promociones ocasionales de los competidores.

En este sentido, se puede considerar que la información individual es útil, no por su escala, sino por su alcance. La información acerca de un solo individuo es útil a una empresa sólo en cuanto se refiere a las necesidades de ese individuo único y específico. No se trata de datos que puedan aplicarse a otro individuo similar, sino información acerca de un individuo y sólo uno.

De esta manera, con la economía de alcance se generan ganancias marginales crecientes sobre las ventas a cualquier cliente singular, a medida que crece la participación por cliente. Después en tanto se diferencia a los mejores clientes y la compañía comienza a concentrar en ellos una proporción mayor de sus recursos de marketing, sus márgenes unitarios promedios también comienzan a aumentar.

En cambio la economía de escala inducen a las empresas de marketing masivo a competir por la participación en el mercado aumentando la producción de bienes o servicios para disminuir los costos unitarios.

El resultado es que las empresas masivas actuales se encuentran cada vez más atrapadas en una desastrosa situación circular:

Cuanto más grande un competidor, mayor su ventaja  
por lo tanto

Todos los competidores compiten tratando de conquistar una participación en el  
mercado

por lo tanto

Los consumidores esperan más descuentos y precios más bajos

por lo tanto

Es cada vez más costoso competir

por lo tanto

El tamaño llega a ser una ventaja todavía mayor.

La lucha por la participación en el mercado es un juego de suma cero con muy pocos triunfadores y un caudal de desesperados perdedores. Los perdedores obligan incluso a los vencedores a proteger sus participaciones con devoluciones, cupones y presupuestos en publicidad cada vez más onerosos.

### **5) “Administre a sus clientes, no solo a sus productos”**

Se deberá organizar la compañía para capitalizar la nueva competencia 1 a 1, utilizando las computadoras para evaluar el efecto a largo plazo de las iniciativas de marketing a corto plazo, y recompensar adecuadamente a los directivos de marketing.

Para lograr que los gerentes de marketing sean responsables de la concentración en estrategias de participación por cliente, se deberá orientar el departamento de marketing hacia una organización de “administración de clientes”. La organización de administración de clientes es aquella en que cada cliente es responsabilidad directa de un individuo y sólo uno en la empresa, denominado “gerente de clientes”. De esta manera, el departamento de marketing se debe organizar de tal modo que haya gerentes específicos a cargo de clientes específicos. En este sentido, cada gerente tendrá a cargo la denominada “cartera de clientes”.

En este aspecto será necesario administrar tanto a los clientes como a los productos. Por un lado los productos no pueden hablarnos, no pueden manifestar desagrado o gratitud, no pueden sentarse a resolver un problema, pero los clientes pueden hacer todas esas cosas y más. Lo mismo que los empleados. De modo que cuando uno aborda el tema de la administración de clientes, deberá tratar de visualizarlo como algo parecido a la administración de empleados que son personas reales más que a la administración de los productos.

### **6) “Establezca un diálogo con sus clientes”**

Se deberá utilizar la tecnología de medios 1 a 1 para mantener prolongadas conversaciones con cada cliente actual y potencial (programas radiales, personalizados e interactivos, mensajes de fax o mail individualizados, que los clientes consideran valiosos).

### **7) “Lleve los productos a los clientes, no los clientes a los productos”**

Las modernas empresas utilizan medios masivos para enviar mensajes comerciales a los hogares de las personas, y en cambio los productos se apilan en stocks, esperando que los clientes los retiren cuando van de compras. En el futuro los mensajes comerciales se acumulan en stocks para cada cliente, pero en casillas de correo y cartelera de medios 1 a 1, y se enviará una diversidad cada vez más amplia de productos directamente a los hogares.

En el futuro 1 a 1 los fabricantes pasarán de la administración por producto a la administración por clientes. Lo que se necesitará para operar este cambio será una reestructuración masiva, no sólo en el ámbito del organigrama, sino en toda la industria.

El futuro 1 a 1 creará inmensas oportunidades de nuevas empresas. Ofrecer la entrega a domicilio será una de las industrias crecientes de la economía de servicios e información del futuro. E imaginar el modo de garantizar que nuestro propio producto o servicio pueda acercarse a los clientes donde estos se encuentran, aspecto decisivo para obtener una participación mayor en el negocio que representa cada cliente.

## 8) “Gane dinero protegiendo la intimidad, no amenazándola”

Se deberá profundizar la relación con el cliente protegiendo explícitamente uno de las cosas que el más aprecia: la intimidad.

Las oportunidades de diálogo con el cliente aportan el tipo más provechoso y utilizable de información y con el tiempo con la interacción se fortalece y afianza. Pero el cliente no se mantendrá en actitud pasiva durante mucho tiempo si la información que surge de los distintos diálogos la usan otras empresas en un intento de venderle cosas que él no desea y no le parecen muy cordial.

Éste es el círculo información-diálogo-intimidad de razonamiento:

La clase más útil de información surge del diálogo, el diálogo se establece sólo con confianza y la confianza implica proteger la intimidad de un cliente, absteniéndose de abusar de la información que fue obtenida en estos diálogos.

## 9) “La sociedad a la velocidad de la luz”

Se deberán examinar las implicaciones sociales y políticas de ésta nueva forma de competencia comercial.

El paradigma del marketing 1 a 1 asignará a los clientes el lugar principal, y las empresas más exitosas serán las que establezcan las relaciones más profundas y de mayor confianza con cada cliente.

La proliferación de los medios 1 a 1 con el tiempo posibilitará, que todos tengan acceso inmediato a un increíble y sofisticado poder de informática y de comunicación.

### **c) Ventajas de Marketing one to one (1 a 1)**

“Usted me dice como quiere ser tratado y yo cambio para tratarlo así”, ésta es la filosofía que recomienda aplicar Don Peppers , operando de esta manera en la dimensión del cliente y no en la dimensión del producto.

Es así, como dicho autor, cita diferentes ventajas que presenta el marketing one to one (1 a 1), las que se detallan a continuación:

- ✓ La fidelidad del cliente alarga la relación incrementando su rentabilidad.
- ✓ El cliente es leal a la empresa porque ésta lo conoce, le proporciona los productos que le interesa y le ahorra tiempo y esfuerzo.
- ✓ No es necesario realizar descuentos para retener al cliente. Éste está interesado en continuar con la relación por el nivel de satisfacción que le proporciona.
- ✓ Los costos de adquisición de clientes se reducen drásticamente al trabajar más sobre los clientes existentes que intentando captar otros nuevos.
- ✓ Baja el costo de inventario, porque casi no hay almacenaje. Se busca el producto en el momento que el cliente lo solicita.
- ✓ Bajan los costos de servicio, porque ya se conoce al cliente y es más fácil satisfacerlo.

- ✓ Las mejoras en los beneficios por reducción de costos se han estimado en hasta un 42 %.

## **II. El impacto de las nuevas tecnologías en la empresa tradicional**

Los cambios motivados por las distintas revoluciones tecnológicas, como la radio, la televisión, las pc's, Internet, han terminado afectando con menor o mayor énfasis a la estrategia de las empresas.

La historia ha demostrado que no se deben hacer cambios drásticos rápidamente que hagan caso omiso de lo que se viene haciendo con los medios disponibles en la empresa.

Tampoco se trata de gastar una importante cantidad de recursos ya que puede ser contraproducente para las finanzas de la empresa y pueden tardar en llegar los beneficios que aporten las innovaciones tecnológicas. El modelo de cambio que mejor ha funcionado ha sido aquel que no supone cambios radicales, sino dejar coexistir las dos formas de gestión, la tradicional y las que proporcionen las nuevas tecnologías, pasando a estas una vez que se ha demostrado como afectan positivamente al modelo de negocio.

Es preciso empezar realizando un estudio de cómo afectarán al negocio las novedades tecnológicas existentes, ya que puede ser que mejore rendimientos de unidades de negocio pero no constituya un elemento diferenciador para la empresa, que llegue a constituir una ventaja competitiva fundamental que acabe incidiendo en los resultados de la empresa, que cambie las reglas de competitividad del sector en que se encuentra la empresa, afecte a los sistemas de producción, sirva para conquistar nuevos mercados, modificar los métodos de distribución y comercialización, modifique las prestaciones de los productos y servicios, etc.

Según como afecte el cambio tecnológico a la empresa, se estará ante una amenaza o una oportunidad, dependiendo de la actitud que se tome y el acierto con que se introduzca el cambio. En este sentido, es importante destacar que el éxito no va ligado a implantar lo último en nuevas tecnologías, sino que es fruto de aplicar las soluciones más apropiadas de forma que mejore nuestra eficiencia en cada proceso o unidad de negocio de la empresa, las cuales acabarán afectando los sistemas de producción, disminuyendo costos, eliminando las unidades no rentables, mejorando las prestaciones de productos y servicios, etc.

De esta manera, se puede afirmar que tan importante es hacer un seguimiento del impacto de las nuevas tecnologías y comprender como afectarán a la organización, como analizar cuidadosamente en término de costos y adaptación correcta a la empresa de las mismas, ya que este punto puede ser un factor importante de competitividad de la empresa.

## **III. La estrategia en un entorno de cambio constante**

Hoy en día, el concepto de estrategia está siendo uno de los grandes afectados por los importantes cambios que se están produciendo en el comportamiento del

consumidor, la aparición del concepto de Globalización, la fuerte irrupción de las Tecnologías de manera constante, el fenómeno Internet, etc.

El concepto “tradicional” de estrategia se basa en emplear herramientas de análisis, consiguiendo ver el futuro con la claridad suficiente para poder definir una serie de acciones que llevan a un óptimo funcionamiento. Actualmente, esto no es así en muchos casos.

Por ejemplo: ¿Era previsible el 11 de septiembre del 2001 en Estados Unidos y el impacto que produciría sobre la economía mundial?

De hecho, en sectores poco maduros, en empresas netamente innovadoras o en empresas de reciente creación, la incertidumbre es una norma. Obviamente, en estos casos, el desarrollo de la estrategia es mucho más complejo y además ha de ser mucho más flexible.

Todo esto hace pensar a muchos directivos que “la estrategia ha muerto”, argumentando que es imposible predecir el futuro y por lo tanto actuar en consecuencia. Esta afirmación es cierta si se ve la estrategia como un proceso en el que se define un plan estratégico para una venta entre 3 y 5 años con revisiones anuales, contemplando los posibles cambios imprevisibles. De esta manera, la estrategia está obsoleta casi antes de su formulación.

Pero la estrategia no está muerta si se ve como un proceso continuo, una forma de “ver los negocios” y no como un proceso con inicio y fin. La estrategia no debe ser algo rígido y ha de ser considerada como un elemento indispensable para encontrarle sentido a cada una de las acciones que se desarrollan en el día a día.

En este contexto, la mejor recomendación es insistir en la flexibilidad de la estrategia unida al alto grado de reflexión y participación. Es habitual encontrarse estrategias erróneas debido a que no estaban bien desarrolladas y luego culpar al entorno en acontecimientos que eran bastante predecibles.

Para estos entornos cambiantes, se han ido desarrollando herramientas de análisis y basadas en escenarios, considerando distintos escenarios y analizando continuamente una serie de parámetros para observar hacia cuales de los escenarios tiende el futuro.

#### **IV. Tecnología de Información y alineación con las estrategias de negocios**

La información día a día se ha convertido en un nuevo, y muy importante, factor de competitividad, lo que obliga a la utilización de nuevas herramientas de una forma cada vez más eficiente.

No obstante que existe un consenso en que las Tecnologías de Información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas a las organizaciones, son pocas las que hacen uso adecuado y estratégico de éstas, ocasionando que inclusive desaparezcan por ser incapaces de emplearlas de manera correcta.

Una de las principales razones de la alineación de estrategias de negocios y tecnología de información es que debido a la globalización y al entorno económico tan complejo al que se están enfrentando las empresas actualmente, es necesario buscar una ventaja competitiva sustentable, a través de una adecuada mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) y la tecnología. La estrategia de negocios depende del nivel de tecnología de la empresa, ya que a través de ésta puede desarrollar estrategias que originen ventajas competitivas difíciles de inventar por los competidores.

Cada vez son más los directivos que consideran a la tecnología de información como el medio que permite incrementar la productividad y reducir los costos dentro de la organización.

Existen tres factores que explican la integración de las estrategias de negocio con las tecnologías de información aplicadas a una empresa:

- 1) **Competitividad de la industria:** Anteriormente apenas bastaba descubrir un nicho de mercado y vincularlo con un producto superior a los productos de la competencia para satisfacer los requerimientos de los consumidores; sin embargo, en la actualidad, el mercado demanda una mayor variedad de productos y o/ servicios, lo que obliga a recurrir a la tecnología de información para poder satisfacer en tiempo real los requerimientos del cliente.
- 2) **La consolidación en el mercado:** Debido a la competitividad en la industria, las empresas han tenido que desarrollar sus actividades en multi-sistemas y ambientes de múltiples aplicaciones para poder satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos, ya que los primeros buscan trabajar en un ambiente accesible y amigable que permita un fácil acceso a la información y los clientes externos necesitan que las operaciones sean lo más rápidas, transparentes y sin complicaciones posibles.
- 3) **Estrategias de cambio para anticipar y minimizar posibles amenazas del mercado:** Las nuevas tecnologías ofrecen numerosas alternativas que permiten, por ejemplo, el análisis de parámetros de mercadeo y ventas, variables de producción, cotización en los mercados internacionales, todos ellos en tiempo real, de modo de anticipar posibles comportamientos y anomalías del mercado, que permitan consolidar a través del tiempo la competitividad de una empresa en un contexto orientado a la globalización.

## **V. E-bussiness Intelligence ( La Inteligencia dirigida a resolver problemas de negocios)**

Las compañías de la actualidad son juzgadas no únicamente por la calidad de sus productos o servicios, sino también por el grado en que comparten información con sus clientes, empleados y socios. Sin embargo, la gran mayoría de las organizaciones tienen una abundancia de datos, pero una escasez de conocimientos. Es por ello que surge el concepto de Business Intelligence o

Inteligencia de Negocios, el cual es un concepto que trata de englobar todos los sistemas de información de una organización para obtener de ellos no solo información o conocimiento, sino una verdadera inteligencia que le confiera a la organización una ventaja competitiva por sobre sus competidores.

La información es el activo más importante en los negocios actuales. Esto es debido a que el éxito de un negocio depende de que tan bien se conozca a los clientes, que también se entienda los procesos internos y que tan efectivo sea para realizar todas sus operaciones. Actualmente la información adecuada es el único medio por el cual una organización puede conocer tales cuestiones.

Cuanto más ampliamente tenga la información una empresa, ésta se vuelve más valiosa. Asociado a esto, la llegada de Internet ha resultado un nuevo paradigma que modificará radicalmente la forma en la que se harán los negocios y junto con ello emergerán nuevos conceptos como economía digital.

E-busisness (Negocios en forma electrónica) es el concepto que se utiliza para denominar la ejecución de los procesos de las organizaciones, combinando el amplio alcance de Internet con la tecnología de la información.

#### **a) Características del Business Intelligence ( Inteligencia de Negocios)**

Los Negocios Electrónicos, un nuevo concepto que se utiliza para denominar la ejecución o ampliación de los procesos de negocios de las organizaciones, combinan el amplio alcance de Internet con la Tecnología de la Información.

Las características que se identifican son las siguientes:

- ✓ Se aplican bajo los esquemas operativos en uso dentro de la organización.
- ✓ Desaparecen fronteras físicas y horarios.
- ✓ Tiene efectos drásticos en los indicadores de desempeño de los procesos de negocio, principalmente en los relacionados con el tiempo y costo.
- ✓ La recuperación de la inversión puede realizarse en períodos más cortos que el de otras tecnologías de información.
- ✓ Están íntimamente ligados al plan de negocios de la empresa y son dirigidos desde los niveles más altos de la organización.
- ✓ Su implantación requiere cambios en la cultura organizacional.

En cuanto a tecnología puede utilizar la infraestructura informática existente, son aplicaciones que se mueven fuera y dentro de la organización, existe una amplia gama de herramientas y proveedores disponibles para su desarrollo e implementación y requiere de una alta y constante innovación por parte del personal técnico.

Bussines Intelligence o Inteligencia de Negocios se compone de todas las actividades relacionadas a la organización, entrega de información y análisis del negocio. Esto incluye Minería de Datos, Administración del conocimiento, Aplicaciones Analíticas, Sistemas de Reportes y Datawarehouse (Almacén de Datos). Estas herramientas ayudan a la compañía a ganar inteligencia en operaciones y desempeño.

**Buksard, Mollot y Richard** (Business Intelligence made easy -2000) consideran que Business Intelligence o Inteligencia de Negocios no es una sola tecnología o aplicación, se trata de una suite de productos que trabajan de manera conjunta para proveer datos, información y reportes analíticos que satisfagan las necesidades de una gran variedad de usuarios finales.

Una solución Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) debe integrar información estructurada y cuantitativa (números) con información no estructurada (texto), permitiendo a los usuarios compartir, redefinir y reutilizar de forma sencilla ese conocimiento que antes era tan difícil de localizar.

La idea es combinar el soporte a la gestión y análisis de datos, con la creación, captura, organización, acceso y uso del conocimiento, es decir la Gestión del Conocimiento Organizacional.

### **b) Elementos de Business Intelligence**

El mercado de Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) crecerá aproximadamente 148 billones, de acuerdo con Survey.com. Conociendo estas tendencias, es crítico para cualquier negocio, independientemente del tamaño, contar con la mejor tecnología que pueda disponer. Los sistemas actuales de Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) están contruidos en una moderna infraestructura, que consisten de una arquitectura federada (también conocida como modular) que acomoda todos los componentes en un moderno sistema de inteligencia de negocio. Estos sistemas incluyen:

- 1) Datawarehouse (Almacén de Datos) y Datamarts, sistemas de Almacén de Datos.
- 2) Aplicaciones Analíticas.
- 3) Data Mining, herramientas para la minería de Datos.
- 4) OLAP (Procesamiento de Datos en línea), herramienta de procesamiento analítico de datos.
- 5) Herramienta de consulta y reporte de datos.
- 6) Herramienta de producción de reportes personalizados.
- 7) ELT, herramienta de extracción, traducción y carga de datos.
- 8) Herramientas de administración de sistemas.
- 9) Portales de información empresarial.
- 10) Sistemas de bases de datos
- 11) Sistemas de Administración del conocimiento.

### **c) Objetivos del Business Intelligence**

Están dirigidos a la resolución de problemas de negocio concreto, que aporten valor añadido, entre los cuales se encontrarán:

- A. Convertir los datos provenientes del cliente, proveedor o visitante en conocimiento.
- B. Relacionar el conocimiento del visitante, cliente o proveedor con propuestas de valor concreta: acciones de marketing 1 to 1 y ser sensibles a los cambios del entorno.
- C. Permitir la distribución del conocimiento dentro de la entidad, en la ayuda de la toma de decisiones (inversiones, oferta de nuevos servicios y productos, etc.)

#### **d) Medios que permiten alcanzar los objetivos del Business Intelligence (Inteligencia de Negocio)**

Se dividen en los siguientes niveles:

##### **1. Organización de la información**

La información relativa a la navegación de los clientes o visitantes, se recoge y almacena en ficheros que reciben el nombre de logs.

Se diferencian dos niveles de organización de la información:

- a) **Datawarehouse (Almacén de Datos):** Es el repositorio de datos empresarial, donde se organiza y reside la información procedente de diferentes fuentes y entornos.
- b) **Datamart:** Son bases de datos específicas y creadas para un fin concreto a partir de información residente en el Datawarehouse o Almacén de Datos u otras fuentes. Sería un repositorio de datos departamental.

##### **2. Análisis de la información**

**2.1)** En el análisis de la información residente en el Datawarehouse (Almacén de Datos) o en el Datamart, se diferencian tres niveles de análisis:

- a) **Query&Reporting.** Consiste en la generación de reportes predefinidos que miden una serie de parámetros asociados a las visitas al site (sitio), tales como número de visitas y duración de las mismas, páginas más vistas, navegadores utilizados.
- b) **Olap (Procesamiento de Datos en línea):** Relaciona información procedente de diferentes fuentes y canales (transaccional, navegación, demográfica, etc.) permitiendo la toma de decisiones de negocio (cuánto invertir y dónde, qué servicios potenciar, qué clientes son los más rentables, etc.)

- c) **Data Mining (Minería de Datos)-Web Mining:** Mediante la utilización de métodos estadístico, se segmenta a los clientes o visitante en función de su comportamiento, se calculan las probabilidades a nivel de cliente relativas a riesgo, abandonos, compra de otros productos, etc.

**2.2) CRM (Administración de la Relación con los Clientes) -E-CRM (Administración de la Relación con los Clientes en forma electrónica):** Es la gestión personalizada del cliente y suele trabajar en dos dimensiones:

- **CRM operacional:** Constituyen los medios logísticos y operacionales que permiten la gestión de la relación con el cliente.
- **CRM analítico:** Aplica la inteligencia procedente de análisis de Web Mining y Data Mining (Minería de Datos) para la construcción de reglas de gestión de la relación con el cliente (qué producto o contenido se le ofrece a cada cliente/visitante, qué canal es el adecuado para ofrecérselo, qué precio se cobra, etc.)

El sistema **E-Intelligence** (Inteligencia en forma electrónica) que constituye el motor de Business Intelligence facilita la tarea en diversos frentes:

- ✓ Posibilita a los empleados información centralizada y fiable necesaria para dar un buen servicio a los clientes o proveedores de la organización.
- ✓ Permite una integración de información procedente de los canales tradicionales (ERP (Planeación de Recursos Empresariales), SFA (Automatización de la Fuerza de Ventas) ,CRM (Administración de la Relación con los Clientes), Call Center (Centros de Atención Telefónica) y Datawarehouse (Almacén de Datos) ) con los nuevos canales basados en Internet, posibilitando una vista completa de todas las operaciones e informaciones del negocio en torno a los clientes y proveedores y como consecuencia realizar análisis y tomar decisiones basados en el conocimiento completo de la relación con nuestros clientes.
- ✓ Facilita una puesta a disposición de los clientes y proveedores de información de sus relaciones con la empresa rápida y fiable.
- ✓ Permite una relación personalizada con los clientes a través de Internet optimizando las ofertas basándolas en los hábitos y preferencias de compras.
- ✓ Enriquece la información socio-económica de los clientes mediante el uso de cuestionarios.
- ✓ Posibilita los mecanismos de análisis y segmentación de clientes a través de interfaces WEB para la realización de campañas de e- marketing basadas en e- mailings.
- ✓ Pone a disposición de los ejecutivos de las organizaciones sistemas de información de la marcha del negocio en sus diferentes vertientes independientemente de la ubicación geográfica donde se encuentre el ejecutivo y a través de una interfase visual consistente y universal: un explorador WEB.
- ✓ Integra a los partners o socios de negocio y a los proveedores en los procesos de negocio de la organización para facilitar los procesos

colaborativos, el conocimiento mutuo y la optimización de la cadena de suministro de productos minimizando inventarios.

En definitiva, Business Intelligence o Inteligencia de Negocios significa gestionar y trasladar la información a las personas adecuadas para que tomen decisiones de forma ágil, precisa y rápidamente.

Es un proceso, que en primera fase, recoge los datos de varias aplicaciones dentro de los sistemas operacionales, después, los integra en un modelo lógico de áreas temáticas empresariales, para posteriormente almacenar la información de forma que sea accesible y comprensible para los usuarios, y finalmente, la suministra a los encargados de la Toma de Decisiones a través de herramientas de consulta y generación de informes.

#### **d) Beneficios Económicos de BI**

Los beneficios económicos se engloban en tres grandes áreas, y las tres hacen referencia al ahorro:

- ✓ Ahorro que supone el no tener que soportar el proceso tradicional de Toma de Decisiones, es decir, los gastos de administración.
- ✓ Ahorro derivado de la automatización en la recogida de la información y su posterior distribución a los miembros de la organización.
- ✓ Ahorro anual identificable debido a las decisiones tomadas, además de un retorno claro de la inversión basándose en el criterio de costo-beneficio.

#### **e) Beneficios Cualitativos del BI**

Los beneficios cualitativos son intangibles, pero proporcionan un valor agregado a la empresa, que a largo plazo se convierte en una ventaja competitiva respecto del resto de las empresas. Un sistema de Gestión del Conocimiento asociados a los departamentos claves de la empresa, permite añadir componentes aún más enriquecedores para:

- ✓ Generar informes del estado de cada balance, producto, cliente, línea de producto y mercado en el que se mueven.
- ✓ Optimizar inversiones en Marketing evaluando y respondiendo rápidamente a resultados de promociones y con la cadena de suministro siempre a punto.
- ✓ Reducir considerablemente la carga de trabajo de los departamentos de sistemas pudiendo estos dedicarse a la investigación en nuevos programas y sistemas.
- ✓ Reconocer quien tiene la mayor cuota de mercado y por qué.
- ✓ Permitir a los ejecutivos contar con la tecnología adecuada para poder atacar cualquier problema.
- ✓ Mejorar la calidad de servicio a los empleados, clientes y proveedores.
- ✓ Cohesionar entre los departamentos de la empresa, ya que la información estará disponible para todos los niveles de modo rápido, fácil y personalizada al usuario.

- ✓ Reaccionar rápidamente ante los continuos cambios del mercado ya que existe una indicación clara y exacta de los KPI (Indicadores Claves de Negocio).
- ✓ Potenciar claramente las áreas estratégicas de la empresa y de mayor valor agregado.
- ✓ Al mismo tiempo, también potenciar el entorno CRM (Administración de la Relación con los Clientes), es decir, la relación que tiene la empresa con el cliente a través del estudio de las variables de marketing.
- ✓ Obtener indicadores que permitan descubrir nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Gestionar integralmente el Conocimiento, hacia todas las áreas de la empresa, aportando información personalizada a cada usuario, garantizando la confidencialidad y extensión de la información.
- ✓ Diversificar el riesgo de la decisión y potenciación de las habilidades.

### **g) Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) y Gestión del Conocimiento**

El Datawarehouse (Almacén de Datos), OLAP (Procesamiento analítico en línea), CRM 8 Administración de la Relación con los Clientes) y Datamining (Minería de Datos) constituyen herramientas que pueden mejorar significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones de negocio. Estos conceptos forman parte del denominado “Collaborative Business Intellingence” (Inteligencia Colaborativa de Negocios) que permiten gestionar el conocimiento y no únicamente información.

Un proyecto Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) se puede descomponer en dos fases. Una primera de desarrollo, y una segunda de implantación y uso. En esta última fase los empleados aprenderán a compartir información tradicional y a darle valor añadido y un contexto que la convertirá en conocimiento.

En este sentido, el objetivo de todo esto es gestionar el conocimiento para la acción, es decir para la toma de decisiones. Todo conocimiento que se capte y no se utilice en la vida real, no tiene valor, por lo menos desde el punto de vista de la empresa.

La idea es combinar el soporte a la gestión y análisis de datos, con la creación, captura, organización, acceso y uso del conocimiento, es decir con la Gestión del Conocimiento Organizacional.

El concepto de Business Intelligence (Inteligencia de negocios) une el mundo estructurado de los números con el mundo desestructurado del texto, y aumenta el valor agregado de ambos.

Los informes que produce una herramienta de Business Intelligence (Inteligencia de negocios) se pueden obtener a través de la Web, pero también pueden ser obtenidos en un contexto colaborativo junto con otro tipo de información para la

toma de decisiones. Esto permite que la organización aprenda de la historia y de sus mejores prácticas.

Actualmente, los portales corporativos son las herramientas que pueden facilitar la localización de cualquier tipo de información que pueda ser relevante en el momento de tomar una decisión. Además, la Web permite una actualización continua de contenidos de forma sencilla. Mediante estas herramientas, los usuarios pueden localizar rápidamente toda la información que necesitan en períodos de tiempo cada vez más reducidos.

Estos portales corporativos en los que se encuentra toda esa información y documentación en formato Web, permiten realizar búsquedas extraordinariamente potentes y tener mecanismos para informar de todos los cambios que se produzcan en los contenidos. El Collaborative Business Intelligence (Inteligencia Colaborativa de Negocio) es un inmejorable camino para conseguir información, sin preocuparse de la localización, y transmitirla a una gran cantidad de personas que puedan estar localizadas en cualquier lugar del mundo.

## **VI. El cliente**

La clave para retener al cliente reside en satisfacer sus necesidades constantemente, y para alcanzar este objetivo una compañía debe antes que nada revalorizar al cliente y empezar a percibirlo como una entidad única, como la razón de los negocios mismos. Es así que se considera que:

- ✓ Es la persona más importante del negocio.
- ✓ No depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- ✓ No es una interrupción de nuestro trabajo, es su objetivo.
- ✓ Nos hace un favor cuando compra nuestros productos, nosotros no le hacemos un favor al venderle.
- ✓ Es parte de nuestro negocio, no es un agente externo.
- ✓ No es tan solo un dato estadístico, sino un ser humano de carne y hueso con emociones como nosotros.
- ✓ Es una persona que se acerca con necesidades y demandas, es deber de la compañía responder a ellas.
- ✓ Nunca presenta un problema, sino una oportunidad para demostrar la excelencia.

Las expectativas del cliente son un servicio consistente en todos los canales, ofertas de productos y servicios que cumplan con los requerimientos específicos, la posibilidad de hablar con representantes bien informados, contacto personalizado, poder confiar en el servicio y eficiencia de la compañía y hacer negocios cómo y cuándo lo desea.

Para lograr identificar los clientes que harán que la inversión de tiempo y dinero sea justificable, es necesario investigar a los potenciales clientes.

Además cuando una empresa realmente conoce a quien está sirviendo puede adelantarse a sus necesidades, situándose en una posición ventajosa con respecto a la competencia.

El arte de mantener clientes es complejo y requiere dedicación, pero una vez que una compañía comprende las necesidades de cada uno de los miembros de su cartera y establece un seguimiento continuo de sus relaciones con este, el esfuerzo pasa a ser parte de su naturaleza.

### **a) Retener Clientes**

Retener clientes es un arte. Implica distinguir sus necesidades, determinar cómo satisfacerlas, diseñar productos y servicios acordes a estas, y desarrollar programas de seguimiento constantes. Además de aprender a servir a cada cliente individualmente, se deberá tratar de discernir los clientes que es conveniente mantener y los que es mejor que pasen a formar parte de la cartera de clientes de la competencia.

Adicionalmente es importante destacar que cuanto más alto sea el nivel de especialización de una compañía en este arte de retener clientes, mayores serán sus capacidades de conquistar nuevos clientes, debido a que contarán con una experiencia invaluable a la hora de determinar la estrategia personalizada a seguir.

### **b) Revalorizando al cliente**

En los últimos 50 años, a medida que las pequeñas y medianas compañías comenzaban a convertirse en corporaciones globales y su cartera de clientes aumentaba, la distancia entre éstas y el cliente se incrementó hasta que el último se volvió un número, un dato estadístico. Esto trajo consecuencias negativas no sólo para el cliente que fue despojado de su valor, sino también para las empresas mismas que, al mecanizar su área de servicio al cliente, perdieron la capacidad de discernir entre las relaciones que hacen que su negocio sea redituable y las que nunca llegan a justificar la inversión de tiempo y dinero que toda compañía hace para constituir las.

La clave para retener al cliente reside en satisfacer sus necesidades constantemente.

### **c) Los niveles de relación con el cliente**

Está determinado por el grado de intimidad que se haya alcanzado con ellos:

- 1) **Nivel Básico:** en este nivel no se ha establecido relación alguna. Una transacción se realiza y el contacto se interrumpe después.
- 2) **Nivel Reactivo:** luego de la transacción, el vendedor da el primer paso hacia el establecimiento de intimidad. Le da su tarjeta personal al cliente y se pone a disposición.
- 3) **Nivel activo:** después de realizada la transacción, el vendedor llama al cliente para preguntarle si está satisfecho con el producto o servicio adquirido.

- 4) **Nivel pro-activo:** la compañía se comunica frecuentemente con el cliente y le ofrece nuevos servicios y productos. Esto le otorga al cliente la sensación de que todavía está interesada en él y es probable que si su satisfacción fue alcanzada desde un principio, la próxima vez que necesite obtener un producto lo haga en esta compañía.
- 5) **Nivel integrado:** Comprende la relación business to business (Relaciones de Negocios entre Empresas). Se trata del punto en que la compañía y el cliente se relacionan como socios.

## **VII. Creación de valor**

Valor es la propiedad subjetiva que tienen las cosas para satisfacer las necesidades humanas o proporcionar satisfacción, es la cualidad de las cosas por la cual se da por poseerlas algo equivalente.

El cliente siempre compra un paquete, compuesto por un conjunto de atributos tangibles e intangibles que valora y la empresa obtiene dinero para sus costos y generar los beneficios que valora.

Este paquete, cuando está bajo control, es el Modelo de Valor que se va formando a medida que la empresa está diseñando, comprando, fabricando, controlando, administrando, vendiendo, etc. Las diferentes personas involucradas, son las que van a sumarle o restarle valor a lo entregado. Esto es lo que se conoce como Cadena de Valor.

Si valor es la percepción que tiene el cliente de lo recibido, que hace que le produzca o no satisfacción, es evidente que no todo lo que agrega costo agrega valor. En consecuencia, ningún cliente aceptará a conciencia, pagar por nuestra ineficiencia.

Detectar lo que tiene valor para el cliente, se convierte en una búsqueda de oportunidades competitivas.

Un modelo de valor es la combinación de cosas y experiencias que crean en el cliente una percepción de valor total recibido.

El desafío es superar la brecha que existe, entre lo que valora la empresa (personal, proveedores, etc.) y lo que el cliente aprecia, adaptando a sus expectativas el concepto de valor total.

Conocer al cliente es la manera de empezar cualquier proceso que tenga como meta satisfacerlo, porque es mucho más rápido y económico consultarlo, que experimentar por el método de prueba y error.

El silencio del cliente no debe ser tomado como un síntoma de satisfacción, porque el 96 % de los clientes insatisfechos no se quejan, aunque transmiten su frustración a 11 personas aproximadamente. En cambio aquellos que estén satisfechos lo dirán a lo sumo a 3 personas.

La vocación de superar las expectativas de valor del cliente es el motor de la mejora continua.

Para crear valor es necesario investigar los atributos valorados por el cliente, hay que determinar el peso individual que el cliente le dará a esos atributos, hay que comparar nuestra posición con la de nuestros competidores en dichos atributos y proponer nuestro propio modelo para superar la propuesta de valor de la competencia.

Los grupos de trabajo que se reúnen para diseñar modelos de valor se preguntan:

- 1) ¿Qué cosas de las que hago yo son valoradas por el cliente? (Sumar valor)
- 2) ¿Qué cosas que el cliente no valora puedo suprimir? (Bajar costos)
- 3) ¿Qué se puede hacer para agregar valor para el cliente en nuestra actividad? (Definir objetivos)
- 4) ¿Cómo lo voy a medir? ( Establecer metas y parámetros)
- 5) ¿Por cuál empezamos? ( Ordenar las prioridades)

### **VIII . Un autoanálisis necesario**

Día tras día nos encontramos ante una realidad imparable; mayor información a nuestra disposición y menos tiempo para asimilarla. Los departamentos de las empresas empiezan a tener todo tipo de información sobre sus clientes: quiénes son, qué compran, cuánto compran, cuándo compran, cómo pagan y cuánto es el tiempo esperado en que vuelven a comprar. Estos datos se obtienen analizando operaciones, competidores, colaboradores, previsiones de ventas y tendencias a través de técnicas de procesamiento de la información y sus diversas posibilidades.

Cada vez hay más especialistas encargados de asesorar empresas de diversos sectores en la gestión de la información. Dedicados a servicios de consultoría, los departamentos tecnológicos tienden a olvidar que ellos mismos deben tener una visión inteligente.

Mientras las compañías invierten en entornos de trabajo adecuados en los que se pretende tener un control en la gestión del conocimiento, los sistemas de información tradicionales, no están dotados de la flexibilidad necesaria para dar a los profesionales del negocio un entorno de toma rápida de decisiones. Surge así la paradoja de integrar sistemas que están siendo utilizados con éxito a nuevas plataformas que permiten combinar la información para responder a los requerimientos de cada objetivo empresarial.

A esta necesidad de muchas empresas, se suma la complejidad que adquiere el procesamiento, ya que además de gestionar la información que viene desde el exterior, muchas veces es dentro de la misma empresa que las diferentes áreas luchan entre sí para adquirir datos relevantes.

Para dar una respuesta rápida y efectiva, el reto de hoy es proveer al propio analista de negocio de la información correcta y de una visión inteligente para que los problemas del flujo de la información no lo aten en el ciclo de toma de sus decisiones.

En esta visión, cada trabajador necesita un entorno personalizado de business intelligence o Inteligencia de Negocios en el que a través de su PC o navegador WEB se le garanticen sus inmediatas necesidades de negocio en cualquier lugar y cualquier momento.

La tecnología deberá integrar y ayudar a las organizaciones a ser más fluidas, diseñando y automatizando los procesos desde la entrada de los datos hasta la generación de informes personalizados. Una organización fluida puede adaptar sus estructuras y procesos para conseguir una mayor eficacia y efectividad.

## **IX. El rol de los Gerentes financieros en las organizaciones**

Los Gerentes Financieros deberán asumir hoy en día un rol estratégico que excede el tradicional informe sobre el balance, para extenderse al análisis minucioso de cada proceso y función de negocios con miras a que sus respectivas organizaciones puedan lograr una mayor rentabilidad.

En la actualidad también deberán responder a las preguntas de cuáles son los productos más exitosos, quiénes son los clientes más rentables y de qué zonas provienen la mayoría de las ventas de la compañía.

Sin embargo, extraer los datos críticos que necesitan de sus sistemas contables puede ser un gran obstáculo para muchos analistas de negocios.

Consultores internacionales indican que los gerentes de finanzas y negocios consideran que el tiempo y la disponibilidad de la información financiera son los temas claves de los sistemas contables. Las razones de insatisfacción con los viejos sistemas incluyen altos costos de mantenimiento, interfases de usuarios poco amigables y con información limitada, e integración insuficientes entre los módulos contables y otras aplicaciones.

Para revertir esta situación, los directivos recurren a nuevos sistemas financieros que provean herramientas gráficas multidimensionales para el análisis de datos y nuevas herramientas contables con capacidad de exploración y análisis interactivo de los datos financieros.

Se identifican dos factores que impulsarán el crecimiento del mercado desde ahora hacia fines de la década: el acceso a la información de parte del usuario final y las arquitecturas distribuidas.

Para que los usuarios tengan mayor acceso a la información, los grandes departamentos contables están bajando los datos al nivel de redes en sectores más pequeños.

Otra tecnología que provee a los gerentes financieros un mejor acceso a los datos es la de Datawarehousing (Almacén de Datos) , que le permite identificar patrones de venta a partir de los datos de clientes, conociendo cómo se relacionan entre sí las diferentes variables.

## **X . El declive de las empresas punto com**

No son los gurús del management los que marcan la diferencia entre el triunfo y la desaparición de las empresas de Internet. Son los clientes quienes eligen qué empresas sobrevivirán.

El éxito del cliente, como centro de todas las operaciones empresariales, acaba de empezar. Así como la década de los 90 impulsó el Marketing Relacional, Internet exigió a las compañías adaptar sus procesos a un individualización de las relaciones a través de Marketing one to one (1 A 1).

Así nacen el Datawarehouse (Almacén de Datos) , Datamining (Minería de Datos) , CRM (administración de la Relación con los Clientes), e-CRM (Administración Electrónica de Relación con los Clientes), herramientas que participaron en esta nueva etapa provocando la tecnificación del marketing con el objetivo de acercarse aún más al cliente.

En 1999, el uso masivo de Internet supuso la consagración de los programas de gestión de la lealtad del cliente con la traducción en la red de estrategias como campañas de puntos por compra. Además programas sofisticados de fidelización permitieron que las organizaciones puntocom obtuviesen toneladas de información de sus usuarios.

Hoy las empresas disponen de un arsenal de tecnología y métodos para conquistar al cliente. Sin embargo los resultados que obtienen estas organizaciones no son satisfactorios.

Por ejemplo, en el proceso de ventas por Internet, sólo un 1,5% de los internautas que visitan un sitio puntocom, especializada en la venta de libros, realiza una compra. Por otro lado, el 70 % de los encuestados en su relación e-commerce (Comercio Electrónico) con un proveedor, dijeron que para repetir su compra tendrían que estar muy satisfechos y de ese porcentaje sólo un 10% volvió a comprar. Respecto a las visitas a páginas WEB, el 65 % de los internautas con más de una hora de tiempo para navegar, sólo busca tres direcciones al día: un portal, un periódico electrónico y la página de su empresa. Esto confirma que el 70 % de las WEB que existen reciben en sus seis primeros meses de vida en el mejor de los casos unas mil visitas.

En conclusión, ni funcionan los programas de fidelización, ni existen los de captación.

Las dos principales razones que explican el rápido declive de las empresas puntocom son: el olvido del Marketing de masas con todas sus vertientes de marca, de producto y de canal y por no tener en cuenta el ciclo completo de las transacciones con el cliente al olvidar la fórmula contra el reembolso de dichas operaciones.

Los usuarios no pueden llegar a una WEB sin conocerla. En el inicio del Marketing Digital sus ingenuos promotores recomendaban introducir la URL de las empresas en los directorios de buscadores y metabuscadores. El problema estriba en conseguir un número mayor de accesos, y, éstos sólo se producen si los internautas mantienen el recuerdo de la marca de la empresa. La fidelización vendrá después. Para lograrla, hay que aplicar un marketing masivo de captación. Hay que volver a los años 70 y al mix o combinación de marketing caracterizado por el posicionamiento, la segmentación y la diferenciación. Conceptos imprescindibles en el entorno de extrema competencia que viven las organizaciones puntocom.

Actualmente, la tecnología permite conocer el mercado como nunca había sido posible. Hay que aprovechar ese potencial y adecuar los recursos financieros a los públicos que son atractivos para la empresa.

En resumen, este tipo de empresas debe diseñar prácticas de captación y fidelización coherentes porque en el entorno actual no hay tregua y sus resultados tienen que ser positivos desde su constitución.

# **CAPÍTULO 1**

## **DATAWAREHOUSE (DW)**

### **(ALMACÉN DE DATOS)**

## **1.1 Introducción y concepto**

Es un sistema donde se centran todos los datos sensibles de las diferentes áreas de la organización (Ventas, Finanzas, RR-HH, etc.) con la finalidad de tener la información reunida sólo en un lugar para que sea útil en el momento de toma decisiones.

Según **BILL INMON** (Building the Datawarehouse- Edic. Wiley Computer Publishing- New York-1996) "Es el almacenamiento de información homogénea y fiable, en una estructura basada en la consulta y el tratamiento jerarquizado de la misma y en un entorno diferenciado de los sistemas operacionales".

### **1.2 Características de los Almacenes de Datos**

Las bases de datos que conforman un Datawarehouse o Almacén de Datos deberán caracterizarse por ser:

#### **1. Orientado al sujeto**

Los datos se organizan de acuerdo al sujeto en vez de la aplicación, por ejemplo, una compañía de seguros usando un almacén de datos podría organizar sus datos por cliente, premios y reclamaciones en lugar de por diferentes productos (automóviles, vida, etc.). Los datos organizados por sujetos contienen solo la información necesaria para los procesos de soporte para la toma de decisiones.

#### **2. Integrados**

Cuando los datos residen en muchas aplicaciones separados por distintos entornos operacionales, la descodificación de los datos es a menudo inconsistente.

#### **3. Variación -temporal**

El almacén de datos contiene un lugar para guardar datos con una antigüedad de 5 a 10 años, o incluso más antiguos, para poder ser usados en comparaciones, tendencias y previsiones. Estos datos no se modificarán.

#### **4. No son inestables**

Los datos no serán modificados o cambiados de ninguna manera una vez que han sido introducidos en el almacén de datos, solamente podrán ser cargados, leídos y/o accedidos.

El Datawarehouse es un proceso y no un producto. Define un nuevo concepto para el almacenamiento de datos. Integra toda la información generada en una organización, facilitando de esta manera la toma de decisiones estratégica.

Se puede concebir un Datawarehouse (Almacén de Datos) como un almacén-factoría de datos o información, que concentra la información de interés para toda

la organización y distribuye dicha información por medio de diversas herramientas de consulta y de creación de informes orientadas a la toma de decisiones.

Normalmente las organizaciones que afrontan el reto del Datawarehouse (Almacén de Datos) se encuentran con un conjunto de sistemas de información operacionales que han ido surgiendo de forma independiente en distintos departamentos o unidades funcionales y han crecido de un modo también independiente los unos de los otros. Todo esto da lugar a una serie de problemas (incoherencia en algunos datos, redundancia de otros, necesidad de grandes cantidades de trabajo manual para corregir estos defectos).

Con esta tecnología se convierten los datos operacionales de una organización en una herramienta competitiva, que permite a los usuarios finales examinar los datos de modo más estratégico, realizar análisis y detección de tendencias, seguimiento de medidas críticas, producir informes con mayor rapidez, un acceso más fácil, más flexible y más intuitivo a la información que se necesite en cada momento.

Frecuentemente, datos que son difíciles de interpretar, desde varias fuentes, se convierten en información lista para el usuario final, otorgando así una mayor ventaja competitiva a la organización.

### **1.3 Principales motivos que dan lugar a la implementación:**

Normalmente las organizaciones que han afrontado el reto del Datawarehouse o Almacén de Datos, se encontraban con un conjunto de sistemas de información operacionales que habían ido surgiendo de forma independiente en distintos departamentos o unidades funcionales y habían crecido de un modo independiente los unos de los otros. Todo esto da lugar a una serie de problemas (incoherencia, redundancia, etc.)

Entre los principales motivos que dan lugar a la necesidad de implantar un Datawarehouse (Almacén de Datos) podemos encontrar los siguientes:

- Mayor necesidad de ayuda a la toma de decisiones.
- Proliferación de aplicaciones de usuarios finales costosas, desintegradas, etc.
- Falta de herramientas productivas integradas para el decisor o el usuario final real.
- Falta de información histórica.

La infraestructura tecnológica que soporta el Datawarehouse (Almacén de Datos) está separada, y por lo general, es diferente de la que soporta los sistemas operacionales.

#### **1.4 Requerimientos fundamentales que determinan la esencia del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

La infraestructura tecnológica que soporta el Datawarehouse o Almacén de Datos ha de estar separada, y por lo general, será diferente de la que soporta los sistemas operacionales.

Es por ello, que los requerimientos que determinan la esencia del Datawarehouse o Almacén de Datos son los que se detallan a continuación:

- Acceso universal a los datos, que se crean y se tratan de acuerdo con los requerimientos del usuario y dentro del marco de un modelo de datos.
- Implementación de un sistema abierto, con interfaces a fuentes de datos internas y externas.
- Selección de los datos de acuerdo con el contenido de información y la relevancia para las decisiones.
- Separación lógica y física de las bases de datos de almacén de datos y de metadatos respecto a la base de datos operacionales.
- Creación de herramientas de consulta para el usuario final, con posibilidades de utilización intuitiva y funciones de unión e interrelación.

#### **1.5 Utilidad del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

El objetivo del Datawarehouse (Almacén de Datos) o Almacén de datos es reunir y consolidar las bases de datos diferentes, que se mantienen en los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa como subsistemas de información independientes, en una gran base de datos, recogiendo datos muy dispares y muchas veces infrautilizados, procedentes de fuentes internas repartidas por toda la organización.

La información que se genera en una empresa proviene de diferentes fuentes, formatos y tipos, que se consolidan y se transforman. Estos datos deben ser extraídos y transportados hacia el Datawarehouse (Almacén de Datos), limpios y sincronizados, de manera que desde el Datawarehouse (Almacén de Datos) queden a disposición de los usuarios.

También recogerá datos o informaciones externas derivados del entorno, que rutinariamente se recibe sobre las diferentes entidades u objetos de información, como clientes, proveedores, productos y servicios, canales, estructura organizativa, competencia, mercado, coyuntura, economía, etc.

Las razones fundamentales por las cuales conviene un Datawarehouse (Almacén de Datos) son de dos tipos:

**De negocio:** El Datawarehouse (Almacén de Datos) es una importante herramienta para enfrentar los nuevos escenarios caracterizados por la Globalización y la competencia, una mayor cultura y exigencia del cliente, aumento de la calidad de servicio, rapidez y calidad en la toma de decisiones.

**De tecnología:** El Datawarehouse (Almacén de Datos) brinda a los sistemas de una empresa abaratamiento, madurez y nueva generación de herramientas

### **1.6 Posibilidades que ofrece el Datawarehouse (Almacén de Datos)**

El disponer de un sistema de almacenamiento de datos permite a las organizaciones obtener información valiosa que facilitará la innovación en la empresa, permitiéndole contar con mayor información para afrontar la competencia.

Entre el conjunto de información que brinda un Datawarehouse o Almacén de Datos se encuentra:

- Detección de hábitos de compra puntuales y secuenciales, mediante su comparación se detectan nuevas oportunidades de mercado.
- Detectar entre los potenciales clientes los más adecuados y a través de una campaña de marketing dirigirla especialmente hacia ellos (Target-Segmento).
- Segmentar el mercado hasta llegar al individuo.
- Fidelizar los clientes: es más costoso conseguir un cliente nuevo o perdido que mantener un cliente, con lo que es necesario llevar a cabo una iniciativa que evite su pérdida.
- Detección de fraudes o comportamientos anómalos de nuestros clientes de la comparación de los datos registrados con anterioridad.
- Mejora en los procesos del negocio: explotar la información disponible a través de un proceso global o bien sobre una parte del mismo, para optimizar su funcionamiento.

### **1.7 Diferentes tipos de información que alimentan el Datawarehouse**

El ingreso de los datos en el Datawarehouse (Almacén de Datos) viene desde el ambiente operacional en casi todos los casos. El Datawarehouse (Almacén de

Datos) es siempre un almacén de datos transformados y separados físicamente de la aplicación donde se encontraron los datos en el ambiente operacional.

- **Sistemas Estratégicos**

Están orientados a soportar la toma de decisiones, facilitan la labor de la dirección, proporcionándole un soporte básico, en forma de mejor información, para la toma de decisiones. Se caracterizan porque son sistemas sin carga periódica de trabajo donde su utilización no es predecible.

Entre estos sistemas se destacan los Sistemas de Información Gerencial, Sistemas de Información Ejecutivos, Sistema de Simulación de Negocios, etc.

- **Sistemas Tácticos**

Están diseñados para soportar las funciones de coordinación de actividades y manejo de documentación, definidos para facilitar consultas sobre información almacenada en el sistema, proporcionar informes y facilitar la gestión independiente de la información por parte de los niveles intermedios de la organización.

Entre estos sistemas se destacan Sistemas de Transmisión de Mensajería (E-Mail y Fax), coordinación y control de tareas (Work Flow) y tratamiento de documentos (Imagen, Trámite y Base de Datos Documentarios).

- **Sistemas Técnico -Operativos**

Cubren el núcleo de operaciones tradicionales de captura masiva de datos (Data Entry- Persona que entra Datos) y servicios básicos de tratamiento de datos, con tareas predefinidas (Contabilidad, Facturación, Almacén, Presupuesto, Personal y otros sistemas administrativos).

- **Sistemas Interinstitucionales**

Es consecuencia del desarrollo organizacional orientado a un mercado de carácter global, el cual obliga a pensar e implementar estructuras de comunicación más estrechas entre organización y mercado ( Empresa Extendida, Organización Inteligente e Integración Organizacional), todo esto a partir de la generalización de las redes informáticas de alcance nacional y global ( Internet e Intranet).

**La tecnología Datawarehouse (Almacén de Datos) basa sus conceptos y diferencias entre dos tipos fundamentales de sistemas de información:**

- 1. Sistemas Técnico- Operacionales**

Son los sistemas que ayudan a manejar la empresa con sus operaciones cotidianas (Sistema de Ingreso de órdenes, inventario, fabricación, contabilidad, etc.)

## **2. Sistema de Soporte a las Decisiones**

Son los sistemas que soportan las funciones como Planeación de Marketing, Planeación de Ingeniería y Análisis Financiero.

Estos sistemas están relacionados con el análisis de los datos y la toma de decisiones, decisiones importantes sobre cómo operará la empresa, ahora y en el futuro.

Mientras las decisiones de los datos operacionales se enfocan normalmente hacia una sola área, los datos para el soporte de decisiones abarca un número de áreas diferentes y necesita cantidades grandes de datos operacionales relacionados.

### **1.8 Características del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Un Datawarehouse o Almacén de Datos se basa en un repositorio de información, tanto detallada como resumida, que proviene de datos residentes en base de datos operacionales y de otras fuentes externas. De acuerdo a **Bill Inmon** en su libro Building the Datawarehouse, existen cuatro características que describen un Almacén de Datos, a saber:

**Integrado:** los datos integrados en un Datawarehouse (Almacén de Datos) deben integrarse en una estructura consistente, por lo que las inconsistencias existentes entre los diversos sistemas operacionales deben ser eliminadas. La información suele estructurarse en distintos niveles de detalle para adecuarse a las distintas necesidades de los usuarios.

**Temático:** sólo los datos necesarios para el proceso de generación del conocimiento del negocio se integran desde el entorno operacional. Los datos se organizan por temas o áreas para facilitar su acceso o entendimiento por parte de los usuarios finales.

**Histórico:** el tiempo es parte implícita de la información contenida en el Datawarehouse (Almacén de Datos). En los sistemas operacionales, los datos siempre reflejan el estado de la actividad del negocio en el momento presente. La información almacenada en el Datawarehouse (Almacén de Datos) sirve para realizar análisis de tendencias. Por lo tanto, el Datawarehouse (Almacén de Datos) se carga con los distintos valores que toma una variable en el tiempo para permitir comparaciones.

**No volátil:** El almacén de información de un Datawarehouse (Almacén de Datos) existe para ser leído y no modificado. La información es por lo tanto permanente, significando la actualización de Datawarehouse (Almacén de Datos) la incorporación de los últimos valores que tomaron las distintas variables contenidas en él sin ningún tipo de acción sobre la que ya existía.

## **1.9 Componentes del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Los avances en la tecnología de hardware y software han desarrollado medios más adecuados para:

- ✓ Consolidar datos desde una variedad de fuentes. En el marco conceptual de Datawarehouse (Almacén de Datos) se agrupa dentro del proceso de Transformación de Datos.
- ✓ Manejar grandes volúmenes de datos de una forma que no era posible, o no era costo efectiva. Estos medios se agrupan en Procesamiento y Administración de Datos.
- ✓ Acceder a los datos de una forma más directa, en “el lenguaje del negocio”, y analizarlos para obtener relaciones complejas entre los mismos. Estos procesos se engloban en Acceso a Datos y Descubrimiento o Data Mining.

Estos desarrollos tecnológicos, correctamente organizados e interrelacionados, constituyen lo que se ha dado en llamar un **Datawarehouse o Bodega de Datos**, compuesto por:

- **Transformación de Datos (Data Transformación)**

Son procesos que permiten extraer grandes volúmenes de datos de variadas fuentes a efectos de ser consolidados para su explotación. Se instrumenta con herramientas de software que brindan una gran flexibilidad para acceder a distintas plataformas tecnológicas y para homogeneizar y compatibilizar datos originalmente organizados de diferentes formas. Además facilita la continuidad del proceso de carga del Datawarehouse (Almacén de Datos).

Este proceso de Transformación de Datos puede ser aplicado a distintas fuentes dentro de una misma organización, a través de múltiples departamentos y áreas funcionales, como primer paso para obtener una “visión única de la empresa”, o para incorporar fuentes externas (datos provenientes de los sistemas de otras empresas, información demográfica, base de datos de potenciales clientes, etc).

No obstante esta Transformación de Datos tiene que ser acompañada de los medios para realizar el posterior aprovechamiento de los mismos. Para ello se deben implementar los demás componentes del Datawarehouse (Almacén de Datos).

- **Procesamiento y Administración de los Datos**

Con el desarrollo del Hardware y del Software se ha hecho posible procesar mayores volúmenes de datos y hacer sobre los mismos preguntas más variadas y complejas. El manejo de las grandes bases de datos se ha vuelto mucho más flexible y fundamentalmente costo efectivo. Los grandes sistemas de Procesamiento Paralelo Masivo y sus software de base de datos asociados permiten el manejo de volúmenes de datos que eran impensables hasta la fecha y ofrecen una gran flexibilidad y tiempo de respuesta a preguntas complejas, aquellas que relacionan grandes cantidades de datos, haciendo comparaciones y

cálculos de la más variada índole. A la computadora y a la Base de Datos del Datawarehouse (Almacén de Datos) se lo suele llamar “corazón del Datawarehouse” (Almacén de Datos).

No obstante, el volumen de datos a manejar por un Datawarehouse (Almacén de Datos) variará dentro de un amplio entorno que será función de la naturaleza del negocio y de los objetivos estratégicos de aplicación que se definan para cada empresa en particular.

Con el proceso de Transformación de Datos se dispone de los medios para alimentar el corazón del Datawarehouse (Almacén de Datos) y a su vez esto permite procesar una importante cantidad de datos.

- **Acceso a los Datos**

Esa infraestructura de transformación y ese depósito de datos no pudiera ser aprovechado plenamente si no se hubieran desarrollado herramientas que permitieran hacer un acceso inteligente al mismo. Las mismas se han desarrollado de manera que las consultas puedan ser realizadas en forma sencilla, interactiva y en “lenguaje de negocios”. La idea es que las preguntas sean realizadas por el usuario final- sea este un alto ejecutivo, un especialista de marketing o un analista financiero- en su propio lenguaje, sin necesidad de conocer la tecnología subyacente, ni de hacer el requerimiento al área de sistemas o a un grupo especializado.

Seguramente una sola herramienta no va a satisfacer las necesidades de todas las posiciones dentro de una organización; pero existe una variedad tal que es posible cubrir los distintos requerimientos. Típicamente permiten un acceso orientado a “temas”, es decir: cliente, proveedor, producto, actividad, etc. y desde una perspectiva histórica y geográfica. Es muy importante la interactividad, porque muchas respuestas a una pregunta de negocios sugerirán alguna otra pregunta relacionada que se deseará responder a efectos de la toma de decisiones.

- **Descubrimiento o Datamining (Minería de datos)**

Son procesos destinados a la explotación avanzada de los datos que se apoyan en herramientas de software que permitan encontrar la riqueza que contienen determinados datos.

Estas herramientas son las más sofisticadas y específicas de un Datawarehouse (Almacén de Datos), son las que más demanda ejercerán sobre la infraestructura del mismo y pondrán a prueba su diseño, especialmente en lo que respecta a la capacidad de Procesamiento y Administración de Datos, a su vez son las que permiten obtener las relaciones más complejas y ocultas. Son de distinto tipo: estadísticas, redes neuronales, de inteligencia artificial, etc. Permiten encontrar patrones de relación sugeridos e incluso sugerir relaciones entre datos no previstas.

Las preguntas típicas a ser respondidas por estas herramientas son:

¿Qué productos son generalmente comprados juntos?

- ¿Qué otros productos son comprados con las promociones?
- ¿Cuál es la afinidad entre las distintas formas de pago?
- ¿Cómo afectó la última campaña la venta de un determinado producto?
- ¿Cuáles fueron los clientes más sensibles a una determinada publicidad?
- ¿Cuáles son los clientes con mayor probabilidad de irse a la competencia?

### **1.10 Funcionalidades de un Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Los sistemas de Datawarehouse (Almacén de Datos) surgen con el objetivo de resolver necesidades y dentro de las distintas funcionalidades se incluyen:

- A) Integración de base de datos heterogéneas (relacionales, documentales, geográficas, archivos, etc.).
- B) Ejecución de consultas complejas no predefinidas visualizando el resultado en forma gráfica y en diferentes niveles de agrupamiento y totalización de datos.
- C) Agrupamiento y desagrupamiento de datos en forma interactiva.
- D) Análisis de problemas en término de dimensiones (Ej. Analizar datos históricos a través de la dimensión tiempo).
- E) Control de calidad de datos para asegurar no solo la consistencia de la base, sino también la relevancia de los datos en base a los cuales se toman las decisiones.

### **1.11 Niveles de Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Un sistema de Datawarehouse o Almacén de Datos consta de tres niveles: Bases de Datos Fuentes (de producción e históricos), una base de datos con datos resumidos extraídos de las bases de producción (el Datawarehouse o Almacén de Datos) e interfaces orientadas a usuarios que extraen información para la toma de decisiones. Las mismas se explican a continuación:

#### **1) Base de datos fuentes**

Consiste en base de datos de producción así como en histórico de dichas bases. Estas bases de datos pueden estar implementadas en diferentes tipos de sistemas: BD- Relacionales, BD Geográficas, BD-textos, archivos, etc.

Una característica común es que almacena ítems de datos atómicos, los cuales son relevantes como datos de producción, pero pueden ser demasiados finos como base para la toma de decisiones. Además, la noción de calidad de los datos en estas bases se basa en la consistencia de dichos registros, independientemente de la relevancia que estos tengan dentro del problema.

#### **2) El Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Es una base de datos que incluye los datos relevantes para la toma de decisiones en un área de negocios o globalmente en la empresa. Los datos almacenados en el Datawarehouse son, fundamentalmente, agrupamientos y totalizaciones de los datos relevantes que se encuentran en la base de producción y en los históricos.

Una componente importante en el Datawarehouse (Almacén de Datos) es el **Diccionario de Datos o Metadata**, el cual describe los datos almacenados con el objetivo de facilitar el acceso a los mismos a través de las herramientas de explotación del Datawarehouse (Almacén de Datos). El Diccionario de Datos establece correspondencias entre los datos almacenados y los conceptos que estos representan de forma de facilitar la extracción de información por parte del usuario final.

Si quien debe tomar decisiones duda de la calidad de la información, entonces no utilizará el sistema Datawarehouse (Almacén de Datos). La calidad de los datos en el Datawarehouse (Almacén de Datos) involucra, no sólo la consistencia clásica en bases de datos, sino también las nociones **de pertinencia y relevancia** de los datos almacenados. Por pertinencia se entiende la utilidad de un dato para ser usado en la toma de decisiones. La relevancia de un dato es su significación como ítem de información.

### **3 ) Interfaces orientadas a usuarios que extraen información para la toma de decisiones.**

#### a) Herramientas para realizar consultas y reportes complejos

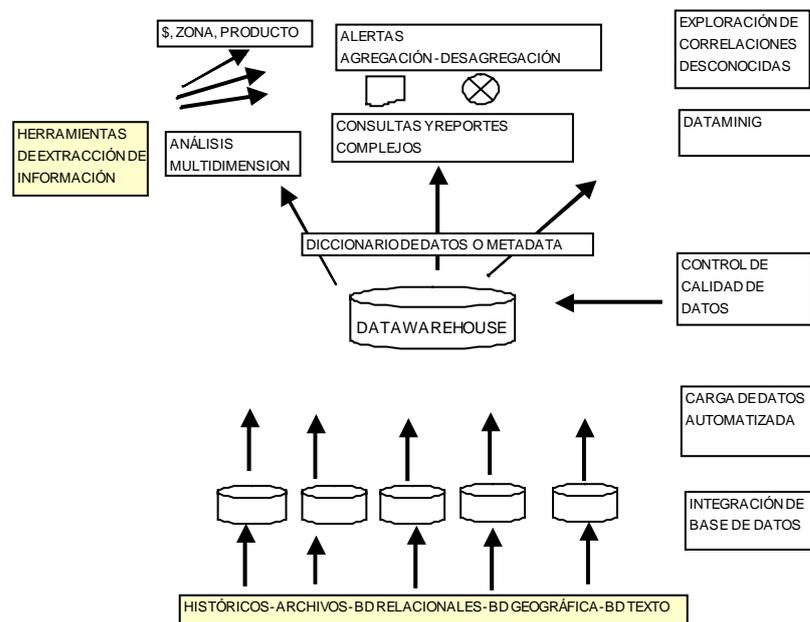
Permiten al usuario construir gráficas y reportes a partir de la información almacenada en el Datawarehouse (Almacén de Datos) y descrita a través del Diccionario de Datos. Algunas funcionalidades típicas de estas herramientas son: agrupamiento y desagrupamiento dinámico de datos en reportes, cambios en el orden de los campos del reporte, visualización del resultado de las consultas en forma gráfica (barras, puntos, tortas, etc.)

#### B) OLAP's ( On-Line Analytic Processing- Procesamiento Analítico de Datos en línea)

Permiten representar los datos del problema en término de dimensiones (zonas, producto, tiempo). Los OLAP's pueden ser servidores, si almacenan los datos en este modelo dimensional; o clientes si se conectan a un servidor de base de datos ( por ejemplo Relacional) y transforman los requerimientos dimensionales en términos relacionales. La utilización de uno u otros depende del tipo de problema a resolver, no existiendo un modelo que sirva para el 100 % de los problemas.

#### C) Técnicas de Data minino (Minería de Datos)

Permiten explorar el Datawarehouse (Almacén de Datos) en búsqueda de relaciones desconocidas o inesperadas entre los datos.



## 1.12 Ventajas y desventajas de las interfaces

El Sistema de Gestión de Base de Datos consiste en el software de base de datos que se utiliza para mantener y extraer datos. Hay dos enfoques diferentes para el almacenamiento de la información: las bases de datos relacionales y las multidimensionales. Así se tendrá gestores de bases de datos relacionales o gestores de bases multidimensionales. A continuación se detallan las ventajas y desventajas de ambas tecnologías de base de datos:

### **Ventajas**

- Proceso de consultas muy rápido en preguntas predeterminadas aprovechando las dimensiones definidas en las Base de Datos (tiempo, geográficas, etc.)
- Alta oferta de productos.
- Independencia de plataforma.
- Permite todo tipo de consulta no predeterminadas.
- Alta escalabilidad.
- Altas prestaciones en los productos punteros.

### **Desventajas**

- El tratamiento de las consultas no previstas (fuera de sus dimensiones) es muy lento.
- Aumentar el número de sus dimensiones supone “explosionar” el tamaño de la base de datos.
- Falta de estándares.
- Proceso lento en consultas complejas, en base de datos muy grandes, si no se cuenta con plataforma paralela y capacidad de consultas paralelizadas.

### **1.13 Estructura de un Datawarehouse (Almacén de Datos)**

El Datawarehouse o Almacén de Datos se compone de diferentes niveles de esquematización y detalle que se definen a continuación:

#### **Detalle de datos actuales**

- ✓ Refleja las ocurrencias más recientes, las cuales son de gran interés.
- ✓ Es voluminoso, ya que se almacena al más bajo nivel de granularidad.
- ✓ Casi siempre se almacena en disco, el cual es de fácil acceso, aunque su administración sea costosa y compleja.

#### **Detalle de datos antiguos**

La data antigua es aquella que se almacena en forma masiva, no tiene frecuente acceso y se almacena a un nivel de detalle, consistente con los datos detallados actuales.

#### **Datos ligeramente resumidos**

Es aquella que proviene desde un bajo nivel de detalle encontrado al nivel de detalle actual.

#### **Datos completamente resumidos**

Estos datos son compactos y fácilmente accesibles.

#### **Metadatos**

Son básicamente datos acerca de los datos contenidos en el Datawarehouse (Almacén de Datos).

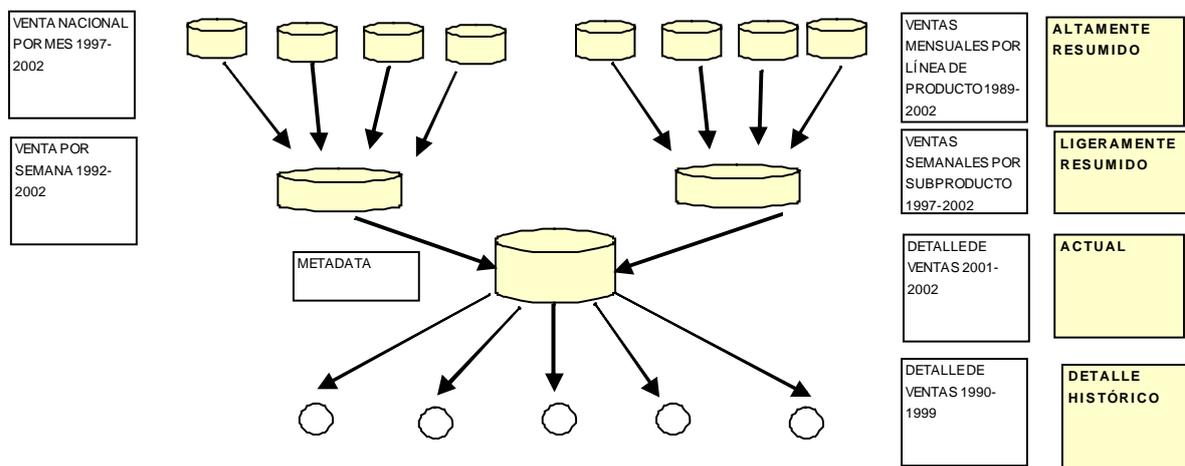
Uno de los problemas con el que pueden encontrarse los usuarios del Datawarehouse (Almacén de Datos) es saber lo que hay en él y cómo pueden

acceder a lo que quieren. El repositorio les ayuda a conseguirlo. El mismo juega un rol especial y muy importante en el Datawarehouse (Almacén de Datos).

## Funcionalidades

- ✓ Directorio para ayudar al analista a ubicar los contenidos del Datawarehouse (Almacén de Datos).
- ✓ Guía para el mapping de datos de cómo se transforma, del ambiente operacional al Datawarehouse (Almacén de Datos).
- ✓ Guía de algoritmos usados para la esquematización entre el detalle de datos actual, con los datos ligeramente resumidos y estos, con los datos completamente resumidos, etc.
- ✓ Permite catalogar y describir la información disponible.
- ✓ Especificar el propósito de la misma.
- ✓ Indicar las relaciones entre los distintos datos.
- ✓ Establecer quién es el propietario de la información.
- ✓ Relacionar las estructuras técnicas de datos con la información del negocio.
- ✓ Establecer las relaciones con los datos operacionales y las reglas de transformación.
- ✓ Limitar la validez de la información.

### 1.14 Ejemplo de niveles de datos en un Datawarehouse (Almacén de Datos)



En el gráfico el detalle de ventas antiguas son las que se encuentran antes de 2001. Todos los detalles de ventas desde 1990 son almacenados en el nivel de detalle más antiguo.

El detalle actual contiene información desde el 2001 al 2002 (suponiendo que el 2002 es el año actual).

En general, el detalle de ventas no se ubica en el nivel de detalle actual hasta que no haya pasado, por lo menos, veinticuatro horas desde que la información de ventas llegue a estar disponible en el ambiente operacional.

En otras palabras, habría un retraso de tiempo de por lo menos veinticuatro horas, entre el tiempo en que en el ambiente operacional se haya hecho un nuevo ingreso de la venta y el momento cuando la información de la venta haya ingresado al datawarehouse (Almacén de Datos).

El detalle de las ventas se resume semanalmente por línea de subproducto y por región, para producir un almacenamiento de datos ligeramente resumidos.

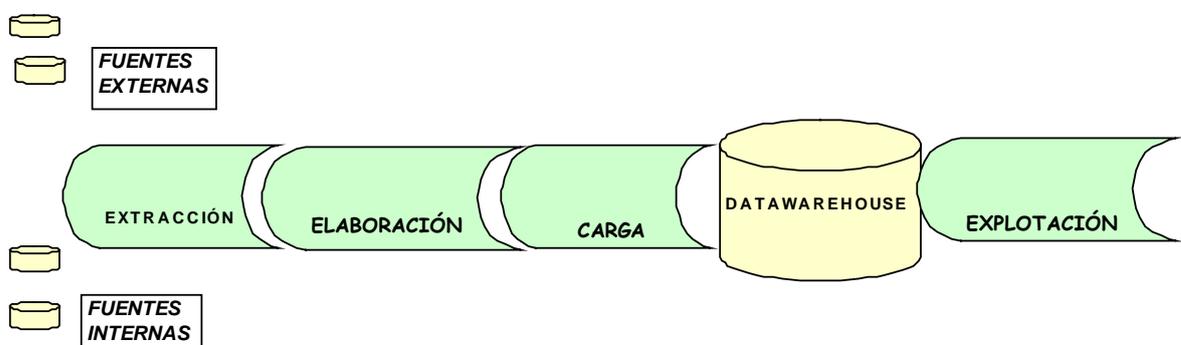
El detalle de ventas semanal es adicionalmente resumido en forma mensual, según una gama de líneas, para producir los datos completamente resumidos.

La metadata contiene al menos la estructura de los datos, los algoritmos usados para la esquematización y el mapping desde el ambiente operacional al datawarehouse (Almacén de Datos).

La información adicional que no se esquematiza es almacenada en el datawarehouse (Almacén de Datos). En muchas ocasiones, allí se hará el análisis y se producirá un tipo u otro de resumen. El único tipo de esquematización que se almacena permanentemente en el datawarehouse (Almacén de Datos), es el de los datos que son usados frecuentemente. En otras palabras, si un analista produce un resumen que se tiene una probabilidad muy baja de ser usado nuevamente, entonces la esquematización no es almacenada en el datawarehouse (Almacén de Datos).

### **1.15 Procesos del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Para comprender el concepto de Datawarehouse o Almacén de Datos es importante considerar los procesos que lo conforman. A continuación se describen dichos procesos clave en la gestión de un Datawarehouse o Almacén de Datos:



**Extracción:** Obtención de la información de las distintas fuentes tanto internas como externas.

**Elaboración:** Filtrado, limpieza, depuración, homogeneización y agrupación de la información.

**Carga:** Organización y actualización de los datos y los metadatos en la base de datos.

**Explotación:** Extracción y análisis de la información en los distintos niveles de agrupación.

Desde el punto de vista del usuario, el único proceso visible es la explotación del almacén de datos, aunque el éxito del Datawarehouse (Almacén de Datos) radica en los tres procesos iniciales que alimentan la información del mismo y suponen el mayor porcentaje de esfuerzo a la hora de desarrollar el Datawarehouse (Almacén de Datos).

Los beneficios obtenidos por la utilización del Datawarehouse (Almacén de Datos) se basan en el acceso interactivo e inmediato a información estratégica de un área de negocios. Este acercamiento de la información al usuario final permite una toma de decisiones rápida y basada en datos objetivos obtenidos a partir de base de datos heterogéneas de la empresa. Estos beneficios aumentan cuanto más importante son las decisiones a tomar y cuanto más crítico es el factor tiempo.

### **1.16 Implementación del Datawarehouse (Almacén de Datos) .Impactos en los diferentes ámbitos**

El éxito del Datawarehouse o Almacén de Datos no está en su construcción, sino en usarlo para mejorar procesos empresariales, operaciones y decisiones. Posesionar un Datawarehouse o Almacén de Datos para que sea usado efectivamente, requiere entender los impactos de implementación en los siguientes ámbitos:

#### **Impactos Humanos**

Construir un Datawarehouse (Almacén de Datos) requiere de la participación activa de quienes lo usarán. Dicha construcción dependerá de la realidad de la empresa como de las condiciones que en ese momento existan, las cuales determinarán qué deberá contener el Datawarehouse (Almacén de Datos).

La gente de negocios deberá participar activamente durante el desarrollo del Datawarehouse (Almacén de Datos), desde una perspectiva de construcción y creación.

El Datawarehouse (Almacén de Datos) intenta proveer los datos que posibilitan a los usuarios acceder a su propia información cuando ellos lo necesitan. Esta aproximación para entregar información tiene varias implicancias:

- ✓ La gente de la empresa puede necesitar aprender nuevas destrezas.

- ✓ Análisis extensos y demoras de programación para obtener información será eliminada. Como la información estará lista para su acceso, las expectativas probablemente aumentarán.
- ✓ Nuevas oportunidades pueden existir en la comunidad empresarial para los especialistas de información.
- ✓ La gran cantidad de reportes en papel serán reducidas o eliminadas.
- ✓ La madurez del Datawarehouse (Almacén de Datos) dependerá del uso activo y retroalimentación de sus usuarios.

## **Impactos Empresariales**

Se deben considerar los beneficios empresariales potenciales de los siguientes impactos:

- ✓ Los Procesos de Toma de Decisiones pueden ser mejorados mediante la disponibilidad de información. Decisiones empresariales se hace más rápida por gente más informada.
- ✓ Los procesos empresariales pueden ser optimizados. El tiempo perdido esperando por información que finalmente es incorrecta o no encontrada, es eliminada.
- ✓ Conexiones y dependencias entre procesos empresariales se vuelven más claros y entendibles. Secuencias de procesos empresariales pueden ser optimizados para ganar eficiencia y reducir costos.
- ✓ Procesos y datos de los sistemas operacionales, así como los datos en el Datawarehouse (Almacén de Datos), son usados y examinados. Cuando los datos son organizados y estructurados para tener significado empresarial, la gente aprende mucho de los sistemas de información. Pueden quedar expuestos posibles defectos en aplicaciones actuales, siendo posible entonces mejorar la calidad de las nuevas aplicaciones.

Apenas el Datawarehouse (Almacén de Datos) comienza a ser fuente primaria de información empresarial consistente, los siguientes impactos pueden comenzar a presentarse:

- ✓ La gente tiene mayor confianza en las decisiones empresariales que se toman. Ambos, quienes toman las decisiones como los afectados conocen que está basada en buena información.
- ✓ Las organizaciones empresariales y la gente de la cual ella se compone queda determinada por el acceso a la información. De esta manera, la gente queda mejor habilitada para entender su propio rol y responsabilidades como también los efectos de sus contribuciones; a la vez, desarrollan un mejor entendimiento y apreciación con las contribuciones de otros.
- ✓ La información compartida conduce a un lenguaje común, conocimiento común y mejoramiento de la comunicación en la empresa. Se mejora la confianza y cooperación entre los distintos sectores de la empresa, viéndose reducida la sectorización de funciones.
- ✓ Visibilidad, Accesibilidad, y conocimiento de los datos producen mayor confianza en los sistemas operacionales.

## Impactos Técnicos

Considerando las etapas de construcción, soporte del Datawarehouse (Almacén de Datos) y soporte de sistemas operacionales, se tienen los siguientes impactos técnicos:

**Nuevas destrezas de desarrollo:** cuando se construye el Datawarehouse (Almacén de Datos), el impacto más grande sobre la gente técnica está dado por la curva de aprendizaje, muchas destrezas nuevas se deben aprender:

- ✓ Conceptos y estructura de Datawarehouse (Almacén de Datos).
- ✓ El Datawarehouse (Almacén de Datos) introduce muchas tecnologías nuevas (Carga, Acceso de Datos, Catálogo de Metadatos, etc.) y cambios en la manera que se usa la tecnología existente. Nuevas responsabilidades de soporte, nuevas demandas de recursos y nuevas expectativas, son los efectos de estos cambios.
- ✓ Destrezas de diseño y análisis donde los requerimientos empresariales no son posibles de definir de una forma estable a través del tiempo.
- ✓ Trabajo en equipo cooperativo con gente de negocios como participantes activos en el desarrollo del proyecto. Nuevas responsabilidades de operación: Cambios sobre los sistemas y los datos operacionales deben ser examinados más cuidadosamente para determinar el impacto que estos cambios tienen sobre ellos y sobre el Datawarehouse (Almacén de Datos).

### **1.17 10 Factores Críticos de Éxito del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Para poder implementar un Datawarehouse o Almacén de Datos con éxito, es necesario considerar algunos aspectos relevantes a tener en cuenta:

#### **1) Apadrinamiento del proyecto**

- ✓ Es indispensable que el proyecto tenga el total apoyo de un ejecutivo de primer nivel en la organización y que este sea responsable del área usuaria que participará en el proyecto.

#### **2) Metodología**

- ✓ La construcción de un Datawarehouse (Almacén de Datos) es en esencia muy diferente a un proyecto de desarrollo de aplicaciones operacionales.
- ✓ Las metodologías de desarrollo de aplicaciones tradicionales no funcionan correctamente en la construcción de un Datawarehouse (Almacén de Datos).
- ✓ Es imperativo el uso de una metodología especializada en Datawarehousing (Almacén de Datos).

#### **3) Experiencia**

- ✓ Es importante incluir en el equipo de trabajo recursos que haya construido un Datawarehouse (Almacén de Datos) anteriormente.

- ✓ La falta de experiencia provoca serios retrasos en los proyectos y falta de credibilidad en la solución.

#### **4) Objetivos Ambiciosos**

- ✓ Es recomendable construir el Datawarehouse (Almacén de Datos) con una metodología iterativa.
- ✓ Iniciar con un área específica dentro de la empresa y crecer el Datawarehouse añadiendo áreas o departamentos posteriormente.

#### **5) Gerencia de Proyecto**

- ✓ La gerencia de proyecto deberá estar a cargo del área usuaria o de negocios.
- ✓ El área de Informática deberá jugar un rol validador y recomendador pero la definición del rumbo del proyecto deberá estar en manos del usuario.

#### **6) Datos Relevantes**

- ✓ Enfocarse en cargar al Datawarehouse (Almacén de Datos) los datos relevantes para conseguir el objetivo planteado.
- ✓ El esfuerzo que significa el obtener datos que sean válidos es una parte muy significativa del proyecto de Datawarehousing (Almacén de Datos).

#### **7) Prever el crecimiento**

- ✓ La cantidad de espacio de almacenamiento que requiere un Datawarehouse (Almacén de Datos) exitoso crece a ritmos de entre 200 % y 400 % anual.
- ✓ La tecnología seleccionada para implementar el Datawarehouse (Almacén de Datos) debe ser suficiente para alojar el crecimiento que se experimente.

#### **8) Tecnología**

Es importante evaluar si la re- utilización de la tecnología existente en la Empresa para los ambientes operacionales es válida para la construcción de un Datawarehouse (Almacén de Datos):

- ✓ HW
- ✓ SW
- ✓ Base de Datos
- ✓ Red de comunicación

#### **9) Prepararse para enfrentar la realidad**

- ✓ Al entrar en producción el Datawarehouse (Almacén de Datos) la credibilidad de la información es cuestionada por muchas personas.
- ✓ Se evidencian muchos problemas desconocidos.

#### **10) El proyecto no tiene fin**

- ✓ Las áreas usuarias se comunican rápidamente.
- ✓ Si el primer esfuerzo es exitoso se forma rápidamente una lista de peticiones.
- ✓ Esta es la mejor prueba de éxito del Datawarehouse (Almacén de Datos).

### **1.18 Los SI y los NO para un diseño de Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Con relación a la organización del Datawarehouse o Almacén de Datos, habrá que considerar cuáles son los puntos adecuados y no adecuados para el diseño de dicho sistema:

#### **SI**

- ✓ Construir el Datawarehouse (Almacén de Datos) para áreas con alto nivel de ROI (Retorno sobre la Inversión) y medir el impacto que tendrá en la empresa.
- ✓ Formar un equipo de Datawarehouse (Almacén de Datos) interfuncional que abarque todas las disciplinas de Tecnología de la Información y los usuarios finales.
- ✓ Desarrollar el Datawarehouse (Almacén de Datos) en pasos graduales e incrementales.
- ✓ Fundamentar el Datawarehouse (Almacén de Datos) en una arquitectura escalable, dado que luego los procesos de mantenimiento, los costos de análisis, diseño y programación crecerán a medida que evolucione el Datawarehouse (Almacén de Datos). Hay que tener en cuenta qué ocurre si el volumen de datos crece más rápido que la capacidad del sistema de administración de base de datos para mantenerse a la par.
- ✓ Hay muchos cuellos de botella que no aparecen hasta que se tienen 5 o 10 usuarios. Por eso, empezar de a poco, siempre pensando en grande. La planificación apropiada, sorteas dificultades de crecimiento futuro, tanto en término de tamaño, como de complejidad de consultas y demandas de usuarios.
- ✓ Si el crecimiento de la base de datos no se maneja cuidadosamente, un Datawarehouse (Almacén de Datos) grande puede convertirse en un costoso fiasco. Las ramificaciones pueden incluir desbordes en los costos, una pobre performance o rendimiento, usuarios descontentos y una tensión excesiva sobre los recursos de un departamento de Tecnología de la Información.
- ✓ Una regla, los requerimientos de almacenamiento son de 70 % a 250 % superiores al volumen de datos.

#### **NO**

- ✓ No subestimar el volumen operativo del Datawarehouse (Almacén de Datos).
- ✓ No comprometerse con un programa de lanzamiento agresivo.

## 1.19 Diferencias del Datawarehouse (Almacén de datos) con los sistemas tradicionales

| SISTEMA TRADICIONAL                                                           | DATAWAREHOUSE                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Predomina la actualización                                                    | Predomina la consulta                                                                                |
| La actividad más importante es de tipo operativo (día a día)                  | La actividad más importante es el análisis y la decisión estratégica                                 |
| Predomina el proceso puntual                                                  | Predomina el proceso masivo                                                                          |
| Mayor importancia a la estabilidad                                            | Mayor importancia al dinamismo                                                                       |
| Datos en general desagregados                                                 | Datos en distintos niveles de detalle y agregación                                                   |
| Importancia del dato actual                                                   | Importancia del dato histórico                                                                       |
| Importancia del tiempo de respuesta de la transacción instantánea             | Importancia de la respuesta masiva                                                                   |
| Estructura relacional                                                         | Visión Multidimensional                                                                              |
| Usuarios de perfiles medios o bajos                                           | Usuarios de perfiles altos                                                                           |
| Explotación de la información relacionada con la operativa de cada aplicación | Explotación de toda la información interna y externa relacionada con la operativa de cada aplicación |

## 1.20 Herramientas de acceso del Datawarehouse (Almacén de Datos)

Sin las herramientas adecuadas de acceso y análisis el Datawarehouse (Almacén de Datos) se puede convertir en una herramienta de datos sin ninguna utilidad. Es necesario poseer técnicas que capturen los datos importantes de manera rápida y puedan ser analizados desde diferentes puntos de vista. También deben transformar los datos capturados en información útil para el negocio.

Cada usuario final debe seleccionar que herramienta se ajusta mejor a sus necesidades y a su Datawarehouse (Almacén de Datos). Entre ellas se puede citar las consultas **SQL** (Structured Query Language), las herramientas **MDA** (Multidimensional Análisis- Análisis Dimensional) y **OLAP** (On- Line Analytical Processing- Procesamiento Analítico de Datos) y la herramienta **DATA MINING**.

### Data Mining (Minería de Datos)

Es una pequeña escala de un Datawarehouse (Almacén de Datos) que resuelve problemas de negocios de los usuarios. Contiene datos enfocados a las necesidades de un departamento específico o de una línea de negocios como podría ser ventas, marketing o finanzas.

Permite la extracción de información oculta y predecible de las grandes bases de datos, predecir futuras tendencias y comportamientos, permitiendo en los negocios tomar decisiones pro-activas.

Deberá dar respuesta a preguntas como:

¿Cuáles clientes tienen más probabilidad de responder al próximo mailing promocional y por qué? Y presentar los resultados en forma de tablas, gráficos, reportes, texto, hipertexto, etc.

El nombre de Data Mining (Minería de Datos) deriva de buscar valiosa información de negocios en grandes bases de datos.

### **Capacidades de los Data Mining (Minería de Datos):**

**Predicción automatizada de tendencias y comportamientos:** Se automatiza el proceso de encontrar información predecible en grandes bases de datos, por ejemplo, usar datos de mailing promocionales anteriores para identificar posibles objetivos para maximizar los resultados de la inversión en futuros mailing, identificar segmentos de la población que probablemente respondan a eventos dados, etc.

**Descubrimiento automatizado de modelos previamente desconocidos:** Las herramientas de Data Mining barren las bases de datos e identifican modelos previamente escondidos en un solo paso.

Una ventaja de esta herramienta es su rápido procesamiento donde los usuarios pueden automáticamente experimentar con más modelos para entender datos complejos. Alta velocidad hace que sea práctico para los usuarios analizar inmensas cantidades de datos. Grandes bases de datos, a su vez, producen mejores predicciones.

### **OLAP ( On line Analytical Processing- Procesamiento Analítico de Datos en línea)**

Es una tecnología de análisis que tiene las siguientes características:

- Presenta una visión multidimensional lógica de los datos en el Datawarehouse (Almacén de Datos) independientemente de cómo se almacenan los datos (Base de Datos Relacional o Base de Datos Multidimensional)
- Soporta requerimientos complejos de análisis
- Analiza datos desde diferentes perspectivas
- Soporta análisis complejos contra un volumen elevado de datos

En el análisis multidimensional, los datos se representan mediante dimensiones como productos, territorio y cliente. Las dimensiones se relacionan en jerarquías, por ejemplo, ciudad, provincia, región, país y continente. El tiempo es también una dimensión estándar con su propia jerarquía como: día, semana, mes, trimestre y año.

## **1.21 Costos de un Datawarehouse (Almacén de Datos)**

Los costos de construir un Datawarehouse o Almacén de Datos son similares para cualquier proyecto de tecnología de la información. Estos pueden ser clasificados en tres categorías:

### **1) Costos de Construcción**

- A. **RRHH:** La gente necesita contar con un enfoque fuerte sobre el conocimiento del área de la empresa y de los procesos empresariales. Además es muy importante considerar las cualidades de la gente, ya que el desarrollo del Datawarehouse (Almacén de Datos) requiere participación de la gente de negocios como de los especialistas tecnológicos; estos dos grupos de gente deben trabajar juntos, compartiendo su conocimiento y destrezas en un espíritu de equipo de trabajo, para enfrentar los desafíos de desarrollo del Datawarehouse.
- B. **Tiempo:** Se debe establecer el tiempo no tan solo para la construcción y entrega de resultados del Datawarehouse (Almacén de Datos), sino también para la planeación del proyecto y la definición de la arquitectura. La planeación y la arquitectura, establecen un marco de referencia y un conjunto de estándares que son críticos para la eficacia del Datawarehouse (Almacén de Datos).
- C. **Tecnología:** Muchas tecnologías nuevas son introducidas por el Datawarehouse (Almacén de Datos). El costo de la nueva tecnología puede ser tan sólo la inversión inicial del proyecto.

Un Datawarehouse (Almacén de Datos) es una inversión con un retorno bastante alto para la empresa, el Datawarehouse (Almacén de Datos) responde a la iniciativa de una empresa, basada en tres objetivos:

- 1) Reducir costos
- 2) Incrementar ventas
- 3) Posicionarse mejor en el mercado para poder competir con las demás empresas.

Se calcula que el retorno sobre la inversión promedio para este tipo de proyectos está entre 1 a 2 años.

La implementación del Datawarehouse (Almacén de Datos) es como toda implementación de sistemas, tiene un factor de riesgo bastante alto, el factor de falla de una herramienta de Business Intelligence (Inteligencia de Negocios) es cerca del 70 %.

## **2) Costos de operación**

Una vez que está construido y entregado un Datawarehouse (Almacén de Datos) debe ser soportado para que tenga valor empresarial. Son justamente estas actividades de soporte, la fuente de continuos costos operacionales para un Datawarehouse (Almacén de Datos). Hay tres tipos de costos operacionales:

- A. **Evolutivos:** Son los ajustes continuos del Datawarehouse (Almacén de Datos) a través del tiempo, como cambios de expectativas y cambios producto del aprendizaje de RRHH del proyecto mediante su experiencia usando el Datawarehouse (Almacén de Datos).
- B. **Crecimiento:** Son incrementos en el tiempo de volúmenes de datos, del número de usuarios del Datawarehouse (Almacén de Datos), lo cual conllevará a un incremento de los recursos necesarios como a la demanda de monitoreo, administración y sintonización del Datawarehouse (Almacén de Datos), evitando así un incremento en los tiempos de respuesta y de recuperación de datos.
- C. **Cambios:** El Datawarehouse (Almacén de Datos) requiere soportar cambios que ocurren tanto en el origen de datos que éste usa, como en las necesidades de información que este soporta.

### **1.22 Valor del Datawarehouse (Almacén de Datos)**

El valor de un Datawarehouse o Almacén de Datos queda descrito en tres dimensiones:

- 1. **Mejorar la entrega de información:** información completa, correcta, consistente, oportuna y accesible. Información que la gente necesita, en el tiempo que la necesita y en el formato que la necesita.
- 2. **Mejorar el proceso de Toma de Decisiones:** con un mayor soporte de información se obtienen decisiones más rápidas, así la gente de negocios adquiere mayor confianza en sus propias decisiones y las del resto, y logra un mayor entendimiento de los impactos de sus decisiones.
- 3. **Impacto positivo en los procesos empresariales:** cuando a la gente se le da acceso a una mejor calidad de información, la empresa puede lograr por sí sola:
  - ✓ Eliminar lo
  - ✓ s retardos del los procesos empresariales que resultan de información incorrecta, inconsistente y/o no existente.
  - ✓ Integrar y optimizar procesos empresariales a través del uso compartido e integrado de las fuentes de información.

- ✓ Eliminar la producción y el procesamiento de datos que no son usados ni necesarios, producto de aplicaciones mal diseñadas o ya no utilizadas.

Identificación del aporte que realiza: Proponer un minucioso análisis de costo – beneficio a la hora de implementar estas herramientas, para determinar el ROI (Retorno sobre la Inversión).

El cálculo de los costos requiere sumar los gastos asociados al proyecto (Hardware, Software, personal dedicado, servicios de consultoría, etc.) y pronosticar los costos a futuro.

Los rendimientos se deberán ver reflejados ya sea por considerar al Datawarehouse (Almacén de Datos) como parte de un sistema como sucede en el control de inventarios, para la disminución de gastos que generan dichos inventarios o para reducir el número de servicios cancelados debido a errores en el procesamiento de pedidos.

Por ejemplo, se podría utilizar el Datawarehouse (Almacén de Datos) para disminuir los gastos que genera el control de inventario o para reducir las bajas de clientes por mal servicio que se vería traducido en cantidad de pesos ahorrados. El Datawarehouse (Almacén de Datos) también puede generar ahorros cuando la empresa lo emplea para identificar a los clientes potenciales y enviarles catálogos, en lugar de usar costosos correos masivos.

La aplicación generalizada de sistemas de Datawarehousing (Almacén de Datos) en una empresa también permitiría, por ejemplo, a los Departamentos de Ventas y de Servicios lograr mejoras reales en los volúmenes de venta a través de un mejor monitoreo del comportamiento de clientes. Esto es ofrecer el producto correcto al cliente en el momento correcto.

El Departamento de Control además podría identificar áreas con problemas en la distribución, tiempo de distribución, etc. e iniciar rápidamente acciones correctivas. El Departamento de Marketing recibiría el feedback más rápidamente sobre el efecto de su campaña de actividades de la competencia y podría analizar patrones de consumidores sobre varias franjas e identificar grupos de interés en forma más precisa.

La instalación de un Datawarehouse (Almacén de Datos) proporciona beneficios de segundo o tercer nivel; esto es, conduce a otros sistemas, reduciendo costos a la vez que intensifica las ventas. Una compañía podría usar un Datawarehouse (Almacén de Datos) para identificar nuevos prospectos de ventas o para descubrir los costos ocultos en una planta manufacturera, pero esos posibles beneficios nunca se realizarán a menos que un representante de ventas recurra a los prospectos, o que los gerentes encargados del equipo tomen medidas para eliminar deficiencias.

Es en los proyectos operacionales en los que la tecnología es usada para instalar y hacer eficiente los sistemas comerciales, donde las cifras inflexibles del Retorno sobre la Inversión (ROI) deben tolerarse por la sola idea de que los sistemas operacionales reducen costos. No así en los planes estratégicos, tecnologías y procesos que deben ser puestos en práctica para ganar ventajas competitivas, retener la participación dentro del mercado o seguir en el negocio.

En cambio, los sistemas informativos contienen toda la información comercial, de toma de decisiones y reportes de la compañía.

El Datawarehouse (Almacén de Datos) permite responder preguntas como las siguientes:

- ¿Quiénes son mis mejores clientes?
- ¿Qué están comprando?
- ¿Qué productos probablemente comprarán en el futuro?
- ¿Cuál es mi línea de productos más rentable?
- ¿Qué tan efectivas son mis promociones y campañas publicitarias?
- ¿Puedo predecir el comportamiento de mis clientes?
- ¿Cuánto mejora mi gestión si tuviera la respuesta a preguntas como éstas?

### **1.23 Implementación del Datawarehouse (Almacén de Datos) en una Empresa de Telecomunicaciones**

Se partió del supuesto que estas empresas utilizarían su Datawarehouse (Almacén de Datos) para operar en un mercado crecientemente competitivo, desregulado y global que, a su vez, estaba atravesando profundos cambios tecnológicos. De esta manera, se podrían almacenar datos de millones de clientes: sus circuitos, facturas mensuales, volúmenes de llamados, servicios utilizados, equipamiento vendido, configuraciones de redes, etc. así como también información de facturación, utilidades y costos son utilizadas con propósitos de marketing, contabilidad, reportes gubernamentales, inventarios, compras y administración de redes.

Dicha herramienta les permitiría responder a preguntas como:

- ✓ ¿Cuáles potenciales clientes de larga distancia son los que con mayor probabilidad responderían favorablemente a una oferta?
- ✓ ¿Cuáles son los candidatos a adoptar nuevas tecnologías, productos y servicios en una fase temprana?
- ✓ ¿Cuáles son los clientes más susceptibles de aceptar una oferta de su competidor?
- ✓ ¿Cuáles clientes tienen probabilidad de comprar otros productos, o de consumir más? ¿Qué probabilidad?
- ✓ ¿Cuánto se puede esperar que gasten determinados grupos de clientes en determinados productos y servicios?
- ✓ ¿Cuáles clientes y potenciales clientes tienen el mayor valor actual (Valor que resulta de calcular el flujo de utilidades esperado de este cliente)?
- ✓ ¿Cuánto se justifica gastar para adquirir cada potencial nuevo cliente?

- ✓ ¿Cuál es el tiempo esperado que un nuevo cliente permanecerá como abonado?

En general el sistema de Datawarehouse (Almacén de Datos) se utiliza para segmentación de clientes, identificación y análisis de mercados objetivo, programas de retención de clientes, cálculo de probabilidad de pérdida de clientes, medición de efectividad de campañas, valuación y adquisición de clientes, cálculo de valor presente esperado de un cliente, etc.

Las mayores instalaciones de Datawarehouse (Almacén de Datos) en la industria incluyen: Ameritech, AT&T, Belgacom (Bélgica), Bell Atlantic, Bell South, British Telecom, GTE, New Zeland Telecom, Sprint, Telecom Italia, Unitel (Canadá), Telefónica de España, Telefónica de Argentina, etc.

A la hora de implementar un sistema de Datawarehouse (Almacén de Datos) se intentaba apuntar a construir una empresa orientada al mercado con una actitud pro-activa a la venta, un marketing potente generador de nuevos productos y una adecuada segmentación de los clientes. Al mismo tiempo, también se intentaba aumentar el índice de satisfacción y lealtad de los clientes a partir de la identificación de los factores claves de éxito de cada Unidad de Negocio y mejorar la productividad acelerando de forma drástica los tiempos de respuesta.

Los impulsores que movían la implementación de un sistema de información corporativa afirmaban que la información de gestión no coincidía a lo largo de la empresa, que había duplicación de esfuerzos y atraso en la emisión de los informes de gestión.

Las iniciativas estratégicas estaban orientadas a establecer programas de oferta personalizada que incluían el empaquetamiento de productos/ servicios para cada segmento específico del mercado.

En el citado ejemplo de proyecto de Implementación del Datawarehouse (Almacén de Datos) la inversión inicial se aplicó exclusivamente a un área particular como es Comunicaciones Residenciales, para luego trasladarlo a un concepto corporativo para así facilitar acciones de Marketing y ofertas integradas.

El enfoque del estudio financiero estaba destinado a estimar todo lo que la compañía podría perder en cuota de mercado y rentabilidad si no iniciaba de forma urgente el camino para fidelizar y retener clientes. Cada vez que una empresa pierde un cliente le cuesta dinero. Los expertos en retención de clientes estiman que si una empresa puede incrementar la retención en un 5 %, esto se reflejará en los resultados económicos como un incremento del 25 %.

Los beneficios esperados de la implementación de dicho sistema eran elevados tanto desde el punto de vista del ahorro como la retención de clientes rentables.

#### **1.24 Información contenida en el Datawarehouse (Almacén de Datos) de distintos sectores de servicios.**

A continuación se enumeran algunos requerimientos típicos resueltos por sistemas Datawarehouse o Almacén de Datos en diferentes áreas de servicio:

### **Bancos**

- El cliente x tiene una cuenta de ahorro, un depósito a plazo fijo, una hipoteca, etc. ¿Es un cliente beneficioso para el banco?
- Basándose en sus perfiles de inversiones. ¿Qué clientes deberían ser focalizados en la próxima campaña?
- ¿Qué tan beneficiosa es una inversión en negocios financieros en la región x?

### **Seguros**

- Se espera lanzar un paquete completo de seguros ¿A qué clientes se les debería ofrecer una actualización de sus coberturas actuales?
- Se ha dado a conocer una previsión de cambios en los perfiles de edad de la población. ¿Qué implicancia tienen estos cambios en los diferentes tipos de pólizas?

### **Ventas**

- Un competidor apareció cerca de mi sucursal A. ¿Cuáles han sido las consecuencias en la marcha de los negocios en la zona para los diferentes tipos de servicio?
- Dentro del análisis del ofrecimiento de un conjunto de servicios en el mercado, especificar qué promociones de los mismos se pueden focalizar en ciertos grupos de clientes.

### **Servicios Públicos**

- ¿De qué forma una nueva tarifa telefónica nocturna afectaría la carga de la red y los ingresos globales?
- ¿Cómo se compara el mercado de telefonía celular en comparación al mercado telefónico global?
- Se han implementado nuevas líneas de transporte público colectivo. ¿Cómo ha afectado esto la movilidad de la población en diferentes zonas? ¿Se pueden identificar grupos de usuarios con comportamiento homogéneo? ¿Ha tenido repercusiones en otros aspectos del tránsito?

## **Servicios en general**

- El tiempo de cobertura para el servicio x ha sido disminuido en un 20 %. ¿Esto tiene consecuencias positivas o negativas en la cobertura de otros servicios?
- Las ventas del servicio X estuvieron un 10 % por debajo de lo esperado en este último período. ¿Qué efecto ha tenido en las ganancias?

## **1.25 Utilidad de Datawarehouse (Almacén de Datos) dentro del proceso de Marketing**

Hasta hace poco tiempo, la tecnología y el marketing no han cooperado de forma adecuada. Fueron los especialistas de marketing quienes descubrieron que utilizando tecnología se podrían conseguir ahorros considerables: Base de Datos + Plan de Marketing = Ventaja Competitiva.

El resultado de la conjunción de marketing y tecnología incide en la transformación del producto o servicio y en la reconfiguración tanto de la perspectiva del cliente como de la empresa. En particular, la tecnología ha alterado de forma espectacular la relación cliente-empresa, de manera que permite que la información fluya en ambas direcciones, hace posible la personalización, crea un diálogo y facilita la integración de productos y servicios.

Conforme a la evolución de la tecnología, el marketing avanza para eliminar la laguna existente entre la producción del servicio y el consumo. Gracias a este avance, los especialistas en marketing pueden plantearse tener a su alcance una serie de posibilidades: diseñar promociones, evaluar opciones de difusión o distribución, comprobar las reacciones de los clientes en tiempo real y obtener gran caudal de información valiosa.

## **El proceso de Marketing**

### **Identificación del mercado**

#### **Análisis del mercado**

Conocer las pautas de comportamiento de los clientes no es una tarea sencilla. El consumidor se ve afectado por una serie de factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en su decisión de compra.

#### **La segmentación del mercado**

Las empresas encuentran cada vez menos rentable practicar un marketing indiscriminado y orientado al producto. Al operar en mercados amplios se corre el riesgo de no poder atender a todos los clientes por ser demasiados numerosos, dispersos y variados en sus deseos y necesidades. Por lo tanto, en lugar de competir en todas las franjas de mercado, las empresas se encuentran ante la

necesidad de localizar aquellos segmentos que por su comportamiento homogéneo facilitan el lanzamiento de ofertas comerciales específicas.

A partir de los datos almacenados en el Datawarehouse (Almacén de Datos), el investigador de marketing puede identificar clientes actuales y futuros, y analizar sus comportamientos mediante la aplicación de técnicas estadísticas. Esto permite el acercamiento a los clientes de una forma más personalizada, anticipando sus necesidades y ofreciendo respuestas adecuadas en tiempos muy cortos.

Las variables que se utilizan para segmentar los mercados se corresponden con características geográficas, psicográficas y demográficas. Otras formas de buscar segmentos se centran en las respuestas de los consumidores a un producto o servicio concreto, como beneficios buscados, momentos de uso, marca y lealtad.

### **El análisis de la competencia**

Para mantener la situación de ventaja competitiva, la empresa necesita prestar mucha atención tanto a su competencia de hecho como a su competencia potencial. Esto supone conocer los objetivos y las estrategias de los competidores, para poder predecir sus movimientos y respuestas frente a las propias iniciativas de mercado. Con esta información, la compañía puede diseñar un sistema de inteligencia competitiva, basado en los históricos almacenados en el Datawarehouse (Almacén de Datos), que le permita realizar un seguimiento y evaluación periódica de la situación en que se encuentra frente a la competencia.

### **La previsión de la demanda**

Es preciso conocer tanto la demanda actual como la futura. Para la demanda actual, los sistemas de codificación geodemográfica proporcionan una información muy valiosa a los departamentos de marketing. En cuanto a la estimación de la demanda futura, la empresa puede realizar técnicas de previsión como análisis de series temporales y análisis estadístico de la demanda.

El procesado de toda información necesaria contenida en el Datawarehouse (Almacén de Datos) sirve de gran ayuda en toda la planificación de la demanda.

### **Desarrollo del servicio**

#### **Identificación de las necesidades u oportunidades del negocio**

Los nuevos servicios son el resultado de ideas cuyo origen va desde el propio consumidor a la alta dirección, pasando por los empleados y miembros del canal. Sin embargo, se ha demostrado que una proporción muy alta de ideas para la creación de nuevos servicios procede de los clientes. A través de estudio de mercado y de informe de sugerencias y quejas, las empresas pueden recabar información de sus clientes respecto de ideas en el uso de los servicios, así como mejoras y necesidades no cubiertas. A partir de estos datos, las técnicas de Data Mining pueden inferir información oculta acerca de los deseos y tendencias de los clientes y de esta forma detectar nuevas oportunidades de negocios.

Con el fin de anunciar sus productos y obtener comentarios e información de sus clientes, muchas compañías disponen de servidores Web. En este sentido el Datawarehouse (Almacén de Datos) sirve para almacenar información útil para la compañía recogida en la Web y seleccionar datos de Internet según la técnica conocida como Netmarketing (Marketing en Red).

### **Definición del servicio y análisis de viabilidad**

Una vez identificadas las necesidades del mercado o las nuevas oportunidades de negocio, que se generan desde la tecnología, se entra en la fase de validación estratégica del servicio. Esta fase se centra en el acoplamiento del servicio en el catálogo de servicios de la compañía, en la evaluación de su interés estratégico y en la definición de sus aspectos básicos atendiendo a las necesidades que cubre. Para llevar a cabo adecuadamente este proceso, es aconsejable un test de concepto.

La fase siguiente consiste en valorar la viabilidad económica y comercial del nuevo servicio, lo cual permitirá evaluar los riesgos financieros en que se incurre con las inversiones y gastos que se derivan del proyecto, teniendo en cuenta unas determinadas expectativas comerciales. De esta forma, se intentará, mediante diferentes análisis de sensibilidad, que no haya un margen excesivo entre la oferta y demanda del servicio, optimizando de esta manera los recursos a comprometer en el proyecto.

### **Realización del servicio**

Si el servicio ideado cumple con los objetivos de la compañía, entonces pasa a la fase de desarrollo, para convertirse en un producto tangible.

### **Test de mercado**

Una vez elaborado el nuevo servicio, es preciso aplicar un programa de marketing para valorar el mismo, según pruebas que se acerquen más a la realidad. En este sentido el test de mercado tiene por objetivo predecir el comportamiento y reacción de los consumidores y distribuidores frente al lanzamiento del nuevo servicio. Para ello, puede seleccionarse un mercado local, representativo del mercado nacional, en donde se introduce en forma piloto el servicio objeto del estudio.

La información disponible en el Datawarehouse (Almacén de Datos), relacionada con los perfiles de clientes, es útil para la selección de este mercado objeto de la prueba piloto.

## **El Marketing**

### **Estrategias y Plan de Marketing**

Las estrategias de marketing varían según el papel que juegan las empresas en el mercado. En aquellos mercados donde no se ha saturado la explotación del servicio, la estrategia fundamental será la ampliación y el aumento de la cuota de mercado. Por el contrario cuando el mercado está saturado, la estrategia será

aumentar el consumo por cliente, evitar la pérdida de clientes y captar clientes de la competencia. El plan de marketing es el instrumento fundamental para la definición de las estrategias y programas de marketing necesarios para alcanzar los objetivos en el mercado.

### **Política de canal y distribución**

A partir de los históricos almacenados en el Datawarehouse (Almacén de Datos), se puede obtener información acerca del comportamiento de los diferentes canales, ya sea globalmente o según zonas geográficas, y poder así ajustar incentivos y establecer políticas de distribución convenientes.

### **Estructura de precios**

A partir del Datawarehouse (Almacén de Datos), se pueden conocer los perfiles de consumo y facturación, y, a su vez, obtener información muy valiosa para establecer los nuevos planes de precios, conseguir la rentabilidad deseada y responder con rapidez a las acciones de la competencia.

### **Política de comunicación**

No sólo es necesario desarrollar un buen servicio, ponerle un precio atractivo y hacerlo accesible a los consumidores, las empresas deben transmitirlo a sus clientes actuales y potenciales, asumiendo el papel de comunicadores y promotores de sus servicios.

El comunicador de marketing debe determinar los objetivos de la comunicación para conseguir un cambio en la actitud del público y desarrollar un mensaje efectivo, además deberá seleccionar los canales eficientes de comunicación para llevar dicho mensaje. Estos canales pueden ser personales (canal del vendedor) o no personales (periódicos, revistas, radio, televisión, etc.). Finalmente, el comunicador deberá elaborar el presupuesto de comunicación de medios.

Conforme a estas características, el Datawarehouse (Almacén de Datos) sirve de ayuda a través del mantenimiento del histórico que recoge las acciones de comunicación tanto propias como de la competencia, para determinar la política de comunicación más adecuada y optimizar su efecto en la cuenta de resultados.

### **Lanzamiento del servicio**

En el lanzamiento de un nuevo servicio, la decisión de entrada en el mercado es crítica, un servicio que no gana clientes rápidamente, no estará en situación competitiva aceptable con respecto a otro servicio que tiene ya su parcela de clientes.

Una vez decidida el área geográfica, la compañía debe enfocar la distribución y promoción a los grupos de los que es previsible mejor respuesta, conforme a los tests de mercado realizados, al objeto de generar fuertes ventas tan pronto como sea posible.

## **Gestión de la prospección del mercado**

Dada la importancia de orientar la gestión de la empresa y su planificación estratégica bajo la óptica del marketing, se hace necesario disponer de sistemas de información de marketing y de prospección del mercado con el fin de proporcionar a la compañía datos y análisis actualizados del mismo. Cuanto más se conozca de los clientes, de los competidores y de los diferentes elementos que componen el entorno de la compañía, mayores serán los beneficios obtenidos por la implantación de nuevos servicios.

Un Datawarehouse (Almacén de Datos) puede proporcionar herramientas para la prospección del mercado a partir de la transformación de los datos brutos en datos elaborados. El usuario del Datawarehouse (Almacén de Datos) podrá realizar análisis de datos estándar mediante estadísticas descriptivas, obtener análisis de correspondencia, confeccionar mapas de prioridades multidimensionales, elaborar diseños experimentales, disponer de modelos de decisión, etc.

## **Fidelidad del cliente**

Según la reglas del marketing, se estima que el costo de captar un cliente es cinco veces superior al de tenerlo satisfecho. Entre las diversas razones para cambiar la compañía que brinde el servicio óptimo están un mejor precio, la cobertura y la calidad del servicio.

Es preciso, por tanto, investigar las causas de la pérdida de clientes e identificar aquellas sobre las cuales es posible actuar (por ejemplo los que les ofrecen un mal servicio, precios excesivos, etc.) y aplicar los esfuerzos necesarios para conseguir la satisfacción del cliente, fundamentalmente a través de la calidad del servicio y la entrega de valor añadido.

El Datawarehouse (Almacén de Datos), a partir de los informes de las quejas de los clientes y de la obtención de los valores que inducen al cambio, permite identificar a los clientes sospechosos de rotación e iniciar las acciones de retención adecuadas.

## **Las ventas**

### **Política de ventas**

Una vez determinados los canales de distribución a utilizar, se debe optar por una fórmula de ventas que se adecue a cada canal: franquicia, cadenas de sucursales, etc. Asimismo y teniendo en cuenta el servicio y precio, es preciso establecer los servicios previos a la compra (pedidos telefónicos, horarios, etc.), los servicios posteriores (entrega, devolución, reparaciones, etc.) y servicios suplementarios (crédito, etc.)

### **Gestión de distribución**

Aquí interviene las cadenas de distribución seleccionadas para contratar el servicio con el cliente final.

## **Gestión de la fuerza de ventas**

El personal de ventas sirve para que la empresa se relacione comercialmente con los distintos canales de distribución y con los clientes finales, sobre todo con los clientes corporativos, en el caso que la compañía realice venta directa. Además, la fuerza de ventas es la herramienta de marketing más efectiva en determinados estados del proceso de compra, como la educación del consumidor, la negociación y la fase de cierre de las operaciones.

El Datawarehouse (Almacén de Datos) puede incluir datos históricos de las ventas realizadas a grandes clientes y del uso de servicio por parte de los mismos y analizar de esta forma su trayectoria comercial.

## **Gestión de marketing directo**

El marketing directo trata de conjugar elementos propios de la publicidad (crear un interés), de producción de ventas (incentivos para compras) y de venta personal (cerrar operaciones), con el objeto de permitir la venta directa sin necesidad de utilizar intermediarios. Los responsables de marketing directo utilizan medios publicitarios de respuesta directa (catálogos, correo directo, telemarketing, etc) para conseguir la venta.

El Datawarehouse (Almacén de Datos) (a partir de los resultados de anteriores campañas de marketing directo, junto con la identificación de los segmentos de mercado homogéneos) permitirá minimizar los costos de la campañas, localizando los clientes con más posibilidades de responder positivamente a las nuevas ofertas de servicios. A su vez, el Datawarehouse (Almacén de Datos) captura la nueva información relativa al cliente, con el objeto de incrementar la relación y enriquecerla.

## **La facturación**

Dadas las características actuales del mercado, las compañías ponen a disposición de sus clientes servicios cada vez más avanzados.

## **La atención al cliente**

Proporcionar una buena atención al cliente supone que la relación con el sea siempre satisfactoria. Para ello es fundamental resolver los problemas rápidamente, tener al usuario informado de la situación y poder brindar el servicio en el plazo acordado.

Un aspecto importante de la atención al cliente es el hecho de recoger y manipular datos relacionados con él. A partir de estos datos, el Datawarehouse (Almacén de Datos) puede proporcionar perfiles de clientes, en cuanto a necesidades, deseos y comportamiento, y tener así nuevas oportunidades para ofertar nuevos servicios. Por otra parte, a través del Datawarehouse (Almacén de Datos) es posible

determinar qué servicios presentan problemas y estimar el grado de eficiencia de los mecanismos de respuesta.

### **Gestión de la calidad**

Existe una alta correlación entre la calidad de los servicios, el nivel de satisfacción del usuario y la rentabilidad de la empresa. Para una gestión óptima de calidad, el Datawarehouse (Almacén de Datos) puede aportar soluciones en los siguientes aspectos:

- Comprobar cómo son las ofertas propias de los servicios, en relación con las mejores de la competencia, y buscar soluciones para ofrecer iguales o mayores calidades de servicio.
- Verificar si los servicios están operando de forma eficiente, y además averiguar si es posible reducir el costo en la operación de los servicios.
- Obtener pautas para reducir el ciclo de disponibilidad del servicio y acotar el tiempo de introducción en el mercado.
- Conseguir datos sobre grado de satisfacción del usuario cuando toma contacto con el proveedor y comprobar si, por planteamiento inadecuado, se dan las condiciones para que el usuario se dirija a la competencia.
- Constatar si las peticiones del usuario se manejan de forma segura y en el menor tiempo posible.
- Verificar si se ha tomado conciencia de los problemas, antes incluso de que el usuario los comunique, y localizar y resolver los problemas en el menor tiempo posible.
- Tratar de extraer información de los usuarios, a partir de la administración de los servicios, para obtener ventajas del mercado o conseguir pautas de diferenciación con los competidores.

## **CAPÍTULO 2**

### **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)**

### **ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

## **2.1 Introducción y Concepto**

Cuando se busca la expansión de negocios, se asume una tasa de retención al cliente muy optimista, generando la creencia de que se puede adquirir un nuevo cliente cueste lo que cueste, ya que cada nuevo cliente aumenta el valor de la empresa.

Desafortunadamente, cada cliente es un individuo diferente, con necesidades y valores distintos que buscan satisfacer nuevas necesidades conforme cuentan con mayor información, más alternativas, facilidades para comprar, etc. Entonces nuestros activos nos abandonan, los inversionistas piensan que la tasa de retención tiende a cero y la valoración de la empresa disminuye.

Ahora hay más preocupación por retener a los clientes, cueste lo que cueste, se busca comprar su lealtad. Pero la lealtad de un cliente no se compra, se gana.

El uso efectivo de la información del cliente es el elemento crítico para establecer una relación que trate a ese cliente como un individuo.

Así que no es la falta de información lo que inhibe a una empresa de establecer la relación con clientes como ventaja competitiva, es la incapacidad de aplicar esa información en beneficio al cliente.

La tecnología nos da la oportunidad para hacerlo, pero no nos genera la capacidad.

Movidos por la necesidad de mejorar las relaciones con los clientes y basados en la premisa de que ellos representan el activo más importante en las organizaciones, surge la estrategia de CRM, la cual se mueve desde la organización tradicional de marketing, ventas, soporte, servicios y sistemas, como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción de la empresa y sus clientes a través de una integración transparente y continua de gente, procesos y sistemas.

En el día a día de las relaciones comerciales, la necesidad de dar trato personalizado, correcto y que incorpore el conocimiento de las preferencias y el historial del cliente, ha dejado de ser un objetivo a seguir para convertirse en un requisito fundamental a la hora de conseguir la expansión de mercados, aumentar la eficiencia de los procesos y la fidelidad (rentabilidad) con los clientes.

El cliente ha pasado de ser una propiedad ("Mis Clientes") a convertirse en un activo de la empresa que demanda un acceso Anyhow (como sea), Anywhere (donde sea) y Anytime (cuando sea), ante lo cual, deberá definirse una estrategia global de Front Office (que incluya todo lo que esté en contacto con el cliente: Marketing, Ventas, Servicio Post- Venta y Centros de Atención al Cliente) con una metodología e información homogéneas.

Esta homogeneidad es esencial cuando la empresa utiliza canales de comunicación con una gran capilaridad. Una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) , no debe permitir en ningún momento, que el cliente pueda sentirse perdido o perciba que su problema o necesidad no es conocido por

el proveedor y que, por lo tanto, tenga que asumir el costo de estar repitiendo explicaciones. El consecuente sentimiento de frustración puede echar por tierra todo el esfuerzo de marketing realizado por la empresa y distanciarse considerablemente del objetivo de fidelización que continuamente se persigue. Solamente con un planeamiento global, que abarque todo el proceso del ciclo de vida del producto, se logrará que la estrategia CRM proporcione una solución integral y efectiva a las necesidades de la empresa.

Frente a planteamientos tradicionales de mercado cuyo referente clave es la optimización del beneficio por producto y el maximizar la cuota de mercado adquirida, surge la perspectiva de incrementar los resultados de la empresa a través de una estrategia centrada en el cliente y la relación que se establezca entre éste y la empresa.

Bajo estos términos, la retención del cliente o fidelización del mismo cobra un significativo papel en la disposición táctica y estratégica de la empresa, ocupando el lugar preferente que la adquisición de nuevos clientes tenía previamente.

Para garantizar la fidelización del cliente, como condición necesaria (aunque no suficiente) se deberá ofrecer al cliente un punto de contacto estable que suele hacerse realidad a través de los llamados Call- Centers (Centros de Atención Telefónica). Estos se caracterizan por incrementar la eficacia, eficiencia y la atención personalizada, reduciéndose simultáneamente los costos a mediano y largo plazo. CRM (Administración de la Relación con los Clientes) debe estar presente en todo el proceso de comunicaciones y por lo tanto un Call Center| (Centro de Atención Telefónica) no es un fin en sí mismo. Debe formar parte de una sinergia con el resto de los componentes del organigrama empresarial.

Al comenzar a modelar un e-business (Negocios en forma Electrónica), se deberá revertir la cadena de valor de tal manera que la primera entidad involucrada sea el Cliente teniendo los siguientes pasos:

Necesidades del Cliente – Requisitos del Producto- Requisitos del Proceso- Requisitos de Insumos – Proveedor.

En este sentido si el Cliente es la primera entidad a considerar en la cadena de valor, entonces se deberá contar con sistemas adecuados que permitan la administración de consumidores de manera eficiente.

CRM es el proceso que posibilita reorientar los mecanismos estratégicos empresariales desde la visión centrada en el producto hacia una perspectiva referida a la figura del cliente y su relación con la empresa, proceso por el cual la empresa maximiza la información de la que dispone acerca de sus clientes ( información que obtiene fruto de la interacción a través de los distintos puntos de contacto empresa- cliente, servicio de atención, reclamaciones, fuerza de ventas, etc.) con el fin de incrementar su conocimiento acerca de ellos y construir a partir de tal conocimiento relaciones altamente rentables y duraderas con aquellos segmentos de clientes que mayor rentabilidad puedan proporcionar a la empresa.

El concepto de CRM (Administración de la Relación con los Clientes) comprende la metodología, disciplina y tecnología que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en la áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte, con el fin último de incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de dicha relación con el cliente.

CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es la infraestructura para implementar la filosofía 1 to 1 de relación con los clientes. CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa. Desde el punto de vista tecnológico, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos centralizados (Datawarehouse- Almacén de Datos), analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de análisis a los varios puntos de contactos con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto de la empresa.

CRM (Administración de la Relación con los Clientes) tiene que ver con la captura, procesamiento, análisis y distribución de datos que ocurre en todos los tipos de sistemas, pero con total preocupación por el cliente, lo que no ocurre en los sistemas tradicionales. El cliente es ahora el centro de nuestro modelo de datos y todos los informes y consultas tienen al cliente como puerta de entrada.

Desde el punto de vista de los sistemas, CRM es la integración de los módulos de automatización de ventas, gerencia de ventas, telemarketing y televentas, servicio de atención y soporte al cliente, automatización de marketing, herramientas para informaciones gerenciales, WEB y comercio electrónico.

CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es un modelo de administración que permite capturar y analizar sistemáticamente la información proveniente de los clientes con la finalidad de captar las diferencias por mínimas que sean entre estos. Esta información facilita la toma de decisiones en lo que respecta a la personalización de los servicios, para atraer, retener y profundizar las relaciones con los diferentes clientes, según el nivel de rentabilidad de cada uno de ellos. La clave reside en retener a los clientes rentables, sin miedo a dejar que se alejen aquellos que ofrecen una baja rentabilidad.

En términos generales, CRM (Administración de la Relación con los Clientes) permite crear diseños de negocio en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores permite construir relaciones rentables con los clientes, y estas relaciones a largo plazo generan un valor económico. Las soluciones CRM (Administración de la Relación con los Clientes) abarcan la selección y adquisición de los clientes, el análisis y planeación de la mercadotecnia, identificación de prospectos, administración de pedidos y soporte al cliente. Además para convertir la lealtad del cliente en satisfacción CRM brinda un asesoramiento a los clientes por medio de chat, telefonía IP (Protocolo de

Internet) y con una central de llamadas, también cuenta con un modelo para retener a sus clientes, etc.

Además esta herramienta permite que todos los departamentos estén interconectados en una empresa y se facilite el acceso a información sobre el cliente a todos aquellos que entran en contacto con él, es decir la mayor parte de los empleados. Esta información reside en una base de datos y una interfase facilita su intercambio a lo largo de toda la empresa.

Se afirma que la administración de la relación con el cliente es la ventaja competitiva más grande que una empresa puede tener.

Un cliente contento compra y atrae nuevos clientes. Un cliente molesto que se va, provoca daño en los clientes actuales y puede perjudicar nuevos prospectos.

En el último tiempo, muchas empresas han invertido fuertemente en sistemas de atención de clientes, de venta y en personal. A pesar de estas inversiones, aún no maximizan el valor de la relación con el cliente y cada vez es más difícil mantener los clientes rentables de por vida.

Para orientarse al cliente, las empresas deben implementar una solución integral de ventas, marketing, servicio al cliente y de control de calidad, que provea a cada persona que se relaciona con los clientes con la información necesaria para dar un buen servicio.

CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es una filosofía que coloca al cliente en el punto indicado y provoca una relación más íntima con él. Es una estrategia que está diseñada para entender y anticipar las necesidades de los clientes y prospectos, y una vez que esto se entiende y se implanta, existe toda una tecnología que ayuda a desarrollar la base de datos de los clientes y a consolidar la información para apoyar la estrategia de CRM.

El CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es una forma de hacer negocios y viene del concepto de marketing one to one (1 A 1) en el cual cambian la dirección y las reglas del esfuerzo comercial relacionado a la venta de productos porque ya no se dedica a la búsqueda de clientes sino a buscar qué productos puede vendersele. Con esto las empresas se dan cuenta que el activo más valioso para la organización es el cliente, y que al establecer un diálogo con el se pueden construir productos o servicios sobre una base cautiva que les está diciendo qué es lo que necesitan, con ello logran su satisfacción y aseguran el futuro del negocio de una forma mucho más eficiente.

El uso de la tecnología también es importante, pero ésta debe estar orientada a lo que el cliente necesita. Si no es así, lo que se hace es desperdiciar recursos.

Como estrategia de negocio, CRM (Administración de la Relación con los Clientes) contribuye a optimizar el valor del cliente a largo plazo, mantener altos niveles de retención, aumentar la adquisición y el crecimiento de los clientes, mejorar los beneficios sobre el activo, crear lealtad, aumentar el valor del cliente, así como el margen de beneficios, la rentabilidad y la participación de la cartera de clientes.

Durante estos últimos años las empresas se han dado cuenta que no basta con tener el mejor producto o servicio del mercado; lo que ahora el cliente también busca es sentir que la empresa lo considera lo más importante, que lo conozca, entienda y sepa qué es lo que quiere y cuando lo quiere. Es por esta razón que las relaciones de las empresas con sus clientes están tomando una trayectoria diferente.

Las empresas se están dando cuenta que la clave para identificar los beneficios e inversiones a largo plazo consiste en identificar, adquirir y retener a los clientes rentables. El desafío más importante es detectar cuales clientes son rentables y cuales no lo son.

Para ello será necesario saber quién es nuestro cliente, utilizar segmentación, predicción, análisis histórico, etc. Es decir se deberá contar con un modelo de datos del negocio para poder realizar estas tareas. Es muy importante en esta etapa la base de datos que se maneje, contar con un historial de las estrategias de marketing que se utilizó para el cliente, historial de los servicios al cliente, información sobre cada cliente, datos demográficos y relacionados con el estilo de vida de cada uno de ellos.

Se deberán determinar las mejores actividades para cada tipo de cliente, teniendo como base las combinaciones que se puede establecer entre los distintos segmentos de clientes, servicio al cliente, venta directa, comercio electrónico, marketing por Internet y diferentes operaciones comerciales.

Durante este proceso habrá que comunicarse con el cliente, medir sus respuestas y ajustar el mensaje, registrar las historias de las campañas y promociones, es decir generar una memoria de los contactos con nuestro cliente.

Es importante registrar los resultados y brindar una capacidad de análisis de datos, para poder aumentar el conocimiento de nuestro cliente mediante una relación mantenida y permitiendo que la empresa realice estrategias de acercamiento más efectivas, que involucrarían controlar los costos de éstas y aumentar el número de respuestas que se obtuvieron con dichas promociones.

Un CRM (Administración de la Relación con los Clientes) eficaz combina personal cualificado y orientado al cliente, procesos óptimos y tecnologías capaces de equilibrar los ingresos y beneficios de la organización con la máxima satisfacción de los clientes.

El CRM (Administración de la Relación con los Clientes) debe organizarse alrededor de tres principios fundamentales: el Ciclo de Venta del Cliente (el proceso de compra del cliente como punto de partida), el rendimiento del enfoque al cliente (un resultado medible poniendo al cliente por encima de todo) y tecnología WEB (posibilidad de involucrar a terceras partes como partners y clientes).

La implementación de aplicaciones CRM (Administración de la Relación con los Clientes), para la administración y relaciones con los clientes implica que, a nivel racional, se pueden dar pruebas que la mejor opción es la de la empresa; a nivel emocional, se puede crear un vínculo hacia la marca o empresa, más valioso que

el de la competencia, y a nivel inconsciente, generar un hábito automático para optar por la empresa.

Quien mantiene una base de datos debe hacer todos los esfuerzos para que sus empleados cumplan con las adecuadas medidas de seguridad y confidencialidad, y denuncien cualquier violación de la misma.

El respeto en el uso y la no vulnerabilidad de la información de los clientes es la piedra fundamental para una relación exitosa con ellos.

Datos como el nombre, el domicilio, la dirección de mail, el número de teléfono, no necesariamente son datos secretos o confidenciales. Pero si estos mismos datos son tomados en conjunto o procesados para inferir características, tendencias o perfiles de sus titulares, bien podrían constituir información confidencial y sensible.

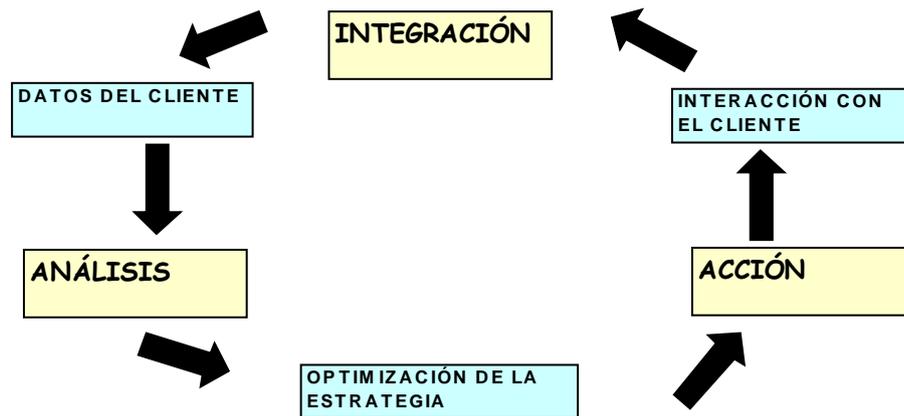
## **2.2 Los diez componentes básicos de CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

CRM (Customer Relationship Management- Administración de las relaciones con los clientes) es considerado muchos más importante que sus tres palabras que lo componen. A continuación, se enuncian los 10 componentes básicos:

- ✓ Funcionalidad de ventas y administración.
- ✓ El telemarketing.
- ✓ La gestión del tiempo.
- ✓ El servicio y soporte al cliente.
- ✓ El marketing.
- ✓ La explotación de la información para la Dirección de la Empresa.
- ✓ La integración con el ERP.
- ✓ La excelente sincronización de los datos.
- ✓ El e-commerce.
- ✓ El servicio en el campo de ventas.

## **2.3 Ciclo de Vida de la solución CRM**

La figura que se detalla a continuación recoge los componentes y etapas básicas que conforman el ciclo de vida de la solución CRM (Administración de la relación con los Clientes):



## Integración

El desarrollo de una solución CRM parte de la información que la empresa dispone acerca de sus clientes. Tal información vendrá dada bajo la estructura definida por un Datawarehouse (Almacén de Datos) corporativo o departamental que aglutine los datos de negocio relevantes tras una labor de integración de los datos disponibles a través de las distintas fuentes, departamentos y canales a los que tenga acceso la empresa, resultando en una fuente centralizada de la información relevante de cliente a partir de la cual ejecutar los procesos de análisis y extracción de conocimiento de negocio.

## Análisis

El análisis de la información del cliente disponible en el repositorio integrado de datos permite extraer el conocimiento de los clientes y mercado que posibilite el diseñar y dirigir a partir de tal conocimiento acciones concretas de marketing a segmentos específicos del total de los clientes vinculados a la empresa.

Existen dos niveles distintos en la aplicación de los mecanismos y técnicas de análisis:

1. Análisis de datos de negocio (Técnicas OLAP-Procesamiento Analítico de Datos en línea).
2. Análisis de conocimiento (Extracción de conocimiento mediante análisis estadístico y técnicas de descubrimiento de conocimiento en base de datos/minería de datos: árboles de clasificación, reglas de asociación, algoritmos, etc.)

Esta fase de análisis resulta crítica desde la perspectiva de la obtención de beneficios a partir de la aplicación de una solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes). Únicamente mediante la adecuada ejecución de los procesos y técnicas de análisis puede alcanzarse un conocimiento válido y útil de las tendencias y patrones de comportamiento futuro y establecer una serie de métricas cuantitativas que soporten la toma de decisiones estratégicas.

## **Acción**

La solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es efectiva sólo si el conocimiento adquirido durante la etapa de análisis se materializa en acciones concretas sobre los procesos de negocio, por lo que la revisión y modificación de dichos procesos para dar cabida a las conclusiones extraídas del análisis de la información de cliente ( lo aprendido sobre las preferencias, necesidades y comportamiento del cliente) constituye la etapa que cierra el ciclo de la solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes).

Ello se plasmará a través de la identificación de actuaciones (campañas), definición de criterios/ mecanismos de actuación (acciones dentro de una campaña dada) y activación de acciones (interacción con los servicios y canales de atención al cliente).

Todo ello redundará en que sea esta etapa del ciclo CRM (Administración de la Relación con los Clientes) donde se apliquen realmente las decisiones de carácter táctico y estratégico adoptadas: los procesos de negocio y las estructuras organizativas se refinan basándose en la mejor comprensión del comportamiento y necesidades del cliente adquirida mediante el análisis de los datos recolectados previamente. La planificación de negocio y financiera se ve del mismo modo revisada e integrada en todas aquellas actividades que impliquen un trato con el cliente, incluyendo entre tales los servicios de atención al cliente, marketing y ventas. La aplicación de tales medidas permitirá que se concreten los beneficios para la empresa de la implantación de la solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes). El resultado obtenido a través de las acciones adoptadas pasará a formar parte de la información recogida en el repositorio de datos y que será procesada en la próxima iteración, cerrando el ciclo de vida del sistema.

### **2.4 Información contenida en CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

La aplicación CRM (Administración de la relación con los clientes) permite manejar toda la interacción con el cliente con una misma aplicación e interfaz de usuario. Combina funciones para Marketing, Ventas, Servicio al cliente, Soporte Técnico y Control de Calidad:

- ✓ Información del cliente: administración de información ilimitada sobre el cliente, relaciones entre empresas y personas con empresas, contactos externos e internos.
- ✓ Productos: registra compras, precio, versiones y contratos de productos y servicios.
- ✓ Ventas: asignación y seguimiento de oportunidades de ventas, almacenamiento de cotizaciones y propuestas, productividad de ventas, agenda de actividades.
- ✓ Envío de información vía correo, fax y e- mail de productos, servicios e información técnica.
- ✓ Campañas: seguimiento, administración y medición de efectividad de todas las campañas de ventas y marketing.

- ✓ Encuestas: captura la respuesta de clientes a encuestas.
- ✓ Manejo de información: estructurada y no estructurada como documentos, propuestas, mapas, faxes por cliente, oportunidad de venta, llamada de servicio.
- ✓ Contratos: administra contratos de garantía y de servicios.
- ✓ Control de calidad: relaciona, administra y hace seguimiento de requerimiento de defectos o cambios de productos o servicios con una base de conocimientos.
- ✓ Integración: provee sofisticados mecanismos de integración con sistemas existentes como compras, cuentas por cobrar y otros sistemas externos.
- ✓ Administración de tareas y carga de trabajo.
- ✓ Sistema completo de reportes y estadística multidimensional.

Una estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) no debe permitir, en ningún momento, que el cliente pueda sentirse perdido o perciba que su problema o necesidad no es conocido por el proveedor y que, por lo tanto, tenga que asumir el costo de estar repitiendo explicaciones. Solamente con un planteamiento global, que abarque todo el proceso de ciclo de vida del producto, se logrará que la estrategia CRM (Administración de la Relación con los Clientes) proporcione una solución integral y efectiva a las necesidades de la empresa.

No todos los clientes son homogéneos ni reclaman el mismo tratamiento. Resulta necesario que cada uno de los clientes sea identificado, independientemente del canal por el que acceda, y estar preparado para caracterizarlo por su nivel tecnológico, por su importancia estratégica o en base al sector o grado de madurez, tamaño o estructura organizativa, etc. teniendo en cuenta si se encuentra en las fases de definición del plan de negocio, actividades de promoción y venta, o en los servicios post-venta de atención al cliente.

El objetivo en lo relativo al tratamiento del cliente, es llegar a alcanzar un conocimiento global del mismo. El núcleo de la empresa y eje de toda aplicación es el cliente y, por lo tanto, es importante determinar no sólo su rentabilidad para el balance de la empresa, sino también conocer con el mayor lujo de detalle cual es el comportamiento actual y futuro. Debe poder facilitarse el análisis de microsegmentos del mercado para poder hacer viable el marketing one to one ( 1 A 1) . Así la empresa conseguirá, con mayor efectividad, enlazar al cliente con sus necesidades basándose en las motivaciones que mueven a dichos individuos.

## **2.5 Beneficios con los que cuenta la empresa al tener CRM (Administración de la Relación con los Clientes):**

La solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes) persigue un propósito final: el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación, basada en un mayor conocimiento, con el cliente. Esta proposición de partida se concreta en diversos aspectos que abarcan el amplio espectro de la estrategia y funcionamiento empresarial:

- ✓ **Mejor oferta, más cercana a las necesidades del cliente:** Aumento en la satisfacción del cliente, construcción de lealtad a partir de crear barreras de salida, minimizar la competencia por precio y el uso de precio como

argumento de atracción, retención o recuperación, minimizar la atracción de clientes cuyo interés es principalmente precio.

- ✓ **Reducción de costos:** Incremento de la productividad, utilizar los mismos recursos en forma más eficiente, evitar gastos incongruentes con esta estrategia, optimizar los esfuerzos de conocimiento del mercado, optimizar los esfuerzos de acción con los clientes.
- ✓ **La mejora de la eficiencia de los procesos de relación con los clientes** de la empresa, tanto los ya existentes como aquellos susceptibles de serlo en un futuro (potenciales).
- ✓ **El incremento del conocimiento disponible en la empresa sobre tales clientes** y, por lo tanto, del grado de diferenciación e individualización entre los distintos clientes.
- ✓ **La detección de nuevas oportunidades** de marketing y venta derivadas del conocimiento adquirido sobre cada cliente (marketing one to one- 1 A 1).
- ✓ **La mejor adecuación de las ofertas y servicios** a las necesidades o deseos del cliente, consecuencia derivada directamente del mayor conocimiento sobre él adquirido por la empresa.
- ✓ **La reducción de los costos** asociados a las campañas de venta y marketing. El conocimiento adquirido del cliente que es susceptible de responder a una promoción dada, genera una reducción del costo asociado a campañas masivas de captación.
- ✓ **Usar las relaciones actuales para incrementar las ventas.** La probabilidad de vender a un cliente ya existente es mucho mayor que la de vender a un cliente nuevo con lo que se obtienen disminuciones en gastos de ventas y la posibilidad de ofrecer productos y/o servicios complementarios.
- ✓ **Usar la información para dar un servicio excelente.** Conociendo las necesidades de los clientes es más fácil ofrecer un mejor servicio o un servicio ampliado.
- ✓ **Crear valor y fomentar la fidelización.** Ofrecer al cliente algo que valore y que no lo tenga la competencia es obtener una ventaja competitiva muy importante. Saber cuando compró por última vez es muy importante para ofrecer nuevas ofertas así como descuentos para fomentar una nueva compra.
- ✓ **Implementar soluciones pro-activas.** Si se detecta un error se puede corregir a tiempo pues se dispone de la información de nuestros clientes. Por lo tanto el cliente puede convertirse en un aliado a la hora de diseñar nuevos productos.

- ✓ **Penetración de nuevos clientes y rentabilidad de clientes**, el cual es una de las prioridades en cualquier empresa sin importar su giro. Ninguna empresa existiría si no tuviera clientes que atender, por ello miles de empresas dedican gran parte de su tiempo en incrementar el número de sus clientes y su grado de satisfacción.
- ✓ **Vista total de todos los clientes agrupados y en detalle**, determinar todas sus preferencias, interpretar dónde se vende más, en qué fechas, qué tipo de productos, etc.
- ✓ **Permite integrar información a través de los Call Center** (Centros de Atención Telefónica), sistemas transaccionales.
- ✓ **Permite la introducción de procesos reproducibles de venta** ya que al obtener las relaciones de compra de los clientes es posible lanzar campañas a determinados segmentos que traerán beneficios en un costo comercial menor y una probabilidad de éxito mayor.

Los beneficios del CRM (Administración de la Relación con los Clientes) no sólo se concretan en la retención y la fidelidad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear oportunidades inteligentes de ventas cruzadas y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

## **2.6 Ventajas y desventajas en la implementación del CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

La solución CRM (Administración de la relación con los clientes) tiene como finalidad el incremento de los beneficios de la empresa a través de una mejor relación con el cliente, logrando que estos se encuentren más satisfechos con los productos y servicios de la empresa a la cual compran y en la cual confían, teniendo también en cuenta clientes potenciales. A continuación se enuncian las ventajas y desventajas en la implementación de una solución CRM (Administración de la relación con los Clientes):

- ✓ Permite la reducción de costos en las campañas de marketing, ya que se realizan campañas específicas a cada segmento de clientes susceptibles de responder en forma afirmativa, obviando de este modo las campañas masivas. En toda campaña donde se aumenta la tasa de respuesta positiva se reduce el gasto, se incrementa el retorno y se baja por lo tanto el costo por contacto.
- ✓ Se crea un aumento de la eficiencia del personal, ya que tiene acceso permanente a información actualizada de la empresa, sus productos y servicios.
- ✓ El concepto central de las herramientas CRM (Administración de la Relación con los Clientes) apunta a que cada interacción con cada cliente se apoye en una base de datos única, que incluya toda la información generada de los productos y las transacciones anteriores, compartiendo la información de todos los sectores de la empresa, lo que garantiza el

intercambio de datos en tiempo y forma, generando mejores performances-niveles de ventas.

- ✓ Como contrapartida de todo lo positivo de esta herramienta, se encuentra el alto costo que tiene este tipo de software, además del costo en capacitación del personal que deberá saber aplicarla correctamente.
- ✓ El hecho de compartir información de todos los sectores podría convertirse en una desventaja ante la negativa de ciertas áreas de las empresas a compartir información con las otras.
- ✓ El 70 % de los proyectos CRM (Administración de la Relación con los Clientes) que no funcionan se debe por un lado al mal uso de la información que se recolecta, y por el otro, a la mala utilización que le dan las empresas a las bases de datos.

## **2.7 ERP ( Enterprise Resource Planning)- Planeación de los Recursos Empresariales**

El ERP (Planeación de los Recursos Empresariales) es un sistema para la planeación, control y operación total de una empresa. Está diseñado para reducir el tiempo de respuesta, el ciclo de producción, optimizar la calidad, mejorar la calidad, mejorar el manejo de activos, reducir los costos optimizando la comunicación y proporcionando herramientas de aplicaciones. Provee ligas con sistemas técnicos tales como diseño, planeación de procesos, control de procesos, manejo de materiales y pruebas. Es un sistema integral, reporteador, cliente- servidor.

La idea principal de los ERP's (Planeación de los Recursos Empresariales) es resolver la emisión de la documentación, consultar instantáneamente la situación de productos, pedidos, compras, cobros, pagos, inventarios y otros procedimientos administrativos como el análisis gráfico de la información.

Las empresas que cuentan con sistemas ERP (Planeación de los Recursos Empresariales) tienen la capacidad de cambiar de estrategia, tácticas y procedimientos acordes a la situación del mercado. Otros beneficios son la creación de una visión unificada de los negocios, común a todos los departamentos y funciones de las empresas, bases de datos centralizadas en las que se registran, procesan, monitorean y controlan todas las funciones de la actividad empresarial.

## **2.8 Soporte del CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

El Datawarehouse (Almacén de Datos) es uno de los soportes del CRM (Administración de la Relación con los Clientes) y para alimentarlo se requiere de un ERP (Planeación de los recursos empresariales), porque es ahí donde se captará toda la información que proviene de los sistemas.

Con la ayuda del Datawarehouse (Almacén de Datos) se puede ver a un cliente a través de todos los canales y entender cuál es su situación, tendencias e intereses

con el fin de tener a mano toda la información que sea útil en el momento oportuno.

Datawarehouse se interrelaciona con CRM (Administración de la Relación con los Clientes) y con ERP (Planeación de los recursos empresariales) al necesitar información, y hace la unión de estas dos herramientas y así encuentra lo que generan ambas. Al CRM (Administración de la Relación con los Clientes) el Datawarehouse (Almacén de Datos) le ayuda a hacer un análisis, por ejemplo, para que en lugar de mandar un millón de promociones sólo se manden 50 mil con probabilidades de éxito muy altas.

La materia prima de todo CRM (Administración de la Relación con los Clientes) y Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) es el ERP (Planeación de los recursos empresariales). Es en éste donde se tiene que identificar los datos que van a servir para calcular los indicadores que requiere el Datawarehouse (Almacén de Datos).

## **2.9 Instrumentos más importantes para el CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

A continuación se detalla los tres instrumentos más importantes en la implementación de CRM (Administración de la relación con los Clientes) y los elementos componentes de cada uno:

**Mejora de procesos:** Business Mapping- Mapeo de Negocios/ Optimización de la frecuencia de visitas, Gestión temporal y de proyectos, Optimización de la distribución, Fuerza de Ventas, Gestión de Contactos, Reporting-Reportes de ventas, Gestión de contratos, Sistemas de Incentivos.

**Análisis de datos:** Data Mining (Minería de Datos) / OLAP (Procesamiento Analítico de Datos en línea)/ Datawarehouse (Almacén de Datos) / Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) , Gestión de los conocimientos, Bases de datos de clientes, Análisis de Clientes Potenciales, Probabilidad de compras, Retorno de la inversión por cliente.

**Apoyo de instrumentos de marketing:** Adquisición sistemática de nuevos clientes, Análisis de necesidades, Gestión del Call Center (Centros de Atención Telefónica), Fomento del comercio electrónico, Integración de medios de comunicación, Gestión de campañas, Catálogo electrónico de productos.

## **2.10 Factores importantes para la implementación**

No todo es color de rosa en la implementación de las estrategias de CRM (Administración de la Relación con los Clientes), pues la complejidad de las tecnologías utilizadas y la necesidad de efectuar cambios profundos en la organización y su cultura, representan un obstáculo importante.

La tecnología es un simple medio para alcanzar el éxito en la mejora de las relaciones con los clientes, esta proporcionará ventajas competitivas importantes, pero por sí sola no resolverá los problemas que las organizaciones tienen con sus clientes. Es preciso que se tomen medidas para diferenciar a los clientes, brindando un trato más personalizado y de mayor calidad, desde cualquier medio de acceso.

Los factores más importantes a tener en cuenta en la implementación del CRM (Administración de la Relación con los Clientes) son:

- ✓ Definición clara del alcance del proyecto y los objetivos.
- ✓ Gestión del cambio encaminada a minimizar el impacto del desarrollo y adaptación de la nueva aplicación.
- ✓ Apoyo de la Alta Dirección.
- ✓ Fuerte liderazgo de proyecto, espíritu de equipo e involucración del usuario.
- ✓ Usar y apegarse a una metodología.
- ✓ Expectativas realistas.
- ✓ Permitir el rediseño organizacional.
- ✓ Manejo del proceso de cambio.
- ✓ Hacer cálculos de ROI (Retorno sobre la Inversión) y justificaciones de negocios en torno a proyectos de aplicaciones previos de su implementación.
- ✓ Esmerarse por terminar a tiempo y eliminar funciones en caso de que sea necesario.
- ✓ Trazar procesos de negocios antes de implantar la aplicación.
- ✓ No hacer adaptaciones a menos que sea absolutamente necesario, estar dispuesto a adoptar las mejores prácticas en torno a las aplicaciones.
- ✓ No recargar enteramente la implantación del sistema en el área de Informática.
- ✓ Este tipo de proyectos exige la involucración de todos los departamentos de la empresa.
- ✓ Evaluar cuidadosamente los aspectos de plataforma e integración, no inclinarse sólo por las características de una marca.
- ✓ No ordenar una implantación, solicitar y actuar con base en sugerencias y comentarios de los usuarios.
- ✓ Proporcionar capacitación.

A través del CRM (Administración de la Relación con los Clientes), los agentes de una empresa entran a formar parte de equipos interrelacionados. Se deberá dejar atrás la vieja concepción de que cada comercial tiene su cartera de clientes, para ser un equipo de personas, formado por distintos perfiles, los que se van a hacer cargo de la atención del cliente. Se está ante una estructura integradora de procesos desde el primer contacto hasta los servicios post-venta basado en un modelo matricial de la organización.

Se recomienda comenzar con una progresiva implementación, centrándose en un pequeño segmento de los clientes (los de mayor rentabilidad) y definir un equipo de trabajo, un calendario realista, hitos de cumplimiento y un plan de pruebas exhaustivo.

Se debería hacer un análisis de costo-beneficio de las nuevas funcionalidades a implementar. Hay que tratar de optimizar la personalización de las nuevas aplicaciones de CRM (Administración de la Relación con los Clientes) a las características de negocio de la empresa. Se deberá analizar cuál va a ser el valor agregado a la empresa, con qué costo y qué niveles de mantenimiento va a exigir en el futuro. Hay que tratar de evitar compras compulsivas influenciadas por los proveedores de software y nunca perder de vista que el núcleo de toda estrategia CRM es el cliente.

Las integraciones con los Call Center (Centro de Atención Telefónica), Datawarehouse (Almacén de Datos), Data Mart, Data Mining (Minería de Datos), diferentes bases de datos y todo el entorno WEB hacen imprescindible contar, desde el comienzo del proyecto, con una serie de perfiles especializados capacitados para cuantificar, en términos económicos y humanos, el alcance del proyecto.

CRM tiene que ver con un concepto más profundo: cada cliente es distinto, diferente, y debe ser tratado de forma diferente. La función del **CRM** (Administración de la Relación con los Clientes) **analítico** (Business Intelligence-Inteligencia de Negocio) es determinar cuáles son esos clientes, cuáles deben ser tratados de forma personalizada (one-to-one/ 1 a 1) y cuáles son los clientes que deben ser atendidos por niveles de prioridad inferior. Pocas empresas hoy están invirtiendo en la infraestructura que necesita la implementación de sistemas CRM (Administración de la Relación con los Clientes) analítico. En tanto, sin esa estrategia todos los esfuerzos son nulos.

En contrasentido, es el **CRM** (Administración de la Relación con los Clientes) **operacional** donde la mayoría de las empresas están enfocadas: sistemas de automatización de la fuerza de ventas, centros de atención al cliente (Call-centers- Centro de Atención Telefónica), sitios de comercio electrónico y sistemas automatizados de pedidos. No es que no sea importante, pero muchas veces esas iniciativas tienen poco o casi nada que ver con las necesidades del cliente- el objetivo es racionalizar y optimizar procesos de la empresa. Es claro que estando bien implementadas, esas iniciativas pueden traer agilidad en la atención, lo que puede en un último análisis, traducirse en un beneficio para el cliente, pero la mayoría de ellas involucra métricas que nada tienen que ver con eso. Por ejemplo, las métricas utilizadas en call-centers (Centros de Atención Telefónica) tienen que ver con el tiempo de cada llamada, cantidad de llamadas no atendidas, llamadas por agente, llamadas por motivo. Las métricas adecuadas deberían contemplar, por ejemplo, cuántas veces un cliente de alto valor para la empresa esperó mientras un cliente de menor valor era atendido, o cuántas llamadas fueron necesarias para resolver el problema del cliente.

La implementación de proyectos de CRM (Administración de la Relación con los Clientes) debe siempre tener como línea maestra cambio en los procesos que involucran a clientes –ver la empresa con los ojos críticos de los mejores clientes. Sin eso, no se está implementando CRM (Administración de la Relación con los Clientes), sino un paquete más de software.

El crecimiento, la retención y la lealtad del cliente son los objetivos de las organizaciones y por eso CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es más importante que nunca, debe ser incorporado a la visión de la organización. Existe una tendencia clara de migración del foco en productos para el foco en clientes.

Ante tan elevado nivel de competencia, las compañías están encontrando cada vez más difícil confiar únicamente en la fortaleza de sus ofertas de productos. Es aquí donde nos preguntamos cómo se puede actuar de un modo más eficaz con los clientes, cómo equilibrar sus crecientes demandas de ser reconocidos, recordados y atendidos, con las presiones de administrar una organización en rápido crecimiento y expansión.

### **2.11 Diez factores claves de éxito para la implementación de CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

Según los expertos, los factores clave de éxito de una estrategia CRM, son los que se detallan a continuación:

- ✓ Desarrollar una estrategia de CRM (Administración de la relación con los Clientes) con un consultor, de preferencia, disociado de marcas, con habilidad para medir su éxito en términos de valor financiero.
- ✓ No dejarse llevar por grandes proyectos de CRM (Administración de la relación con los Clientes). Descomponerlos y partarlos en pequeños proyectos de corto plazo que si se podrá cumplir.
- ✓ Determinar las funciones que se desean automatizar.
- ✓ Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado.
- ✓ Obtener el apoyo y compromiso de los niveles alto de la compañía.
- ✓ Emplear inteligentemente la tecnología.
- ✓ Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema.
- ✓ Realizar un prototipo del sistema.
- ✓ Capacitar a los usuarios.
- ✓ Motivar al personal que lo utilizará.
- ✓ Administrar el sistema desde adentro.
- ✓ Mantener un comité administrativo para dudas o sugerencias.
- ✓ Establecer mecanismos de seguimiento dentro de la empresa y con los clientes lo más frecuente posible (cada tres meses)
- ✓ Tratar de justificar el proyecto de CRM con base en indicadores internos, como reducción de tiempos, costos, aumento de la productividad, porque son más controlables por la empresa.
- ✓ Ser firme en los esfuerzos para ser “una empresa centrada en el cliente”, ya que por este camino llegará la lealtad del cliente a la empresa.

### **2.12 Aspectos importantes a tener en cuenta:**

Para implementar una solución CRM (Administración de la relación con los Clientes), habrá que considerar los siguientes aspectos fundamentales a tener en cuenta:

**CRM (Administración de la Relación con los Clientes) es primero que nada una estrategia de negocio**

Se corre demasiado riesgo si se determina la estrategia de negocio en base a la tecnología con objetivos y prioridades de negocio, se debe incorporar el marco que incluye al Software, la arquitectura y los servicios que mejor retorno sobre la inversión demuestra frente a la estrategia.

### **La integración de canales**

Si se pretende la lealtad de los clientes, es necesario comunicarse con ellos, como individuos a través de todos los canales.

### **Internet es un canal**

Muy poderoso para fortalecer las relaciones con los clientes, proveedores, socios y empleados de forma muy novedosa y rentable, pero no el único canal.

### **El manejo de cambio en la organización es vital para su éxito**

Se trata de una transformación, no de una implantación de proyecto o iniciativa.

### **No existe un modelo replicable**

Las empresas son diversas en sus activos, capacidades y cultura.

## **2.13 CRM (Administración de la Relación con los Clientes): Reformulación de Estrategias y enfoque al cliente**

Durante los ochenta y principios de los noventa las empresas formulaban estrategias orientadas al producto- Conceptos como TQM (Total Quality Management- Gestión de Calidad Total) y el auge de la industria Japonesa que basaba su éxito en la calidad del producto. En ese momento la ventaja competitiva de las empresas era la calidad del producto.

Hoy en día los clientes no se preocupan por la calidad, pues la dan por descontada, por ello, es necesario un cambio de estrategia que obedezca un objetivo a largo plazo. De esta manera, la fidelización del cliente pasa a ser la ventaja competitiva de las empresas.

Es aquí donde CRM (Administración de la Relación con los Clientes) constituye la metodología de e-business que concentra esfuerzos en capitalizar la información de los clientes. Con la ayuda de los Sistemas de Procesamiento Operativo (sistemas ERP) y los sistemas de Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) se hace uso estratégico de la tecnología.

El CRM (Administración de la Relación con los Clientes) consta de tres fases:

La primera fase parte del **contacto del cliente o potencial cliente** con la compañía, generalmente Ventas, Servicio al Cliente y Marketing pueden obtener datos a partir de la interacción que se da e iniciar el Datawarehouse (Almacén de Datos) en la Base de Datos Corporativa para su posterior análisis y procesamiento.

En la etapa de procesamiento de los datos son analizados a la luz de estadísticas, tendencias y nuevos datos provenientes del entorno. Es importante aquí que las empresas tengan sus sistemas de información trabajando en forma integrada para obtener una rapidez en las decisiones y la puesta en marcha hacia una verdadera ventaja competitiva.

Ya analizados y procesados estos datos convertidos en información, éstos se convierten en el input o entrada de los sistemas de información que apoyan las decisiones gerenciales. Es en esta etapa donde realmente se formulan las estrategias.

Como resultado de los sucesivos análisis empieza la **mejora de las ofertas en productos y servicios**. El contacto aumenta y las relaciones se hacen cada vez más estrechas, los datos e información siguen fluyendo por ahora como feedback lo que permitirá mejorar los productos y / o servicios, pues el contacto se hace en cada instante. Y ese contacto continuo marcará el ritmo de la **fidelización**.

#### **2.14 El Comercio Electrónico e Internet en la solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes)**

En un entorno en el que el comercio electrónico puja por adquirir una posición preferente, la solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes) puede constituir el elemento clave que dé soporte a su introducción, implantación y expansión definitiva mediante el desarrollo de mecanismos de colaboración entre la empresa y los suministradores, socios tecnológicos y partners (B2B, Business to Business- Relaciones de Negocios entre empresas) y clientes (B2C, Business to Customers- Relaciones de negocio entre empresas y clientes) a través de las distintas herramientas ligadas al mundo Internet (WEB, Correo electrónico y los servicios de voz/ videoconferencia sobre redes IP).

Mediante la incorporación de la WEB como canal de interacción se posibilita no sólo la compra de productos y la contratación de servicios on-line, sino también el acceso a servicios de atención y soporte al cliente convenientemente personalizados conforme a la filosofía CRM, todo ello sin obviar las ventajas que la utilización de este medio como canal de distribución y contacto proporciona:

- ✓ Disponibilidad 24-7-365 (24 hs. al día, siete días a la semana, 365 días al año).
- ✓ Costo reducido.
- ✓ Gran audiencia potencial.
- ✓ Posibilidad de automatizar gran parte de los procesos asociados a los servicios prestados a través de él.
- ✓ Simplifica la interfaz con los servicios informáticos de la empresa.

Por otra parte, los servicios basados en la tecnología WEB constituyen una valiosa fuente de datos del cliente para una solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes), pues permiten definir eficientemente, a partir de ellos, modelos de comportamiento basados en el análisis de las pautas de navegación del cliente. Posteriormente, tales modelos podrían emplearse para reorientar oportunamente la estrategia y táctica de la empresa siguiendo las directivas de personalización del contacto propias del CRM (Administración de la Relación con los Clientes) (navegación guiada en portales WEB, sistemas de publicidad de contenido dinámico, construcción de perfiles de necesidades y preferencias, etc.).

En este contexto, además de los canales tradicionales de marketing y de creación de demanda (fuerza de venta o correo convencional) la empresa enriquece sus procesos de negocio mediante nuevos modelos de venta y canales de distribución e interacción con el cliente basados en la WEB, la solución CRM (Administración de la Relación con los Clientes) proporciona el marco de trabajo necesario para la gestión de transacciones inherentes a tal interacción y su personalización e individualización conforme a las necesidades y requerimientos particulares del cliente, permitiendo de este modo combinar de un modo óptimo las oportunidades de expansión propias de Internet con las necesidades de implantación de un sistema CRM.

### **2.15 E-CRM ( Electronic Customer Relationship Management- Administración Electrónica de la Relación con los Clientes)**

El eCRM (Administración electrónica de la relación con los clientes) es la combinación de las técnicas tradicionales de Gestión de Relación con los clientes o CRM con las aplicaciones e-business para desarrollar y gestionar relaciones con clientes individuales.

Internet surgió para cambiar el destino de eCRM (Administración electrónica de la relación con los clientes) y disipar la idea que las organizaciones pudieran tener con una limitada visión del cliente. No se trata simplemente que estuviesen disponibles nuevos canales, sino que la WEB es tan económica y ubicua, que facilita el libre flujo de la información y esto lo convierte en un vehículo perfecto para permitir el verdadero eCRM (Administración electrónica de la relación con los clientes).

Si consideramos que, por regla general, sólo una de cada 10 relaciones con un cliente es una transacción, o, a la inversa, que nueve de cada 10 están relacionadas con Marketing y servicios, podemos apreciar la increíble atracción que un medio de comunicación barato, masivo y efectivo, tiene para las empresas que comercializan productos y servicios en cualquier parte del mundo.

La WEB introdujo nuevos canales de contacto con el cliente, que hicieron a las aplicaciones CRM (Administración de la relación con los clientes) existentes totalmente deficientes, ya que no se había planeado una completa visión del cliente a través de todos los puntos de contacto. Además como consecuencia del bajo costo de las interacciones frecuentes en Internet, los responsables de Marketing aceptaron el nuevo medio con un enfoque orientado más hacia la promoción que a las campañas de marketing directo tradicionales. Y de este

modo, los tempranos intentos para crear eCRM (Administración electrónica de la relación con los clientes) no resultaron efectivos y no cumplieron la promesa de Internet como medio fundamental para el marketing personalizado.

Los cinco motores esenciales en el Marketing One-to-One (1 A 1) como un Datawarehouse (Almacén de Datos) orientado al cliente, un motor analítico, capacidades de personalización, tecnología de difusión y un motor de transacción son incorporados para permitir a la organización beneficiarse de todo el potencial eCRM (Administración electrónica de la relación con los clientes).

## **2.16 ¿Cómo asumir desde la empresa la revolución del CRM?**

Será importante incrementar la información de nuestro mercado, así como el establecimiento de un modelo de evaluación de los progresos de la empresa y el diseño de sistemas específicos de CRM (Administración de la relación con los clientes). Para ello, habrá que considerar 5 aspectos fundamentales:

### **1) Unir CRM con la estrategia de empresa**

Las estrategias de CRM (Administración de la relación con los clientes) comienzan con la asignación de necesidades de la empresa y el diseño de sistemas específicos de CRM (Administración de la relación con los clientes).

Cuando una compañía crea una estrategia de CRM (Administración de la relación con los clientes), reconoce que la empresa consiste en una serie de negocios unidos mediante sinergias, y cuyos productos pueden ser ofertados mediante diferentes soluciones pertenecientes a la Compañía. Una primera opción es la asignación de personal específico para cada uno de los grandes clientes de la empresa.

Estos ejecutivos son los responsables de establecer relaciones muy cercanas con los ejecutivos de las empresas clientes y de penetrar en las actividades de sus clientes para generar nuevas oportunidades de venta.

Los ejecutivos de la Compañía han de comunicar los objetivos de esta estrategia de CRM a toda la organización. De esta forma, la labor de los Directores de Cuenta es bien conocida y toda la compañía puede trabajar en conjunto para diversificar el mix de ventas, así como incrementar el número de clientes.

### **2) Mejorar los datos del cliente**

Las estrategias CRM (Administración de la relación con los clientes) requieren que las compañías tengan informes comprensibles de las interacciones con los clientes, así como de sus preferencias para los productos existentes o futuros. Hoy en día se pueden mejorar las bases de datos incorporando a la información de los clientes aspectos de su estilo de vida. El apoyo de las nuevas técnicas incorpora los Call Centres (Centros de Atención Telefónica), el correo electrónico, etc.

Es necesario consolidar las bases de datos para identificar las cuentas más importantes y diseñar servicios y soluciones a la medida de los clientes más

importantes de la compañía. La mejora del conocimiento de los clientes de las bases de datos incrementa el valor del propio cliente para la empresa, mejorando su respuesta de cara a futuros lanzamientos comerciales.

### **3) Segmentación de Clientes**

Segmentos demográficos similares, no necesariamente implican comportamientos o hábitos de compra iguales. En consecuencia es necesario avanzar en una segmentación psicográfica que considere aspectos e indicadores de venta, como la edad, preferencias y gustos, composición familiar y modelos anteriores de compra. El desarrollo de segmentos psicográficos de clientes puede realizarse mediante focus groups, e investigaciones cualitativas de observación no participante. A través de ellos se observarán segmentos específicos de clientes orientados hacia la compra de determinado bien, producto o servicio, en los que proyectan de forma subconsciente su personalidad.

### **4) Personalizar las relaciones con el cliente**

La etapa final en la evolución del CRM (Administración de la relación con los clientes) es la habilidad de comunicar de forma personalizada (one to one- 1 a 1) con nuestro cliente. La personalización incrementa la confianza entre la empresa y su cliente de forma que se establecen relaciones de larga duración. Mediante la utilización de herramientas avanzadas de CRM (Administración de la relación con los clientes) un cliente podrá encontrar fácilmente el producto o servicio de una compañía en el cual se encuentre plenamente identificado.

### **5) Reevaluar y recalibrar la estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes)**

La mejor forma de implementar estrategias de CRM (Administración de la relación con los clientes) es mediante el aprendizaje continuado. Se deberá evaluar de forma permanente los objetivos que se están alcanzando gracias a la nueva estrategia, observar los movimientos de la competencia realizados en este sentido y al finalizar el proceso volver a recordar una vez más que el cliente y su satisfacción han de ser la única obsesión.

## **2.17 Evaluación económica de CRM (Administración de la relación con los clientes)**

La rentabilidad del proyecto de CRM varía de una Empresa a otro debido a que es una estrategia de negocios aplicada a través de tácticas, procesos, análisis y comportamientos (no es una herramienta tecnológica), los beneficios y costos afectan a nivel corporativo, trascienden departamentos, aún cuando las herramientas se implementen en forma táctica y es una iniciativa que genera cambios fundamentales en la estructura organizacional (de una visión departamental a una funcional).

Por lo tanto es necesario desarrollar un modelo a nivel corporativo que establezca y vigile permanentemente los parámetros de rentabilidad.

En este sentido, es posible desarrollar y ejecutar iniciativas en serie que en forma controlada y progresiva demuestren los beneficios hacia una empresa 1 a 1. Estas iniciativas se pueden diseñar para justificar financieramente incrementos en ventas y reducciones de costos.

## **Definiciones Básicas**

**La empresa debe definir y comunicar claramente a lo largo de la organización los lineamientos que faciliten las acciones centradas en clientes.**

- ✓ ¿Cuál es nuestra oferta de valor?
  - ✓ ¿Cuál es el valor de la marca empresa?
  - ✓ ¿Cuáles son los segmentos más viables de aceptar nuestro valor?
  - ✓ ¿A qué segmentos puedo acceder con mayor facilidad?
  - ✓ ¿Qué beneficios ofrezco por encima de la competencia?
  - ✓ ¿Qué atributos valoran mis clientes?
- 
- ✓ ¿Quién es el cliente?
  - ✓ ¿Qué necesidades tiene?
  - ✓ ¿Cuáles son las necesidades que mejor podemos satisfacer?
  - ✓ ¿Cuánto vale ese cliente?
  - ✓ ¿Cómo satisfago mejor su necesidad?
  - ✓ ¿Cómo determino la oportunidad futura con ese cliente?
- 
- ✓ ¿Cuál es el presupuesto adecuado para adquirir un cliente?
  - ✓ ¿Cuánto debemos invertir en retener a un cliente?
  - ✓ ¿Cuál es el margen que podemos esperar al personalizar?
  - ✓ ¿Cuánto podemos invertir en la campaña de un producto?
  - ✓ ¿Cómo maximizar la rentabilidad de un producto y la de un cliente?
  - ✓ ¿Cuánto podemos invertir en el desarrollo de nuevos productos?

## **2.18 Creando una Estrategia de Relacionamiento Efectiva con los Clientes**

Las reglas del juego han cambiado gracias a la Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM- (Administración de la relación con los clientes)). La creciente demanda de los consumidores de cara a recibir un mayor valor, mayor conveniencia en la adquisición de los productos y servicios, y más control sobre los mismos, junto con la creciente presión de los competidores, ha aumentado los costos de adquisición del cliente y disminuido su lealtad hacia la marca.

Al mismo tiempo, los adelantos en tecnología han permitido la distribución rentable de cantidades enormes de datos del cliente, los envíos de productos personalizados de acuerdo a requisitos particulares y el uso eficiente de canales interactivos. Estos progresos de la tecnología están creando oportunidades importantes para recoger y utilizar la información del cliente con el fin de lograr una mejor comprensión de sus necesidades y para fortalecer las relaciones. Para sacar provecho de estas oportunidades y para gestionar adecuadamente las

crecientes demandas de los consumidores, las compañías están modificando el foco de sus esfuerzos intentando adoptar un enfoque centrado en el cliente. La excelencia del producto, la innovación y la eficacia operacional siguen siendo elementos importantes a ser considerados; sin embargo, las compañías exitosas están edificando sobre estas fortalezas pre - existentes de sus negocios, al mismo tiempo que van orientando su atención hacia sus clientes más valiosos.

CRM (Administración de la relación con los clientes) y el uso eficaz de la información del cliente se están convirtiendo rápidamente en las claves dominantes del crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones. Consecuentemente, un número creciente de compañías está migrando cada vez un mayor porcentaje de su dinero invertido hacia soluciones de CRM. Alrededor del mundo, la inversión en soluciones de CRM alcanzará un número cercano a los U\$S 14 mil millones para el 2003, según IDC y Forrester. Y se estima que los retornos serán significativos.

Una encuesta de **Jupiter Communications** relacionada con compañías que han implantado soluciones de CRM, determinó que, en promedio, las empresas podían recuperar sus inversiones en siete meses, siendo el retorno promedio luego de transcurrido un año del 300 %.

### **A. Ejemplos de empresas que implementaron CRM**

Algunos ejemplos de compañías que se han embarcado de forma temprana en diversos aspectos de CRM y que son conocidas por estar cosechando ventajas significativas son Cisco, Amazon y Sears.

**Cisco System** automatizó interacciones con sus clientes a través de su sitio WEB fuertemente orientado a la filosofía one to one (1 A 1), ahorrando U\$S 270 millones en gastos de explotación anuales y reduciendo significativamente el tiempo requerido para colocar un pedido.

**Amazon.com** fue capaz de alcanzar un índice del 78 % en compras repetitivas, más del doble que el promedio de la industria, gracias a la generación de relaciones personalizadas con sus clientes y a sus acciones orientadas a satisfacer las necesidades individuales de los mismos. Esta lealtad del cliente ha permitido a Amazon seguir siendo una compañía viable dentro del mundo de las punto com, en un momento que muchas otras han desaparecido.

**Sears** demostró las ventajas de realizar ventas cruzadas entre sus canales gracias a la utilización de CRM, logrando un aumento en las compras de mostrador en un 27 %.

### **B. Tres objetivos dominantes**

Para alcanzar resultados positivos, adoptando una filosofía de Marketing one to one (1 A 1) y soportada por la tecnología CRM, las compañías deben desarrollar una estrategia comprensiva para manejar y utilizar el conocimiento del cliente. Esta estrategia debe incluir **tres objetivos dominantes**:

### **B.1 Conocer a su cliente**

Conocer a su cliente significa entender el valor del mismo de forma individual y sus necesidades particulares. Esta comprensión se logra recogiendo la información que los consumidores proporcionan en sus interacciones con la compañía y desarrollando una visión de 360 ° del comportamiento del cliente a través de todos los puntos de contacto con el mismo. En la medida que comienza un diálogo con ellos de manera uno a uno, se propicia la creación de una relación de aprendizaje; cada interacción se convierte en una oportunidad de construir y de ampliar su llegada a ese cliente en particular. Cuanto más extensa se logra materializar la relación de aprendizaje, mayor será lo que se ha invertido en esa relación y más difícil será para el cliente optar por algún competidor, generándole así una sensación de incomodidad si quisiera hacerlo.

### **B.2 Acceder a su cliente**

Acceder al cliente significa alcanzar a los consumidores adecuados con la oferta apropiada en el momento justo y a través del canal más efectivo. De acuerdo con el conocimiento que se haya obtenido de cada uno, se puede acceder a clientes específicos con ofertas determinadas así como también con información, productos y servicios personalizados, tomando en cuenta las necesidades y preferencias manifestadas por ellos oportunamente. De este modo, se logra acceder a cada cliente con un mensaje diferenciado basado en las necesidades, comportamiento y valor de los mismos.

### **B.3 Hacer crecer a sus Clientes**

Hacer crecer al cliente se refiere a la capacidad de la compañía en ejecutar con eficacia las estrategias de marketing basadas en el conocimiento con el que se cuenta dentro de la organización. Aspectos tales como la participación de los productos y servicios de la empresa en cada cliente y el valor vitalicio de los mismos, cobran vital importancia.

La escasez cada vez más marcada en recursos a invertir en actividades de Marketing obliga a dirigir los esfuerzos a los mejores y más valiosos clientes. Aumentando el valor total de la base de clientes a través de la retención y haciendo crecer a los mejores, resulta significativamente menos costoso que intentar generar la misma cantidad de valor, a través de la adquisición de nuevos consumidores.

La necesidad de centrarse en los mejores clientes requerirá reexaminar y reasignar las inversiones en marketing y ventas desarrolladas en aquellos consumidores menos rentables y en la adquisición de los potenciales nuevos clientes. Para algunas compañías, conocer, acceder y hacer crecer a los clientes se constituirá en una extensión de la manera que actualmente funcionan. Para otras, requerirá un giro dramático en la manera que interactúa con ellos. Para maximizar la eficacia en sus esfuerzos de CRM (Administración de la relación con los clientes), cada compañía necesitará optimizar su gente, procesos, tecnología y conocimiento asociado a cada cliente.

Un **estudio realizado por QCI, IBM y Royal Mail**, donde se ha consultado a empresas europeas de todos los tamaños y sectores y se han realizado entrevistas a empleados de todo tipo dentro de la organización con el fin de evaluar el rendimiento de la gestión de la relación con los clientes, ha considerado 8 variables a ser analizadas : la propuesta, los empleados y la organización, la información y las tecnologías, la gestión de los procesos, la actividad de gestión de clientes y los parámetros para medir los resultados y la experiencia con los clientes .

Dicho estudio arribó a la conclusión que el 60 % de las empresas analizadas fallan en el proceso inicial de reconocer aquellos procesos clave que tienen impacto en la relación con los clientes y se centran demasiado en la solución tecnológica a implantar en lugar de iniciar los proyectos analizando todos los procesos de la empresa (proyectos de consultoría). Muchas empresas están optando por la compra de soluciones empaquetadas en lugar de comenzar el proyecto haciendo una revisión de todos los procesos de gestión de la relación con los clientes dentro de la empresa.

Paralelamente, según los datos del informe, el 75 % de los directivos de las empresas analizadas no tienen contacto regular directo con los clientes, hecho que influye en la puesta en marcha de este tipo de estrategias de atención al cliente en las organizaciones.

Además tan sólo un 8 % de las empresas analizadas cuentan con una serie de parámetros claros que relacionan la gestión de la relación con los clientes con el retorno de la inversión (ROI). Únicamente el 6 % de las empresas encuestadas utilizan el feedback de los empleados que trabajan de cara al cliente para ajustar e introducir modificaciones en sus sistemas. El 62 % de las empresas no miden de forma práctica el índice de retención de clientes. Tan sólo el 20 % tiene establecido un proceso formal para dar la bienvenida a nuevos clientes.

De dicho estudio se desprende que si bien todas las empresas están buscando nuevas vías para mejorar el servicio a sus clientes, muchas de ellas están encontrando dificultades en esta área. Para abordar un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes) es fundamental tener una estrategia global e integrada que comience con el análisis de los puntos fuertes y débiles de los procesos de la empresa en cuestión, y que contemple aspectos como la planificación, marketing, ventas, servicios, tecnologías de la información y control financiero.

### **2.19 El cliente. Más Rey que nunca**

Hoy más que nunca, el rey en el mundo de los negocios es el cliente, el comprador. El cliente quiere que lo conozcamos y lo escuchemos. Que le ofrezcamos productos/ servicios que satisfagan totalmente sus necesidades. Busca una experiencia positiva y personalizada cada vez que interactúan con la empresa (por teléfono, a través del correo electrónico, por carta, etc.). Es decir, lo quieren todo al mejor precio. Tienen el poder y lo saben.

En este sentido, debemos escucharlos, conocerlos y diseñar productos y/o servicios adecuados a sus necesidades, ya que así se conseguirá diferencias sobre la competencia.

Para conseguir todo esto, la empresa necesita evolucionar en su filosofía y en las herramientas para conseguirlo.

Son la empresa y todas las personas que la integran, las que deberán vivir obsesionadas por aportar valor al cliente en cada momento. Aunque en la mayoría de los casos supone un cambio, que no siempre será fácil de conseguir, está totalmente justificado por los importantes beneficios que aporta.

En cuanto a herramientas, la más poderosa es la tecnología. Los sistemas de información e Internet tienen mucho que decir en este sentido ya que permiten una relación y aproximación con el cliente para detectar necesidades y ofrecer satisfacciones.

### **¿En qué ayuda la tecnología?**

1. **Comunicarnos con los clientes a costos muy bajos:** Las posibilidades de comunicación que se tienen con un sitio WEB o un correo electrónico permiten acercarnos al cliente a un costo mucho menor que los medios físicos. A través de un sitio WEB, se tiene un vendedor que atiende 200, 500 o 2.000 personas diarias de manera gratuita, que un vendedor físico no lo podría hacer. El mismo caso, si se compara el correo electrónico frente a la carta donde los costos ni tienen comparación.
2. **Conocer más a nuestros clientes y sus necesidades:** Las posibilidades de tener bases de datos de los clientes y obtener información a partir de ellos es clave. Se puede recoger información tanto de medios físicos (contactos telefónicos, fuerza de ventas, etc.) como de medios electrónicos (WEB, correo electrónico, etc.) tanto de manera activa (cuestionarios) como pasivas (huellas de los usuarios que emplean el sitio WEB). Así, a través de la WEB, se pueden conocer los productos que más consultan, cuál es el tiempo de permanencia en cada uno de las páginas ( lo que indica su interés), qué páginas usan para salir de la WEB ( lo que indica poco interés en su contenido), etc.
3. **Interacción:** los 365 días del año las 24 horas y a través de la WEB o Correo electrónico.
4. **Mejora de la comunicación a los clientes y la información que tienen de los productos o servicios:** Las facilidades de comunicación y el bajo costo de las mismas unido a la mayor información sobre los clientes, permite personalizar más el mensaje. Así tendrán más información sobre los productos y/o servicios lo que llevará a un incremento de ventas.

## **2.20 Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes**

Se deberá partir del concepto que **CRM** (Administración de la relación con los clientes) **es un desafío de negocio y no tecnológico**. La tecnología ayudará a gestionar las relaciones con los clientes de una manera operativa pero sin el

correcto enfoque tanto estratégico como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanzará el éxito.

En este sentido, los sistemas CRM (Administración de la relación con los clientes) permiten básicamente tres cosas:

- 1) Tener una **visión integrada y única de los clientes** (potenciales y actuales), pudiendo emplear herramientas de análisis.
- 2) Gestionar las relaciones con los clientes de una **manera única independientemente del canal de contacto con ellos**: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- 3) Mejora de la **eficacia y eficiencia de los procesos** implicados en las relaciones con los clientes.

## **Metodología**

La metodología para el desarrollo de un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes) contempla las siguientes etapas:

### **1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes)**

Es necesario definir una visión (“cómo será la organización tras la implementación del proyecto”), así como objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo “disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x %” en lugar de mejorar las relaciones con los clientes.

### **2. Definición de la estrategia de CRM (Administración de la relación con los clientes)**

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos. En esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

En este punto es crítico analizar cada uno de los segmentos así como la definición de la propuesta de valor para cada uno de ellos. No se deben tratar todos los clientes como una “masa uniforme” sino cada segmento tiene sus características y peculiaridades.

### **3. Cambios organizacionales en los procesos y en las personas**

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y su eficiencia dando máxima prioridad a los que más impactos tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes): **“la pasión por el cliente integrada en la cultura de la organización”**.

Todas las personas de la organización deberán entender que el cliente es el rey y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

### **4. Información**

Se deberán definir las correctas prácticas para la gestión de la información. Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la “inteligencia de clientes” (customer intelligence) y conseguir de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también recoger información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua.

### **5. Tecnología**

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento de pensar en la tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas.

Es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

### **6. Seguimiento y control**

Como cualquier proyecto importante, se deberá definir unos indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como para la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque se tenga un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando el Retorno sobre la Inversión en cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una organización centrada en el cliente.

## **2.21 Marketing Relacional como avance del Marketing Tradicional**

CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (CRM-Administración de la relación con los clientes) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del Marketing Relacional. El Marketing Relacional se puede definir como la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes.

Según **Grönroos** (“Value-driven relational marketing: From products to resources and competencias”, Journal of Marketing Management,13. Los Angeles 1997,pag. 407-420), desde una perspectiva relacional, “marketing es el proceso de identificar, crear, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas”. Dichas relaciones deberían ser, a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

En este sentido, marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo a sus clientes cara a cara. Pero es algo que las grandes empresas, en general, dejaron de hacer con el advenimiento de la era industrial y del marketing masivo.

Otro antecedente importante del marketing relacional realizado en la era pre-Internet lo constituye el Marketing Directo considerado como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar.

### **A. Conceptos del Marketing Relacional**

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos tradicionales de marketing y emplear los conceptos de marketing relacional:

- 1) **Enfoque al cliente:** “el cliente es el rey”. Este es el concepto sobre el cual gira el resto de la filosofía de marketing relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente, sus necesidades y los procesos que se siguen para satisfacerlo. Hay que poner más énfasis en la participación del cliente que en la participación de mercado. Además la empresa deberá estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos, clasificando y sofisticando la segmentación de clientes.
- 2) **Inteligencia de clientes:** Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos/ servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean base de datos y reglas.
- 3) **Interactividad:** El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además es

el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando se acaba.

- 4) **Fidelización de clientes:** Es mucho mejor y más rentable ( del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por lo tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
- 5) El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a **clientes individuales** en lugar de medios masivos (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- 6) **Personalización:** Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumentará drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- 7) Pensar en los **clientes** como un activo cuya **rentabilidad** muchas veces es en el **mediano y largo plazo** y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.
- 8) **La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización:** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las circunstancias de ese cliente.
- 9) **La memoria:** El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- 10) **La receptividad:** Las empresas deben hablar menos y escuchar más y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación y si quiere mantenerla o terminarla.

## **B. Objetivos del Marketing Relacional**

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consecuencia, no importa la cantidad de clientes con los que se cuente. En definitiva, ello se hace para:

- ✓ Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- ✓ Maximizar la información del cliente.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Mejora del servicio al cliente.
- ✓ Procesos optimizados y personalizados.
- ✓ Mejora de ofertas y reducción de costos.
- ✓ Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generan para la empresa.
- ✓ Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- ✓ Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

En este contexto, es importante destacar que Internet, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el Marketing Relacional y las soluciones CRM. La

contribución de Internet al Marketing Relacional es la que se detalla a continuación:

- Importante disminución de los costos de interacción.
- Bidireccionalidad de la comunicación.
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación (Inteligencia de clientes, Públicos segmentados, Personalización y Marketing one to one- 1 A 1.
- Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar.
- Mejora de la atención al cliente.
- Mejora de los procesos comerciales.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa:

**Estrategia:** La implantación de herramientas CRM (Administración de la relación con los clientes) debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades tácticas y operativas de la misma. El proceso correcto es que CRM (Administración de la relación con los clientes) sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a las relaciones con los clientes y nunca que se implemente sin que sea demasiado coherente con ella.

**Personas:** La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final los resultados llegarán con el correcto uso de ellas que hagan las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son herramientas clave.

**Procesos:** Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

**Tecnología:** Es importante destacar que hay soluciones CRM (Administración de la relación con los clientes) al alcance de las organizaciones de todos los tamaños y sectores, aunque la solución en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

### **C. Importancia del Marketing Relacional**

Es importante destacar por qué adquiere importancia creciente el Marketing Relacional. A continuación se detallan los principales fundamentos:

**Hipercompetencia:** En el actual contexto se llega a la constatación de que es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es.

**Mercado Maduro:** El número de clientes potenciales es limitado, y en algunos casos puede estar incluso disminuyendo como consecuencia, por ejemplo, de procesos generalizados de fusiones y adquisiciones.

**Rentabilidad:** Se puede calcular el valor de un cliente satisfecho, teniendo en cuenta su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en que se espera que siga siendo cliente.

**Expectativas:** Frecuentemente el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo (porque compra más del mismo producto, porque compra más productos, porque compra más productos con más margen, porque disminuye los costos de atención y servicio, porque puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca-oído, etc.)

#### **D. Principios del Marketing Relacional**

**H.Diller** ( "Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Reationship with Customer", cap. 2 del libro Relationship Marketing, coordinado por Thorsten Hennig-Thurau y Ursula Hansen, Springer Verlag, Heidelberg, 2000), resume con su propuesta los seis principios del Marketing Relacional- las 6 ies:

- ✓ **Información**, basada en construir una base de datos fiables sobre los clientes.
- ✓ **Invertir** en los mejores clientes.
- ✓ **Individualizar** o personalizar las ofertas y las comunicaciones.
- ✓ **Interaccionar** de manera sistemática con los clientes.
- ✓ **Integrar** o incorporar a los clientes en el proceso de creación de valor.
- ✓ Tener la **intención** de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores

#### **2.22 Los Desafíos para el Área de Marketing**

El creciente foco que se ha venido dedicando a los clientes afecta significativamente a la organización, especialmente los roles y responsabilidades del Departamento de Marketing. Esta área de la organización ha desempeñado siempre un papel importante en la definición de la estrategia de cara al cliente. Pero ahora Marketing debe comprometerse con esparcir en la organización el conocimiento adquirido en cada interacción con los clientes con el objeto de anticiparse y ser capaces de satisfacer con eficacia sus necesidades. Esto requiere que maneje las campañas de manera integrada, extendiéndola más allá de sus funciones tradicionales y que abarcan ventas, soporte y tareas de entrega del producto o servicio. Esto crea varios desafíos para la gente involucrada en el sector.

## **A. Estrategia de Relacionamento Integrada**

Para manejar campañas de forma integrada, Marketing se está convirtiendo rápidamente en el foco para desarrollar y manejar una estrategia integrada de relacionamiento con los clientes. Todo ello, con el especial objetivo de conectar todos los puntos de interacción con el consumidor dentro de la organización. Específicamente, esto requiere que Marketing desarrolle una estrategia para recoger y administrar de manera pro-activa los datos del cliente a través de la empresa, genere campañas y programas para aumentar el conocimiento que se posee de las necesidades y valor de cada uno, y recién entonces hacer uso de esa información para ser capaces de ofrecer con eficacia productos y servicios personalizados y adaptados a requisitos y necesidades particulares.

## **B. Responsabilidad del Área de Marketing**

La combinación de un ambiente de negocios altamente competitivo, la escasez de recursos en las áreas de Marketing y de nuevos avances en diversos aspectos tecnológicos, está creando una situación donde Marketing está siendo llevado hacia nuevos niveles de responsabilidad. Este sector de la organización está comenzando a ser evaluado y medido a través del éxito de la estrategia global de relacionamiento con los clientes y del éxito de las iniciativas específicas de CRM. Marketing comienza a ser observada en términos de su capacidad para desarrollar estrategias altamente dirigidas que focalicen las inversiones en las mejores oportunidades de negocio, con el principal fin de reducir los costos al mínimo y maximizar el retorno sobre la inversión. Los responsables de Marketing están comenzando a medir el valor de sus clientes individuales, así como el éxito de las campañas y acciones de Marketing dirigidas a los segmentos específicos de clientes.

Marketing deberá proporcionar respuesta a los siguientes tipos de preguntas:

- ¿Qué porcentaje de las ventas es atribuible al 20 % de los clientes más valiosos?
- ¿Cuál es el valor vitalicio promedio de mi base de clientes?
- ¿Tenemos clientes improductivos, con quienes el costo de servirlos es más alto que las ventas realizadas?
- ¿Cuál es mi participación actual en cada cliente?
- ¿Cómo puedo lograr un aumento de la participación en mis mejores clientes?
- ¿Los márgenes unitarios por cliente han aumentado gracias a programas de cross-selling- ventas cruzadas y up-selling?
- ¿La satisfacción del cliente ha aumentado? Consecuentemente, ¿la lealtad del cliente también aumentó?
- ¿Cuál es el retorno de la inversión en campañas de Marketing específica?

### **2.23 Utilización efectiva de la Tecnología**

Un aspecto clave con relación a la capacidad de desarrollar y de poner en marcha una estrategia de relacionamiento con los clientes y de medir su funcionamiento es el uso eficaz de la tecnología. Debido a que ésta cambia a ritmo extremadamente rápido, es mucho más complicado implantar soluciones complejas que soporten un ambiente integrado de CRM, de varios canales. Las organizaciones han intentado poner juntas varias tecnologías para crear una solución total. Éste esfuerzo sólo les ha permitido encontrar que los sistemas y las aplicaciones no coexisten juntos de la manera esperada.

Para construir una infraestructura apropiada con herramientas de gestión que permitan soportar, monitorear y refinar las estrategias centradas en los clientes, requiere que el departamento de Marketing trabaje de cerca con el área de Tecnología de la Información. Marketing debe entender que necesita comunicar con eficacia sus requisitos y estrategias, que suelen ser aspectos complejos para la división de Tecnología de la Información.

Tecnología, en cambio, debe comprender cuáles son los requerimientos y mantener un ambiente que soportará la estrategia del área. Además se espera que Tecnología de la Información coordine, guíe e implante las mejores herramientas de gestión que no sólo proporcionen una solución integrada, sino que también consideren inversiones pasadas y futuras en Tecnología de la Información. Tanto para Tecnología de la Información como para Marketing, la escasez de recursos transforma en un factor crítico, al hecho que las soluciones de tecnología permitan a Marketing administrar sus nuevas y crecientes responsabilidades con una intervención y ayuda mínima por parte de Tecnología.

### **2.24 CRM (Administración de la relación con los clientes) no es sólo una solución tecnológica**

Confundir a la Administración de la Relación con los Clientes (CRM (Administración de la relación con los clientes) con una solución para la empresa tiene costos muy altos. La mayoría de las compañías que integraron proyectos de CRM (Administración de la relación con los clientes) en su negocio fracasarán al obtener resultados financieros por debajo de los previstos.

Pensar en CRM (Administración de la relación con los clientes) y reducirlo a una herramienta tecnológica es la mejor manera de iniciar un mal proyecto. Éste debe ser entendido como una “estrategia de negocios”, con prácticas que ponen al cliente en el centro de todo. No entenderlo así es lo que ha desvirtuado al proyecto original de CRM (Administración de la relación con los clientes), y lo ha enfocado en las necesidades inmediatas de la empresa, pero no en las del cliente.

Muchos de estos proyectos no ponen en el centro al cliente, sino que están encaminados a resolver funciones internas que indirectamente se relacionan con

él. Ser una empresa centrada en el cliente causa dolores que muchas no están dispuestas a sufrir y han preferido irse sobre los beneficios a corto plazo.

Otro factor que suele omitirse es no cuestionarse al interior de la organización antes de comprometerse en un proyecto de este tipo, a dónde quieren llegar, cómo quieren hacerlo, para qué y por qué van a usar esta herramienta tecnológica. Tener claros cada uno de estos aspectos permite a las compañías diseñar proyectos de CRM (Administración de la relación con los clientes) con expectativas reales.

Para evitar los fracasos es importante que las expectativas sean correctas. La empresa debe saber cuáles son los beneficios que esperan del proyecto y si está estructurado de una manera completa, es decir, con componentes tecnológicos, de cultura organizacional y de procesos.

Otro aspecto discutible del CRM (Administración de la relación con los clientes) es la forma en que se instrumenta. No se puede comprar una herramienta y luego impactar a la organización con una filosofía distinta de trabajo. Primero hay que meter a la gente en un proceso de gestión del cambio y después hacer la implantación de la herramienta.

No hacerlo de esta forma es lo que genera tantos proyectos poco exitosos. En toda organización debe estar reflejada la filosofía del clientela centro del negocio, y ya que existe eso, se puede trabajar con la herramienta. El enfoque de poner primero la cuestión tecnológica antes que la estratégica, genera muy altas expectativas y al final se acaba no muy convencido de que la inversión realizada está representando beneficios para la organización.

Otra variable que pesa mucho en los resultados tiene que ver con quiénes intervinieron en la integración del CRM (Administración de la relación con los clientes) en la compañía. En la mayoría de los casos desafortunados, quien tiene la visión estratégica es el gran ausente. Es común que las empresas piensen: por qué voy a pagar “x” cantidad de dinero por una implantación si tengo un área interna de sistemas. Esto ocurre porque sólo están tomando en cuenta la tecnología y ven al CRM (Administración de la relación con los clientes) como un proyecto de automatización. Aquí evidentemente no se tiene claro cuál es la relación entre la herramienta y la estrategia de negocio.

## **2.25 La herramienta es sólo un habilitador**

Si se coincide en que el CRM (Administración de la relación con los clientes) es una “estrategia de negocios” con prácticas para identificar, atraer y retener a los clientes más valiosos y generar ingresos rentables, entonces se puede iniciar una planeación en la que se puede o no usar tecnología, dependiendo de las características y necesidades de la organización.

Si se tienen pocos clientes, tal vez no se necesite tecnología para atenderlos adecuadamente, pero si se tiene una masa muy grande de clientes con el que se interactúa de muchas maneras, probablemente si requiera tecnología. La tecnología puede ir o no amarrada a la estrategia de CRM (Administración de la

relación con los clientes). La herramienta como tal actúa como habilitador convirtiendo los datos que se recogen de la interacción con el cliente en información útil para las compañías, y les otorga un conocimiento que no tenían y que pueden aprovechar de muchas maneras.

También puede darse el caso de que alguna empresa ya cuente con herramientas que puede aprovechar en su estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes), como un centro de llamadas, o esté en proceso de armar un Datawarehouse (Almacén de Datos) para Marketing, por ejemplo.

Estos proyectos se deben iniciar con un período de alineación. Es decir, alinear el proyecto con todas las iniciativas que existen en la empresa. Todas las empresas hacen algo que tenga que ver con clientes, de hecho antes de conocer CRM (Administración de la relación con los clientes). Lo recomendable es reutilizar todo lo que ya se tiene y se ha hecho.

Por otro lado, elaborar un presupuesto de un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes) es un asunto crítico. Sólo la solución tecnológica alcanza costos de 10 mil dólares hasta más de 100 mil dólares y generalmente la implantación de la herramienta tiene un costo similar al de la aplicación. La gente tiene que considerar que el costo de implantar no ocurre una sola vez. Deben considerar en el presupuesto una continua implantación y los arreglos al sistema.

Pero al considerar los costos que implica desarrollar un proyecto integral de CRM (Administración de la relación con los clientes), los expertos han detectado que los proyectos de esquemas complejos, además de ser los menos viables porque son los que generalmente quedan cortos en los esfuerzos, tienen costos iniciales muy altos a diferencia de esquemas de pequeños proyectos de corto plazo que representan costos menores objetivos más fáciles de alcanzar para las empresas.

Es importante que la empresa tenga claro que si espera que una iniciativa resuelva problemas macro, entonces necesitará hacer esfuerzos macro. Si la compañía inicia una estrategia integral de CRM (Administración de la relación con los clientes) y la desarrolla a través de varios años, puede aspirar a un esquema de beneficios también integral como : mayor satisfacción del cliente, incremento de clientes, aumento en las ventas, mayor eficiencia en estrategias de Marketing, aumento del valor de la empresa, en su posición estratégica, en ventaja competitiva dentro del mercado, etc.

Todo esto es posible si se logra llevar y mantener al cliente en el centro del negocio a través de su lealtad.

Los beneficios para el cliente son el acceso a información de mejor calidad, fácil acceso de compra y comunicación con la empresa, economía de tiempo y de dinero, eliminación de solicitudes de datos redundantes.

## 2.26 Casos de Estudio de CRM (Administración de la relación con los clientes)

- Según un **estudio de Reichheld & Passer** publicado en Harvard Business Review, incrementar en un 5 % la retención del cliente supone a la empresa aumentar su rentabilidad en un 100 %; mientras otro estudio sostiene que eliminar los problemas con la clientela dobla los beneficios en cinco años. Y es que el 70 % de las compras repetidas de un cliente a una determinada empresa se producen por indiferencia, no por lealtad. Ésta solo se consigue cuando queda satisfecho con el producto, pero también con el trato, y mientras tanto, ese cliente indiferente será vulnerable al marketing que ejerza la competencia. Una empresa ofrecerá un factor diferencial cuando sea capaz de tratar rápidamente excepciones con el cliente y cuando posea información suficientemente rica acerca del mismo. Se estará entonces en disposición de capturar el 10 % de clientes que generan buena parte de la rentabilidad, que ejercen menos presión a las alteraciones de precios, que dan referencias y que impactan directamente en los beneficios.
- Según un estudio sobre 300 compañías de más de 500 trabajadores de Europa y EEUU realizado por la consultora **Cap Gemini y el analista IDC**, una empresa que tenga implantado un sistema CRM cuyo costo se estima en 3,1 millones de dólares de media, verá aumentar su facturación entre un 8 % y un 16 % antes de los dos primeros años. Si se conoce las preferencias de compra de un cliente, tengo más del 70 % de probabilidades de venta con productos nuevos dirigidos. El servicio que se da al cliente representa 70 % de la influencia de compra, el producto solo el 30 %. Las ventas a un cliente existente son 1 a 5 veces más que a un cliente nuevo. El costo de captar a un cliente nuevo en vez de revender a uno existente es 10 veces mayor. Una adecuada implantación de un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes) aumenta la productividad de los equipos de venta entre 15%-25%, incrementa la satisfacción del cliente 20 %- 30 % y reduce costos de transacción 10% -30%. Realizar procesos reproducibles de ventas disminuye los costos significativamente. Un cliente insatisfecho se encarga de difundir lo malo de su compra. Las campañas publicitarias pueden ser dirigidas si se conocen las preferencias de los clientes.
- Según fuente **Accenture** (Revista Tecnológica Empresarial) para conocer el impacto que pueden tener las empresas con estrategia de CRM (Administración de la relación con los clientes) en su desempeño financiero, se llevó a cabo un estudio en Estados Unidos con 500 ejecutivos de 250 empresas de seis industrias diferentes. Los resultados señalan que de mejorar sólo en un 10 % las habilidades de CRM en una compañía, se puede observar un incremento en la utilidad (antes de impuestos), equivalente al 4 % o 5 % de las ventas anuales. Sin embargo, el potencial de mejora puede ser mayor para una empresa si logra un rendimiento alto en sus capacidades de CRM, llegando a incrementos de utilidad (antes de impuestos) de hasta 12 a 15 %.

- En un análisis elaborado por **AMR RESEARCH**, se mencionan los siguientes indicadores (de mayor a menor importancia) como la medida del retorno sobre la inversión o ROI en las implantaciones de CRM:

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Satisfacción del cliente/tasa de retención | 78% |
| Reducción de costos de atención al cliente | 71% |
| Incremento en los ingresos                 | 59% |
| Adquisición de nuevos clientes             | 57% |
| Reducción de costos de ventas              | 52% |

Y éste es uno de los grandes problemas en la medida del Retorno sobre la inversión o ROI en CRM (Administración de la relación con los clientes). Las ventajas más importantes se alcanzan en el mediano-largo plazo debido al cambio de concepto de relaciones con el cliente, mientras que a corto plazo básicamente se obtienen (y son más fácilmente medibles) los resultados relacionados con la reducción de costos de los procesos de relación con los clientes en las áreas de Marketing y Ventas.

- Otro estudio realizado por **HATTON BLUE**, miembro del CRM –forum, se analizó como la gente dentro de la empresa percibe el CRM (Administración de la relación con los clientes), sus funciones y sus beneficios:
  - ✓ Está convencido de que el CRM (Administración de la relación con los clientes) facilitará entregar el servicio obtenido al cliente (70 %).
  - ✓ Facilitará la venta cruzada (63 %).
  - ✓ Permite reducir los tiempos de proceso de ventas (52 %).
  - ✓ Integra los canales de ventas (45%).
  - ✓ Ayuda a la personalización de productos o servicios (44 %)

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron.

Según dicho estudio, el correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los Call Centers (o Centros de Llamadas) es uno de los medios que más ha crecido en los últimos 10 años.

Algunos otros canales como el contacto directo, las llamadas telefónicas e Internet están cambiando conforme el tiempo avanza y las barreras de adaptar CRM (Administración de la relación con los clientes) se derrumben.

Con la implementación del sistema CRM (Administración de la relación con los clientes), la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente, donde el sistema constituye un medio para obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

El verdadero significado de CRM (Administración de la relación con los clientes) para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir costos de ventas y marketing.

CRM (Administración de la relación con los clientes) provee soluciones para aquellas empresas que quieren:

**Aumentar la retención de clientes**, ya que hace que todo el personal de la empresa tenga contacto con los clientes y posea información de ellos.

**Seleccionar a los clientes que generan mayores ganancias para la compañía**, direccionando los mejores recursos de la compañía a los mejores clientes.

**Adquirir nuevos clientes**. Por medio de información que presenta el CRM, elegir a los clientes que mayor ganancia pueden llegar a dejar al negocio.

El CRM (Administración de la relación con los clientes) permite:

- ✓ Acortar el ciclo de venta, ya que se tiene comunicación con los proveedores y clientes, de esta manera el ciclo de venta se convierte en un proceso automatizado, se reducen costos y tiempos.
  - ✓ Manejar con eficiencia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia. Al tener conectados y comunicados a las diferentes áreas del negocio, como finanzas, ventas, compras, mercadotecnia, se pueden tomar decisiones con mayor rapidez y con más información.
  - ✓ Coordinar Servicio a Clientes. Teniendo la información de los clientes de los diferentes departamentos integrada e interconectada, se ofrece mejor servicio a los clientes así como darle seguimiento integral a ventas, reparación, finanzas, etc.
  - ✓ Retener Clientes. Con la información de los clientes se puede calcular la tasa de compra, los problemas que han podido experimentar los clientes, para darle solución y que los clientes sigan dentro de la compañía.
  - ✓ Permite abrir nuevos mercados, canales de ventas, soportar la demanda de productos, maximizar el uso de los recursos humanos, compartir información de los diferentes departamentos de la organización y manejar conflictos en los canales de ventas.
- Según la consultora **Yankee Group** una adecuada estrategia para implementar CRM se centra en los siguientes puntos:
    - ✓ Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones más duraderas.
    - ✓ Ofrecer a la empresa soluciones globales que integren los profesionales, la tecnología y los procesos necesarios para transformar los diferentes programas de servicio en uno único centrado en el cliente.
    - ✓ Empleo de tecnologías e-business para ampliar las vías en las que se puede tener contacto con el cliente.
    - ✓ Integrar la información sobre los clientes, que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

El CRM (Administración de la relación con los clientes) ha supuesto un cambio en la filosofía del negocio, donde la satisfacción del cliente se convierte en el objetivo principal, y donde la única forma de conseguirlo es mediante la búsqueda de la diferenciación a través de un trato más personalizado, gestionando y manteniendo una relación a largo plazo con él, es decir creando valor para ambas partes.

Esto confirma una vez más que la estrategia de CRM (Administración de la relación con los clientes) debe ser, en primer lugar, parte integral de la estrategia global de la empresa implementada por las personas, y en segundo lugar debe estar soportada por la tecnología. En este sentido, contar con tecnología a la hora de hacer CRM (Administración de la relación con los clientes), no es lo único ni lo más importante, sino que a veces lo más difícil es conseguir lo que parece más fácil: involucrar y motivar a toda la compañía desde una dimensión estratégica, y desechar la idea de CRM (Administración de la relación con los clientes) como una simple herramienta.

La clave de éxito de una estrategia CRM (Administración de la relación con los clientes) se halla en la conciencia clara de la organización de que un proyecto de Gestión de Relación con los clientes no afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, sino por el contrario, deberá implicar a toda la compañía, puesto que ofrece beneficios reales al conjunto global de la empresa aportándole nuevas oportunidades de negocio.

El concepto central de CRM (Administración de la relación con los clientes) apunta a que la comunicación con cada cliente se apoya en una base de datos que incluye toda la información referente al mismo y procedente de los distintos departamentos de la empresa.

Por lo tanto las cinco ideas básicas del Marketing de Base de Datos son:

- ✓ Gestionar eficazmente la información relevante sobre los clientes, pero toda la información (Marketing, Ventas, Administración, Post –Venta, logística, etc.) y hacerlo desde un soporte tecnológico integrador, dinámico y potente.
- ✓ Analizar y segmentar la cartera de clientes.
- ✓ Dialogar con ellos de forma interactiva e integrar su feed-back en la base de datos de la compañía.
- ✓ Establecer con los clientes una relación duradera y rentable para ambas partes.
- ✓ Integrar eficazmente una estrategia de listas externas en el Plan de Marketing Directo.

### **2.27 ¿Por qué fracasa un proyecto de CRM (Administración de la relación con los clientes)?**

La posibilidad de fallas de los procesos CRM (Administración de la relación con los clientes) es cerca del 70 % porque se pone foco excesivo en tecnología y aplicaciones y poca preocupación con los detalles, que en el caso de iniciativas de CRM (Administración de la relación con los clientes), el principal detalle es el cliente.

La empresa siempre está preocupada inicialmente en reducir sus costos o en buscar la fidelidad del cliente, porque así es mejor y más barato para la empresa. Es claro que no se pueden perder de vista los beneficios para la empresa, pero el foco tiene que ser los beneficios para el cliente y, como consecuencia, vendrán los beneficios para la empresa.

Las principales razones por las cuales fracasa un proyecto CRM (Administración de la relación con los clientes) son:

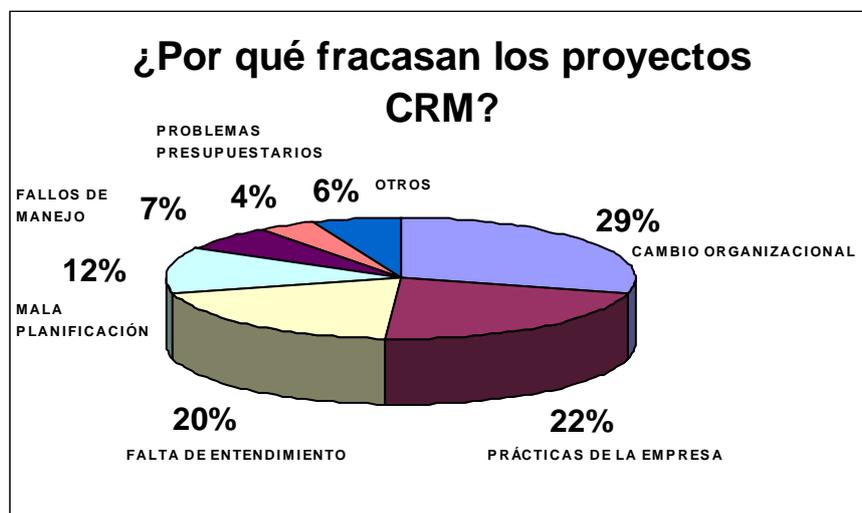
- 1) **Pensar que la tecnología es la solución:** La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos del negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4 % de los casos con problemas, éstos han sido debidos a la solución adoptada, con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM (Administración de la relación con los clientes).
- 2) **Falta de apoyo por parte de la dirección,** debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM (Administración de la relación con los clientes) ofrece.
- 3) No existe la “**pasión por el cliente**” en la cultura de la organización.
- 4) **Retorno de la inversión poco claro,** debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI (Retorno sobre la Inversión).
- 5) **Falta de visión y estrategia:** Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por lo tanto, objetivos de negocio mensurables en el área de CRM (Administración de la relación con los clientes). Además el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- 6) **No redefinir los procesos:** Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
- 7) **Mala calidad de los datos e información:** Uno de los pilares del CRM (Administración de la relación con los clientes) es el conocimiento del cliente y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, ya que ha partir de ellos es que se extraen conclusiones.
- 8) **Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas:** Un estudio apunta a que menos de un 10 % de los encuestados han integrado su CRM (Administración de la relación con los clientes) con su ERP (Planeación de Recursos) o sistema de Datawarehouse (Almacén de Datos) .
- 9) **No gestionar correctamente el cambio:** Al igual que cualquier proyecto de envergadura, es necesaria una correcta gestión del cambio y de la cultura organizacional.
- 10) **Poca implantación de CRM (Administración de la relación con los clientes) analítico:** La parte analítica del CRM (Administración de la relación con los clientes) se encarga de extraer conclusiones sobre los clientes actuales y potenciales a partir de la gran cantidad de datos. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y se pierden muchas de las ventajas que ofrece el CRM (Administración de la relación con los clientes).

- 11) **Resistencia de parte del personal que usa el sistema:** Los programas fueron desarrollados por personal técnico sin conocimiento de ventas y Marketing y no satisfacen las necesidades primordiales del personal que utilizará directamente el sistema.
- 12) **Proyectos muy complejos y toma mucho tiempo su implementación.** Cuando ya están implementados los sistemas, las necesidades, el mercado y el negocio ya son diferentes, por lo que el sistema se vuelve obsoleto.
- 13) **Iniciales muy altos-SW/HW. Costos ocultos.** Al hacer una cotización no se toman en cuenta gastos secundarios que pueden aparecer en el transcurso de la implementación, como son el caso del nuevo HW, contratación de nuevo personal, etc.
- 14) **La mayoría de las empresas no tienen los recursos necesarios,** tanto financieros como en capital humano.

Al margen de esta relación, existen causas relacionadas con la inmadurez del mercado: soluciones poco evolucionadas y validadas, falta de soluciones, falta de consultores especializados, etc.

Un estudio desarrollado por CRM Forum intenta definir las causas de dichos fracasos:

En dicho estudio se observa como los factores puramente organizacionales originan más de la mitad de los fracasos de proyectos CRM (Administración de la relación con los clientes), mientras que otros aspectos que pudieran parecer más importantes, como las dificultades con el software, apenas suponen el 2 % de las causas de error.



## **2.28 Desafíos CRM (Administración de la relación con los clientes)**

**“CRM (Administración de la relación con los clientes) no es solo un producto tecnológico”.** Si se parte de la noción de este concepto, se podrá llegar muy lejos. Es así, como se mencionan a continuación los desafíos que ofrece una solución CRM:

- ✓ Integrar las diferentes maneras de vender de la compañía, ya que el CRM (Administración de la relación con los clientes) utiliza varios canales para realizar la venta.
- ✓ Uso efectivo de Internet (e-CRM- (Administración Electrónica de la relación con los clientes)).
- ✓ Integración del ERP (Administración de la Planeación de Recursos) y sistemas legados conectando al Front office/Back office. Los sistemas legados son sistemas que anteriormente se utilizaban en la empresa y siguen sirviendo como base de datos para el nuevo sistema.
- ✓ Acceso a información por medio de fuentes múltiples, desde información Aportada por el cliente hasta fuentes secundarias como Internet.
- ✓ Aumentar el potencial de servicio a clientes logrando un gran retorno sobre la inversión y así poder crecer.
- ✓ Impulsar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Disminuir los costos de Ventas y Marketing, al automatizar y acortar las cadenas de suministro dentro de la compañía, disminuyen costos de personal, tiempo, servicios, papelería, etc.
- ✓ Valorar el mayor activo de cualquier empresa: La información.
- ✓ Servir a un mercado variable y cada vez más competitivo.

## **2.29 CRM (Administración de la relación con los clientes) o cómo crear clientes de oro**

Retener a un cliente tiene un costo entre cuatro y siete veces menor que conseguir uno nuevo. Frente a la tradicional receta empresarial que centra sus esfuerzos en lograr nuevos clientes a toda costa, se abre paso a una nueva filosofía encaminada a retener a los ya existentes. Esta corriente empresarial viene de la mano del llamado CRM (Administración de la relación con los clientes) o Gestión de la relación con clientes, un término que conjuga tecnología y estrategia para optimizar la relación con el cliente, con el objeto de mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos comerciales. Así el CRM constituye una estrategia de negocio que permite a las compañías manejar de manera óptima la relación con sus clientes, permitiendo a todos sus empleados disponer de una visión completa y actualizada de esos consumidores. La tecnología da la opción a crear y mantener relaciones duraderas.

Las funcionalidades que incorporan las soluciones CRM (Administración de la relación con los clientes) están relacionadas con los procesos que soportan: Marketing, Ventas y Servicio al Cliente. Aunque ya existían aplicaciones para la automatización parcial de alguna de estas tareas, la ventaja de utilizar una sola plataforma es que la información se encuentra a disposición de toda la organización y es la misma para todos, con independencia del área de

procedencia. Todo CRM (Administración de la relación con los clientes) debería integrar elementos como gestión de contactos, gestión de oportunidades, gestión de campañas o help-desk de clientes.

Sin embargo, cualquier iniciativa CRM (Administración de la relación con los clientes) contemplada exclusivamente desde la óptica de sistemas está condenada al fracaso. Un CRM (Administración de la relación con los clientes) eficaz combina personal calificado y orientado al cliente, procesos óptimos y tecnologías capaces de equilibrar los ingresos y los beneficios de la organización con la máxima satisfacción de los clientes. El CRM (Administración de la relación con los clientes) debe organizarse alrededor de tres principios fundamentales: el Ciclo de Vida del Cliente (el proceso de compra del cliente como punto de partida), el rendimiento del Enfoque la Cliente (el resultado medible de poner al cliente por encima de todo) y la Tecnología WEB (posibilidad de involucrar a terceras partes como partners (socios) y clientes).

Una empresa ofrecerá un factor diferencial cuando sea capaz de tratar rápidamente excepciones con el cliente y cuando posea información suficientemente rica acerca del mismo. De esta manera se estará en condiciones de capturar ese 10 % de clientes que generan buena parte de la rentabilidad, que ejercen menos presión a la alteración de precios, que dan referencias y que impactan directamente en los beneficios.

La filosofía CRM (Administración de la relación con los clientes) debe ir acompañada por la actitud enfocada al consumidor por parte del que está arriba en la organización.

Con el CRM (Administración de la relación con los clientes) se dispone de un gran volumen de información sobre el usuario, por lo que la estrategia se centra en él, permite múltiples opciones de venta y los servicios son activos, integrados en la organización. Se optimiza el conocimiento que se tiene del cliente, se le da un servicio personalizado y al tiempo que se logra una diferenciación sobre la competencia, se está fidelizando al cliente.

Las millonarias inversiones en comercialización pierden su razón de ser a favor de un marketing personalizado, ya que se conocen los gustos, inquietudes o demandas de los usuarios. Se pasa de un simple registro de contactos comerciales a la comunicación continua y personalizada con cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO 3**

### **E mail Permission Marketing ( Marketing basado en permiso)**

### **3.1 Introducción y Concepto**

El e-mail marketing (Marketing de Permiso) comprende todas aquellas acciones de marketing que utilizan como soporte el correo electrónico, entre ellas el envío de mensajes comerciales.

Según **Seth Godín** (El Marketing de Permiso-Edic. Granica-Barcelona-2001) el Permission Marketing (Marketing de Permiso) “implica el permiso del cliente para que una compañía le venda aquellas cosas por la que muestra interés”. También denominado “**opt-in marketing**”, este tipo de técnica aporta a la mayoría de las comunicaciones con los clientes actuales o futuros un valor añadido.

Para dicho autor el permission marketing (Marketing de Permiso) está basado en el egoísmo mutuo de las partes. El comprador que hay en todas las personas no tiene tiempo de evaluar todas las propuestas y prefiere que le faciliten las cosas. Sin un contenido valioso que atraiga y lleve a los consumidores a leer los mensajes de forma continua, todo esfuerzo publicitario resulta inútil.

La opción de participar (**opt-in**) significa que el usuario es el que de forma voluntaria da su consentimiento y revela su dirección de correo electrónico con el fin de recibir periódicamente newsletters, e-mail. El opt-in es una de las bases del marketing de permiso, el usuario da su consentimiento de forma totalmente voluntaria y consciente y el usuario es quien da el primer paso, quien tiene y demuestra interés en hablar con la empresa.

Este tipo de lanzamiento contrasta fuertemente con las técnicas como publicidad en prensa, radio o televisión, mailings, telepromociones y banners que caen bajo la categoría de marketing de interrupción y que tienen un índice de respuesta del 2 %. La premisa común subyacente en todas estas técnicas es encontrar un modo de interrumpir al cliente en lo que está haciendo y recibir una contestación por su parte. A medida que las audiencias crecen, las empresas que interrumpen a los consumidores no tienen otro remedio que hacer más ruido para conseguir su atención, creando una espiral descendente de aumento de los presupuestos de marketing y disminución de la rentabilidad de las compañías.

Mientras que la opción de no participar (**opt-out**) significa que el usuario recibe e-mails comerciales o informativos que no ha solicitado, los cuales incluyen al final del mensaje la posibilidad de darse de baja de la lista. Si el receptor de dichos mensajes quiere dejar de recibirlos deberá de manifestar su deseo de darse de baja. El opt -out es un mecanismo engañoso de conseguir aumentar la lista de suscriptores, puede confundirse muy fácilmente con el SPAM o correo basura, las empresas creen que tienen el permiso del usuario cuando en realidad no lo tienen y siempre genera quejas de los usuarios.

El correo electrónico bajo permiso es un medio para facilitar la interacción entre organizaciones, negocios y consumidores tras la obtención de permiso para recibir mensajes promocionales e información segmentada de interés.

Permite enviar un mensaje de forma casi instantánea, segmentado, a un target preciso de audiencia, con una medición de resultados inmediata y alcanzando la mejor relación efectividad-costo por impacto.

Marketing de permiso es la base en la cual se han de apoyar todas las acciones de marketing on line (comercio electrónico, etc).

Muy superficialmente el marketing de permiso lo que busca es obtener permiso del que navega por Internet para el envío de emails comerciales. Es una relación de intercambio: tú me das tu dirección de email y yo a cambio te envío artículos, te mando periódicamente una newsletter, te envío publicidad sobre mis productos o servicios. Una vez que se ha dado la dirección de correo electrónico y obtenido la recompensa a cambio, las empresas ya tienen todo el derecho del mundo para enviar emails como consideren oportuno.

Obtener el permiso ha de ser el primer paso hacia una relación comercial entre el usuario y el site, de tal forma que bajo este marco de confianza el usuario se convierta en prospecto y luego en cliente.

El marketing de permiso ofrece la posibilidad de establecer una relación de confianza con los clientes o prospectos, la cual deberá cuidarse y crecer. Los efectos de dicha relación se manifiestan en clientes contentos y al estar contentos hablarán bien de la empresa. Por otra parte, mantener un cliente es más barato que adquirir uno nuevo, por lo tanto establecer una relación de confianza afectará a los costos.

Para construir todo esto se deberá contar con mucha paciencia y hay muchas empresas que carecen de dicha paciencia y sólo ven la situación a corto plazo. Este tipo de empresa se preocupa por conseguir el permiso de sus clientes o prospectos para el envío de mensajes comerciales, pero una vez que lo hacen creen que está todo hecho, cuando en realidad sólo se ha dado el primer paso de un camino que dependiendo del negocio será más o menos largo.

El correo electrónico no solicitado, comúnmente denominado SPAM, es una práctica que lesiona la trayectoria de Internet, al ser estos correos publicitarios, enviados de forma indiscriminada a un gran número de receptores, con la esperanza de generar un negocio por lo masivo de los envíos. El hecho es que cuando un correo no deseado es recibido, en gran cantidad de ocasiones es percibido por el receptor como una infracción de su derecho a la privacidad, y generalmente es ignorado y borrado.

Las acciones de marketing basadas en el correo electrónico con permiso, salvaguardan los derechos de los consumidores por el requerimiento de que ellos confirmen su interés en recibir el e-mail antes del envío de los mensajes. El receptor debe estar de acuerdo en recibir la comunicación, mediante mecanismos de suscripción. Del mismo modo, el consumidor ha de poder cancelar su suscripción en cualquier momento y todos los mensajes se han de mostrar identificados como provenientes de un envío aprobado.

Con las listas de personas que han dado su consentimiento para recibir información comercial en el buzón de correo electrónico, las compañías tienen una nueva posibilidad de dirigirse directamente a sus futuros clientes, de una forma rápida, personalizada y eficaz. Además pueden saber en cada momento cual es el retorno de su inversión, ya que conocerán exactamente quien responde a su oferta, en qué momento y a través de qué medio.

Básicamente, en una lista de correo, normalmente alojada en un WEBSITE, el usuario elige su área de interés entre las diferentes alternativas, con lo que segmenta el tipo de información que quiere recibir, es decir identifica sus necesidades de compra. El anunciante, por su parte, puede dirigir su oferta, a través del administrador de la lista, de una forma más personalizada, en el tratamiento y la construcción de la oferta, moviendo a la acción al futuro comprador con incentivos.

Hoy en día existen empresas como **Consupermiso.com**, primer servicio de publicidad no intrusita en español, dónde envía sólo aquellos mensajes publicitarios que interesan al usuario, el cual cobra por cada mensaje que recibe y por recomendar el servicio a otras personas interesadas. De esta manera, se establece una relación directa entre la empresa y los clientes actuales o potenciales vía e-mail, donde la empresa está sustentada por sponsorización y el cliente recibe productos, premios o dinero en efectivo.

### **3.2 El usuario está saturado**

A medida que los usuarios aprenden a navegar también aprenden a ignorar los mensajes publicitarios.

Cada persona recibe alrededor de un millón de mensajes publicitarios al año, es decir cerca de 3000 mensajes diarios.

El permission marketing (Marketing de Permiso) es una variante del marketing directo que gira alrededor de la palabra permiso, donde lo que se hace es persuadir al consumidor para que este otorgue voluntariamente su atención. El objetivo último es crear relaciones basadas en mutua confianza.

Internet es el vehículo perfecto para experimentar con esta forma de marketing directo. Se puede segmentar de forma adecuada, definir con exactitud los mensajes y revisar los resultados para posteriormente reajustar nuevamente el mensaje y hacerlo más efectivo.

Por su gran flexibilidad, el correo electrónico es el medio preferente que utiliza el permission marketing (Marketing de Permiso). Este puede adoptar diversas formas:

**“Retention-based”**: destinado a retener a un usuario que ya es cliente de la empresa.

**“Sponsored”**: constituyen anuncios que se colocan en boletines enviados por correo electrónico y que se contratan directamente con el productor del boletín.

**“Acquisition-based”**: Pretende captar nuevos clientes, para lo cual se contratan la lista de los clientes potenciales.

A medida que el uso del correo electrónico se desarrolla, su eficacia como herramienta de marketing disminuye. Las personas se resisten a aceptar mensajes de compañías que no conocen. Para elevar los porcentajes de respuesta, las ofertas de las compañías están segmentadas en función de la edad, intereses, ingresos, hábitos, etc.

También existe la posibilidad de envío de mensajes cortos a través del teléfono móvil, el cual permite comunicar desde promociones de última hora (llenado de asientos en teatros, cines, conciertos, etc.) de las categorías solicitadas por el usuario hasta notificaciones de eventos como ferias, competiciones, o bien como refuerzo a acciones de e-mail marketing.

La efectividad, medida en términos de clic-through, que se obtiene con la utilización de este tipo de herramientas está entre el 5 % y el 15%, lo que supone una gran diferencia respecto a la publicidad a través de la WEB, con banners, patrocinios u otras herramientas de contacto.

**Forrester Consulting** estima que cerca del 50 % de los consumidores se comunicarán a través del correo electrónico para este año. De forma clara, la utilización de técnicas de correo electrónico con el permiso del receptor va instalándose como una de las herramientas más poderosas de Marketing del nuevo milenio.

**IMT**, agencia norteamericana de marketing research, preguntó a los usuarios de Internet cuál era su reacción ante la llegada de un anuncio publicitario permitido (E-mail Permission Marketing) y uno no permitido (SPAM):

Mientras que un 59 % de los encuestados borran directamente el mensaje intrusivo sin leerlo, el 56 % sienten curiosidad por leer el mensaje no intrusivo.

También se preguntó a los usuarios cuántas veces habían respondido al anunciante tras un e-mail no solicitado y tras uno con su permiso: El 78 % de los usuarios habían respondido a los e-mail con permiso, comparado con el 46 % de los que alguna vez habían respondido a los mensajes sin permiso.

El e-mail marketing ha crecido con un promedio del 4 %, comparado al 1-2 % del Marketing Directo Tradicional

**ENCUESTA DE REACCIÓN ANTE LA LLEGADA DE UN ANUNCIO PUBLICITARIO PERMITIDO Y UNO NO PERMITIDO**

**YO ESTOY ANCIOSO EN LEERLO**



**SPAM**

**PERMISSION MARKETING**

**TENGO CURIOSIDAD EN LEERLO**



**ESTOY INDIFERENTE EN LEERLO**



**YO ABRO EL MENSAJE PERO ESTOY UN POCO MOLESTO**



**YO BORRO EL MENSAJE SIN LEERLO**



**YO ESTOY OFENDIDO POR LA INVASIÓN DE PRIVACIDAD**



**3.3 Ventajas del Permission Marketing (Marketing de Permiso)**

Entre sus principales ventajas se encuentran:

**Muy bajo costo por impacto:** El costo por impacto es el más bajo de cuantos medios existen. Puede llegarse a un número ilimitado de receptores eliminando todos los costo fijos (impresión, producción, manipulados, correos, etc.)

**Más efectivo:** Cuando la campaña se realiza adecuadamente la efectividad del e-mail es muy superior a la del marketing directo tradicional por correo o a la de otros soportes on line (banners, etc.)

**No es intrusivo:** El destinatario de los mensajes ha dado su permiso para recibir información, así el mensaje se centra exclusivamente en el verdadero cliente potencial.

**Inmediatez:** Los tiempos de respuesta son casi instantáneos. Acorta los períodos de planificación, producción, envío y respuesta (la comunicación tradicional exige una planificación mínima de 2-3 semanas).

**Flexibilidad de contenidos:** Casi todo puede enviarse vía e-mail: oferta de productos o servicios, revista electrónica, noticias, realización de encuestas, invitaciones, etc.

**Flexibilidad de formatos:** Permite insertar texto, banners, enlaces, gráficos, fotografías, imágenes o cualquier elemento multimedia.

**Sencillez de respuesta:** Un solo clic basta. Esto permite que el usuario sea reactivo y genere respuestas. Los medios tradicionales exigen mayor esfuerzo: llamar por teléfono, enviar un cupón, escribir una carta, etc.

**Pass alongs:** Cuando el mensaje es atractivo o contiene información de valor, el e-mail es conservado y re-enviado por el receptor a otros usuarios, generándose un efecto viral: algo impensable en soportes tradicionales o banners.

**Medible:** Ningún otro medio permite una medición tan exacta y a tiempo real como la comunicación por e-mail. Los datos se retroalimentan en el sistema, y permiten tomar decisiones sobre una campaña en curso.

**Desarrollo de audiencias receptivas:** La oferta se dirige a una audiencia que ha expresado un interés en recibir el contenido del mensaje.

**Fácil de probar, realizar y evaluar:** El correo electrónico es un medio ideal para realizar test sobre diferentes recursos, combinar categorías, aprovechar diferentes creatividades y mantener control en los tiempos de proceso de las campañas.

**Interactividad:** El análisis en tiempo real de los resultados, la flexibilidad en la realización de los tests influye necesariamente en la mejora de las propias campañas. Rápidamente es posible definir las mismas e identificar el mejor público objetivo, la audiencia, mejorando el contenido de la comunicación.

### **3.4 El E-mail Marketing (Marketing de Permiso) y la base de datos**

El e-mail marketing resulta muy efectivo. Bien empleado y teniendo en cuenta el target (segmento), resulta un medio rápido, económico y 1 a 1 para obtener respuestas de marketing.

Para armar una Base de Datos de direcciones de e-mail se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ No comprar o alquilar BBDD de procedencia dudosa.
- ✓ Gastar dinero en una buena solución de seguridad antivirus.
- ✓ Confiar el diseño a un profesional.

- ✓ Asegurarse que todos los mensajes lleven, en un lugar visible, instrucciones precisas para que todo aquel que no quiera recibir más mensajes, pueda darse baja de la BBDD.
- ✓ No sobrecargar los e-mails con grandes demostraciones de diseño que conviertan el mensaje en un ladrillo y colapsen la conexión a Internet de los clientes. Evitar usar las últimas tecnologías si no se quiere correr el riesgo de que los clientes no puedan ni abrir el mensaje.
- ✓ No abusar del medio, nada de repetir el mensaje varias veces.
- ✓ Si hay que enviar diferentes e-mail, asegurarse que estén lo suficientemente separados en el tiempo. La frecuencia es inversamente proporcional al interés y a la proximidad del cliente al producto.

### **3.5 Reglas que se deben tener en cuenta para implementar E-mail Marketing (Marketing de Permiso)**

Entre las principales reglas a considerar para ejercer el “Verdadero Marketing de Permiso” se encuentran:

**Evitar el “SPAM”:** Se practica SPAM cada vez que se envía mensaje de correo a destinatarios que no hayan, directa o indirectamente, expresado su interés en recibir correo de carácter comercial. El spam está cada vez más asociado a la falta de confianza y a los negocios de rápida desaparición.

**Gestionar los rechazos:** Entre el 5 % y 30% de los mensajes es automáticamente devuelto a causa de direcciones incorrectas, mensajes de destinatario ausente o por falla en las redes o servidores de comunicación. Conviene eliminar las direcciones incorrectas de las listas y reenviar los mensajes no entregados por la caída de las redes.

**Segmentar las listas:** Interesa diferenciar los contactos por categorías (tipos de interés, cliente confirmado o potencial, etc.) de forma de transmitir mensajes lo más ajustados posible a los intereses y situaciones reales.

**Responder rápidamente:** El objetivo a lograr es la respuesta en 24 hs. En el caso de respuesta de larga elaboración, por ejemplo ofertas, conviene mandar de inmediato un mensaje de confirmación de recepción avisando el plazo de respuesta definitivo.

**Mandar siempre comunicaciones valiosas:** No debe malgastarse el tiempo de los clientes. Por lo tanto, cualquier mensaje debe tener una justificación clara desde la óptica del cliente.

**No esconder a las personas:** Las repuestas automáticas deberían ser supervisadas por una persona. El Call Center (Centros de Atención Telefónica) debería conocer las interacciones previas por correo-e. Conviene ofrecer un número de teléfono para que el cliente pueda establecer una comunicación vocal.

**Capturar las direcciones:** Hay que aprovechar cualquier ocasión para que el cliente confíe su dirección de correo-e.

**Explotar las comunicaciones rutinarias:** Se debe aprovechar los envíos rutinarios (confirmaciones de envío o aviso de eventos) para incluir promociones comerciales, aprovechando que el mensaje, con toda probabilidad, va a ser leído atentamente por su destinatario.

**Estudiar la base de clientes:** Utilizar encuestas y la creación de grupos de interés para conocer cuáles son los servicios que los clientes desean recibir por correo-e.

**Coordinar las campañas:** Si se lanzan campañas simultáneas por correo-e, correo postal y teléfono, por ejemplo, asegurarse de que cada persona recibe sólo una de las comunicaciones.

**Dejar que el cliente se haga cargo:** Permitir siempre que sea el cliente quien decida el tipo de mensaje que quiere o no recibir, así como la frecuencia de envíos.

**Respetar la privacidad:** Jamás se deberá vender o alquilar a terceros los datos de los clientes.

**Tener en cuenta información como fechas de aniversario** para poder así personalizar la relación con cada cliente.

**Premiar los mejores comportamientos:** Reconocer a los mejores clientes o a los miembros más participativos. Se puede ofrecer un descuento o premio y tratar de hacerlo de forma pública.

**Reconocer los errores:** Si se contesta tarde o se manda un mensaje a quien no debía haberlo recibido, hay que reconocer el error, pedir disculpas y ofrecer un pequeño regalo.

La efectividad, medida en términos de clic-through, que se obtiene con la utilización de este tipo de herramientas está entre el 5 % y el 15%, lo que supone una gran diferencia respecto a la publicidad a través de la WEB, con banners, patrocinios u otras herramientas de contacto.

### **3.6 Ley Antispam**

Se entiende por Spam electrónico a la práctica de enviar múltiples copias de e-mail, no solicitado, con propósitos comerciales por medio de Internet.

Como Internet es global, no pertenece a un país, se necesitaría una ley global para atender estos casos, pero hasta ahora Internet está muy poco regulada.

Muchos comerciantes orientados a la venta y en algunos casos desesperados por conseguir utilidades rápidas, se han visto seducidos por la facilidad y bajo costo de alcanzar grandes audiencias globales que le ofrece el e-mail SPAM. Hoy en día

se puede acceder a un millón de direcciones de e-mail por U\$S 30 o 40 con un porcentaje de respuesta de 2 por millar.

Los profesionales serios y tradicionales se han cuidado mucho de recomendar el envío de e-mail no solicitado, por considerarlo una violación a la privacidad, la cual a la larga puede resultar perjudicial para la imagen del producto o la empresa. Ellos reconocen que la venta a presión ya no es la forma de conseguir clientes leales y que repitan sistemáticamente sus compras, en períodos sucesivos.

Los proveedores de Servicios Internet responsables han dejado desde siempre el envío de e-mail no solicitado, principalmente porque los grandes volúmenes de correo electrónico ponen un peso significativo en los servicios en línea. Los errores en las direcciones incrementan el retorno del correo, lo cual crea tráfico innecesario.

### **Antecedentes de legislación sobre Spam**

Algunos países han dictado normas, sobre todo para resguardar a sus ciudadanos del robo de información y por la propiedad intelectual, pero su ámbito de aplicación está reducido a ese país, o a lo sumo a otros países que hayan firmado tratados internacionales aceptando la aplicación de esas leyes.

El Congreso de los EEUU, aprobó una legislación sobre el envío de correo electrónico en Julio del 2000 por mayoría absoluta, en la cual se requiere que todo envío de e-mail no solicitado tenga una dirección válida de remitente, y una declaración explícita que es e-mail no solicitado.

La legislación aprobada permite a los consumidores demandar y conseguir compensaciones por los daños, a los comerciantes que continúen enviando e-mail no solicitado. Adicionalmente, permite a los Servicios de Internet de establecer e imponer normas sobre el envío de e-mail no solicitado. Esa misma legislación autoriza a la Comisión Federal de Comercio a mantener listas de personas que no desean recibir e-mail comercial no solicitado y a castigar a los que lo hacen violando la ley.

En la **Argentina** aún no existe una legislación expresa que prohíba el SPAM, aunque la Secretaría de Comunicaciones (Secom) trabaja en un proyecto para establecer algunas normas sobre esta actividad.

Sólo se cuenta actualmente con la ley de defensa del consumidor: "Existe la prohibición de realizar una propuesta al consumidor por un servicio que no solicitó, que le genere algún cargo automático y que lo obligue a manifestarse por la negativa". Podría ser el caso del SPAM, ya que no lo pedimos, nos acarrean el costo del ISP (servidor de Internet) por los minutos que tardamos en bajar estos mensajes y nos obligan a decir que no lo queremos y que nos borren de las listas.

Pero es probable que nadie se tome el trabajo de iniciar demanda a un spammer por un mail que no pidió.

Cabe destacar que los spammers utilizan leyendas astutas, pero falsas, para confundir a los receptores de sus mensajes. Muchos de ellos citan al final de los mails un supuesto decreto, el S.1618 , “aprobado por el 105 ° congreso de los Estados Unidos base de las normativas internacionales sobre spam, por el cual un e-mail no podrá ser considerado spam mientras incluya una forma de ser removido”.

El proyecto de ley en estudio pretende establecer ciertas pautas para el uso del correo, como ocurre en países como Canadá y Estados Unidos. Hay que tratar de lograr un equilibrio, porque no todo lo que se manda es publicidad, sino que también hay mensajes sin fines de lucro, como cursos u otras propuestas.

Se pretende que la persona que envía el mensaje pueda ser identificada o que en el casillero referido al objeto del mail figure que se trata de una publicidad para que la persona, si quiere, pueda borrarlo sin leerlo, por ejemplo.

Argentina cuenta con la **Ley de Hábeas Data , la N ° 25.326**, en su capítulo IV habla sobre los derechos sobre la propiedad de bases de datos y además la Ley de Propiedad Intelectual que fue modificada por la Ley 25.036, incorpora temas de propiedad sobre actos, programas y bases informáticas.

Al respecto, el Art. 27 de la Ley 25.326 legisla sobre informaciones de bases de datos públicas, o con el consentimiento de su titular, y en su inciso 3 autoriza al titular a pedir su bloqueo. Por lo tanto, si la información es fácilmente extraíble, o es pública o no se expreso el bloqueo, la casilla de correo no se puede restringir.

Amparado en dicho artículo, se puede pedir que no envíen más mails a ese buzón electrónico y el remitente deberá darle curso afirmativo y correcto a su pedido. Pero si no se pide el bloqueo correctamente, no se puede jurídicamente ofenderse por recibirlo.

Además se pueden realizar otras acciones, a saber:

- Bloquear ese remitente en el sistema del correo.
- Pedir al administrador de la red de la empresa que bloquee tal o cual remitente.
- Eliminar el mail, incluso antes de recibirlo vía el servidor.
- Ejercer el pedido de REMOVE, o el conocido UNSUBSCRIBE, o pedir la BAJA.
- Ante reiteración de los envíos, y habiendo omitido el remitente su pedido de baja, se puede denunciar al remitente al servidor donde está alojada esa casilla de correo, pero adjuntando los antecedentes completos.

Por lo antedicho, se deberá tener en consideración que al navegar, visitar sitios, pedir información, registrarse para recibir noticias, se da a conocer la casilla de correo la cual es de carácter público. Entonces es lógico que el nombre de la casilla circule por varios lugares y no se puede pretender tener dominio sobre ello y decir que dicha casilla es privada.

### **3.7 E-mail pidiendo permiso (Marketing de Permiso)**

Los expertos en marketing saben que el correo directo por medio de e-mail puede ser un arma poderosa y altamente eficiente.

El concepto de marketing pidiendo permiso, le puede dar a los profesionales de mercado guías valiosas para desarrollar campañas eficientes por e-mail, reduciendo la resistencia de los prospectos y las implicancias legales. No es difícil conseguir listas de clientes potenciales incluyendo una opción de recibir información por e-mail, cuando un usuario se registra en un sitio Web.

De esta forma lo que se obtiene es un “permiso para hacer llegar ofertas o información sobre productos o servicios. El que acepta, es una persona dispuesta a recibir los e-mails de la empresa correspondiente, y no los borrará sin leerlos, cuando le lleguen a su casillero.

Es recomendable que quien envía el e-mail ponga siempre su nombre y dirección e-mail, teléfono, y dirección, en caso de ser una oferta local, lo cual da al receptor confianza en relación con la nota que recibe.

El e-mail pidiendo permiso ha sido definido como la siguiente generación de marketing por Internet y ha experimentado un gran crecimiento. **Forrester Research** señala que el e-mail comercial constituye un 35 % del tiempo que se gasta en la Internet por los usuarios y se estima que un 50 % de los consumidores se estará comunicando por e-mail para el año 2005.

## **CAPÍTULO 4**

### **EI TABLERO DE COMANDO (TC)**

#### **4.1 Introducción y Concepto**

Es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Constituye una muy buena herramienta para comunicar y capacitar. Dicha herramienta se enfoca en las estrategias que se ha fijado la empresa evitando el riesgo de dispersarse.

Al mismo tiempo, facilita transformar la Estrategia y la Misión en Acción. Permite simular y establecer hipótesis estratégicas y distintos escenarios, indagando como el negocio creará valor para los clientes.

En otro sentido, se usa para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de los indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.

Hasta hace unos años el control de gestión tenía una perspectiva financiera vigilando el uso del dinero según indicadores financieros. Aquellos indicadores estaban pensados para sociedades que dependían de los activos físicos, en lugar de los intangibles.

En la actualidad, el Tablero de Comando constituye un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los indicadores no financieros como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información entre otros.

En este aspecto **James Harrington** (Mejoramiento de los Procesos de la Empresa- Edit. Mc Graw Hill-1991) sostenía que “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.

El Tablero de Comando se organiza a través de cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos y la del aprendizaje y conocimiento.

Como todas las estrategias nuevas, el Tablero de Comando requiere el compromiso de la Alta Gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de dicha estrategia.

Actualmente es vital transmitir a todos como la empresa está logrando todos sus objetivos, para que cada empleado sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto en la empresa y que resultados se espera que aporte.

Asimismo, el Tablero de comando le permite a los directivos la determinación de los elementos críticos en una estrategia de crecimiento:

- Innovaciones en productos, servicios y procesos.

- Inversión requerida en Recursos Humanos y sistemas para generar crecimiento sostenido.
- Propuesta de valor a los clientes que lleva a generar mayores márgenes.
- Identificación de los clientes meta que generan valor.

En síntesis, el Tablero de Comando es la herramienta para operar centrado el esfuerzo en lo importante y logrando la sinergia organizacional

## **4.2 Fases para implementar un Tablero de Control:**

### **Orientación al diseño**

Son los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los indicadores (la empresa, las características del negocio, la estrategia seguida, la gerencia destinataria del Tablero de Comando, etc.). Son esos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean útiles para una empresa y para otras no.

#### **Etapa I: Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito**

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa, los factores claves en el negocio (en algunos casos será el precio, servicio al cliente, etc.) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

En esta etapa resulta importante definir la visión, la definición del negocio en cuanto a clientes y servicio, objetivos como Retorno sobre la Inversión, Participación de Mercado y la estrategia a seguir (Concentración en productos y clientes, innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio, etc.

#### **Etapa II: Los Gerentes y los conceptos de Management**

Los indicadores variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

En la actualidad también se consideran nuevos indicadores, como costo de la no calidad, servicio al cliente, etc. La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento). La naturaleza del contexto también influye (estable o de hiperinflación).

### **Arquitectura de los indicadores**

Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, las metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencia (históricos de la empresa, de la competencia y mejores prácticas) y su forma de presentación. La selección implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variables usados y la existencia de programas de cambios (continuos o discontinuos).

#### **Etapa III: El Tablero de comando para la Alta Dirección**

La selección de indicadores claves para la Alta Dirección suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información del contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Ejemplo

Finanzas: Ventas y Utilidades, Retorno sobre la Inversión

Cliente: Participación de Mercado, Quejas de Clientes.

Crecimiento: Proyectos de Nuevos Productos, Proyectos de Inversión.

Internos: Índice de calidad, tiempo de entrega.

#### **Etapa IV: Objetivos, Metas, Indicadores y Responsables por nivel**

Definidos los indicadores en la Alta Dirección, se deberá elaborar el encadenamiento vertical de los indicadores, de acuerdo a los procesos y a la organización, es decir como debería contribuir cada persona al logro de la empresa.

Ejemplo

Área: Comercial

Objetivo: Buena posición en el mercado

Indicadores: Venta por línea y clientes, participación de mercado, novedades de la competencia, clientes y microentorno.

#### **Etapa V: Remuneración variables- Transformación Empresaria**

En esta etapa hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa como incentivo basado en la productividad laboral, programas de reducción de costos. En este sentido, habrá que medir tanto la productividad como los costos.

#### **Etapa VI: Fórmula de cálculo**

Es necesario precisar una fórmula de cálculo para las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa, etc. Puede darse el caso que el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

#### **Etapa VII: Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica**

Lo ideal de los indicadores claves es registrar los valores históricos, comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las mejores prácticas (benchmarking- comparación con las mejores compañías).

La presentación de la información podrá ser en tabla, gráficos o texto.

#### **Informática**

Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, qué tipo de Base de datos ( Datawarehouse- Almacén de Datos) se van a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un Sistema de Información Ejecutivo.

### **Etapa VIII: Sistemas de Información Ejecutivo**

El uso del Datawarehouse (Almacén de Datos) , del Data Mining (Minería de Datos) , del CRM (Administración de la relación con los clientes), de los EIS (Sistemas de Información Ejecutivo) y el Comercio Electrónico, están provocando un cambio en los sistemas que ayudan en la toma de decisiones. La integración de todos estos sistemas se llama Sistema de Inteligencia de Negocios (Business Intelligence- Inteligencia de Negocio)

Los sistemas EIS (Sistemas de Información Ejecutiva) tienen las siguientes características:

- ✓ Tienen los indicadores relevantes.
- ✓ Permite la condensación de la información y su investigación.
- ✓ Hay semáforo que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- ✓ Permite la visualización gráfica.
- ✓ Posibilita simulaciones del tipo “que pasa si...”
- ✓ Presenta información externa e interna.

### **Utilización**

Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de decisiones correctiva y la evaluación de personal.

### **Etapa IX. Comunicación y Capacitación**

La elaboración del Tablero de Comando implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional a lo normal. Todas las etapas ( diseño, construcción y uso) constituye un proceso educativo muy valioso para todos los niveles.

### **Etapa X: Integración a todas las fases de la Gestión Empresarial**

El Tablero de Comando es parte de la Gestión Empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- ✓ Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- ✓ Usarse en la conducción de personal y su evaluación. El Tablero de Comando facilitará el diálogo con el personal y el análisis de las acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”.
- ✓ Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y selección de alguna de ellas.

### **4.3 “Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio”**

Según un informe de la **Revista Fortune** 9 de cada 10 estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente.

¿Por qué?

1. Porque la misma no se comunica a todo el personal.
2. Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes la tienen que aplicar.
3. Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Porque no se identifican indicadores de desvío o aciertos (falta de control de gestión).
5. Porque no se definen los factores claves de éxito.
6. Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

La empresa cuando tiene que definir sus estrategias se encuentra frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentra la mayor dificultad.

Desde la época de la Revolución Industrial, siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital a través del rendimiento del capital esperado (ROI), el EVA (Valor Añadido Económico) y el Cash- Flow (Flujo de Fondos) . Todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, lo que traduce parcialmente estrategia en metas operativas.

Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles.

#### **A. ¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?**

Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Las que hoy provienen de: Crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes. Porque estando inmersos en la actualidad se tiene claro la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de la empresa, y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas del negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le

permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con los activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprenden de donde surgen esos resultados, o lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy no tiene demasiado sentido, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de los productos y servicios.

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

1. Compartir conocimiento, que la visión, valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.
2. Feedback estratégico, donde cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia, que desde su puesto de trabajo está ayudando a conseguir y de esta manera está motivado a continuar con la misma.
3. Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

#### **4.4 El Balance Scorecard (BSC)- Tablero de Comando para decisiones estratégicas**

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/ entonces), permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

El Dr. **Robert Kaplan** (Cuadro de Mando integral- Edic. Gestión 2000- Barcelona 1996) , reconocido profesor en Harvard University conjuntamente con su socio **David Norton**, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC al

mostrar como es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

#### **A. La perspectiva financiera**

Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

#### **B. La perspectiva cliente**

Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

#### **C. La perspectiva procesos**

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio postventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

#### **D. La perspectiva aprendizaje y crecimiento**

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

### **4.5 Claves para lograr la implementación de la estrategia**

Una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el Presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo importante es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

Su misión como Gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación futura y tomar decisiones en tiempo real.

El Tablero de Comando es la herramienta que ayudará a lograrlo, y permitirá que la empresa aumente su rentabilidad, mejorando los procesos internos en el corto y en el largo plazo.

## **CAPÍTULO 5**

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)**

## 5.1 Introducción conceptual a la Gestión del Conocimiento

Diariamente circula dentro de toda organización, muchísima información a través de newsletters, artículos de diarios y revistas, libros, e-mails, comentario boca a boca, datos recogidos en reuniones, y el conocido “radio pasillo”. Si estos datos no son recopilados y procesados de alguna manera, son solo eso, datos sueltos.

Cuando una empresa comprende cómo administrar la información que fluye dentro de la organización, encuentra una fuente enorme de enriquecimiento para todos los participantes y para toda la organización, convirtiéndola en conocimiento.

Toda empresa necesita enfocarse en el conocimiento. De esta manera el crecimiento es posible, y sus miembros no pierden tiempo “reinventando la rueda, sino en enfocándose en conocer lo que existe, y ver la forma de aplicarlo en la empresa o mejorarlo apalancando el conocimiento. La innovación es la ventaja principal para las empresas que permiten que se mantengan a la vanguardia del mercado.

El mayor problema a resolver por la tecnología será la administración de los torrentes de información.

La administración del conocimiento es una serie de afirmaciones sobre problemas básicos que todas las organizaciones comparten. Las personas están cambiando permanentemente de trabajos, los mercados son cada vez más competitivos y el capital humano es muy volátil. En esta economía, el conocimiento es el único valor que tiene una gran perdurabilidad.

Cada una de las personas recibe más información de la que es capaz de absorber durante su vida, con lo cual tomará cierto tiempo desarrollar tecnologías para solucionar este problema.

La ventaja del negocio estará en la capacidad que tenga cada compañía para usar sus recursos de manera creativa, a fin de enfrentar los futuros desafíos y generar nuevos productos.

Uno de los gurúes de esta idea, **Karl Sveiby** (“Capital Intelectual: La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Edit. Gestion 2000), define al Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) como “ el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización”. Es decir que la administración de conocimiento es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida (bases de datos, papel o la cabeza de las personas) y su distribución a cualquier lugar donde ayude a producir mejores resultados.

Con el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) se persigue llevar el conocimiento correcto a la persona correcta en el momento correcto y en forma correcta, a fin de que esta pueda comprenderla y tomar mejores decisiones.

Sostiene también dicho autor que “la mente humana no debe hacer cuentas ni desarrollar complejos algoritmos para realizar la acción, sino que de alguna manera los tiene predesarrollados; es decir que posee un conocimiento tácito respecto de ello. De hecho, la mente consciente sólo puede procesar entre 16 y 40 bits de información por segundo, mientras que la inconsciente maneja no menos de 11 millones de bits por segundo”.

El principal problema que surge del mandato de la transferencia de conocimiento es que la gente muchas veces no quiere compartirlo: creen que si lo hacen pierden su valor como empleados.

Modificar esta creencia requiere de un gran cambio cultural y del nacimiento de un nuevo paradigma: las personas ya no son valiosas por su conocimiento sino por su capacidad creativa, algo que se consigue fundamentalmente estando en contacto con los demás, intercambiando información.

La Administración de Conocimiento o Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) puede analizarse en dos niveles: la perspectiva individual y la perspectiva organizacional. Desde la perspectiva individual, es fundamental que el empleado tenga la iniciativa de mejorar y enriquecerse, alineado con el crecimiento de la organización. Todo aprendizaje exige de un esfuerzo importante del individuo. Desde la empresa, deberán generarse los canales para que el conocimiento se distribuya y se convierta en innovación y creación de valor. El nexo entre los dos canales es la tecnología de la información.

De esta manera, se intenta lograr con el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) que llegue a cada persona la información necesaria, procesada de forma tal que sea rápidamente incorporable y llevada a la práctica.

Aplicar el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) implica también entender cuál es el punto de partida de cada uno. Cuáles son los conocimientos y competencias requeridas, para apuntar la búsqueda del conocimiento hacia la mejor forma de cubrir esa brecha.

Una empresa puede enriquecerse fuertemente construyendo un entorno que permita la innovación y la creación permanente de nuevo conocimiento, a través de un tratamiento estructurado y conciente de la información. Esa riqueza llega incluso hasta el cliente, quien percibe a la empresa como vanguardista, innovadora y preparada para enfrentar nuevos desafíos.

El potencial humano para crear conocimiento es ilimitado, pero está restringido por el pensamiento “industrial” de las organizaciones actuales. El Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) ayuda a ver la empresa de una manera diferente, donde el centro de valor es el flujo de conocimiento. En cada empleado está la responsabilidad de reinterpretar el conocimiento para crear su propio conocimiento.

A través del Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) se maximiza el retorno del valor intelectual. El compartir conocimiento permite generar a partir de la información, acción. El conocimiento está compuesto por la experiencia, la educación, las ideas, y los valores y los juicios de los individuos. A través del

Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) la información se convierte en conocimiento útil para mejorar las habilidades y lograr una mejor toma de decisión en los nuevos mercados globalizados y altamente turbulentos de la economía digital.

En la nueva economía, el conocimiento se ha convertido en el principal factor de la producción. Ante este entorno en el que nos encontramos, para poder sobrevivir y obtener ventajas competitivas, la empresa debe incorporar el cambio pro-activo y la gestión del conocimiento como forma de vida: La empresa actual se define como el conjunto de activos tangibles e intangibles, en donde estos últimos toman cada vez más importancia y efectividad en la creación de valor para la empresa; activos intangibles que son el resultado de la incorporación del conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización.

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan el verdadero valor a las organizaciones. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde el punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas.

La consideración del conocimiento como recurso estratégico esencial y la habilidad de la empresa para crearlo y aplicarlo como capacidad fundamental, supone un importante avance en la evolución de la Dirección Estratégica. El recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a ser el conocimiento. Hoy el conocimiento reemplaza al capital como recurso crítico, y la dirección tiene el reto de crear una organización que pueda generar conocimiento y construir procesos para impulsar el espíritu empresarial, para integrar y apalancar los recursos más importantes, los conocimientos y las capacidades de la empresa. La empresa se convierte en una comunidad especializada en la creación y la transmisión interna del conocimiento.

## **5.2 Áreas de acción en la Administración del Conocimiento (KM)**

**Enfoque a clientes:** El objetivo es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumenten la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis de valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/ productos)

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente.

**Enfoque Financiero:** Aquí se contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

**Enfoque de procesos Internos de Negocio:** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos: Procesos de Innovación, Procesos de Operaciones y Procesos de Servicio.

**Enfoque de Comunicación y Aprendizaje:** Aquí se plantean los valores de este bloque como un conjunto de drivers (conductores) del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. Clasifica a los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- ✓ **Capacidad y competencia de las personas** (gestión de los colaboradores). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- ✓ **Sistemas de información** (sistemas que proveen información útil para el trabajo) Indicadores: bases de datos estratégicas, software propio, patentes y copyrights.
- ✓ **Cultura- clima- motivación** para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativas de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

### **5.3 Sistema de Administración del Conocimiento (Knowledge Management System)**

La administración de Información en esta era Tecnológica está caracterizada por una dualidad. Por un lado, la tecnología puede ser aplicada para automatizar operaciones de acuerdo a una lógica que poco ha cambiado de un sistema del siglo XIX-suplantar el cuerpo humano con Tecnología- que habilita el mismo proceso con mayor continuidad y control. Por otro lado, la misma tecnología genera simultáneamente información sobre el proceso productivo y administrativo a través de la cual la organización logra su trabajo. Ofrece un mayor nivel de transparencia y profundidad sobre las actividades que habían sido parcialmente o completamente opacas. De esta forma la administración de Información con Tecnología sobrepasa la lógica tradicional de automatización.

En este sentido, la administración de Información con Tecnología agiliza el proceso de automatización, pero una compañía que persiga la información no

sólo por razones de automatización o reporte de actividades, sino que la explore por su valor intrínscico, utilizará esta información para mejorar su rendimiento general a través de lo siguiente:

**Explotando detalles mínimos:** Esto forma la base de un “CRM”: Mantener información detallada sobre las preferencias de los clientes. A través de esta información las empresas logran diferenciarse de la competencia; los sistemas de información de hoy en día lograrán ofrecer a empresas que nunca antes habían mantenido contacto directo con el consumidor final acceso al mismo.

#### **5.4 Fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades**

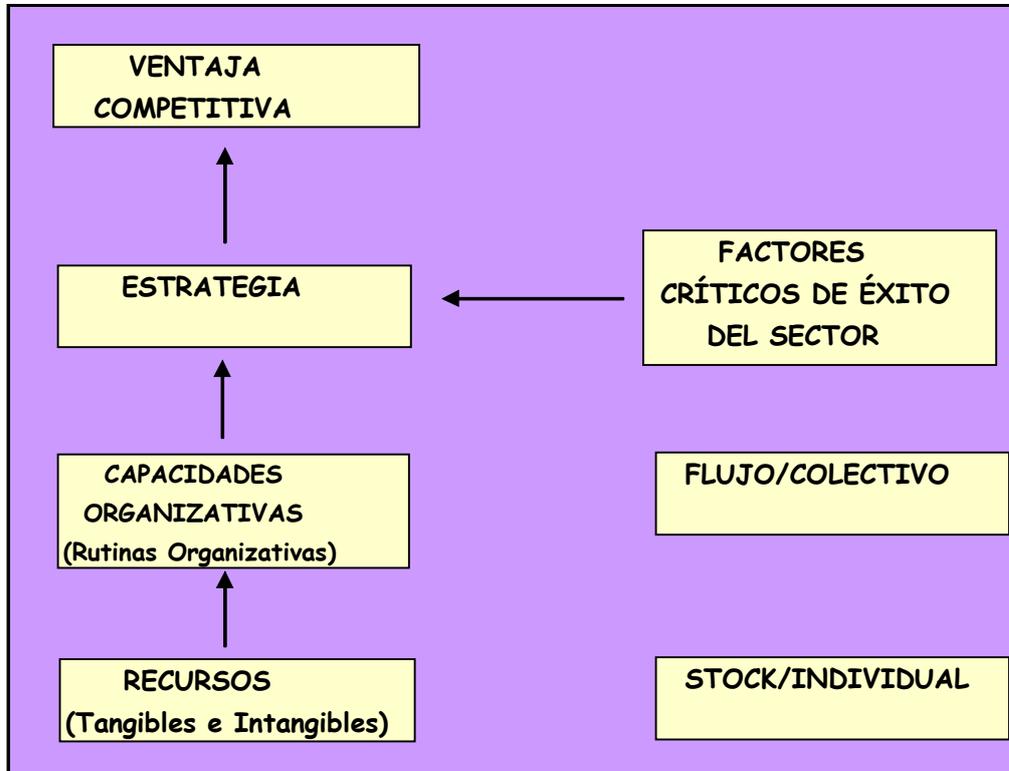
La Teoría de Recursos y Capacidades aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico y se puede considerar la precursora de la Gestión del Conocimiento, donde centra su análisis en los recursos y capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Partiendo del modelo de las **cinco fuerzas competitivas de Porter** (Competitive Strategie –Competitive Advantage- Free Press -1998) , herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro del mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno) o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas.

La Teoría de los Recursos se relaciona con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, se puede considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta en grupo.

La relación entre recursos, capacidades, estrategias y ventaja competitiva queda reflejada en el siguiente esquema:



La Teoría de los Recursos y Capacidades se pueden resumir en las ideas que se detallan a continuación:

- ✓ Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- ✓ Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.
- ✓ El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

### **5.5 Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como imputa y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, se puede llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender junto a resolver problemas con una efectividad determinada.

**Peter Senge** (The Fifth Discipline- Doubleday Club. New York-1990- Versión española "La Quinta Disciplina- Granica- Barcelona- 1995) sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes: "Son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto".

Dicho autor también hace referencia al aprendizaje organizacional: "Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva".

Pero el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Para **Arie de Geus** (The Living Company, Boston MA Harvard Business School Press -1997): "La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizás sea la única ventaja sostenible".

### **Problemas del Aprendizaje Organizacional**

Las organizaciones tienen la capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. Por lo tanto, los problemas de aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas propios de los individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para Senge los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes:

### **1. Yo soy mi puesto:**

Lealtad a la tarea, confusión con la identidad y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa y delimitación de zonas de influencia.

### **2. El enemigo eterno:**

Culpará a otros de los problemas de la organización.

### **3. La ilusión de hacerse cargo:**

La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con la reactividad disfrazada. Controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.

### **4. La fijación en los hechos:**

Crear que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y por lo tanto producir respuestas inmediatas.

“Las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales”.

### **5. La parábola de la rana hervida:**

“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparados para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales”

### **6. La ilusión que se aprende con la experiencia:**

Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

“Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes”.

### **7. El mito del equipo administrativo:**

La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser amenazadores, el espíritu de equipo se ve peligrar.

## **5.6 Capital Intelectual**

El Capital Intelectual es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición de Capital Intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la medición del Capital Intelectual, nos permite obtener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si los intangibles mejoran o no (tendencia positiva).

El objetivo es determinar cuales son los intangibles que aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Se define como el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entiende como el principal activo de las empresas.

Es el conjunto de Activos Intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el Know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc. son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización, y que sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que tiene un valor real. Identificar y Medir Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

En la actualidad, el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Según **Brooking** (El Capital Intelectual- Edit. Paidós-Barcelona 1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (Know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

### **Otras clasificaciones de Capital Intelectual**

## **Edvinsson y Malone** (El Capital Intelectual-Gestión 2000- Barcelona-1999)

- Capital Humano
- Capital Estructural
  - Capital Clientela
  - Capital Organizacional
    - Capital Innovación
    - Capital Proceso

## **Stewards** (“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual- Edit. Granica- Buenos Aires 1997)

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Cliente

## **Euforum** (“Medición del Capital Intelectual. Modelo Inteltec, IUEE, San Lorenzo del Escorial, Madrid-1998)

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Relacional

### **5.7 Capital Humano**

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

### **5.8 Capital Estructural**

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

### **5.9 Capital Relacional**

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.)

### **5.10 Conocimiento. Introducción y concepto**

Se entiende por conocimiento , a escala individual, como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas, y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. Esta definición permite comprender el rol que juegan las personas dentro del ámbito de gestión que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento de valor para las organizaciones es aquel que da apoyo directo a las acciones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos fundamentales y su permanencia durante su vida.

Ahora, analizando las relaciones entre cada una de las personas componentes de las organizaciones o grupos de trabajo, serán estas, con sus conocimientos y relaciones, las que establecerán las capacidades de cada uno de dichos grupos. Por ello, es imprescindible conocer cómo se verán fortalecidas dichas capacidades grupales al determinar los niveles de conocimiento, cohesión y confianza existente en cada una de dichas redes.

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

El diccionario define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”. El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

Para **Muñoz Seca y Riverola** (“Gestión del Conocimiento”- Biblioteca IESE de Gestión de Empresas Universidad de Navarra, Folio, Barcelona- 1997), el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

Otros autores definen conocimiento como el conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien sea de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

#### **A. Características del Conocimiento**

- ✓ El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando convencidas de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas piezas.
- ✓ Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento se consuma como ocurre con otros bienes físicos, permite entender los fenómenos que las personas perciben (cada una a su manera, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado) y también evaluarlos, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada uno en cada momento.
- ✓ Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

## **B. El ciclo de vida del Conocimiento**

La primera etapa del ciclo de vida del conocimiento es la de la **captura y creación** esto es, conocer cuáles son los mecanismos que capturan y crean el conocimiento (a través de foros o de documentar el conocimiento tácito entre otros); la segunda etapa es la de la **distribución** o sea ver si se comparte o no el conocimiento, lo que va unido al consumo es decir, al hecho de que la gente lea y aplique el conocimiento. Finalmente, la última fase es la de la **evaluación**, con lo cual se evita la información contaminante a través de los diversos mecanismos de filtro antes de la publicación de la misma.

Cualquier inventario de los intangibles de conocimiento se referirá a tres capítulos importantes:

**Las personas:** Sus conocimientos se corresponden con los llamados conocimientos tácitos, resultantes de la formación y la experiencia directa o indirecta.

**Los productos, procesos y sistemas:** contienen inteligencia empaquetada, o saber hacer tan estructurado, que posibilita su uso, sin tener siquiera un conocimiento superficial de los fundamentos básicos del mismo.

**El entorno y el mercado:** Ambos contribuyen a aportar conocimiento sobre tecnologías potenciales y sobre las demandas que se van a producir.

A través de Knowledge management (Gestión del Conocimiento) uno de los objetivos que se persigue es que la compañía desaprenda para poder liberar el conocimiento obsoleto, ya que la gestión del conocimiento apunta a agregar valor a los procesos claves porque si la empresa no premia el saber no va a tener éxito.

## **C. Operaciones básicas o procesos de rotación del conocimiento**

1. **Adquirir conocimiento del entorno:** La organización a través de la vigilancia tecnológica, de la formación, del estudio de mercado, de los clientes y de los procesos de selección de personal, desarrolla labores activas de adquisición de conocimientos. Otras fórmulas como la adquisición de compañías de base tecnológica u otros modos de asociación pueden perseguir los mismos fines.
2. **Socializar el conocimiento:** El conocimiento encerrado en especialistas cubre una misión muy parcial en la generación de valor y en la resolución de problemas. El conocimiento tácito debe hacerse explícito y poder difundirse entre las diversas personas, que lo pueden necesitar en distintas áreas de la empresa.
3. **Estructurar el conocimiento:** Consiste en avanzar un paso más y cristalizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos, a través de las tecnologías más adecuadas en cada momento. Sólo así se podrá hacer llegar el conocimiento directamente al mercado, o emplearlo de forma indirecta en la mejora o renovación de los procesos internos de la empresa contribuyendo a su competitividad.
4. **Integrar el conocimiento:** Cuando se combinan sistemas o se transfiere conocimiento entre dos áreas de la empresa a través de las tecnologías de la información, se está ejerciendo un papel multiplicador de la eficacia. Los posibles automatismos de lógica integrada en el comportamiento de los sistemas hace de éstos unos mecanismos muy sofisticados que llegan a albergar grandes y complejos modelos y métodos de decisión, basados en conocimiento empaquetado.
5. **Añadir valor:** Sólo si se llega a este punto tiene sentido haber emprendido el camino de adquirir el conocimiento. Este debe volver al entorno y en concreto al mercado, suficientemente elaborado, como para que represente un bien, de valor superior al costo de su adquisición y transformación.
6. **Detectar las oportunidades que dé el conocimiento:** Por medio de un buen conocimiento del entorno se podrá actuar y decidir qué tipo de conocimiento es crítico para ser incorporado en la empresa. La tecnología, los clientes y las personas formadas son fuente de análisis y prospección continua. El considerarlas como capital- conocimiento hace de esta fuente recursos estratégicos de la empresa.

Todas estas operaciones básicas o procesos, tienen que articularse en una sistemática donde lo importante es generar e impulsar constantemente este movimiento de rotación, con el significado de dar vueltas y más vueltas a la rueda del conocimiento. A más vueltas, y a mayor contenido, extensión y acierto en las mismas el resultado empresarial será más excelente.

### **5.11 Diferencia entre dato, información y conocimiento**

Un **dato** es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de

transacciones. Un dato no dice nada sobre el por qué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

Las organizaciones actuales normalmente almacenan datos mediante el uso de tecnologías. Desde el punto de vista cuantitativo, las empresas evalúan la gestión de los datos en términos de costos, velocidad y capacidad.

Todas las organizaciones necesitan datos y algunos sectores son totalmente dependientes de ellos. Es el caso de Bancos, Compañías de Seguros, Agencias de Gobierno, etc. En este tipo de organizaciones la buena gestión de los datos es esencial para su funcionamiento, ya que operan con gran cantidad de transacciones diarias. Pero en general, para la mayoría de las empresas tener muchos datos no siempre es bueno. Las organizaciones almacenan datos sin sentido, los cuales complica identificar aquellos datos que son relevantes y aparte los datos no tienen significado en sí mismos.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán lo que hacer. Los datos no dicen nada acerca de lo que es importante o no. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, que son la base para la creación de información.

La **información** constituye un mensaje bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. Como cualquier mensaje tiene un emisor y un receptor. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y sus comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a” y la información es capaz de formar a la persona que la consigue., proporcionando ciertas diferencias en su exterior o interior. Por lo tanto, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información.

La información se mueve en torno a las organizaciones a través de redes formales e informales. Las redes formales tienen una infraestructura visible y definida: cables, buzones de correo electrónico, direcciones, etc. Los mensajes que estas redes proporcionan incluyen e-mail, servicio de entrega de paquetes y transmisiones a través de Internet. Las redes informales son invisibles, se hacen a medida.

A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado.

Existen varios métodos para transformar datos en información:

- **Contextualizando:** se sabe para qué propósito se generaron los datos.
- **Categorizando:** Se conocen las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.

- **Calculando:** Los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- **Corrigiendo:** Los errores se han eliminado de los datos.
- **Condensando:** Los datos se han podido resumir de forma más concisa.

En este sentido, los ordenadores pueden ayudar a añadir valor y transformar los datos en información, pero es muy difícil que puedan ayudar a analizar el contexto de dicha información.

Un problema muy común es confundir la información o conocimiento con la tecnología que la soporta.

El **conocimiento** es una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia, no sólo se encuentra dentro de los documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

De esta manera, el conocimiento es una mezcla de varios elementos: es un flujo al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada, es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra imprevisión. El conocimiento puede ser visto como un proceso o como un stock.

El conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a la comparación, consecuencias, conexiones y conversación. Estas actividades de creación del conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que se encuentran datos en registros, e información en mensajes, se puede obtener conocimiento de los individuos, grupo de conocimiento o incluso rutinas organizativas.

## **5.12 La Gestión del Conocimiento en las organizaciones**

Según **Malhotra** (Knowledge Management . Knowledge Organization & Knowledge Workers: A view from the Front Line. Interview with Maail BusinessNewspaper-1998) “La Gestión del Conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos”. Ésta es una versión estratégica de la Gestión del Conocimiento que considera la sinergia entre lo tecnológico y lo humano, basada en la distinción entre el viejo mundo de los Negocios y el nuevo mundo de los Negocios.

El reto más importante para las empresas en lo que a Gestión de Conocimiento se refiere es asegurar el enfoque en la sinergia entre datos e información procesada por la tecnología de la información y la capacidad creativa e innovadora de los recursos humanos.

Los trabajadores del conocimiento necesitan comprender las aplicaciones de las nuevas tecnologías a sus contextos empresariales. Tal comprensión es necesaria para poder delegar a las tecnologías (programar) determinadas tareas que permitan concentrar los esfuerzos y dedicar el tiempo a actividades que generen valor y que, a su vez, exigen creatividad e innovación.

La Gestión del Conocimiento es un proceso tanto cultural como tecnológico, de ahí que la cultura que no propicie y recompense el intercambio de conocimientos no pueda esperar que la tecnología resuelva sus desafíos cognoscitivos.

En el proceso de Gestión del Conocimiento parecen perfilarse algunos factores comunes y vitales para alcanzar el éxito: Estos factores son Innovación, Capacidad de respuesta, Productividad y Competencia.

En este sentido, la Gestión del Conocimiento busca enfocar el uso de las tecnologías de información en las personas, con el fin de que estas y sus organizaciones aprendan a utilizar los recursos y fuentes de información para el logro de objetivos estratégicos. Asimismo, ayuda a obtener mayor comprensión y entendimiento del entorno y de los procesos desde la propia experiencia en las personas y en las organizaciones.

En situaciones concretas, la Gestión del Conocimiento incluye el proceso sistemático de encontrar, recopilar, seleccionar, organizar, extraer, conservar y presentar la información. Las actividades específicas de la Gestión del Conocimiento ayudan a enfocar la organización en sus esfuerzos para obtener, almacenar y utilizar el conocimiento para objetivos específicos tales como resolución de problemas, el aprendizaje dinámico, la planificación estratégica y la toma de decisiones. También sirve para consolidar y proteger los activos intelectuales de la organización, aumenta las competencias corporativas por medio del desarrollo de la inteligencia organizacional y contribuye a conformar empresas dinámicas y flexibles.

La creación de sistemas de gestión del conocimiento es un proceso que consiste básicamente en identificar los datos claves que hay que capturar, organizar, mantener y cuidar dicha organización en el tiempo para ayudar a los usuarios a buscar información.

Hoy en día, las organizaciones se ven enfrentadas a la imperante necesidad de establecer ventajas competitivas de largo plazo, las cuales puedan adaptarse, a los cambios que su entorno de acción les exige.

De esta manera, la Gestión del Conocimiento constituye el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este sentido, parece claro, que el desarrollo de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles, no simplemente acumular conocimiento sin aplicarlo.

Gestionar el conocimiento viene a ser la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos activos intangibles tiene que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este sentido, es importante reiterar la diferencia entre **dato, información y conocimiento**. Los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en los agentes (personas, organizaciones, etc.), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

En realidad lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a la diferencia en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

## **A. Los objetivos de la Gestión del Conocimiento**

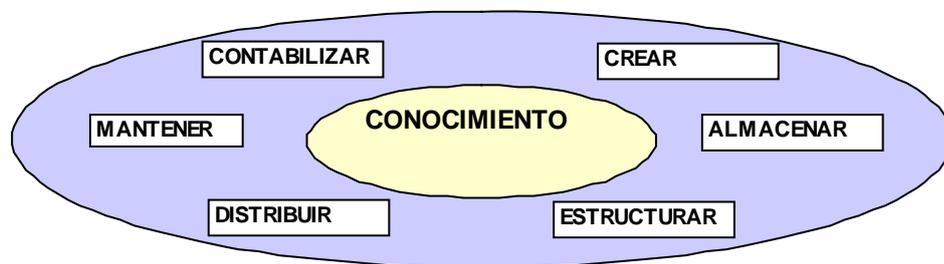
Los objetivos que han dado base a la gestión del conocimiento son:

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
  
- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejora de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.

## **B. El ciclo del conocimiento**

Está constituido por las distintas fases por las que el Conocimiento pasa en una organización y el tratamiento que se le da por la misma en cada una de ellas.

Dicho ciclo comienza con la **creación** del conocimiento, el momento en el que el mismo surge o aparece dentro de la organización. Una vez que dicho conocimiento surge, es posible **almacenarlo y estructurarlo**, para facilitar su posterior distribución, de manea que sea compartido por toda la organización. Asimismo, será necesario **mantenerlo**, con el fin de que no se vuelva obsoleto o desactualizado. Finalmente, será posible **contabilizar** dicho conocimiento y reflejar cual es su valor real para la organización. Y como núcleo central que permita analizar todo el ciclo de vida del conocimiento está la necesidad de **identificar** dicho conocimiento.

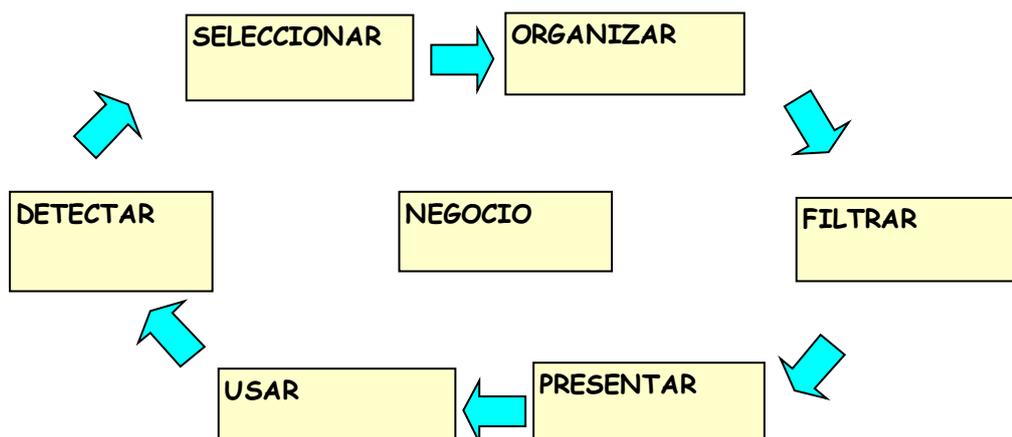


### C. El proceso de la Gestión del Conocimiento

Es el conjunto de subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización.

El gráfico que se detalla a continuación representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización.

De esta manera, la Gestión del Conocimiento, constituye el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.



**Detectar:** Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

**Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

**Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.

**Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsqueda. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

**Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso de que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

**Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con el acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de la actividad de retroalimentación.

#### **D. Tipos de proyectos de Gestión del Conocimiento**

Algunos tipos de proyectos se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

**Capturar y reutilizar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, etc.

**Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica:** Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.

**Identificar fuentes y redes de experiencia:** Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a ser un experto, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.

**Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento:** Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o en el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.

**Medir y manejar el valor económico del conocimiento:** Este tipo de proyectos reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlo más maduramente.

**Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas:** Este tipo de proyectos intenta aprovechar las fuentes de información y conocimiento externa, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible.

### **5.13 ¿Por qué se caracteriza una organización basada en conocimiento?**

Dicha organización se caracteriza por su capacidad para generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar el enorme volumen de información existente en su interior, transformándola en conocimiento. Entre sus objetivos siempre debe figurar el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, la búsqueda de aplicación del máximo potencial de los profesionales a su labor diaria y la continua innovación y mejora de productos y servicios. Es, por lo tanto, una organización que depende del conocimiento de sus empleados para la consecución de sus objetivos.

En este sentido las organizaciones deberán reunir los siguientes rasgos:

- ✓ Considerar el tiempo como factor crítico.
- ✓ Tener claro que la tecnología no vuelve a una empresa más competitiva.
- ✓ Darse cuenta de que sólo el mercado decide el éxito de un producto, independientemente de su calidad.
- ✓ Tener una cultura organizacional basada en compartir conocimientos y valorar los resultados a mediano y a largo plazo.
- ✓ Respetar los aportes individuales de cada persona. Si no se valora al que realiza una contribución, acabará por irse a la competencia, y con él, su conocimiento.

Sin embargo, con frecuencia, las organizaciones no tienen conocimiento de lo que realmente saben. Esto supone, en muchos casos, duplicidad de esfuerzos para disponer de la información e incluso una pérdida de la misma. En otros casos, el conocimiento sobre un área es patrimonio de una sola persona. Todo ello provoca graves ineficiencias en la organización. Por ello, es imprescindible poner en marcha el cambio cultural necesario para llegar a esta "Organización basada en el Conocimiento".

La organización debe convertirse en una "Organización Aprendiz", cuyo objetivo fundamental sea el aprendizaje. La capacidad de aprender en estas organizaciones se traducirá en habilidad para asimilar cambios o nuevas ideas y transformarlas en servicios o productos a mayor velocidad que otras. Y el compartir conocimientos provocará que lo que uno de los miembros de la

organización aprenda rápidamente se asimile por el resto. Una organización que aprende, por lo tanto, estará constituida por un grupo de personas que colaboran para potenciar colectivamente su capacidad de conseguir resultados.

**Senge** (The Fifth Discipline- Doubleday Club. New York-1990- Versión española "La Quinta Disciplina- Granica- Barcelona- 1995) sostiene que aprender en las organizaciones implica estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización, que contribuya a la consecución de objetivos.

#### **5.14 La Gestión del Conocimiento en auge**

El desarrollo de la Gestión del Conocimiento debe su éxito al desarrollo de muchas industrias intensivas en capital intelectual, en contraposición a la tradicional empresa intensiva en mano de obra o capital financiero o tecnológico. En este sentido el creciente uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Las posibilidades de comunicación han crecido intensamente, pero se debe tener claro que las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos solo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo.

#### **5.15 Las nuevas teorías de gestión**

Con la explosión de la Gestión del Conocimiento se ha generado un cambio en el paradigma dominante de las teorías de gestión empresarial. Las teorías de la competitividad han girado alrededor del análisis de fuerzas externas, como las 5 fuerzas competitivas de **Michael Porter** ("Estrategia Competitiva", CECSA, Mexico- 1982), mientras que en los últimos tiempos se ha pasado a la competitividad basada en las capacidades y competencias internas. Si los entornos son cambiantes, no interesa tanto determinar y acotar los aspectos externos, tales como tecnología, competidores, proveedores, clientes y nuevos entrantes ya que el dibujo cambia cada día. Lo que importa es tener preparada la organización y las personas para responder. La capacidad de adaptarse, pese a ser el mayor activo de una organización y competir es un arte en movimiento. De esta manera se afirma en las teorías de la competitividad basada en los recursos que el principal recurso de una organización es el conocimiento. **Peter Senge** (The Fifth Discipline- Doubleday Club. New York-1990- Versión española "La Quinta Disciplina- Granica- Barcelona- 1995) ha popularizado la idea de la organización que se adapta en base aprender constantemente y a crear conocimiento, pasando de gestionar recursos escasos a aprovechar el conjunto de oportunidades que se presenta en el día a día.

El conocimiento es un concepto que parece poco empresarial, muy etéreo y poco manejable. Es lo que sucede con la "cultura organizacional". Lo que preocupa a las empresas es como se traslada a las formas organizativas y modelos que hacen que una empresa aprenda, se adapte e innove. A los directivos y ejecutivos de la empresa no les preocupa el debate filosófico de qué es el conocimiento pero

tampoco se deberá caer en la respuesta fácil o se perderá el potencial que encierra el concepto.

Si se atiende a los programas de “software” parece que la Gestión del Conocimiento se reduce a instalar un programa o crear una intranet y ello es solo una parte. El conocimiento es la información tratada con un propósito, que está indivisiblemente unido a las personas, que sólo pueden expresar parte de lo que conocen, siempre queda un resto que es el conocimiento tácito interiorizado de gran valor pero difícil de transmitir o explicitar. Aunque la división entre conocimiento tácito y explícito no es radical, las tecnologías de la información solo pueden trabajar con conocimiento explícito, y por lo tanto las personas son claves en los procesos de creación de conocimientos.

### **5.16 Hacia la gerencia de los Activos Intangibles**

Las compañías tradicionales basan su estrategia de negocios en el capital físico y financiero, las modernas compañías lo basan en el conocimiento y se definen como organizaciones que agregan valor y crean bienes.

Por mucho tiempo, el éxito económico se ha medido sólo por el criterio de la eficiencia del capital físico. En los inicios del capitalismo, el éxito fue medido por la tasa de beneficio, lo cual mostraba cuanto beneficio debía esperarse de una unidad de capital invertido. Más tarde, los inversionistas quisieron conocer el tiempo de amortización de la inversión. Se utilizó ampliamente el concepto de Retorno sobre la Inversión (ROI) de Dupont y durante los años 80 se hizo popular el SVA (Shareholder Value Análisis- Análisis de Valuación de Acciones) para dar paso ulterior al EVA (Economic Value Added) el cual indica la ganancia real o pérdida de capital durante un corto período de inversión.

Se entiende que una empresa crea riqueza cuando consigue una ventaja competitiva que le permite generar ventas por encima del llamado costo de oportunidad de los recursos, o sea que incrementa el valor de los accionistas. Las inversiones requieren rendimientos financieros medido en cualquier variedad de formas pero encaminándose a los beneficios económicos, valor de mercado y flujo efectivo (cashflow).

El nuevo modelo sobre la forma de competir de la empresa, trata a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que, en la medida que suponen una ventaja para la misma, son consideradas como las fortalezas que han de ser apoyadas y que deberían guiar la elección de la estrategia.

Antes de la era de la información, los ejecutivos tomaban en cuenta sólo los datos tangibles (maquinarias, edificios, etc.) para tomar sus decisiones. En la década del 80 los recursos humanos y el desarrollo de los profesionales de la gerencia se dirigió a una posición en el que el gerente deberá jugar un rol más estratégico y estar incorporado como un elemento más en el proceso de formulación de la estrategia competitiva.

Durante mucho tiempo la teoría tayloriana primó como baluarte para promover la eficiencia de la empresa y controlar consistentemente el comportamiento de los individuos orientados a cumplir los dictámenes de la gerencia.

La transición de la sociedad industrial a la de la información y el conocimiento, son los elementos que determinan el nuevo enfoque de la economía, que centra su atención, no en los llamados “Activos Tangibles” sino en los “Activos Intangibles” (todo lo referente a los empleados y su experiencia, procesos de negocio, características del mercado, etc.) estos constituyen el núcleo de la economía del conocimiento.

Las organizaciones que basan su estrategia de negocio en el conocimiento han provocado una desviación de la atención desde los costos (input- entradas) hacia el valor creado (output), tradicionalmente una compañía mide sus inputs- entrada tomando en cuenta cuánto material, cuántos empleados con un cierto nivel de educación y cuánto tiempo necesario para completar la tarea.

En una compañía tradicional, la relación entre producción y todos los otros costos era de 80-20, como promedio. Hoy en día esta relación está invertida. Los costos de producción los cuales eran parte importante de la economía industrial, son casi insignificante en la economía actual, así como los de la producción por sí misma, en la actividad total de la compañía.

En oposición a esto, el nuevo método para medir el éxito de la compañía debe estar focalizado en la creación de valor, aquellos que crean valor y el proceso en que el valor es creado.

En el nuevo proceso de control de la creación de valor se introduce el concepto de capital intelectual que ha representado el inicio de una nueva era y que centra su atención en los empleados, el conocimiento y activos intelectuales como elementos esenciales de una economía basada en el conocimiento.

En este sentido, se deberá hacer una diferenciación entre una economía de la información y una sociedad del conocimiento. Un país puede entrar en una economía de la información mediante un esfuerzo de inversión en equipos y sistemas o con políticas de fomento de las redes de comunicación, o incluso con estimulación de la creación y divulgación de contenidos, pero estas actuaciones no implican necesariamente el desarrollo de la nueva sociedad que dependerá más de la existencia de una cultura de información suficientemente desarrollada.

Se ha producido una transición del concepto de cadena de valor de información hacia el de cadena de valor del conocimiento. La primera consideraba los sistemas tecnológicos, como elementos clave en la conducción del proceso negociador de la organización y a los seres humanos como pasivos procesadores que desarrollan las mejores prácticas guardando información en base de datos.

El proceso de desarrollo de productos virtuales describe una cadena de valor, la primera diferencia con respecto a la tradicional, radica en su logro económico y la segunda en que transcurre en una dimensión que hace que cada uno de los eslabones sea igualmente virtual. Por ello aprendizaje y adquisición de

conocimientos son procesos con los cuales puede redefinirse la cadena de valor añadido en la empresa.

### **5.17 Gestionar conocimientos VS crear el espacio adecuado para compartirlo**

#### **¿Qué razón tienen las personas para compartir conocimiento?**

La herencia organizativa, y casi instalada genéticamente es muy defensiva. En las empresas muy jerarquizadas, donde unos piensan y otros no, y en las empresas que trabajan con énfasis en el procedimiento el cambio empieza por los propios directivos. Es un cambio muy fuerte, de manera que a casi todos le va a costar sobremanera desaprender lo aprendido durante años. Es mejor guardarse el conocimiento, como garantía de posición, que darlo abiertamente aunque el conocimiento es el único recurso que crece cuando se usa. Siendo la principal motivación para compartir conocimiento la reciprocidad la empresa debe generar lo que se denomina clima de confianza. Este es el reto de la gestión del futuro.

Las empresas que quieren gestionar el conocimiento deben primero comprender que lo que deben hacer es generar un clima adecuado y esto puede ser instalar un programa o una intranet pero esta no es la esencia. La clave es que del énfasis tradicional en activos materiales, infraestructura se va a pasar al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a crear activos emocionales, como confianza, empatía y relaciones personales. Una empresa excelente hoy en día es la suma de Conocimiento del Cliente + Capacidad de absorción de conocimientos del entorno multiplicada por la capacidad de respuesta y elevado a confianza.

Una fusión, un proyecto en joint-venture (asociación) , o una alianza estratégica son situaciones en la que es necesario intercambiar conocimiento en clima de confianza para crear cosas nuevas, sinergias que suman más que las partes.

El gran reto de la gestión del conocimiento es que no se puede gestionar como tal. Lo que es posible gestionar es el proceso y el espacio de la creación del conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse será el gran paso creyendo que las personas llevan dentro, intrínsecamente la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en la personas, reflejada en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y un uso creativo de las tecnologías de información.

### **5.18 Caminando hacia las Organizaciones Inteligentes**

El cambio del significado del saber, que empezó hace doscientos años, ha transformado la sociedad y la economía. El saber convencional se considera a la vez el recurso personal clave y el recurso económico clave. **Peter Druker** "The age of Social Transformation", The Atlantic Monthly, Nov. –pag.53-80- 1994) sostiene que "el saber es el único recurso significativo" y que los tradicionales

factores de la producción (suelo, recursos naturales, mano de obra y capital) se han convertido en secundarios; puede obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber.

Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión. Este cambio en la dinámica del saber puede denominarse **la Revolución de la Gestión**.

### **A. Características del Entorno Actual**

Son muchas las objeciones que se plantean ante las teorías que abogan por el cambio de paradigma de organización empresarial: ¿Por qué motivos el modelo tradicional no sirve para el nuevo siglo? La respuesta es sencilla: el entorno ha cambiado.

El entorno actual se caracteriza, principalmente, por seis fenómenos:

**Velocidad a la que se producen los cambios:** Las cosas siempre han cambiado pero, hoy en día, esos cambios se caracterizan por la velocidad a la cual se producen.

**Facilidad de acceso a la información:** Hoy en día se tiene acceso a tantas fuentes de información, que se experimenta un exceso de ella: se recibe mayor cantidad de información de la que se puede digerir. El fenómeno de Internet ha permitido multiplicar la cantidad de dicha información.

**Nuevos productos y servicios:** Hay un condicionamiento del entorno tan competitivo en cuanto a innovación, en el cual las empresas responden con una continua evolución de sus productos y servicios. El concepto evolución dirigida es un hecho en muchos sectores, en los cuales, los responsables de marketing, no esperan a que sus estrategias y productos se vean condicionados por la curva de vida.

**Globalización de la economía:** Este fenómeno supone para los profesionales una situación de competencia con los colegas internacionales, situación para la cual es necesario estar preparados, aumentando el nivel de preparación de las nuevas generaciones de profesionales.

**Nuevos mercados, nuevos competidores:** La globalización supone oportunidades, pero también retos. De la misma forma en que hay que prepararse para dar respuesta y competir en los nuevos mercados, se deberá estar preparado para afrontar la llegada de nuevos competidores.

**Los viejos esquemas de producción ya no sirven:** El objetivo sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes. Y para aprender la clave está en la Gestión del Conocimiento.

### **B. ¿Qué es una organización inteligente?**

**Senge** (The Fifth Discipline- Doubleday Club. New York-1990- Versión española "La Quinta Disciplina- Granica- Barcelona- 1995) define learning-organization (autocapacitación) como "un grupo de las personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear".

Es una filosofía inculcada para anticiparse, reaccionar y responder en estos tiempos caracterizados por el cambio, la complejidad y la incertidumbre.

**Senge** (The Fifth Discipline- Doubleday Club. New York-1990- Versión española "La Quinta Disciplina- Granica- Barcelona- 1995) defiende que el papel del líder en la Organización es el de diseñador, maestro y mayordomo que puede construir la visión y es responsable para construir organizaciones donde las personas están extendiendo sus capacidades continuamente para formar su futuro. Es decir, los líderes son responsables del aprendizaje.

Concebir el Conocimiento como una colección de información es un error. El conocimiento reside en el usuario y no en la colección. Lo importante es cómo el usuario reacciona ante una colección de información.

En el contexto actual de las organizaciones modernas es donde cobra importancia el valor de las personas donde es ésta la que constituye el principal activo de la empresa. La empresa está formada por los activos materiales que son propiedad de los accionistas y son las personas las que poseen el conocimiento, las ideas, los proyectos, etc.

### **5.19 Creación de Conocimiento y ventaja competitiva**

El conocimiento tiene dos dimensiones: tácito e implícito. El conocimiento tácito está en las personas. El implícito es el conocimiento soportado. El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de los individuos. El conocimiento implícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritorios, etc.

Aprender exige transmisión de conocimiento. Hay cuatro formas de transmisión de conocimiento:

- 1- **De tácito a tácito:** Socialización
- 2- **De implícito a tácito:** Internacionalización
- 3- **De tácito a implícito:** Externalización
- 4- **De implícito a implícito:** Combinación

El paso de conocimiento tácito a tácito se produce a través de los procesos de socialización, es decir a través de la adquisición de conocimiento e información mediante la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etc.

El paso de conocimiento tácito a implícito se produce a través de la externalización, que se define como el proceso de expresar algo, el diálogo. Externalizar es convertir ideas e imágenes y/o palabras a través del diálogo.

El paso del conocimiento implícito a implícito se denomina combinación. Un proceso a través del cual se recopilan e integran nuevos conocimientos combinándolos.

El paso de conocimiento implícito a tácito se puede conseguir de diferentes maneras a través de la internacionalización (vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas, etc.).

## **5.20 La empresa creadora de conocimiento**

La mayoría de los directores occidentales mantienen una visión demasiado estrecha acerca de lo que es el conocimiento y cómo debe ser explotado y aprovechado por la empresa. Creen que sólo es útil el conocimiento hard (en el sentido de cuantificable) y consideran que la empresa es una especie de máquina para procesar la información.

Pero existe otra manera de entender el conocimiento y el papel que debe desempeñar en la empresa. La creación de un nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información objetiva de un modo mecanicista y automático, sino que es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y percepciones, ideas e instituciones de los empleados. Con frecuencia, los medios para aprovechar tal conocimiento es de carácter "blando" (cualitativo) y suelen tomar la forma de slogan, metáforas y símbolos, pero se trata de una de las herramientas esenciales para la innovación continuada.

El eje fundamental del enfoque japonés reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa y de su misión, que mantienen los empleados. Para movilizar ese compromiso y lograr materializar ese conocimiento tácito en productos y tecnologías reales, se necesitan directores que sepan manejar con igual facilidad símbolos e imágenes, que las cifras empleadas para evaluar la cuota de mercado, la productividad o la rentabilidad de las ventas.

Este enfoque se basa también en otra idea fundamental: la empresa no es una máquina, sino un organismo vivo, posee un sentido colectivo de identidad. La empresa creadora de conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales, y ese hecho fomenta la innovación. La esencia de la innovación consiste en recrear el mundo siguiendo una determinada visión o ideal. Crear nuevo conocimiento significa recrear la empresa y a cada una de las personas que trabajan en ella mediante un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y empresarial. En la empresa creadora de conocimiento, generar nuevo

conocimiento es una actividad especializada, es un estilo de conducta, un modo de actuar; de hecho, una forma de ser donde todos los trabajadores del conocimiento son empresarios.

La experiencia de las empresas japonesas muestra que la empresa creadora de conocimiento utiliza una forma muy poderosa de entender la función y la responsabilidad de la dirección, el diseño organizativo y las prácticas empresariales. Se trata de un enfoque que coloca a la creación del conocimiento exactamente en la posición donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de recursos humanos de la empresa.

### **5.21 La espiral de conocimiento**

El nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona. El conocimiento individual de una persona se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto.

Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento y es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa.

La innovación ilustra la existencia de un movimiento entre dos formas diferentes de conocimiento. El punto final de ese movimiento es el conocimiento explícito que es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o programas de computación.

Pero en la innovación el punto de partida es otra clase de conocimiento que no es fácilmente expresable: el conocimiento tácito, el que es personal y resulta muy difícil comunicarlo a los demás. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto- un oficio o profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto, las actividades de un equipo o grupo de trabajo-

El conocimiento tácito se compone en parte de conocimientos técnicos – esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término Know -How-.

El conocimiento tácito posee una importante dimensión cognoscitiva que consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan grabadas que se consideran como hechos ciertos y, por lo tanto, no son fáciles de expresar. Por esta misma razón, esos modelos implícitos influyen profundamente sobre la forma de percibir el mundo que nos rodea.

En la empresa creadora de conocimiento, estos modelos funcionan en una interacción dinámica, una especie de espiral de conocimiento:

1. Primero se aprehenden los conocimientos tácitos (asimilación).

2. A continuación se traducen los mismos a conocimientos explícitos, que se pueden comunicar a los miembros del equipo y a otros empleados (expresión).
3. El equipo normativiza ese conocimiento recogiéndolo en un manual o libro de trabajo, y lo materializa en un producto (combinación).
4. Por último, mediante la experiencia vivida al crear ese nuevo producto, los miembros de su equipo enriquecen su propia base de conocimiento tácito (interiorización).

Especialmente llegan a comprender de un modo extremadamente intuitivo que algunos productos, pueden ofrecer una buena calidad.

Nuevamente se inicia toda la espiral de conocimiento, pero esta vez a nivel superior. Esa nueva idea adquirida es transmitida de un modo informal a los otros empleados y éstos las aplican a nuevos productos, ampliando cada vez más la base de conocimiento.

La expresión convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito y la interiorización (emplear el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito) son dos pasos fundamentales de una espiral del conocimiento, ya que ambos requieren una intervención activa del propio yo, es decir, del compromiso personal.

## **5.22 ¿Puede la Gestión de Conocimiento configurarse como una modalidad del Comercio Electrónico?**

Tradicionalmente, los activos de una empresa se han basado en un solo factor: el financiero o económico. Sin embargo, estos elementos no suponen ya una ventaja competitiva para las empresas. La ventaja tampoco reside en la tecnología. Si bien la innovación tecnológica es fundamental para sobrevivir, no es menos cierto que dicha tecnología cada vez más se encuentra al alcance de todos y es fácilmente copiable. No estamos, por lo tanto, ante una ventaja competitiva sino más bien frente a una “desventaja”: quien no disponga de ella perecerá, pero quien disponga de ella no gozará de una posición ventajosa respecto a los demás.

Por lo Tanto, en este entorno, las personas se convierten en el principal activo. El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, en definitiva, en lo que se denomina conocimiento.

Ante estas “nuevas reglas de juego”, la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos, estará en situación de afrontar los retos futuros. Capturar y gestionar estas capacidades, estos CONOCIMIENTOS y rentabilizarlos, convierte el capital intelectual en capital financiero.

En este sentido, se parte del Ciclo del Conocimiento y se analizan los distintos procesos y es en las fases de identificación y creación donde se configura la

Gestión del Conocimiento como una modalidad de Comercio Electrónico. Dado que se está hablando de comercio y, por lo tanto, de la existencia de un Mercado, en este caso la Gestión del Conocimiento deberá centrarse en identificar o crear aquellos conocimientos que demande el mercado y que suponen una ventaja de la organización frente a los demás. O, dicho de otra manera, se deberá definir qué conocimientos posee la organización que no poseen los demás o que posee en un grado superior, lo cual supone una ventaja competitiva y que no se puede poner a disposición de ellas.

El primer problema que plantea este enfoque es que si ponemos nuestras ventajas competitivas a disposición de terceros, se perderá dicha ventaja. Sin embargo, la realidad es que, en el entorno actual, la ventaja competitiva reside en las personas, la estructura, los sistemas, etc., que han sido capaces de crear ese conocimiento y no en el conocimiento en sí. El reto, por lo tanto, es retener a dichas personas, mantener y mejorar dichos sistemas y continuar generando ese conocimiento de manera que siempre se esté un paso por delante de los competidores.

Una vez identificado el conocimiento que se va a poner a disposición de terceros, la siguiente fase del ciclo es la de almacenar y estructurar dicho conocimiento. En este caso, habrá que pensar en realizar dicha estructuración en un formato que sea accesible a terceros. Es en este aspecto, donde las nuevas tecnologías de la información prestan una valiosa ayuda, ya que permiten y rápido y fácil acceso a nuestros sistemas por parte de terceros. Sin embargo, hay dos aspectos que hay que considerar a la hora de plantear dicha estructuración:

**En primer lugar**, se entiende que dicha reestructuración debe realizarse desde dos puntos de vista: por un lado, habrá que estructurar adecuadamente el conocimiento generado por la organización para facilitar el acceso al mismo por parte de un tercero. Al mismo tiempo, habrá que diseñar y habilitar canales que permitan recoger aquel conocimiento que, a su vez, el cliente quiera hacernos llegar, retroalimentando y enriqueciendo el existente. Por lo tanto, nos estamos alejando del comercio tradicional, en el que una de las partes presta un servicio a la otra a cambio de una contraprestación (normalmente económica) para entrar en una relación en la que el cliente también aporta su conocimiento a la comunidad y lo comparte. El servicio, por lo tanto, se establece en las dos direcciones y no en una única dirección.

**El segundo aspecto** que debe considerarse a la hora de realizar la estructuración del conocimiento es que nos vamos a encontrar con distintos clientes, lo cual va a originar diferentes perfiles de usuario. Estamos ante la versión electrónica de la segmentación de mercado. Por lo tanto, es posible que tengamos distintos segmentos de clientes, sin embargo, se deberá intentar prestarles el servicio con una única herramienta que recoja los distintos niveles de conocimiento que requieran unos y otros. ¿Cómo se personaliza entonces el servicio? Mediante el establecimiento de distintos niveles de seguridad en función del perfil del usuario. Así se podrá establecer áreas comunes (de acceso general) y áreas específicas a las que accederá en función del perfil. Por lo tanto, un buen diseño de herramienta desde el punto de vista del perfil del usuario también contribuirá al éxito del servicio que se está ofreciendo.

Finalmente, con el conocimiento identificado, estructurado y almacenado, se procederá a la distribución. Es en este proceso donde la Gestión del Conocimiento se configura verdaderamente como “Comercio Electrónico”. Todo este contexto, en mayor o menor medida, podría ser aplicable a la Gestión del Conocimiento dentro de la Organización. Sin embargo, lo que hace que este enfoque sea específico y diferencial es la puesta a disposición del conocimiento para terceros, que accederán a él a cambio de una contraprestación. Es en este momento cuando se produce el intercambio y, por lo tanto podremos hablar de Comercio.

¿En qué se materializa dicha contraprestación? En primer lugar en dinero. Aquellas personas que deseen acceder al conocimiento que la organización ponga a su disposición, deberán abonar una cantidad. Dicha cantidad podrá ser periódica, estar en función del perfil, en función del servicio solicitado, etc. Todo esto supone un beneficio para todos los clientes: por un lado el costo de acceso al conocimiento será más bajo y por otro, se estará ante un conocimiento dinámico y no estático (y por lo tanto mucho más enriquecedor y útil).

### **5.23 La Gestión de Conocimiento implica construir comunidad**

El conocimiento se ha convertido en uno de los intangibles más valorados en el seno de las compañías y existe una aceptación generalizada respecto a que la Gestión del Conocimiento, más allá de un proyecto tecnológico que requiere una inversión considerable, implica la puesta en marcha de una filosofía en la que almacenar, seleccionar y compartir el conocimiento resulta clave, además de motivar y cultivar una cultura empresarial capaz de aprovechar las posibilidades que la tecnología ofrece.

Las ventajas potenciales que a nivel de incremento de la productividad y de la competitividad puede reportar a una empresa el desarrollo de una estrategia de Gestión del Conocimiento son enormes a la vista de las cifras que mueve ese mercado. Según la consultora **Ovum**, el mercado global de Gestión de Conocimiento, incluyendo software y servicios, crecerá desde los 5.700 millones de dólares en el 2001 hasta 12.000 millones de dólares en el 2005.

En este escenario ha nacido un nuevo cargo dentro de las empresas al que, bajo la denominación de Gestor del Conocimiento, le corresponde la tarea de definir la estrategia, determinar las técnicas y herramientas para su desarrollo e involucrar a las personas, en las que vive el conocimiento.

En el desarrollo de la estrategia de Gestión del Conocimiento se organizan comunidades con tres tipos de perfiles: de profesionales, de sectores y servicios y soluciones, los cuales, facilitan la interacción entre los empleados en función de las diferentes áreas en la que desempeñan su labor, lo que permite compartir conocimientos y experiencia en un proceso de innovación continua. La cultura propia a la Gestión del Conocimiento refuerza la capacidad de trabajo de los equipos interdisciplinarios, que en el caso de firmas internacionales es la única manera de competir.

### **5.24 Seis peticiones antinaturales a los trabajadores del conocimiento**

Al constituir la Gestión del Conocimiento no sólo una tecnología, se les pide a los trabajadores del conocimiento:

1. **Ofrecer el conocimiento:** La Gestión del Conocimiento exige compartir el saber, las mejores ideas, gratis desprendiéndose de una parte significativa de la propia ventaja competitiva individual y, muchas veces, sin reconocimiento expreso del aporte.
2. **Admitir la propia ignorancia:** Se pide usar el conocimiento de otros, lo que supone admitir que alguien sabe más. Aceptar la propia ignorancia permite hacerse las preguntas que conducen al aprendizaje, pero hay pocas recompensas y muchos castigos asociados a ese conocimiento.
3. **Estar dispuesto a fallar:** La Gestión del Conocimiento requiere un aprendizaje continuo, lo que significa estar dispuesto a fallar y a aprender de los errores. Al mismo tiempo, los jefes piden resultados, alta eficacia y rentabilidad.
4. **Hacer preguntas:** En el proceso de aprendizaje hay que ser capaz de formular muchas y certeras preguntas, pero la organización exige a toda costa respuestas y soluciones.
5. **Dedicar tiempo:** Las organizaciones quieren plena ocupación en tiempo dedicado a proyectos que se facturan. Sin embargo, las actividades del conocimiento, la documentación del trabajo hecho y la exploración de nuevos caminos requieren tiempo. Y no es tiempo perdido.
6. **Seguir mejorando:** Lo que vale hoy no será suficiente mañana. La Gestión del Conocimiento supone seguir buscando cómo mejorar para ofrecer lo mejor en el futuro, pero se exige no incurrir en retrasos en los proyectos a entregar.

### **5.25 Talento: factor clave de éxito**

El tiempo de respuesta o la velocidad con que las empresas se desenvuelven en los mercados cada vez más globalizados se ha convertido, más que en una ventaja competitiva, en una necesidad para alcanzar el éxito, lo que a su vez implica poner en marcha un proceso de transformación organizacional para alcanzar los fines deseados. La pregunta por obtener mayor rapidez, no se resuelve haciendo más de lo mismo en forma más rápida. La cuestión es cómo poseer la capacidad de reinventar la organización para fomentar un espacio de trabajo que permita la innovación constante.

Las empresas están viviendo procesos de transformaciones permanentes desde hace más de dos décadas. Hace unos años el paradigma del cambio formulaba un ciclo de planeamiento del cambio, implementación y retorno a períodos de estabilidad. Este paradigma está quebrado ya que los procesos de cambio son constantes. Hoy cualquier organización reformula su estrategia cada año, implementa multiplicidad de proyectos al mismo tiempo y ya está pensando cómo va a cambiar lo que todavía no terminó de implementar.

## Las principales causas están ligadas a:

- ✓ **Globalización:** casi cualquiera compite en cualquier mercado. Las fronteras son regionales y en muchos casos globales.
- ✓ **Regulaciones:** creciente incentivo a la competencia en los llamados monopolios naturales (energía eléctrica, gas, agua, etc.).
- ✓ **Tecnología:** aparición de tecnologías que revolucionan industrias enteras (Internet, Telecomunicaciones, etc.).
- ✓ **Informática:** aparición de soluciones informáticas que cambian radicalmente el modo de hacer las cosas (ERP (Planeación de Recursos), CRM (Administración de las relaciones con los clientes) ,E-LEARNING (Capacitación electrónica), etc.).

En cuanto a las dificultades que tienen las organizaciones para alinear los recursos humanos con las nuevas estrategias se da básicamente en que las personas tienden a mantener situaciones de estabilidad y por lo tanto están en condiciones de absorber cantidades limitadas de cambio en función de los paradigmas culturales y organizaciones tradicionales.

Típicamente las compañías reformulan su estrategia e invierten su dinero en tecnología, relegando la inversión en el desarrollo organizacional y en las personas.

En la mayoría de los casos, la inversión en informar, comprometer y entrenar a las personas ocupa una porción marginal de presupuesto y en general la problemática de recursos humanos en el cambio no es considerada hasta que está bien avanzado el proceso.

Los procesos de cambio impactan en todas las dimensiones de una organización. Antes o después impactan en la estrategia, los procesos, la estructura, la tecnología y también en la competencia y habilidades de las personas.

Un proceso de cambio tiende a colocar a las compañías en una posición competitiva superior a la actual, y en este sentido no representa desventajas sino que más bien presenta la oportunidad de lograr ventajas. Un proceso de cambio organizacional puede o no lograr los resultados esperados, y esto depende siempre de la manera de concebirlo e implementarlo.

La compañía logrará alinear los recursos humanos con la nueva estrategia de negocio a través de la comunicación, el entrenamiento y medidas de performance (rendimiento). Las personas deberán comprender el por qué de los cambios y la dirección de los mismos, deberán tener la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y actitudes y deberán saber cómo será medida y recompensada.

Para generar culturas organizacionales fundadas en el aprendizaje, el compromiso y la efectividad las empresas exitosas y paradigmáticas formulan estrategias muy flexibles y cuentan con una masa crítica de personas talentosas, comprometidas y flexibles. Esto quiere decir que el factor clave de éxito en las organizaciones está pasando hoy por las personas. Tener personas talentosas implica repensar el modo en que se adquieren nuevos conocimientos y habilidades. Las nuevas herramientas de e-Learning (Capacitación Electrónica) son una respuesta muy acertada a las necesidades actuales.

Desde los empleados hay que reformular el concepto de que son las empresas las que están obligadas a capacitar y los empleados son sujetos pasivos de las decisiones de sus gerentes. Adquirir habilidad es una responsabilidad de cada uno de los empleados, pues la única seguridad laboral consiste en mantener alto el propio grado de empleabilidad.

Desde las empresas hay que transferir la responsabilidad primaria del entrenamiento desde las áreas de recursos humanos a las áreas de negocios, actuando las primeras como soporte. Los negocios están cerca de las necesidades y pueden reaccionar mucho más rápido. Las empresas deben poner a disposición oportunidades para sus empleados. Las tecnologías de e-Learning democratizan las oportunidades de entrenamiento.

La velocidad de respuesta depende del talento para diseñar e implementar tomando riesgos. Es mejor hacer rápido y cometer errores, que hacerlo despacio pero perfecto. Es un cambio en la actitud con que se conducen y se toman decisiones.

La transformación total del modelo de una compañía no termina nunca. Los obstáculos que las empresas deben sortear para obtener los resultados deseados provienen de una incompleta evaluación inicial de las implicancias del proceso como falta de visión del cambio, poco sentido de urgencia, liderazgo inadecuado, poco compromiso de los involucrados, etc.

Como se puede apreciar, los obstáculos provienen siempre del management o de las personas involucradas. En este sentido, las compañías serán flexibles si el management es flexible.

## **5.26 Potenciar el conocimiento**

Entre los objetivos de la administración del conocimiento se halla el de explotar el conocimiento que se tiene dentro de la organización. Sin embargo, el Knowledge management (Gestión del Conocimiento) se aplica en cualquier área porque en definitiva, lo que se busca es poner el foco en el negocio.

Como la administración del conocimiento requiere de una labor en equipo para poder trabajar sobre el cambio organizacional, los especialistas afirman que se acerca más a un proyecto de Recursos Humanos que tecnológico. En este contexto, el papel de Recursos Humanos es el de facilitar políticas que premien el comportamiento del conocimiento generando una cultura de confianza porque romper con la idea de que el conocimiento es poder es difícil.

En todo proceso de Knowledge management (Gestión del Conocimiento) hay una primera fase que es la que persigue la estrategia, observando cuáles son las áreas más involucradas con los aspectos claves.

Entre los objetivos de la gestión del conocimiento se pueden destacar la explotación del conocimiento existente, renovación del conocimiento individual y organizacional, transformando el conocimiento individual en corporativo para

modificar la estrategia del negocio sobre la base de la competencia y las capacidades existentes, aunque deberá tenerse en claro cuál es el expertise, para que éste pueda convertirse en el medio que permita transformar el capital individual en corporativo.

### **5.27 De las viejas burocracias a la Organizaciones Hipertexto**

En la era de la información y del conocimiento, el talento de las personas y la habilidad de las empresas para gestionarlo y convertirlo en conocimiento organizativo, más que el capital y / o la tecnología, son las que marcan la diferencia y permiten asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. El talento es lo único que mueve al capital.

La tecnología, en general, siempre ha sido un elemento clave para la competitividad de las empresas y para la implantación y desarrollo de nuevas formas organizativas. También lo es, para gestionar el talento y el conocimiento en las organizaciones. Por eso, esta nueva ola tecnológica basada en las tecnologías de la información y la comunicación e Internet contribuirá más a su desarrollo y expansión, pero la tecnología es solo un elemento más y tiene un carácter meramente instrumental, no central.

En efecto, las nuevas formas de concebir y organizar el trabajo basadas en la ruptura con los conceptos "tayloristas" y las estructuras piramidales, por un lado, y la creación de las organizaciones inteligentes basadas en el conocimiento y aprendizaje organizacional, por otro, se están convirtiendo en los elementos claves y que más están contribuyendo al desarrollo del talento individual y a la gestión del conocimiento organizativo.

### **Mimar a los trabajadores**

En este aspecto, tiene la misma importancia mimar tanto a los productos como a los trabajadores, creando condiciones para que estos puedan realizar su trabajo de manera óptima, logrando, desarrollando y aplicando el conocimiento necesario en sus tareas cotidianas en la empresa.

El conocimiento tácito es el más importante de todos los conocimientos, ya que es el único que permite a las empresas desarrollar sus propias capacidades distintivas y difíciles de imitar. Pero este tipo de conocimiento está siempre vinculado a las personas y lo darán si quieren, y/o si encuentran razones y /o emociones para ello.

El taylorismo aplicado a la productividad cada vez tiene menos sentido en las empresas del siglo XXI. Ya no se estila que un jefe mande y los trabajadores obedezcan. Ya no se puede creer en un líder que afirma saber más de todo y tener siempre la razón. La gestión a través de los números ha pasado a la historia. La gestión mediante el miedo no funcionará. Si la gestión atañe a la gente, ha de convertirse en una gestión humana.

**Flexibilidad, confianza** en los empleados y **desjerarquización** son, pues, las palabras claves de estas nuevas formas organizativas basadas en el

conocimiento y en el aprendizaje organizacional. Claves y / o principios que las empresas en general y las grandes corporaciones en particular deberán adoptar si realmente quieren tener éxito a la hora de implantar y desarrollar programas de gestión del conocimiento, capaces de hacer emerger el talento de sus miembros, y asegurar con ello la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Las empresas que están teniendo éxito en esta nueva economía de los intangibles disponen de estas nuevas formas organizativas basadas en el conocimiento y dotadas de “estructuras en red”. Éstas, a través de la implantación y desarrollo de estrategias e business, están abriéndose a nuevas formas de organización y relación con y entre sus empleados (B2E (Relaciones de negocio entre empresa y empleados) y E2E (Relaciones de negocio entre empleados), con sus clientes (B2C- Relaciones de Negocio entre empresa y clientes) y con otras empresas, organizaciones e instituciones (B2B y B2A), para crear conocimiento organizativo y gestionar el talento de todas las personas involucradas en la trama organizacional.

### **La organización hipertexto**

Según **Nonaka y Takeuchi** ( The Knowledge creating company, Oxford University Press- 1995) sería “la consecuencia de una estructura organizativa en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros como externamente con sus entorno”.

Dicha estructura cuenta con tres niveles:

#### **Plano del negocio**

En primer lugar, dentro de esta organización hipertexto, estaría el plano del negocio o la parte burocrática de la organización, que es la parte dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma, y en general, se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.

#### **Plano de la innovación**

Atraviesa al Plano del Negocio en forma de estructuras del proceso y está integrado por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora y a la generación de conocimiento tácito. Este conocimiento se incorpora al plano del negocio, donde se aplica y se explota.

#### **Plano de la base de conocimiento**

Constituye la parte de la organización donde se almacena el conocimiento generado en los restantes planos de la organización. Éste constituye el almacén de conocimiento organizativo, y está integrado por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización (sistemas de información, tecnologías, cultura, etc.).

Así pues, se podría sintetizar a una organización hipertexto como una especie de híbrido que combina una estructura jerarquizada y estable, característica de la parte burocrática, con otra estructura paralela, ágil y flexible, que es la que caracteriza el plano de la innovación.

### **5.28 Gestión del Conocimiento: ¿Nueva estrategia empresarial o simple concepto de moda?**

Hasta hace algunos años, en los entornos empresariales se empezó a hablar de Reingeniería de Procesos como una fórmula de competitividad en la gestión de recursos técnicos y humanos. Posteriormente los sistemas de Calidad se impusieron como una segunda fase en la Reingeniería de Procesos.

Hoy un nuevo concepto se escucha sobre todo en las empresas de servicios que es la Gestión del Conocimiento. Dichas empresas se enfrentan a una serie de retos: escasez de profesionales cualificados, alta rotación del personal, pérdida del capital intelectual, etc. Con el fin de atraer recursos humanos, motivarlos y fidelizarlos, las empresas deben evolucionar y adaptarse a las nuevas exigencias y cambios del mercado: Constantes avances tecnológicos, globalización e internacionalización de la competencia, desplazamiento y dispersión de los equipos de trabajo.

En contraste, el sector servicios experimenta una creciente demanda que las compañías pueden aprovechar si son capaces de encontrar nuevas formas de organización que permitan optimizar la utilización de su capital intelectual y de sus recursos humanos.

En este sentido se puede observar que la Gestión del Conocimiento no es un concepto de moda, sino que cierra todo un conjunto de estrategias que provienen básicamente de la experiencia con la gestión empresarial, la psicología, los recursos humanos y el conocimiento que se ha de tener sobre cada uno de los componentes de una compañía: sus trabajadores, sus clientes y sus proveedores.

La gestión del Conocimiento implica gestionar el conocimiento de la gente que, directa o indirectamente, tienen relación con la empresa. Dicha gestión se desarrolla sobre lo que las personas piensan y desean que se haga en la compañía en la cual trabajan, obteniendo una optimización de los servicios. Es decir gestionar el Capital Intelectual de cada una de las personas que puedan aportar alguna idea.

### **SRM (Services Relationship Management- Automatización de la gestión de la relación con los clientes )**

Para afrontar las necesidades específicas en la gestión empresarial en el sector de servicios vienen apareciendo en el mercado una serie de herramientas para la Automatización de Servicios Profesionales, llamadas SRM.

Las compañías del sector, vienen ofreciendo soluciones que permiten gestionar la prestación de servicios racionalizando los procesos internos de la empresa y permitiendo la comunicación a través de Internet, con clientes, proveedores,

compañías colaboradoras o consultores independientes. Solo las más especializadas se concentran en actividades de valor añadido, como el desarrollo de carteras de clientes y de los rendimientos comerciales, la gestión de capacidades y competencias o del capital intelectual, así como la dirección estratégica y análisis de la rentabilidad financiera.

### **El concepto de CRM (Administración de la relación con los clientes)**

Frente a la visión tradicional de la empresa centrada en el producto, surge una nueva visión que organiza todos los procesos de la compañía pensando en la satisfacción del cliente. Este cambio de enfoque no es producto de la casualidad o capricho de los gestores, surge como una respuesta a la necesidad de adquirir, retener y fidelizar clientes en un mercado intensamente competitivo en el que el cliente dispone de una variedad de opciones entre las que puede elegir y es el único en tomar la decisión final.

La herramienta de CRM (Administración de la relación con los clientes) no constituye sólo un concepto tecnológico, sino que implica todo un cambio de mentalidad para orientar las compañías hacia el cliente y dejar de estar orientado hacia el producto.

Una buena solución CRM (Administración de la relación con los clientes) debe basarse en estrategias que permita profundizar en el conocimiento que tenemos de los clientes a lo largo del tiempo y usar este conocimiento para personalizar el negocio y estrategias con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales de cada cliente.

Por otro lado, la alta competitividad del mercado, la convergencia de productos y las agresivas estrategias de precios, provocan que el cliente tenga una mayor propensión al cambio y en consecuencia a abandonarnos. El objetivo es fidelizar al máximo al cliente, para ello se deberá saber que es lo que quiere el cliente, hacerle sentir al mismo que conocemos sus gustos y necesidades y que por ello podemos ofrecerle algo que nadie mas puede ofrecerle.

Hoy en día, las grandes compañías cuentan con un enorme número de clientes de quienes poseen gran cantidad de información, encontrándose con grandes volúmenes de datos difíciles de analizar. Un análisis profundo de la información sobre los clientes nos dará un conocimiento profundo sobre ellos y esto permitirá establecer estrategias más rentables a la compañía y a sus empleados.

Como resultado del análisis de la información de clientes, el Departamento de Marketing podrá definir campañas personalizadas para los distintos grupos que se hubiesen detectado, basándose en sus gustos y necesidades. La tecnología CRM (Administración de la relación con los clientes) permitirá al personal de marketing definir y ejecutar estrategias de un modo sencillo, apoyándose en el conocimiento que se tiene de los clientes alcanzado en la fase de análisis de la información.

### **El poder de la información**

Más información para la gente equivale a que todos saben lo de todos. Luego nadie puede usar los datos como un instrumento de poder. Los trabajadores trabajan por objetivos concretos e incluso llegarán a ser contratados para proyectos concretos, con el riesgo de no poder mantener la estabilidad en el empleo si no se encadenan otros retos empresariales.

Esta desjerarquización en las empresas empezará por la desaparición de los puestos denominados de acompañamiento como las secretarías de los jefes de departamento, hasta ahora dedicadas a pasar notas, archivar y atender recados personales de sus superiores.

Aparecerá en su lugar la función de secretaria ejecutiva que se ocupará de las tareas logísticas propias del departamento pero responsabilizándose de las mismas.

Más información sólo se interpreta como mayor responsabilidad, la dirección por objetivos será un éxito y en consecuencia la mayor parte de la retribución estará ligada a la obtención de los resultados, aunque no necesariamente al éxito de los mismos.

### **5.29 Gestores y consumidores de información en la Economía del Conocimiento**

La supervivencia de cualquier institución va a depender en gran medida del modo en que se gestionen cuantos cambios surjan y cuantos retos se planteen.

La única constante que caracteriza globalmente a la sociedad actual es el cambio. Los modos tradicionales de trabajo están dejando paso a instituciones basadas en nuevos conceptos productivos en torno a la gestión de conocimiento.

Una de las consecuencias del cambio es la consideración de la información como bien de consumo que consecuentemente habrá que gestionar y un recurso que naturalmente habrá que aprovechar.

**Nicholas Negroponte** en el libro “Ser Digital” (Edit. Vintage Book-NY-1996) advierte que la base es el conocimiento, un activo intangible cuya medición es el reto de esta Nueva Economía. Una vez más la tecnología es la herramienta imprescindible aunque no una solución en sí misma. En este sentido cobra más importancia el trabajo del nuevo gestor de información que consiste globalmente en generar conocimiento y organizarlo para compartirlo y distribuirlo en beneficio de las acciones que se lleven a cabo en cada organización en pos de una mayor eficacia y rentabilidad.

En el nuevo escenario bibliotecas y centros de documentación son “**refinerías de información**” donde se busca y recopila un producto bruto, la información y se transforma en conocimiento. Son lugares de comunicación donde se selecciona información para procesarla y transmitirla y para que ese uso provoque más información y por lo tanto más conocimiento.

La tarea del gestor de conocimiento es poner a rendir el capital intelectual de su organización y optimizar la configuración y explotación de estos recursos, así como crear y promover un entorno creativo y estimular el intercambio de información dentro de la organización.

Los gestores de la información se presentan como los responsables de aprovechar la sinergia de la información de provocar la intensa actividad productiva de este recurso múltiple. Tendrá que aplicar el ingenio como espíritu de invención, facultad para discernir, es decir aplicar atentamente la inteligencia para salir de una dificultad a fin de optimizar todo cuanto compete a información y darle valor agregado que genere conocimiento. Ello implica la introducción de la creatividad para la innovación y la consolidación de los servicios de información. Significa analizar las posibilidades de los productos que los servicios de información proporcionan para un mayor y mejor provecho por parte del usuario.

Así el factor humano se convierte en protagonista. Se habla hoy de empleabilidad o la capacidad de cada profesional de aportar valor a la organización en la que trabaja, es decir de desarrollar y mejorar sus competencias en el marco de la organización.

El éxito de los servicios de información reside en la capacidad de adaptación y satisfacción de las necesidades de cada usuario. La clave está en personalizar al cliente; el **marketing de precisión** se presenta como herramienta para proporcionar el tratamiento personalizado así como la llamada **teoría de la anticipación**. Con ello se sitúa al usuario/ cliente en el proceso de diseño de un nuevo producto o servicio dado que es imposible crearlos sin conocer sus necesidades. Las novedades nacen en el mercado al que los usuarios/ clientes pertenecen y no en las organizaciones (bibliotecas y demás servicios de información) como se han pensado tradicionalmente. La dificultad de esta teoría de la anticipación reside en que los usuarios no siempre son capaces de expresar qué quieren o bien porque no lo saben realmente aunque lo intuyen o bien porque no disponen de los medios necesarios para hacerlo. Todo ello conduce a la potenciación y desarrollo del contacto con el usuario y proveerle los medios necesarios para que exista una comunicación constante y fluida.

Pero implicar al usuario exige mantener una actitud pro-activa. Esta actitud es más un proceso de acercamiento y mejora continua que un estado de pasividad, lo que hace necesario un sistema de evaluación que no es más que un modo estructurado de estudiar la autocrítica y análisis.

De este modo, los servicios de información son, en alguna medida, guiados por el usuario para conseguir su fidelidad y satisfacción. Se incorpora la voz del usuario para obrar de acuerdo con ella. Pero no se trata tanto de estar centrado en el cliente como de estar **impulsado por el cliente**. El servicio de información observa al cliente, lo tipifica, lo escucha, identifica sus necesidades, actúa y esto incide directamente en la rentabilidad. El **producto información** aparece como una solución a medida a cada problema o necesidad.

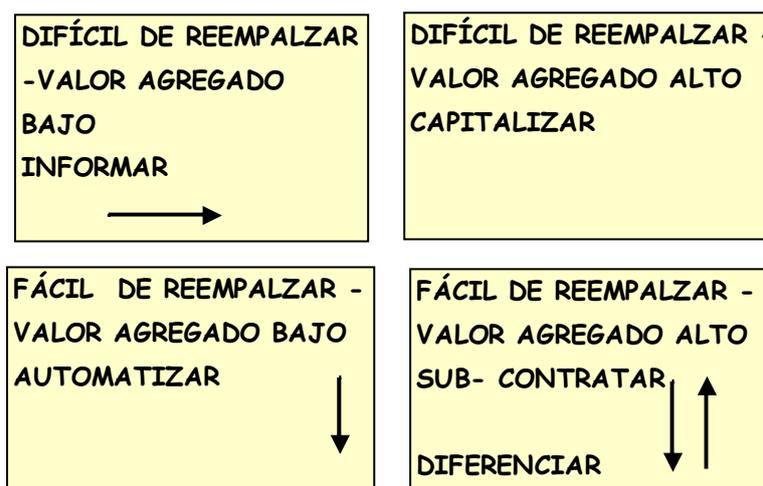
### **5.30 Administración de la Información**

El intentar administrar o concentrar un conjunto de informaciones o ideas en un solo lugar no es tarea fácil y los problemas que surgen son de dos tipos:

- ✓ **Reconocer la información:** Una gran cantidad de información no se encuentra expresada de manera formal, es conocimiento tácito: las experiencias y las relaciones generadas por un agente de ventas a lo largo de varios años, archivos que se han mudado, personal que se ha retirado o está de vacaciones, etc.
- ✓ **La clasificación:** ¿Cómo evitar abrumar el sistema con información irrelevante?

### A. Reconocer la información

El siguiente gráfico muestra una forma general de clasificar la información:



El cuadrante más importante sobre el cual **CAPITALIZA** la compañía es el cuadrante superior derecho, entre más gente de este tipo exista mayor éxito tendrá la corporación, este conocimiento es la razón por el cual los clientes no acuden con la competencia.

Los dos cuadrantes izquierdos son los de mayor importancia para un Sistema de Información, el cuadrante superior está compuesto por personal que es difícil reemplazar, sin embargo, tiene un valor agregado mínimo, este es personal que ha aprendido una tarea compleja que lleva tiempo dominarla, puede ser personal de relaciones públicas, auditores, una secretaria ejecutiva; podrán ser difíciles de reemplazar, pero no es lo que a nuestros clientes les interesa.

Este tipo de personal debe informar para poder capitalizar, es decir transmitir información que capitalizada beneficiará a los clientes.

El cuadrante izquierdo inferior está compuesto por personal poco capacitado, son necesarios para la organización pero no son cruciales, el tiempo de capacitación es mínimo; este personal con un sistema de información pasará a ser automatizado, como es el caso del reemplazo de cajeros humanos por cajeros automáticos.

El cuadrante inferior derecho presenta un trato especial, generalmente es personal que es fácil de suplantar pero presentan un gran interés para nuestros clientes.

## **B. Clasificación de la información**

No toda la información tiene el mismo valor y se clasifica como se detalla a continuación:

**Datos:** conjunto de palabras

**Información:** Los datos son puestos en un contexto.

**Conocimiento:** Es una conclusión que surge a partir de una información

**Sabiduría:** Se utiliza la información para la toma de decisiones.

El conocimiento depende de la visualización de cada persona y deberá ser cultivado en el contexto de estrategia, especialmente en esta era de cambio constante.

### **Exceso de Información**

El depósito de información puede facilitar la resolución de un problema pero a la vez lo puede entorpecer aún más con información trivial y como cualquier otro recurso “el exceso no es bueno”.

En el mundo antiguo la información era costosa, por lo tanto sólo se manejaban cantidades pequeñas, se desarrollaron industrias que podían sobrevivir en un desierto de información. Hoy en día, guardar, tener acceso y encontrar información es más fácil y económico, pero solo aquellos que aprendan a utilizar toda esta información económicamente serán los exitosos.

### **Capital Estructural**

En general, en las compañías se observa muy poco “Capital” y su valor se encuentra en lo intangible que es lo que se denomina “Capital Estructural”, su sistema de información “diferencia” e “informa” al personal dentro de la misma empresa, los estados financieros no muestran el valor de los programadores de la corporación, el jefe de finanzas sabe cuanto es la nómina, pero no puede estimar cuál es el costo de reposición de un empleado, mucho menos si este se está depreciando o apreciando. El director de Recursos Humanos sabe cuanto fue la inversión en cursos de entrenamiento, pero no puede saber cuanto aprendizaje resultó de esas acciones. Sobre todo esto deberían capitalizar las empresas, a pesar de ser intangible la **diferenciación** y el **informar** es lo que hace que una empresa sea valiosa.

No se puede gestionar el conocimiento, sino el ambiente para optimizar su uso, o sea ayudar a cambiar el modo en que la gente trabaja y la manera en que se crea y usa la información. La gestión del Conocimiento es 20 % tecnología y 80 % cambio cultural.

Se estima que solo un 20 % de todo el conocimiento que posee una compañía es utilizado; el elevar la utilización en solo un 10-15 % puede traer beneficios sin precedentes, ya que el 80 % está ocioso.

### **5.31 Recomendaciones a tener en cuenta**

#### **Generalizar ideas**

Se dice que la capacidad de crecimiento de una compañía es **G x G**, la habilidad de **Generar** ideas multiplicado por la habilidad de **Generalizarlas** a lo largo de toda la empresa. Estas ideas generales evitan duplicar información, facilitan la transferencia de conocimiento y reducen el margen de error en simulaciones de toma de decisiones, garantizando un crecimiento sostenido para la empresa.

#### **Comunidades de Práctica**

El objetivo final no es informar al mayor número de personas, sino ser capaz de mejorar la tasa de retorno de esta información (capitalizar sobre esta información). Esto se lleva a cabo a través de la especialización: reduciendo los esfuerzos de mucho personal y concentrando el conocimiento en unas pocas personas.

Esto se logra mediante “comunidades de práctica” que se conforman por personas que se atraen tanto como por una necesidad social como profesional. Sin embargo, muchas compañías no comprenden la esencia de estas “comunidades de práctica”, obstaculizan la transmisión de Información: limitan el acceso de información a cierto personal, reduciendo el nivel de contribuciones que pueden existir.

A la velocidad con que se están llevando a cabo los negocios, el **tiempo** y no el acceso es la mayor limitación.

Además estas “comunidades de práctica” tienden a formarse por fuera de la empresa o estructura impuesta, si un empleado anhela mayor información éste la buscará con otros compañeros en un bar, con colegas de otras empresas, en los medios. Además el empleado seguirá siendo dueño de la información independientemente de patentes, derechos de autor, las comunidades de práctica trascienden cualquier frontera.

#### **Información de empuje y demanda**

La información de empuje está constituida por los boletines informativos semanales en papel o vía electrónica, periódicos, los e-mails diarios, los cursos de mejoramiento continuo; todo esto se empuja o impone en una compañía.

La información de demanda se obtiene únicamente cuando esta se requiera, en vez de distribuir a los empleados copias de diarios se contratan accesos anuales vía electrónica para toda la corporación; cursos de entrenamiento modularizado para acudir cuando se requiera el conocimiento. Toda esta será información que se demanda, no será impuesta para abarrotar los escritorios de información.

### **Automatizar**

Aunque es lo mínimo esperado de un Sistema de Información, esta automatización puede ser aplicada para sustituir varias operaciones en las empresas (un ejemplo de esto es el de las aerolíneas que a través de sus aplicaciones de servidor eficientizaron sus procesos, automatizando a las agencias de viajes).

### **5.32 La diferencia que establece la Administración del Conocimiento**

Siempre ha habido transmisión de conocimiento, desde la épocas más remotas. La cuestión es cuánto se transmitía, a cuántos se transmitía y cuan importante era el conocimiento en esa sociedad. La fuerza, la habilidad política y luego el capital, eran las formas de poder más importantes. Así ahora en la era del conocimiento el que más sabe, gana. La explosión compu –comunicacional ha modificado esta situación y ha llevado al conocimiento a ser fundamental como nunca antes. Esto ha significado que las personas se conviertan en el elemento de mayor importancia en la empresa. Entre los recursos de las empresas siempre se contaba a las personas como lo más importante, pero siempre se consideraba después de las finanzas y los productos y la comercialización y los proyectos. Se seguía diciendo que “nuestro principal bien son las personas”, pero se trataba como el último. La explosión comunicacional cambió el mapa.

En este sentido, el conocimiento aparece como una ventaja cierta para enfrentar la incertidumbre. La dificultad que se plantea es que tener conocimiento parte del estudio y la experiencia aprovechada. Compartir conocimiento parte de la generosidad. Y ésta es la base endeble para poner en marcha una técnica que tiene por objeto la ampliación del conocimiento sobre la base de ser compartido.

El conocimiento como elemento de competencia, de poder, de propiedad y de egoísmo no es compartible. Por esto hay que tomar acciones para cambiar la cultura a través de la remuneración, de la carrera, de la evaluación de desempeño.

Compartir el conocimiento es la manera de estar mejor preparados para el trabajo cotidiano y para el caso de ser despedidos, porque la ventaja competitiva que dará el conocimiento plus que se tenga, logrado en ese intercambio, será un beneficio que se tendrá por haber participado del ejercicio.

En definitiva, lo que hace el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) es ayudar a ampliar el conocimiento, por el mecanismo de compartirlo y de traer

aquellas cosas que tienen que interesar en una compañía. Estos dos elementos son esenciales para notar la diferencia.

Aunque el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) no es una moda, en este mundo tan ligero podrá ser convertido en una moda, si así lo disponen los mercados.

### **5.33 La gerencia del conocimiento**

**Ann Macintosh** (“Position Papers on Knowledge Management”, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh, Marzo-1997) define la Gerencia de Conocimiento como “la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de las acciones para desarrollar activos de conocimiento, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”

Asimismo otros autores afirman que la Gerencia del Conocimiento constituye “el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades”.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de “saber qué es lo que saben” y de hacer el mejor uso de este conocimiento.

Dentro del objeto de la administración y gerencia del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc. y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

#### **A. ¿Por qué es importante el conocimiento?**

El ambiente competitivo que se vive en la actualidad ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio. En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, etc. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercado, etc.

El reto de aplicar el conocimiento en una empresa para crear ventajas competitivas se hace aún más desafiante debido a:

- ✓ El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- ✓ Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de

administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la que se gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de los procesos de negocios orientados al cliente.

- ✓ La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.
- ✓ Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.
- ✓ Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.
- ✓ Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.
- ✓ Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa.

## **B. ¿Por qué es un reto el conocimiento?**

El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:

- ✓ Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- ✓ Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.
- ✓ Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

## **C. Principios generales de la Gerencia del Conocimiento**

El profesor **Thomas Davenport** ("Some principals of Knowledge Management"- Graduate School of Business, University of Texas at Austin, Marzo-1997) enfoca la Gerencia del Conocimiento desde un punto de vista pragmático al describir diez principios generales para el gerenciamiento del conocimiento, los cuales, una vez comprendidos por una organización, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Los diez principios expuestos por Davenport son:

- 1) **Gerenciar el conocimiento es costoso:** El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, alguna de ellas son:

- Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
- Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.
- Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
- Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para distribución del conocimiento.
- Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

Aunque pocas firmas han calculado el costo de la gerencia del conocimiento, se estima que el promedio de las empresas invierte entre el 7 % y el 15 % de sus ingresos en desarrollo y gerencia de su capital intelectual.

Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, no hacerlo es más costoso aún. ¿Cuál es el costo de la ignorancia? ¿Cuánto le cuesta a una organización olvidar los que sus empleados claves saben, el no poder contestar oportunamente las preguntas de sus clientes, o tomar decisiones inapropiadas basadas en conocimiento insuficiente?

- 2) **La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología:** A pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlos con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son mejor. Las computadoras y los sistemas, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Las computadoras se están haciendo cada vez más útiles en realizar las mismas tareas sobre conocimiento menos estructurado, tal como texto e imágenes. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gerencia de conocimiento “híbridos” en los que se utilice tanto a personas como computadoras de manera complementaria.
- 3) **La gerencia de conocimiento es altamente política:** No es para nadie un secreto que el conocimiento es poder y la gerencia de conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean

quienes adopten las propuestas nuevas sobre la gerencia del conocimiento. A nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

- 4) **La gerencia del conocimiento requiere de gerentes del conocimiento:** Los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tenga la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento. La función de Gerencia del Conocimiento puede inspirar resentimiento y preocupación en una organización si buscara ensamblar y controlar todo el conocimiento. El objetivo de la gerencia del conocimiento debe ser solamente el de facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento por otras personas.
  
- 5) **La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de “mapas” que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías:** Existe la tentación en la gerencia del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el “mercado” del conocimiento actúe mediante sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer. Dejar que el “mercado” funcione quieren decir que los gerentes del conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan que tipo de conocimiento es solicitado y con que términos específicos.
  
- 6) **Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales:** Algunas veces llama la atención cuando el conocimiento no se comparte o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gerentes de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la entender nuestro conocimiento y mirar con sospecha a los demás. Para poner nuestro conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo. Se deberá tomar conciencia que compartir y utilizar el conocimiento y la información tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, compensación, etc.
  
- 7) **La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos de negocio que se basan en el conocimiento:** Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del

conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en el conocimiento. Los procesos específicos varían en cada compañía, pero incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos y aún hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconocen que se deben hacer mejoras reales en la gerencia de conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

- 8) **El acceso al conocimiento es sólo el principio:** El acceso al conocimiento es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero en efectivo en la era de la información. Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo. Algunas firmas ya han empezado a ayudar a sus gerentes y empleados a involucrarse con el conocimiento. En Polaroid Corporation, trabaja con el presidente de la división de soporte para crear “juegos de guerra” para entrenar y ejercitar a gerentes de división y profesionales. Los participantes estudian investigaciones de mercado y luego asumen roles como competidores o como representantes de ventas de Polaroid frente a los clientes.
  
- 9) **La gerencia del conocimiento nunca termina:** Los gerentes de conocimiento sienten que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Una razón de ello es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento.
  
- 10) **La gerencia de conocimiento requiere un contrato de conocimiento:** No es claro en muchas organizaciones quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. ¿Es comprado o alquilado? Es todo conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del empleador ¿Qué hay del conocimiento almacenado en los discos de la computadora? ¿Qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio? Pocas firmas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos. Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus

empleados como propiedad de la corporación. Sin embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de contingencia. De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Si el conocimiento está llegando a ser el recurso más valorado en las organizaciones, se deberá prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento.

#### **D. Objetivos y actividades relacionadas con la Gerencia del Conocimiento**

Basados en la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, **Quintas y otros** (Quintas, Paul; Lefrere Paul; Jones, Geoff, "Knowledge Management: A Strategic Agenda, Long Ranch Planning, Vol. 30, N°3, pag. 385 a 391,1997, Elsevier Science Ltd.), proponen una serie de objetivos y actividades que deben cumplir dentro de la gerencia de conocimiento de una empresa:

##### **Objetivos**

- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- ✓ Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

##### **Actividades**

- ✓ Divulgación del conocimiento para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.
- ✓ Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- ✓ Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos de negocio.
- ✓ Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.)
- ✓ Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- ✓ Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento.

- ✓ Asegurarse que toda persona en la organización sabe donde se encuentra disponible el conocimiento de la empresa.

Al mismo tiempo es necesario armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

**Estructura y Cultura organizacional:** debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de “comunidades con intereses afines”, por ejemplo grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

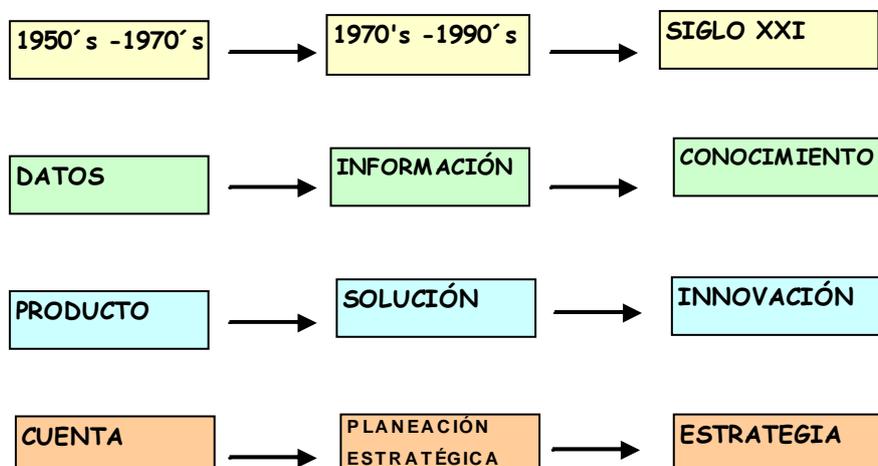
**Administración de personal:** Se requiere sincronizar programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

**Procesos del negocio:** es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

**Aplicación de Tecnología:** se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de concepto, base de datos orientados a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en la toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

### 5.34 Evolución de la Administración del Conocimiento

**Debra Amidón** ([www.ejecutivodigital.com-Administración del Conocimiento](http://www.ejecutivodigital.com-Administración del Conocimiento)-Mayo 2002) definió el concepto de Innovación del conocimiento como “la creación, evolución, intercambio y aplicación de nuevas ideas en bienes comerciables y servicios para la excelencia de una empresa, la vitalidad de la economía de una nación y el avance de una sociedad como un todo”



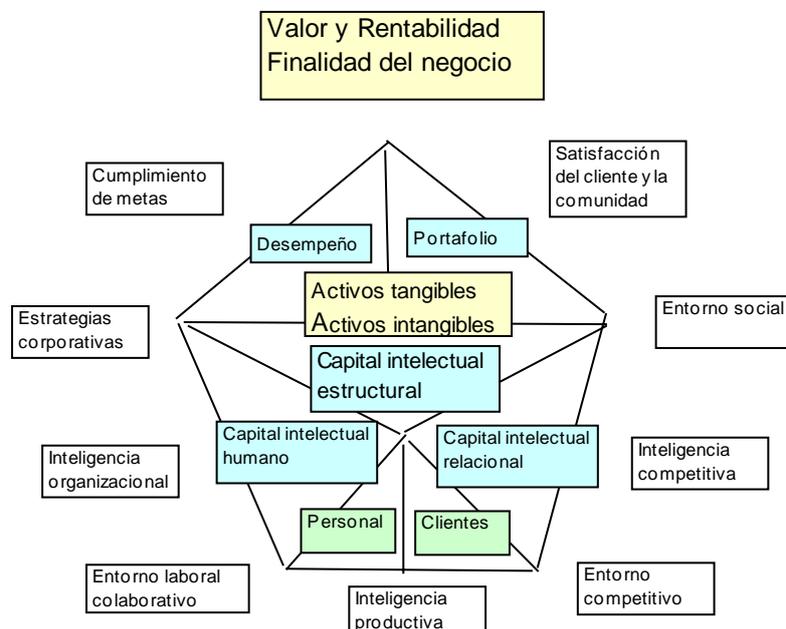
En el esquema que se detalla anteriormente, la evolución está perfilada de acuerdo a los elementos de análisis, la relación con el cliente y el estilo de administración global. Comenzando, los primeros años de la industria de la computación contenían información intensiva, es decir no había un foco hacia la automatización. Es ampliamente reconocido que la economía de la información fue generada con los rápidos avances tecnológicos que caracterizan la última parte del siglo veinte. Hoy en día los teóricos se han dado cuenta de que lo importante no es la información en sí, sino el contexto en el cual las ideas son utilizadas y el valor que tienen para la empresa.

En el intermedio, el enfoque principal en muchas industrias han sido orientada hacia los productos. En los años 70's, la competencia se intensificó y la atención cambió hacia el cliente o consumidor, dependiendo de la industria. Fueron desarrollados esquemas de segmentación de mercado muy elaborados y paquetes de soluciones e integración de sistemas se volvieron una prioridad. La administración moderna demandará un rol mucho mas integral con clientes y las empresas serán mucho más innovadoras en las relaciones y sociedades que desarrollen con sus clientes clave. Esta es la forma ideal de crear, transferir y aplicar nuevo conocimiento a pesar de las industrias.

En la siguiente, la forma como las empresas eran administradas cambió. Muchos corporativos y escuelas de negocios han sido criticados por sus acercamientos contables y financieros a la administración. En los 70's la profesión de planeación estratégica emergió con mecanismos de rastreo estadístico y procesos de planeación comprensivos y herramientas. Debido a la dinámica del mercado actual, la planeación corporativa se ha convertido en una cuestión estratégica y el arte del liderazgo en vez de planes sofisticados.

### **5.35 El pentágono del conocimiento organizacional**

La finalidad de toda actividad empresarial es generar valor y aumentar la rentabilidad. La noción de rentabilidad se refiere a las utilidades operacionales obtenidas durante un período, generalmente un año y contabilizadas en un momento dado, el del cierre del ejercicio.



La noción de valor agregado o EVA se refiere a la capacidad específica de la empresa para crear nueva riqueza a través de las operaciones. En el extremo del pentágono, se señala el valor y la rentabilidad como fundamentos del negocio aunque no siempre esos dos resultados van acompañados: puede suceder que una empresa registre rentabilidad negativa en un año y sin embargo haya acrecentado su valor en el mismo período y viceversa. Muchas compañías presentan balances de utilidades positivas pero han destruido su valor.

Estos propósitos corporativos se apoyan en dos puntos críticos de la empresa: el acierto de las estrategias corporativas y la habilidad para interpretar correctamente las señales del entorno social en particular las señales del mercado. No basta tener una estrategia corporativa correctamente formulada. Es preciso que las metas y objetivos fijados en ella se cumplan. Del mismo modo no es suficiente interpretar correctamente las señales del entorno: es indispensable satisfacer efectivamente las exigencias de los clientes y la sociedad misma.

Los activos tangibles de la compañía, esto es sus recursos de capital, infraestructura tecnología, se integran a través de la gerencia del desempeño a la realización de metas corporativas, de la misma manera como esos mismos tangibles se integran a través del portafolio de productos y servicios al mercado.

Sin embargo, tampoco basta poseer suficientes activos tangibles para constituir un buen desempeño y un portafolio de la oferta que garanticen, por si mismos, la obtención de márgenes satisfactorios de valor y rentabilidad. Es indispensable contar con una sólida base cognitiva: la que únicamente puede suministrar la Gestión del Conocimiento.

El conocimiento organizacional o capital intelectual de la empresa se estructura a partir de dos ingredientes fundamentales: el del capital intelectual humano, que es aquel que poseen los miembros de la empresa como personas y por el cual han sido contratadas y el capital intelectual relacional, aquel que obtiene la empresa en sus interacciones con el entorno en que se desempeña. La integración de esos dos capitales intelectuales a través de las estructuras empresariales determina la consistencia de los activos intangibles.

Finalmente, no es suficiente contar con una buena base de personal ni de clientes. En este sentido, tanto uno como otros están insertados en un entorno laboral y en un entorno competitivo, respectivamente. Es fundamental que la inteligencia organizacional vincule el conocimiento y experiencia del personal a las estrategias Corporativas y que la inteligencia competitiva alimente el conocimiento del entorno social a partir del conocimiento que poseemos en nuestras propias bases de clientes.

Sin embargo, las estructuras y la cultura organizacional parecieran estar dispuestas para impedir que esos conocimientos fluyan hacia la organización y la enriquezcan. El obstáculo principal radica en la debilidad teórica y conceptual en que se basa la gran mayoría de las políticas, programas e instrumentos de personal. Así como en la mentalidad predominante prevalece, de modo absurdo,

la idea de organización como estructura piramidal rígida e inamovible, en la mentalidad de la mayoría de los gerentes de personal prevalece esquemas anacrónicos que no permiten incorporar el conocimiento como recurso fundamental.

### **5.36 Gestión del Conocimiento competitiva**

Enfocar los sistemas de Gestión del Conocimiento preferencialmente hacia el interior de la empresa, sin cuidarse de elaborar conexiones con el entorno de la compañía no sólo afecta los procesos de apropiación y enriquecimiento del conocimiento de la compañía, sino que distorsiona el sentido cabal de esa práctica.

Ya no es posible pensar la empresa como una unidad económica, de trabajo organizado autónomamente, sino como parte de una red que comprende intensas relaciones con otros productores, proveedores, clientes y cooperadores tecnológicos a través de convenios de normalización, es decir de mecanismos que establecen las normas y acuerdos de integración.

Los términos de la competencia, en esta configuración, se vuelven mucho más complejos. Las estrategias competitivas ya no pueden reducirse a obtener porciones de mercado (market share- participación de mercado) mediante la eliminación de los contrincantes sino que deben considerar la inclusión de factores que, estando en manos de los competidores generan diferenciación.

El elemento clave de diferenciación resulta, de la aplicación creativa e innovadora de los mismos recursos que poseen los competidores. Y esa aplicación sólo es posible construirla mediante herramientas que ofrece la adecuada Gestión del Conocimiento, la manera propia, particular, que tiene cada empresa de hacer las mismas cosas que hacen otros.

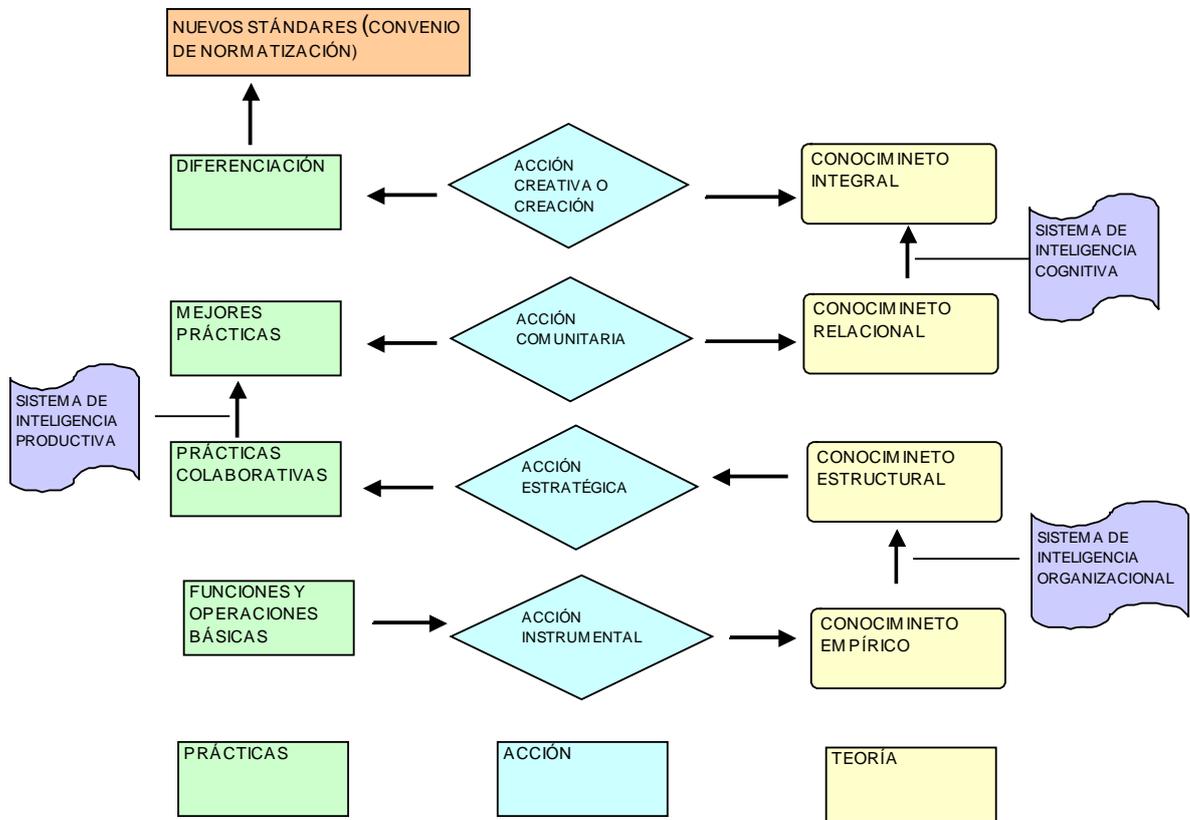
Por otro lado, es preciso también a través de la Gestión del Conocimiento, anticiparse a los intereses de los clientes, conocer detalladamente las tendencias y comportamientos del consumidor. Los datos y la información que suministran a diario los clientes se tiene que integrar efectivamente a las bases informacionales propias para convertirse en conocimiento mediante la estructuración que se realiza al interior de la compañía.

Todos estos factores se condensan en el concepto de Inteligencia Competitiva, aspecto esencial de los sistemas de Gestión del Conocimiento. Dicho concepto busca llamar la atención sobre la importancia de monitorear permanentemente el entorno de la empresa en busca de innovaciones que se originan externamente a la unidad empresarial pero que deben incorporarse a ella para cualificar su desempeño.

La inteligencia competitiva se diferencia del espionaje industrial por cuanto corresponde a una ética distinta: la de la colaboración y no la de la confrontación eliminadora y de la inteligencia de mercado por cuanto se circunscribe a verificar el comportamiento de los consumidores a posteriori. Busca prever los cambios que producen nuevas tecnologías y otorgarle al

conocimiento de esos cambios un sentido positivo, de contribución al mejoramiento general de las redes de producción y comercialización.

### **5.37 La acción creativa en las organizaciones**



Siempre se parte del supuesto que una persona se incorpora a una empresa por su capacidad cognitiva, tratando de que transfiera los conocimientos que supuesta o intuitivamente posee con independencia de que dicha posesión se verifique como teoría o como práctica es decir, como saber abstracto (el que tienen los profesionales) o como saber concreto (destrezas, fuerzas y habilidades físicas). En otros términos, será la acción, que fusiona teoría y práctica, las que nos dirá si una persona es adecuada o no para cumplir ciertas funciones y operaciones básicas, denominadas “competencias básicas para el cargo”.

Si en el campo de la práctica el individuo cumple satisfactoriamente sus tareas, se está frente a una acción de tipo instrumental: la persona fue instrumento para la realización de una tarea cuyas líneas generales estaban ya predefinidas (en los manuales de procesos y procedimientos o en la estrategia), que ha de reportar, en principio, un conocimiento empírico: resultante de la acción.

Cuando ese conocimiento individual es confrontado con otras experiencias existentes en la organización a través de los mecanismos de aprendizaje con que cuenta la organización, se puede pensar en el paso a un segundo nivel de desempeño que, en este caso, arranca en el conocimiento estructurado colectivamente es decir, dispuesto para la acción estratégica lo que deviene en la ocurrencia de prácticas colaborativas distintas y superiores, a la simple práctica resultante de la ejecución de las funciones y operaciones básicas.

Un sistema idóneo de Gestión del Conocimiento promueve la creación de entornos de trabajo en red lo que, a su vez, favorece y consolida la apropiación de mejores prácticas las cuales, a través de la acción comunicativa (compartir conocimiento), genera conocimiento relacional. Nuevamente herramientas aportadas por el sistema de gestión de conocimiento alentarán las acumulaciones cognitivas explícitas que impulsan la acción innovadora y creativa, estas son la síntesis diferenciadora en la práctica.

La **diferenciación** es la única fuente de ventajas competitivas en este mundo de abundancia de ofertas. Cuando todos los días salen al mercado cientos sino miles de productos-servicios, que están disponibles a precios similares, con calidad equiparable e idéntico respaldo, la diferenciación adquiere un lugar privilegiado.

### **5.38 ¿Cómo gestionar la Gestión del Conocimiento?**

Ya no es suficiente tener los factores de producción de carácter material para lograr una posición de éxito en el mercado, incluso se ha visto que aun teniendo todos estos recursos materiales las empresas han tenido que abandonar el mercado por no disponer del nuevo factor clave. La característica fundamental para el éxito de una empresa moderna se puede definir como la **capacidad de generar ideas de negocio**.

La velocidad de cambio que se vive diariamente hace que no sea posible entender las cosas que ocurren en el entorno que se mueve la empresa. En muchas ocasiones la falta de visión estratégica no es una debilidad de los directivos sino que es provocada por la inestabilidad del sector al que pertenece la empresa. En la actualidad se precisa que las empresas puedan utilizar los conocimientos que ya existen en la organización y asimismo crear nuevos conocimientos.

Si se intenta visualizar la Teoría de la Gestión del Conocimiento como un edificio, entonces **la base** serían los diferentes modelos conceptuales creados por académicos y empresas dedicadas a la consultoría en gestión empresarial, **las plantas** del edificio serían las experiencias prácticas que se están llevando a cabo en los diferentes sectores y **el techo** serían los modelos de valoración del capital intelectual, ya que sólo con ellos se puede ver donde está la organización y hacia que dirección se mueve. Hay que precisar que un edificio así no sería nada sólido sino existiera “el fantasma” que une todos estos elementos y que va más allá de la teoría convencional, este fantasma es la acción **compartir conocimientos**.

El proceso de compartir conocimiento existente para lograr aumentar el conocimiento de la organización se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- 1) Hay que convertir a los trabajadores de la empresa en colaboradores, donde cada uno de los integrantes de la organización ve claramente que la buena posición de la empresa en el mercado es beneficiosa para

todos. Los beneficios que perciben los integrantes de la organización no es necesario que sean del tipo económico, ya que existen muchas formas de satisfacción individual.

- 2) Dar la visión como se pueden compartir los conocimientos de la manera más práctica para que los diferentes miembros de la organización se sientan los más próximos unos a otros y que de verdad vean la ventaja común en el desarrollo de los nuevos productos o la solución de problemas que existe en la organización.

### **5.39 Las comunidades virtuales y el compartir conocimiento**

**Wright** (“Can nations learn?”- American Technology as a Network Phenomenon, en Lamoreaux, N.R, Raff, D.M.G. y Temin. P- Editores, Learning by Doing in Firms, Market and Countries, National Bureau of Economic Research, Chicago, pag. 295-331- 1999) define la **comunidad virtual** como “la comunidad tecnológica que aprende y que está compuesta por personas que no obligatoriamente se conocen personalmente, pero comparten un lenguaje técnico y un entorno para solucionar problemas”

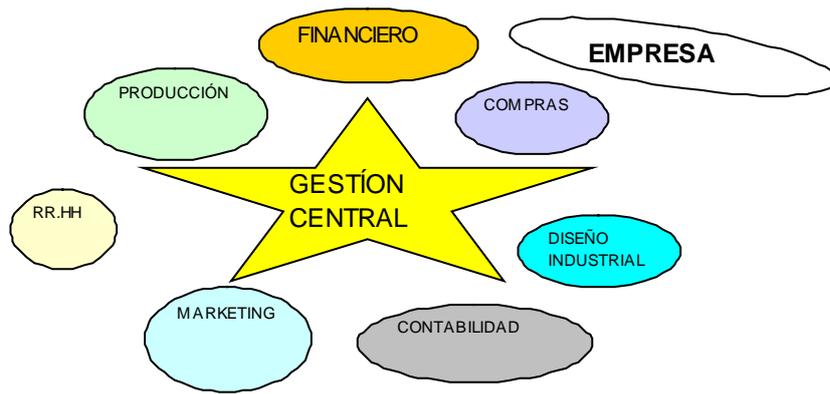
Muchas de las comunidades virtuales se han ido formando a través de una transformación de las redes corporativas en algo mucho más productivo-un espacio común con gestión autónoma.

#### **A. Etapas de las Comunidades Virtuales**

Muchas de las Comunidades Virtuales se han ido formando a través de una transformación de las redes corporativas en algo mucho más productivo – un espacio común con gestión autónoma. En este sentido se puede decir que el desarrollo de las Comunidades Virtuales pasa por las siguientes etapas:

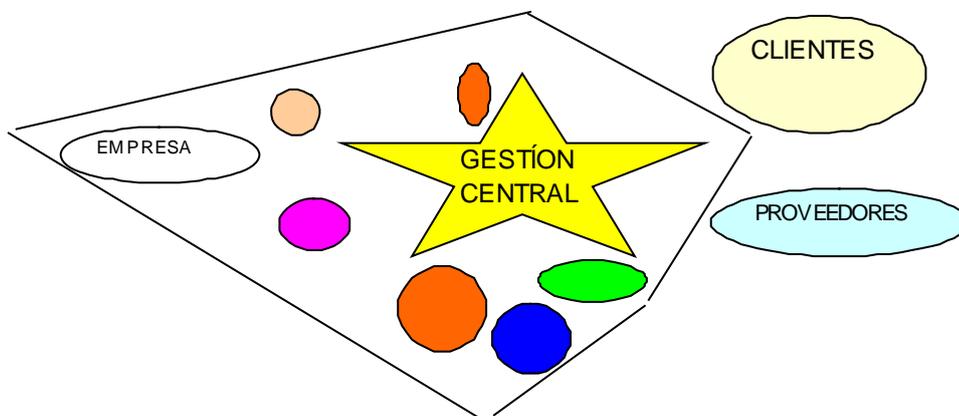
##### **Redes Virtuales Corporativas**

Estas redes representan una mejora considerable ya que ayudan la comunicación en la empresa y permiten compartir conocimientos entre las diferentes unidades estructurales de la organización. La debilidad que presenta este soporte es que la gestión de la información sigue siendo centralizada y además la estructura departamental no deja que se desarrolle un amplio discurso sobre los procesos de creación e innovación en la empresa no sólo en el diseño de los productos sino también en la gestión. Esta forma de compartir conocimientos es apropiada para compañías que siguen una estructura tradicional y jerárquica. Las redes virtuales corporativas se pueden presentar de la siguiente forma, tomando en cuenta que las representaciones territoriales forman parte de la estructura general como departamentos independientes.



### Extranet's Corporativas

Este tipo de redes tiene lugar en muchas organizaciones actuales donde la necesidad de integrar a nuevos participantes en la cadena de valor ha llevado a las compañías a abrirse hacia sus socios que pueden ser las empresas proveedoras, por ejemplo, y hacia los clientes que son una fuente incesante de nuevas ideas de negocio y los que mejor conocen en que se puede mejorar el producto o servicio. Por lo tanto en las nuevas Extranet's las empresas representan un sistema centralizado de gestión dentro de la organización pero ya abierto a cierto grupo de personas u organizaciones que puedan ayudar a la empresa en los procesos de diseño, producción y mejora suministrando ideas útiles.



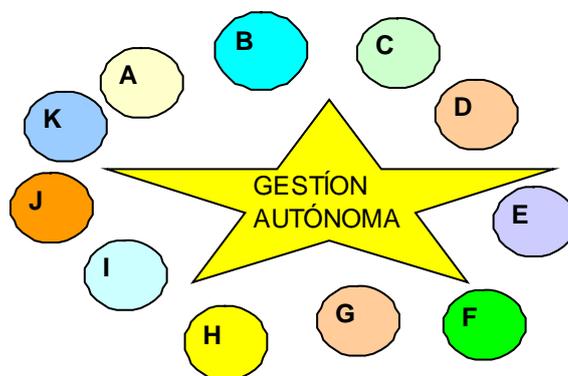
### Comunidades Virtuales

Cuando se habla de comunidades virtuales se trata de algo totalmente nuevo, no de una simple evolución de la etapa anterior, sino de una nueva forma de entender lo que significa compartir y una nueva cultura empresarial de puertas abiertas hacia el aprendizaje organizativo. Esta forma de organizar la información en las empresas provoca una transformación de las fuerzas de poder y rompe con el tradicional esquema jerárquico. La gestión en este tipo de

organizaciones es totalmente autónoma, lo que no significa caótica ya que existen personas que se ocupan del orden de la información y facilitan accesos a los interesados. La gestión autónoma significa que cada uno de los miembros de la comunidad es libre de aportar ideas y de extraer información, datos o conocimientos ya almacenados por otros miembros de la organización.

Siguiendo la idea que los conocimientos están en las personas y no en las computadoras la única forma de lograr un incremento del conocimiento organizativo es lograr que los integrantes compartan los conocimientos individuales y logren acercar los modelos mentales personales.

La Comunidades Virtuales pueden representarse de la siguiente forma:



## **B. Características de las Comunidades Virtuales para la Gestión del Conocimiento**

Se puede aseverar que no se consideran tan importantes las características de tipo técnico sino las de tipo estructural y de contenidos, por esta razón, las verdaderas características de una comunidad pueden ser las siguientes:

- ✓ Las comunidades virtuales existen con el propósito de desarrollar nuevos conocimientos y facilitar la salida de dichos conocimientos al espacio público y no solamente para crear acceso a conocimiento que ya existe en la organización.
- ✓ Las comunidades virtuales están estructuradas y operan con el propósito de maximizar el índice de rapidez de creación de nuevos conocimientos.
- ✓ Las comunidades virtuales crean un acceso rápido y generan claras ventajas para todos los participantes en la red.
- ✓ La comunidad está formalmente estructurada como modelo de gestión operativa.
- ✓ La participación en las comunidades es voluntaria o basada en criterios de selección por méritos.
- ✓ La comunidad virtual rompe las barreras entre departamentos, oficinas, diferentes empresas e incluso sectores industriales o de servicio.

### **C. Factores claves para el éxito de una comunidad virtual**

El secreto del éxito como en muchas labores de gestión es **cumplir con los objetivos** que se plantean en el momento de formación y estructuración de esta iniciativa.

El factor que juega un papel fundamental es que la Comunidad Virtual esté **enfocada en las necesidades de sus miembros**. En esta dirección la gestión debe ser dirigida hacia el objetivo de estudiar los perfiles de los miembros: qué poseen como conocimientos y qué necesitan, esta labor en gran medida puede ser realizada por un buen moderador de los diferentes foros de discusión y por el “gestor de perfiles”. En la comunidad virtual, por definición, existen dos grandes grupos de miembros: los activos y los pasivos. Este último se dedica a evaluar el conocimiento aportado por los demás y modificarlo hasta un nivel de entendimiento apropiado para todos los integrantes de la organización. En el mismo tiempo los grupos activos introducen nuevas ideas o soluciones a problemas existentes pero no realizan el posterior trabajo de adecuar estas propuestas al modelo mental común.

Otro factor clave es la necesidad de **que ningún miembro de la organización tenga la intención de controlar la comunidad**. En este sentido cuando se habla de comunidades de tipo corporativo existen varias soluciones al problema “vida social” dentro de la empresa. En un 20 % de los casos estudiados se observa que los cargos directivos han impedido introducir en las comunidades organizadas el elemento social (contenidos externos a la labor empresarial) y en un 33 % se han identificado contenidos sociales que se enlazan con la vida externa de las personas que participan en la empresa. Cada empresa es totalmente libre de seleccionar una u otra forma de elaborar su red virtual y hasta que punto introducir elementos sociales en la Comunidad, esto último dependerá en gran medida de la cultura organizacional, el sector donde está realizando su labor o los perfiles de los miembros si es que la comunidad está abierta.

Para que la Comunidad Virtual tenga un éxito considerable lo importante es **invertir en los contenidos y no tanto en el soporte y las tecnologías que une a las personas**. Hay que dedicar gran parte del tiempo en la generación de nuevos contenidos y aportaciones por parte de los miembros ya que sólo de esta forma será posible incrementar el conocimiento de la organización.

El siguiente factor clave es la convicción de que la **comunidad no puede desarrollar su labor por si sola**. En esta dirección es fundamental identificar miembros que puedan ser líderes informales y que lleven a los demás integrantes del grupo hacia los problemas a los que hay que buscar soluciones, que faciliten metodología básica de trabajo, etc.

## **CONCLUSIONES Y APORTES**

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de toda compañía es generar ganancias y la única manera de conseguirlo es atrayendo clientes dispuestos a gastar dinero.

Para ello, las herramientas que conforman el Marketing One to One (1 a 1), facilitan la capacidad de la organización a la hora de tomar decisiones estratégicas de negocio.

Si bien es importante acompañar el avance del Marketing con los cambios tecnológicos, se ha tratado de demostrar a lo largo del presente caso de investigación, que para obtener una ganancia sostenida en el tiempo, habrá que generar relaciones duraderas tanto con nuestros clientes externos como internos. Y todo esto no sólo se construye con la adquisición de una poderosa herramienta de Software.

A continuación, se detallan las principales conclusiones extraídas del presente trabajo:

**1) El objetivo de esta nueva política de Marketing llamada 1 a 1 o Marketing de Relaciones es brindar a una empresa la capacidad de tratar a sus Clientes como individuos por medio del:**

- ✓ Desarrollo de relaciones duraderas con ellos basadas en la confianza y la credibilidad.
- ✓ Trazo de su perfil de consumidor a partir del conocimiento de sus gustos y preferencias individuales.
- ✓ Recopilación de la mayor cantidad de datos sobre el.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto I - Marketing 1 A 1.**

**2) La tecnología según su uso puede convertirse en una amenaza u oportunidad:**

- ✓ El éxito no va ligado a implementar lo último en nuevas tecnologías sino que es fruto de aplicar las soluciones más apropiadas.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto II – El Impacto de las nuevas Tecnologías en la Empresa Tradicional.**

**3) Buscar una ventaja competitiva sustentable a través de una adecuada mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) y tecnología para lograr:**

- ✓ Competitividad en la industria.
- ✓ Consolidar el mercado.
- ✓ Estrategias de cambio para anticipar y minimizar posibles amenazas.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto IV- Tecnología de la Información y alineación con las estrategias de negocios.**

**4) La clave para retener clientes reside en satisfacer sus necesidades en forma constante:**

- ✓ Distinguir sus necesidades
- ✓ Determinar como satisfacerlas.
- ✓ Diseñar productos y servicios acordes a sus necesidades.
- ✓ Desarrollar programas de seguimiento constante.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto VI- El Cliente**

**5) Detectar lo que tiene valor para el cliente se convierte en una búsqueda de oportunidades competitivas:**

- ✓ Investigar los atributos valorados por el cliente.
- ✓ Desafío de superar la brecha que existe entre lo que valora la empresa y lo que el cliente aprecia.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto VII- Creación de Valor.**

**6) Creación de Modelos de Valor donde:**

- ✓ Suma valor las cosas que la organización hace que son valoradas por el cliente.
- ✓ Baja costos las cosas que le cliente no valora y se pueden suprimir.
- ✓ Se definen objetivos agregando valor para el cliente en el quehacer diario de la organización.
- ✓ Se mide a través del establecimiento de metas y parámetros.
- ✓ Se ordenan las prioridades para saber por donde empezar.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto VII- Creación de Valor.**

**7) La mayoría de las organizaciones tiene una abundancia de datos pero una escasez de conocimientos para lo cual:**

- ✓ Se deberán diseñar sistemas de información inteligentes que le confieran a la organización una ventaja competitiva.
- ✓ Establecer cambios en la cultura organizacional.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto V- E- Business Intelligence (Inteligencia de Negocios).**

**8) DATAWAREHOUSE (Almacén de Datos), OLAP (procesamiento Analítico en Línea) , CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes) ; E-MAIL MARKETING (Marketing de Permiso) ...herramientas que pueden mejorar significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones de negocio permitiendo :**

- ✓ Gestionar conocimiento.
- ✓ Convertir los datos provenientes del cliente, proveedor en conocimiento útil.
- ✓ Impulsar acciones de Marketing one to one.
- ✓ Distribuir el conocimiento dentro de la organización.

**Se analizó y demostró en la Introducción General- Punto V- E- Business Intelligence (Inteligencia de Negocios).**

**9) Construir la infraestructura apropiada para soportar, monitorear y refinar las estrategias centradas en clientes a través del trabajo conjunto de Marketing y Tecnología de la Información donde:**

- ✓ Marketing debe entender que necesita comunicar con eficacia sus requisitos y estrategias.
- ✓ Tecnología de la Información debe comprender cuáles son los requerimientos y coordinar, guiar e implantar las mejores herramientas de gestión.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 2- Punto 23- Utilización efectiva de la Tecnología.**

**10) Datawarehouse (Almacén de Datos) constituye una herramienta de almacenamiento de información que permite:**

- ✓ Mejorar la entrega de información y el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Tener un impacto positivo en los procesos empresariales, eliminando el retardo de dichos procesos, permitiendo la integración de las fuentes de información y eliminando el procesamiento de datos innecesarios.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 1 Punto 22 – Desafíos de Área de Marketing.**

**11) Considerar a la Administración de las Relaciones con los Clientes (CRM- Administración de la relación con los Clientes) como una solución tecnológica tiene un costo muy alto porque:**

- ✓ La mayoría de las soluciones no ponen en el centro al cliente.
- ✓ No se sabe a dónde se quiere llegar, cómo llegar, para qué y por qué con la incorporación de dicha solución tecnológica.

- ✓ En la mayoría de los casos se adquiere la tecnología y luego se adapta la cultura organizacional a dicha tecnología.
- ✓ Se considera al CRM (Administración de la relación con los Clientes) como un proyecto de automatización.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 2- Punto 24 –CRM (Administración de las Relaciones con los Clientes) no es sólo una solución tecnológica.**

**12) Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesita equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa porque:**

- ✓ Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy no tiene demasiado sentido, ya que dichos indicadores sólo informan lo que pasó, no informan el clima laboral de la empresa, ni la satisfacción de los clientes ni la calidad de elaboración de productos o servicios.
- ✓ La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen a la perfección.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 4 Punto 3- “Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un suicidio”**

**13) El creciente uso de la tecnología de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo pero se debe tener claro:**

- ✓ La Tecnología de la información sólo pueden almacenar y distribuir una parte del conocimiento de las personas, mientras que otro tipo de conocimiento sólo puede compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5 -Punto 14- La Gestión de Conocimiento en auge.**

**14) Al ser los entornos cambiantes, no interesa tanto determinar y acatar los aspectos externos como tecnología, competidores, proveedores, clientes, etc., ya que el dibujo cambia día a día.**

**Lo importante es:**

- ✓ Tener preparada la organización y las personas para responder.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 15- Las nuevas teorías de gestión.**

**15)El nuevo método para medir el éxito de la compañía deberá estar focalizado en la creación de valor, aquellos que crean valor y el proceso en el que el valor es creado:**

- ✓ Introducción del concepto de capital intelectual que centra su atención en los empleados.
- ✓ El conocimiento y los activos intelectuales.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 16- Hacia la gerencia de activos inteligentes.**

**16)La empresa excelente en la actualidad es la suma del Conocimiento del Cliente + la Capacidad de absorción del Conocimiento del Entorno, multiplicado por la Capacidad de respuesta y elevado a la Confianza.**

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 17- Gestionar el Conocimiento VS. crear el espacio adecuado para compartirlo.**

**17)El gran reto de la Gestión del Conocimiento es que no se puede gestionar como tal. Lo que es posible gestionar es el proceso y el espacio de creación del conocimiento:**

- ✓ Ayudar a cambiar el modo en que la gente trabaja y la manera en que se crea y usa la información.
- ✓ Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse.
- ✓ La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo y confianza en las personas, reflejado en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. Además, un uso creativo de las Tecnologías de Información.
- ✓ La Gestión del Conocimiento es 20 % tecnología y 80 % cultura. El elevar la utilización de la información sólo en 10-15 %, puede traer beneficios sin precedentes, ya que el 80 % de la información está ociosa.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 17- Gestionar el Conocimiento VS. crear el espacio adecuado para compartirlo.**

**18)El nuevo conocimiento se inicia en la persona y ese conocimiento individual se transforma en conocimiento empresarial valioso para:**

- ✓ Construir ambientes de gestión del conocimiento en los que se combina personas y tecnología para construir "Fábricas de Conocimiento".
- ✓ Compartir el conocimiento.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 21- La espiral de Conocimiento.**

**19) El conocimiento aparece como una ventaja cierta para enfrentar la incertidumbre. La dificultad que se plantea es que tener conocimiento parte del estudio y la experiencia aprovechada. En cambio, compartir conocimiento parte de la generosidad, entonces:**

- ✓ El conocimiento como elemento de competencia, de poder, de propiedad y de egoísmo no es compartible. Por lo tanto, se deberán generar acciones para cambiar la cultura a través de la remuneración, de la carrera, de la evaluación de desempeño, etc.
- ✓ El Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) ayuda a ampliar el conocimiento por el mecanismo de compartirlo y de incorporar aquellas cosas que interesan en una compañía.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 32- La diferencia que establece la administración de conocimiento.**

**20) Ni el factor financiero o económico ni la tecnología suponen por si mismas una ventaja competitiva para la empresa:**

- ✓ En la actualidad las personas se consideran el principal activo de la empresa las cuales, actúan a través de sus conocimientos técnicos, su experiencia, la propiedad intelectual, la fidelidad del cliente, es decir, todo lo que se denomina conocimiento.
- ✓ La empresa, al mismo tiempo, aprovecha las capacidades intelectuales de las personas, desarrolla la capacidad de aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento para estar en situación de afrontar retos futuros. De esta forma, capturando, gestionando y rentabilizando estas capacidades, convierte el capital intelectual en capital financiero.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 22- ¿Puede la Gestión de Conocimiento configurarse como una modalidad de Comercio Electrónico?.**

**21) Generar culturas organizacionales fundadas en el aprendizaje, el compromiso y la efectividad a través de la formulación de estrategias y personas flexibles, talentosas y comprometidas:**

- ✓ El factor clave de éxito en la actualidad pasa por las personas.
- ✓ Repensar el modo en que se adquieren nuevos conocimientos y nuevas habilidades.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 25- Talento: Factor Clave de éxito.**

**22) El Valor y la Rentabilidad constituyen los fundamentos del negocio en vías de lograr:**

- ✓ El acierto de las estrategias corporativas.
- ✓ Interpretación correcta de las señales de mercado para satisfacer las exigencias de los clientes y la sociedad.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 35- El Pentágono de conocimiento organizacional.**

**23) La administración de la información con tecnología sobrepasa la lógica tradicional de automatización, haciendo uso de la información para mejorar el rendimiento general:**

- ✓ Información detallada sobre las preferencias de los clientes para diferenciarse de la competencia.
- ✓ Hoy en día, guardar, acceder y encontrar información es más fácil y económico, pero sólo aquellos que aprendan a utilizar toda esta información económicamente serán los más exitosos.
- ✓ Lo importante no es la información en sí, sino el contexto en el cual las ideas son utilizadas y el valor que tiene para la empresa.

**Se analizó y demostró en el Capítulo 5- Punto 3- Sistema de administración del conocimiento.**

### **Aportes**

- ✓ Conocer en profundidad el manejo de cada herramienta en particular (**Datawarehouse** o Almacén de Datos, **CRM-** Administración de la relación con los Clientes, **E-Mail Permission Marketing** (Marketing de Permiso, **Tablero de Comando, Gestión del Conocimiento** ).
- ✓ Considerar la importancia que tiene la creación de valor en forma permanente.
- ✓ Valorar el avance de la Tecnología como medio para acompañar los cambios vertiginosos.
- ✓ Tomar conciencia que la inversión en tecnología no es directamente proporcional a la tasa de mantenimiento y captación de nuevos clientes.
- ✓ Tratar de seleccionar aquella información que agrega valor.
- ✓ En la actualidad las personas se convirtieron en el recurso estratégico más importante.
- ✓ La adecuada utilización de las herramientas de Marketing One to One (1 A 1) permiten conocer con mayor precisión las necesidades de los clientes.
- ✓ Dirigir las Campañas de Marketing a las personas adecuadas, de la forma adecuada y en el momento adecuado para no derrochar recursos ni tiempo innecesario.
- ✓ Es sumamente importante el control del seguimiento posterior a la incorporación de inversiones en tecnología.

## **CUERPO DE REFERENCIAS**

## **EXTRACTO DE LA TESIS**

## **PROPOSICIÓN O HIPÓTESIS**

El objetivo del presente trabajo consiste en demostrar que el uso adecuado en tiempo y forma de herramientas como Datawarehouse (Almacén de Datos), CRM (Customer Relationship Management- Administración de la relación con los Clientes), E-Mail Marketing (Marketing de Permiso), Tablero de comando (TC) y Gestión del Conocimiento (GC) afianzan y personalizan la relación a futuro con los clientes internos y externos en las empresas de servicios.

Se trata en esencia de constatar que no solo es necesario en la actualidad invertir dinero en la obtención de información, sino sacar rédito de ella a través de su adecuada utilización. A futuro beneficios intangibles como eficiencia en las ventas, mejorar los procesos de control de inventarios y el aumento de la satisfacción del cliente, deberían reflejarse en el cálculo del ROI( Retorno sobre la Inversión), a través de la reducción de gastos , el incremento en las utilidades y en consecuencia un precio final óptimo para el cliente.

## **DEMOSTRACIÓN**

Se pretende demostrar de qué manera un detallado análisis de las principales herramientas constitutivas del Marketing uno a uno mejoran la relación puertas adentro y afuera de las organizaciones.

Este análisis va enfocado exclusivamente a las empresas de servicios, ya que su ventaja competitiva consiste en trabajar por una permanente incorporación de valor agregado que se verá reflejado dentro de las organizaciones a través de una mejor rentabilidad y fuera de ella a través de una mejora continua en la relación con el cliente.

Desde el punto de vista teórico pretendo demostrar que es sumamente necesario conocer cada una de estas herramientas y evaluar sus ventajas y desventajas antes de ser implementadas.

Al mismo tiempo desde el punto de vista práctico dejaré sentado el resultado cuantitativo y cualitativo que una adecuada utilización de dichas herramientas aporta a las distintas organizaciones.

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

El objetivo de esta nueva política llamada Marketing One to One (1 a 1) o Marketing de Relaciones es brindarle a la organización la capacidad de tratar a sus clientes como individuos, permitiendo el desarrollo de una relación comercial duradera con ellos.

Inicialmente, es preciso, comenzar realizando un estudio de cómo afectarán al negocio las novedades tecnológicas existentes, ya que puede ser que mejore

rendimientos de unidades de negocio pero no constituya un elemento diferenciador para la empresa, que llegue a constituir una ventaja competitiva fundamental que acabe incidiendo en los resultados de la empresa, que cambie las reglas de competitividad del sector en que se encuentra la empresa, afecte a los sistemas de producción, sirva para conquistar nuevos mercados, modificar los métodos de distribución y comercialización, modifique las prestaciones de los productos y servicios, etc.

Según como afecte el cambio tecnológico a la empresa, se estará ante una amenaza o una oportunidad, dependiendo de la actitud que se tome y el acierto con que se introduzca el cambio. En este sentido, es importante destacar que el éxito no va ligado a implantar lo último en nuevas tecnologías, sino que es fruto de aplicar las soluciones más apropiadas de forma que mejore nuestra eficiencia en cada proceso o unidad de negocio de la empresa, las cuales en definitiva acabarán afectando los sistemas de producción, disminuyendo costos, eliminando las unidades no rentables, mejorando las prestaciones de productos y servicios, etc.

Entonces, se puede afirmar que tan importante es hacer un seguimiento del impacto de las nuevas tecnologías y comprender como afectarán a la organización, como al mismo tiempo analizar cuidadosamente en término de costos y adaptación correcta a la empresa de las mismas, ya que este punto puede ser un factor importante de competitividad de la empresa.

No obstante que existe un consenso en que las Tecnologías de Información brindan grandes oportunidades para crear ventajas competitivas a las organizaciones, son pocas las que hacen uso adecuado y estratégico de éstas, ocasionando inclusive su desaparición por ser incapaces de emplearlas de manera correcta.

Existen tres factores que explican la integración de las estrategias de negocio con las tecnologías de información aplicadas a una empresa: La competitividad de la industria, la consolidación en el mercado y las estrategias de cambio para anticipar y minimizar posibles amenazas del mercado.

Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) , un concepto que trata de englobar todos los sistemas de información de una organización para obtener de ellos no solo información o conocimiento, sino una verdadera inteligencia que le confiera a la misma una ventaja competitiva por sobre sus competidores. Al mismo tiempo, une el mundo estructurado de los números con el mundo desestructurado del texto, y aumenta el valor agregado de ambos.

Asociado al Business Intelligence (Inteligencia de Negocio), E-busines es el concepto que se utiliza para denominar la ejecución de los procesos de las organizaciones, combinando el amplio alcance de Internet con la tecnología de la información.

El Datawarehouse (Almacén de Datos), OLAP8 Procesamiento Analítico en Línea) , CRM (Administración de la Relación con los Clientes) y Datamining (Minería de Datos) constituyen herramientas que pueden mejorar significativamente la capacidad de una organización a la hora de tomar decisiones de negocio. Estos

conceptos forman parte del denominado “Collaborative Business Intelligence”- Inteligencia Colaborativa de Negocio que permiten gestionar el conocimiento y no únicamente información.

Para ello, hoy en día, los Gerentes Financieros deberán asumir un rol estratégico que exceda el tradicional informe sobre el balance, para extenderse al análisis minucioso de cada proceso y función de negocios con miras a que sus respectivas organizaciones puedan lograr una mayor rentabilidad.

## **CAPÍTULO 1: DATAWAREHOUSE**

Es un sistema donde se centran todos los datos sensibles de las diferentes áreas de la organización (Ventas, Finanzas, RR-HH, etc.) con la finalidad de tener la información reunida sólo en un lugar para que sea útil en el momento de toma decisiones.

Los Almacenes de Datos o Datawarehouse (Almacén de Datos) se caracterizan por estar **orientados al sujeto**, permiten la **integración** de datos desde distintos entornos operacionales. Al mismo tiempo el Almacén de Datos admite la **variación temporal** de los mismos, guardando datos con una antigüedad de 5 a 10 años, o incluso más antiguos, para poder ser usados en comparaciones, tendencias y previsiones. Por último los datos **no son inestables**, en el sentido que no serán modificados o cambiados de ninguna manera una vez que han sido introducidos en el almacén de datos.

El Datawarehouse (Almacén de Datos) es un proceso y no un producto. Define un nuevo concepto para el almacenamiento de datos integrando toda la información generada en una organización, facilitando de esta manera la toma de decisiones estratégica.

Con la tecnología del Datawarehouse (Almacén de Datos) se convierten los datos operacionales de una organización en una herramienta competitiva, que permite a los usuarios finales examinar los datos de modo más estratégico, realizar análisis y detección de tendencias, seguimiento de medidas críticas, producir informes con mayor rapidez, un acceso más fácil, más flexible y más intuitivo a la información que se necesite en cada momento.

El objetivo del Datawarehouse o Almacén de datos es reunir y consolidar las bases de datos diferentes, que se mantienen en los diferentes departamentos o áreas funcionales de la empresa como subsistemas de información independientes, en una gran base de datos, recogiendo datos muy dispares y muchas veces infrautilizados, procedentes de fuentes internas repartidas por toda la organización.

Paralelamente, también recogerá datos o informaciones externas derivados del entorno, que rutinariamente se recibe sobre las diferentes entidades u objetos de información, como clientes, proveedores, productos y servicios, canales, estructura organizativa, competencia, mercado, coyuntura, economía, etc.

Las distintas posibilidades que ofrece el Datawarehouse (Almacén de Datos) están asociadas a la detección de potenciales clientes, de sus hábitos de compra, la posibilidad de segmentar el mercado y la fidelización de los mismos. Al mismo tiempo, posibilita la mejora de los procesos de negocio a través de la explotación de la información disponible en un proceso global o bien sobre una parte del mismo, para optimizar su funcionamiento.

Los avances en la tecnología de hardware y software han desarrollado los medios más adecuados para consolidar los datos desde una variedad de fuentes, manejar grandes volúmenes de datos de una forma que antiguamente no era posible o no era costo efectiva y acceder a los datos de una forma más directa, en “el lenguaje del negocio”.

Cada usuario final debe seleccionar la herramienta de acceso que mejor se ajusta a sus necesidades y a su Datawarehouse (Almacén de Datos). Entre ellas se puede citar las consultas **SQL** (Structured Query Language- Reportes de Lenguaje Estructurados), las herramientas **MDA** (Multidimensional Análisis- Análisis Multidimensional) y **OLAP** (On- Line Analytical Processing- Procesamiento Analítico de Datos) y la herramienta **DATA MINING** (Minería de Datos).

El Data Minino (Minería de Datos) es una pequeña escala de un Datawarehouse (Almacén de Datos) que resuelve problemas de negocios de los usuarios. Contiene datos enfocados a las necesidades de un departamento específico o de una línea de negocios como podría ser ventas, marketing o finanzas.

El OLAP (On- Line Analytical Processing-Procesamiento Analítico de Datos en línea) es una tecnología de análisis que presenta una visión multidimensional lógica de los datos, soporta requerimientos complejos de análisis, analiza datos desde diferentes perspectivas y soporta análisis complejos contra un volumen elevado de datos.

Un Datawarehouse (Almacén de Datos) constituye una inversión con un retorno bastante alto para la empresa y responde a la iniciativa de la dicha empresa, basada en tres objetivos: Reducir costos, incrementar ventas y posicionarse mejor en el mercado para poder competir con las demás empresas.

Se calcula que el retorno sobre la inversión promedio para este tipo de proyectos está entre 1 a 2 años.

La implementación del Datawarehouse (Almacén de Datos) es como toda implementación de sistemas, tiene un factor de riesgo bastante alto, el factor de falla de una herramienta de Business Intelligence (Inteligencia de Negocio) es cerca del 70 %.

La utilización del Datawarehouse (Almacén de Datos) permitiría, por ejemplo, la disminución de gastos que genera el control de inventario o la reducción de las bajas de clientes por mal servicio, que se vería traducido en cantidad de pesos ahorrados. También podría generar ahorros cuando la empresa lo emplea para identificar a los clientes potenciales y enviarles catálogos, en lugar de usar costosos correos masivos. Ventas y de Servicios lograrían mejoras reales en los volúmenes de venta a través de un mejor monitoreo del comportamiento de

clientes. Esto se hace, ofreciendo el producto correcto al cliente en el momento correcto.

Los expertos en retención de clientes estiman que si una empresa puede incrementar la retención en un 5 %, esto se reflejará en los resultados económicos como un incremento del 25 %.

En cuanto a la utilidad de Datawarehouse (Almacén de Datos) dentro del proceso de Marketing, hasta hace poco tiempo, la tecnología y el marketing no habían cooperado de forma adecuada. Fueron los especialistas de marketing quienes descubrieron que utilizando tecnología se podrían conseguir ahorros considerables: Base de Datos + Plan de Marketing = Ventaja Competitiva.

El resultado de la conjunción de marketing y tecnología incide en la transformación del producto o servicio y en la reconfiguración tanto de la perspectiva del cliente como de la empresa. En particular, la tecnología ha alterado de forma espectacular la relación cliente-empresa, de manera que permite que la información fluya en ambas direcciones, hace posible la personalización, crea un diálogo y facilita la integración de productos y servicios.

Conforme a la evolución de la tecnología, el marketing avanza para eliminar la laguna existente entre la producción del servicio y el consumo. Gracias a este avance, los especialistas en marketing pueden plantearse tener a su alcance una serie de posibilidades: diseñar promociones, evaluar opciones de difusión o distribución, comprobar las reacciones de los clientes en tiempo real y obtener gran caudal de información valiosa.

## **CAPÍTULO 2: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)- ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

El uso efectivo de la información del cliente es el elemento crítico para establecer una relación que trate a ese cliente como un individuo.

No es la falta de información lo que inhibe a una empresa de establecer la relación con clientes como ventaja competitiva, es la incapacidad de aplicar esa información en beneficio al cliente.

La tecnología nos da la oportunidad para hacerlo, pero no nos genera la capacidad.

Movidos por la necesidad de mejorar las relaciones con los clientes y basados en la premisa de que ellos representan el activo más importante en las organizaciones, surge la estrategia de CRM (Administración de las relaciones con los clientes) , la cual se mueve desde la organización tradicional de marketing, ventas, soporte, servicios y sistemas, como departamentos independientes y desconectados, hacia organizaciones integradas, con la intención de mejorar la total interacción de la empresa y sus clientes a través de una integración transparente y continua de gente, procesos y sistemas.

En el día a día de las relaciones comerciales, la necesidad de dar trato personalizado, correcto y que incorpore el conocimiento de las preferencias y el historial del cliente, ha dejado de ser un objetivo a seguir para convertirse en un requisito fundamental a la hora de conseguir la expansión de mercados, aumentar la eficiencia de los procesos y la fidelidad (rentabilidad) con los clientes.

CRM (Administración de las relaciones con los clientes) constituye la infraestructura para implementar la filosofía 1 to 1 (1 A 1) de relación con los clientes. CRM (Administración de las relaciones con los clientes) es una estrategia de negocio volcada al entendimiento y anticipación de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa. Desde el punto de vista tecnológico, CRM comprende capturar los datos del cliente a lo largo de toda la empresa, consolidar todos los datos capturados interna y externamente en un banco de datos centralizados (Datawarehouse- Almacén de Datos), analizar los datos consolidados, distribuir los resultados de análisis a los varios puntos de contactos con el cliente y usar esa información al interactuar con el cliente a través de cualquier punto de contacto de la empresa.

Desde el punto de vista de los sistemas, CRM (Administración de las relaciones con los clientes) es la integración de los módulos de automatización de ventas, gerencia de ventas, telemarketing y televentas, servicio de atención y soporte al cliente, automatización de marketing, herramientas para informaciones gerenciales, WEB y comercio electrónico.

El uso de la tecnología es importante, pero ésta debe estar orientada a lo que el cliente necesita. Si no es así, lo que se hace es desperdiciar recursos.

Como estrategia de negocio, CRM (Administración de las relaciones con los clientes) contribuye a optimizar el valor del cliente a largo plazo, mantener altos niveles de retención, aumentar la adquisición y el crecimiento de los clientes, mejorar los beneficios sobre el activo, crear lealtad, aumentar el valor del cliente, así como el margen de beneficios, la rentabilidad y la participación de la cartera de clientes.

Las empresas se están dando cuenta que la clave para identificar los beneficios e inversiones a largo plazo consiste en identificar, adquirir y retener a los clientes rentables. El desafío más importante es detectar cuales clientes son rentables y cuales no lo son. Para ello será necesario saber quién es nuestro cliente, utilizar segmentación, predicción, análisis histórico, etc., es decir se deberá contar con un modelo de datos del negocio para poder realizar estas tareas.

Para ello, CRM (Administración de las relaciones con los clientes) debe organizarse alrededor de tres principios fundamentales: el Ciclo de Venta del Cliente (el proceso de compra del cliente como punto de partida), el rendimiento del enfoque al cliente (el resultado medible de poner al cliente por encima de todo) y tecnología WEB (posibilidad de involucrar a terceras partes como partnersocios y clientes).

La tecnología es un simple medio para alcanzar el éxito en la mejora de las relaciones con los clientes, esta proporcionará ventajas competitivas importantes, pero por sí sola no resolverá los problemas que las organizaciones tienen con sus

clientes. La implementación de proyectos de CRM (Administración de las relaciones con los clientes) debe siempre tener como línea maestra cambio en los procesos que involucran a clientes –ver la empresa con los ojos críticos de los mejores clientes. Sin eso, no se está implementando CRM (Administración de las relaciones con los clientes), sino un paquete más de software.

Para implementar la tecnología CRM (Administración de las relaciones con los clientes), se recomienda comenzar con una progresiva implementación, centrándose en un pequeño segmento de los clientes (los de mayor rentabilidad) y definir un equipo de trabajo, un calendario realista, hitos de cumplimiento y un plan de pruebas exhaustivo.

La función del **CRM** (Administración de las relaciones con los clientes) **analítico** (Business Intelligence-Inteligencia de Negocio) es determinar cuáles son esos clientes, cuáles deben ser tratados de forma personalizada (one-to-one- 1 A 1) y cuáles son los clientes que deben ser atendidos por niveles de prioridad inferior.

En contrasentido, es el **CRM** (Administración de las relaciones con los clientes) **operacional** donde la mayoría de las empresas están enfocadas: sistemas de automatización de la fuerza de ventas, centros de atención al cliente (call- centres-Centros de Atención Telefónica), sitios de comercio electrónico y sistemas automatizados de pedidos.

El crecimiento, la retención y la lealtad del cliente son los objetivos de las organizaciones y por eso CRM (Administración de las relaciones con los clientes) es más importante que nunca, debe ser incorporado a la visión de la organización. Existe una tendencia clara de migración del foco en productos para el foco en clientes.

La reformulación de Estrategias para enfocarse al cliente consta de tres fases:

La primera fase parte del **contacto del cliente o potencial cliente** con la compañía, para obtener datos a partir de la interacción que se da e iniciar el Datawarehouse (Almacén de Datos) en la Base de Datos Corporativa para su posterior análisis y procesamiento.

Como resultado de los sucesivos análisis de dichos datos comienza la **mejora de las ofertas en productos y servicios**. El contacto aumenta y las relaciones se hacen cada vez más estrechas, los datos e información siguen fluyendo por ahora como feedback lo que permitirá mejorar los productos y / o servicios, pues el contacto se hace en cada instante. Y ese contacto continuo marcará el ritmo de la **fidelizeción**.

Para mejorar la relación con los clientes surge E-CRM (Electronic Customer Relationship Management- Administración Electrónica de Relación con los Clientes), como la combinación de las técnicas tradicionales de Gestión de Relación con los clientes o CRM (Administración de las relaciones con los clientes) con las aplicaciones e-business que permiten desarrollar y gestionar relaciones con clientes individuales.

Internet surgió para cambiar el destino de eCRM -Administración Electrónica de Relación con los Clientes- y disipar la idea que las organizaciones pudieran tener con una limitada visión del cliente. No se trata simplemente que estuviesen disponibles nuevos canales, sino que la WEB es tan económica y ubicua, que facilita el libre flujo de la información y esto lo convierte en un vehículo perfecto para permitir el verdadero eCRM- Administración Electrónica de Relación con los Clientes.

A la hora de crear una estrategia de relacionamiento efectivo con el cliente, se deberá considerar 3 objetivos dominantes: Conocer, acceder y hacer crecer a su cliente

Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM (Administración de Relación con los Clientes) en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: Estrategia, Personas, Procesos y Tecnología.

Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes CRM- (Administración de Relación con los Clientes) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la teoría del Marketing Relacional que se define, como la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes.

Para construir una infraestructura apropiada con herramientas de gestión que permitan soportar, monitorear y refinar las estrategias centradas en los clientes, requiere que el departamento de Marketing trabaje de cerca con el área de Tecnología de la Información. Marketing debe entender que necesita comunicar con eficacia sus requisitos y estrategias, que suelen ser aspectos complejos para la división de Tecnología de la Información.

Tecnología, en cambio, debe comprender cuáles son los requerimientos y mantener un ambiente que soportará la estrategia del área. Además se espera que Tecnología de la Información coordine, guíe e implante las mejores herramientas de gestión que no sólo proporcionen una solución integrada, sino que también consideren inversiones pasadas y futuras en Tecnología de la Información.

Se considera que la posibilidad de fallas de los procesos CRM (Administración de Relación con los Clientes) está cerca del 70 % al poner foco excesivo en tecnología y aplicaciones y poca preocupación en los detalles, que en el caso de iniciativas de CRM (Administración de Relación con los Clientes), el principal detalle es el cliente.

La clave de éxito de una estrategia CRM (Administración de Relación con los Clientes) se halla en la conciencia clara de la organización de que un proyecto de Gestión de Relación con los clientes no afecta únicamente a los departamentos de Marketing, Ventas y Atención al Cliente, sino por el contrario, deberá implicar a toda la compañía, puesto que ofrece beneficios reales al conjunto global de la empresa aportándole nuevas oportunidades de negocio.

### CAPÍTULO 3: E-MAIL PERMISSION MARKETING (MARKETING BASADO EN PERMISO)

El e-mail marketing (Marketing vía electrónica) comprende todas aquellas acciones de marketing que utilizan como soporte el correo electrónico, entre ellas el envío de mensajes comerciales.

El permission marketing (Marketing de Permiso) está basado en el egoísmo mutuo de las partes. El comprador que hay en todas las personas no tiene tiempo de evaluar todas las propuestas y prefiere que le faciliten las cosas. Sin un contenido valioso que atraiga y lleve a los consumidores a leer los mensajes de forma continua, todo esfuerzo publicitario resulta inútil.

El **opt-in** u opción de participar es una de las bases del marketing de permiso, donde el usuario da su consentimiento de forma totalmente voluntaria y consciente y el usuario es quien da el primer paso, quien tiene y demuestra interés en hablar con la empresa.

Mientras que la opción de no participar (**opt-out**) significa que el usuario recibe e-mails comerciales o informativos que no ha solicitado, los cuales incluyen al final del mensaje la posibilidad de darse de baja de la lista. Si el receptor de dichos mensajes quiere dejar de recibirlos deberá de manifestar su deseo de darse de baja. El opt –out es un mecanismo engañoso de conseguir aumentar la lista de suscriptores, puede confundirse muy fácilmente con el SPAM o correo basura, las empresas creen que tienen el permiso del usuario cuando en realidad no lo tienen y siempre genera quejas de los usuarios.

El Marketing de permiso permite enviar un mensaje de forma casi instantánea, segmentado, a un target preciso de audiencia, con una medición de resultados inmediata y alcanzando la mejor relación efectividad-costo por impacto. Al mismo tiempo, constituye la base en la cual se han de apoyar todas las acciones de marketing on line (comercio electrónico, etc).

Obtener el permiso ha de ser el primer paso hacia una relación comercial entre el usuario y el site, de tal forma que bajo este marco de confianza el usuario se convierta en prospecto y luego en cliente.

El correo electrónico no solicitado, comúnmente denominado SPAM, es una práctica que lesiona la trayectoria de Internet, al ser estos correos publicitarios, enviados de forma indiscriminada a un gran número de receptores, con la esperanza de generar un negocio por lo masivo de los envíos.

A medida que el uso del correo electrónico se desarrolla, su eficacia como herramienta de marketing disminuye. Las personas se resisten a aceptar mensajes de compañías que no conocen. Para elevar los porcentajes de respuesta, las ofertas de las compañías están segmentadas en función de la edad, intereses, ingresos, hábitos, etc.

Entre las principales ventajas el Permission Marketing (Marketing de Permiso) tiene muy bajo costo por impacto, es más efectivo que el marketing directo

tradicional, no es intrusivo en el sentido que es el propio destinatario el que ha dado permiso para recibir la información, los tiempos de respuesta son casi instantáneos, casi toda la información es posible enviarla vía e-mail, tiene sencillez de respuesta, es medible la comunicación por e-mail, la oferta se dirige a un prospecto interesado, constituye un medio fácil de probar, realizar y evaluar y es interactivo.

Entre las reglas más importantes a tener en cuenta se encuentra **Evitar el "SPAM"**: El mismo se practica cada vez que se envía mensaje de correo a destinatarios que no hayan, directa o indirectamente, expresado su interés en recibir correo de carácter comercial. El spam está cada vez más asociado a la falta de confianza y a los negocios de rápida desaparición.

Con relación a la legislación Antispam, algunos países han dictado normas, sobre todo para resguardar a sus ciudadanos del robo de información y por la propiedad intelectual, pero su ámbito de aplicación está reducido a ese país, o a lo sumo a otros países que hayan firmado tratados internacionales aceptando la aplicación de esas leyes. En este aspecto, la legislación aprobada permite a los consumidores demandar y conseguir compensaciones por los daños, a los comerciantes que continúen enviando e-mail no solicitado.

En la **Argentina** aún no existe una legislación expresa que prohíba el SPAM, aunque la Secretaría de Comunicaciones (Secom) trabaja en un proyecto para establecer algunas normas sobre esta actividad. Sólo se cuenta actualmente con la ley de defensa del consumidor: "Existe la prohibición de realizar una propuesta al consumidor por un servicio que no solicitó, que le genere algún cargo automático y que lo obligue a manifestarse por la negativa.

El concepto de marketing pidiendo permiso, le puede dar a los profesionales de mercado guías valiosas para desarrollar campañas eficientes por e-mail, reduciendo la resistencia de los prospectos y las implicancias legales.

#### **CAPÍTULO 4: EL TABLERO DE COMANDO(TC)**

El Tablero de Comando constituye el conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Al mismo tiempo, representa una muy buena herramienta para comunicar y capacitar. Dicha herramienta se enfoca en las estrategias que se ha fijado la empresa evitando el riesgo de dispersarse. El objetivo final es transformar la Estrategia y la Misión en Acción, simulando y estableciendo hipótesis estratégicas y distintos escenarios e indagando como el negocio creará valor para los clientes.

En la actualidad, el Tablero de Comando constituye un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los indicadores no financieros como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información entre otros.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes, porque no alcanzan para medir si están logrando o no ventaja competitiva, las que hoy provienen de: Crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

En la actualidad se tiene claro la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este es el capital intelectual que aporta el personal de la empresa, y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gerenciando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy no tiene demasiado sentido, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de los productos y servicios.

El Balance Scorecard (BSC) –Tablero de Comando para decisiones estratégicas es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Asimismo, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí/ entonces), permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

## **CAPÍTULO 5: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)**

Diariamente circula dentro de toda organización, muchísima información a través de newsletters, artículos de diarios y revistas, libros, e-mails, comentario boca a boca, datos recogidos en reuniones, y el conocido “radio pasillo”. Si estos datos no son recopilados y procesados de alguna manera, son solo eso, datos sueltos.

Cuando una empresa comprende cómo administrar la información que fluye dentro de la organización, encuentra una fuente enorme de enriquecimiento para todos los participantes y para toda la organización, convirtiéndola en conocimiento.

El mayor problema a resolver por la tecnología será la administración de los torrentes de información.

El Knowledge Management o Administración del Conocimiento tiene como objetivo llevar el conocimiento correcto a la persona correcta en el momento correcto y en forma correcta, a fin de que esta pueda comprenderla y tomar mejores decisiones. Puede ser analizado en dos niveles: la perspectiva individual y la perspectiva organizacional. Desde la perspectiva individual, es fundamental que el empleado tenga la iniciativa de mejorar y enriquecerse, alineado con el crecimiento de la organización. Desde la empresa, deberán generarse los canales para que el conocimiento se distribuya y se convierta en

innovación y creación de valor. El nexo entre los dos canales es la tecnología de la información.

A través del Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) se maximiza el retorno del valor intelectual. El compartir conocimiento permite generar a partir de la información, acción. El conocimiento está compuesto por la experiencia, la educación, las ideas, y los valores y los juicios de los individuos. A través del Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) la información se convierte en conocimiento útil para mejorar las habilidades y lograr una mejor toma de decisión en los nuevos mercados globalizados y altamente turbulentos de la economía digital.

**La Teoría de Recursos y Capacidades** aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico y se puede considerar la precursora de la **Gestión del Conocimiento**, centrando su análisis en los recursos y capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia.

El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo. Pero el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La Gestión del Conocimiento constituye la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos. Ésta es una versión estratégica de la Gestión del Conocimiento que considera la sinergia entre lo tecnológico y lo humano, basada en la distinción entre el viejo mundo de los Negocios y el nuevo mundo de los Negocios. Al mismo tiempo, es un proceso tanto cultural como tecnológico, de ahí que la cultura que no propicie y recompense el intercambio de conocimientos no pueda esperar que la tecnología resuelva sus desafíos cognoscitivos.

Es en el proceso de Gestión del Conocimiento donde parecen perfilarse algunos factores comunes y vitales para alcanzar el éxito: Innovación, Capacidad de respuesta, Productividad y Competencia.

Es importante destacar la diferencia entre **dato**, **información** y **conocimiento**. Los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en los agentes (personas, organizaciones, etc.), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

El creciente uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Las posibilidades de comunicación han crecido intensamente, pero se debe tener claro que las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos solo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo.

En la actualidad, siendo los entornos cambiantes, no interesa tanto determinar y acotar los aspectos externos, tales como tecnología, competidores, proveedores, clientes y nuevos entrantes ya que el dibujo cambia cada día. Lo que importa es tener preparada la organización y las personas para responder. La capacidad de adaptarse, pese a ser el mayor activo de una organización y competir es un arte en movimiento.

Una empresa excelente hoy en día es la suma de Conocimiento del Cliente + Capacidad de Absorción de Conocimientos del Entorno multiplicada por la Capacidad de Respuesta y elevado a Confianza.

Es importante destacar que el conocimiento no es gestionable en sí mismo, sino el ambiente que optimiza su uso, ayudando a cambiar el modo en que la gente trabaja y la manera en que se crea y utiliza dicha información. La gestión del Conocimiento es 20 % tecnología y 80 % cambio cultural.

Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento y es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa.

Un proceso de cambio organizacional tiende a colocar a las compañías en una posición competitiva superior a la actual, y en este sentido no representa desventajas sino que más bien presenta la oportunidad de lograr ventajas. Dicho proceso puede o no lograr los resultados esperados, y esto depende siempre de la manera de concebirlo e implementarlo.

**Flexibilidad, confianza** en los empleados y **desjerarquización** son, pues, las palabras claves de estas nuevas formas organizativas basadas en el conocimiento y en el aprendizaje organizacional.

Gestión del Conocimiento no es un concepto de moda, sino que cierra todo un conjunto de estrategias que provienen básicamente de la experiencia con la gestión empresarial, la psicología, los recursos humanos y el conocimiento que se ha de tener sobre cada uno de los componentes de una compañía: sus trabajadores, sus clientes y sus proveedores.

La tarea del gestor de conocimiento es poner a rendir el capital intelectual de su organización y optimizar la configuración y explotación de estos recursos, así como crear y promover un entorno creativo y estimular el intercambio de información dentro de la organización.

El conocimiento aparece como una ventaja cierta para enfrentar la incertidumbre. La dificultad que se plantea es que tener conocimiento parte del estudio y la experiencia aprovechada. Compartir conocimiento parte de la generosidad. Y ésta es la base endeble para poner en marcha una técnica que tiene por objeto la ampliación del conocimiento sobre la base de ser compartido.

El conocimiento como elemento de competencia, de poder, de propiedad y de egoísmo no es compartible. Por esto hay que tomar acciones para cambiar la cultura a través de la remuneración, de la carrera, de la evaluación de desempeño.

En definitiva, lo que hace el Knowledge Management (Gestión del Conocimiento) es ayudar a ampliar el conocimiento, por el mecanismo de compartirlo y de traer aquellas cosas que tienen que interesar en una compañía. Estos dos elementos son esenciales para notar la diferencia.

Valor y la Rentabilidad constituyen los fundamentos del negocio. Estos propósitos corporativos se apoyan en dos puntos críticos de la empresa: el acierto de las estrategias corporativas y la habilidad para interpretar correctamente las señales del entorno social en particular las señales del mercado.

Enfocar los sistemas de Gestión del Conocimiento preferencialmente hacia el interior de la empresa, sin cuidarse de elaborar conexiones con el entorno de la compañía no sólo afecta los procesos de apropiación y enriquecimiento del conocimiento de la compañía, sino que distorsiona el sentido cabal de esa práctica.

Los términos de la competencia, en esta configuración, se vuelven mucho más complejos. Las estrategias competitivas ya no pueden reducirse a obtener porciones de mercado (market share- participación de mercado) mediante la eliminación de los contrincantes sino que deben considerar la inclusión de factores que, estando en manos de los competidores generan diferenciación.

Pero mientras la gestión de conocimiento es cara, hay que replantearse ¿Cuál es el costo de la ignorancia y estupidez? ¿Cuánto cuesta a una organización que sus empleados no sepan contestar preguntas del cliente de forma rápida y eficaz? ¿Qué costo tiene la toma de decisiones basada en conocimientos defectuosos?

Ante estas “nuevas reglas de juego”, la empresa que aproveche las capacidades intelectuales de la organización, que desarrolle su capacidad de aprendizaje y que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos, estará en situación de afrontar los retos futuros. Capturar y gestionar estas capacidades, estos CONOCIMIENTOS y rentabilizarlos, convierte el capital intelectual en capital financiero.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Es importante considerar que el éxito de una organización no va ligado a la implementación de lo último en nuevas tecnologías.

De esta manera, habrá que construir estrategias centradas en el cliente mediante el trabajo conjunto de Marketing y Tecnología de la Información. Si bien la tecnología es un facilitador, al ser los entornos cambiantes, habrá que preocuparse por aquellos aspectos focalizados en la creación de valor, las personas que crean valor y el proceso en el cual el valor es creado.

Para ello, las herramientas de Marketing One to One- 1 A 1 facilitan la capacidad de organización a la hora de tomar decisiones estratégicas de negocios.

El gran reto consiste en generar culturas organizacionales fundadas en el aprendizaje, el compromiso y la efectividad, a través de la formulación de estrategias y personas flexibles, talentosas y comprometidas.

## **NÓMINA BIBLIOGRÁFICA**

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

<http://www.lafactoriadeinternet.com/trastienda/guia>  
<http://www.indra.es/soluciones>  
<http://www.diarioti.com/notas/pre>  
<http://www-5.ibm.com.es/press/informes>  
<http://www.wnet.es/wnet/actividad>  
<http://www.iwtg.com/site-es/docs/servicios/business>  
<http://www.infonegocio.com.pe/>  
<http://www.oracle.com/ln-es/ip/think9j>  
<http://www.ssies.com/bi.htm>  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos>  
<http://www.cpm.cpm.br/cpm/es/solucoes>  
<http://www.grupoassa.com/regionsur/clientes>  
<http://el-nacional.terra.com.ve/tecnologia/noticias115.htm>  
<http://www.execcplan.com.br/tecnolo/bus-int/busint-es>  
<http://wstelefonica1/intranet/comunicacion/tele>  
<http://www.masterdisseny.com>  
<http://www.aldeaeducativa.com/aldea/tareas>  
<http://www.bi.magazine.com/bi-magazine/htm>  
<http://www.winred.com/articulos>  
<http://www.infoservi.com>  
<http://www.3w3search.com/edu/merc/es>  
<http://www.ilimitada.com.co/el-colombiano-dos.htm>  
<http://www.bi-magazine.com>  
<http://www.computerworld.com.ar>  
<http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia>  
<http://www.dinero.com/tecnologia/price/volumen4>  
<http://www.classclip.com/semanales&diarios/marketing.htm>  
<http://www.emprendedoras.com>  
<http://www.improven-consultores.com>  
<http://www.idg.es/computerworld/newcomputer>

**UNO POR UNO – EL MARKETING DEL SIGLO XXI** - Don Peppers y Martha Rogers –Edic. B -Buenos Aires-2000 .

**ONE TO ONE B2B** - Don Peppers- Edit. Currency Doubleday- 2001.

**ENTERPRICE ONE TO ONE**-Don Peppers-Edit. Bantan Books-New York-1997.

**ONE TO ONE-THE FUTURE**- Don Peppers- Edit. Bantan Books-New York-1993.

**ONE TO ONE-THE MANAGER**- Don Peppers-Edit. Doubleday-New York-1999.

## **DATAWAREHOUSE (DW)**

[http://wstelefonica/soportedw/publico/def\\_intro.htm](http://wstelefonica/soportedw/publico/def_intro.htm)  
<http://www.sagent.es/arquitectura/arquitectura.htm>  
<http://www.aldeaeducativa.com/aldea/tareas2.asp?wich=698>  
<http://www.terra.com.ve/aldeaeducativa/temas/tareas26b8a.html>  
<http://www.inei.gob.pe/cpi/bancopub/libfree/lib619/14.htm>  
<http://www.ica.com.uy/dw/dw-doc.htm>  
<http://www.tid.es/presencia/publicaciones/comsid/esp/articulos>

<http://www.jevansa.com.pe/develop>  
<http://www.sqlmax.com/manual>  
<http://www.e-new.com/enew>  
<http://www.winred.com/articulos>  
<http://www.sonda.com/areanegocio>  
<http://www.ideasa.com.pe/datawarehouse>  
<http://www.tasitof.com/dataware.htm>  
<http://www.logicnet.com.mx/gamolina>  
<http://www.adm.salvador.edu.ar/sistemas>  
<http://www.revista.unam.mx/vol.1>  
<http://www.inf.udec.cl/revista/edicion5>  
<http://www.bftsystem.com/sol>  
<http://www.clarin.com/suplementos>  
<http://www.cp.com.uy/45/data>  
<http://www.infoweek.com.mx/articulo.php>

**MATERIAL DE DATAWAREHOUSE-** Telefónica de Argentina

**PROYECTO DE INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DATAWAREHOUSE**

- Telefónica de Argentina.

**BUILDING THE DATAWAREHOUSE-** Bill Inmon –Edit. Wiley Computer  
Publishing-New York- 2da. Edición- 1996

## **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ( CRM)**

<http://usuarios.iponet.es/ddt/erp.htm>  
<http://www.gbm.net/bluetech>  
<http://www.sonda.com>  
<http://www.vass-consult.com/Esp>  
<http://www.claveempresarial.com/soluciones>  
<http://www.esan.edu.pe/pgti.nsf>  
<http://www.economianacional.com.mx/actual/contenido>  
<http://www.red6.org/-sitiomarketing/marketing>  
<http://www.tecnomarkets.com/servicios/tecnonews>  
<http://gestiondelconocimiento.com>  
<http://www.idg.es/computerword>  
<http://www.infonegocio.com.pe/>  
<http://www.marketinggycomercio.com/numero15>  
<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/herramientas/crm>  
<http://www.infoweek.com.mx/articulo>  
<http://www.el-mundo.es/nuevaeconomia/2000>  
<http://www.mujeresdeempresa.com/marketing>  
<http://www.pampabytes.cl/custcrmi.htm>  
<http://www.dibasa.com/pagesbodody/customerR>  
[http://www.bftsystem.com/sol\\_CRM](http://www.bftsystem.com/sol_CRM)  
<http://www.marketalia.com/articulos/000016>  
<http://www.tecnomarkets.com/servicios>  
<http://www.more.cl/crm>  
<http://www.negocios.com.ar/secciones/management>  
<http://www.punto-com.com/nr>

<http://www-5.ibm.com/es/press/informes>  
<http://www.emprendedoras.com/articles>  
[http://www.fecemd.org/noticia\\_coment.asp](http://www.fecemd.org/noticia_coment.asp)  
<http://www.symplex.cl/estrategia.htm>  
<http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido>  
<http://www.baquia.com/com>  
<http://www.ibm.com/mews/es>

<http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos>

**MARKETING RELACIONAL**-Lluís Renart-Profesor adjunto en el Departamento de Dirección Comercial del IESE.

**MARKETING RELACIONAL** - Josep Alet- Edit. Gestión 2000-Barcelona -2000.

**LOYALTY.COM**-Traducción CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT UN THE NEW ERA OF INTERNET MARKETING- Frederick Newell- Edit. Mc. Graw Hill- New York - Año 2000.

**UNO X UNO-HERRAMIENTAS PARA SU PLAN DE MARKETING**-TRADUCCIÓN One to One- Fieldbook- Don Peppers-Edic. Vergara-Buenos Aires-2001.

## **E- MAIL PERMISSION MARKETING**

<http://www.estrategias.ws/permissionmarketingat.htm>

<http://www.masterdisseny.com/master-net/permission>

<http://www.marketalia.com/articulos>

<http://www.baella.com/alba05.htm>

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204>

<http://www.baquia.com/com/legacy>

<http://www.zonamediatica.com/ema-marketing.htm>

<http://www.infomania.com/fastfood/fastfood.asp>

<http://www.permissionmkt.com/internacional/esp>

<http://www.cosupermiso.com/argentina>

<http://www.foromarketing.com/centro-todo.html>

<http://www.red6.org/-sitiomarketing/marketing-internet/campuzano.htm>

<http://revista.robotiker.com/negocio-electronico/articulo5>

<http://lanacion.com.ar>

<http://mercadeo.com>

<http://www.noticias.com/noticias>

<http://publicidad.ciberculture.com/legal.asp>

<http://www.vsantivirus.com>

<http://www.geocities.com/estudioeic/spam.htm>

<http://www.rompecadenas.com.ar/leypam.htm>

**EL MARKETING DE PERMISO** - Seth Godin-Don Peppers- Edit. Granica-Barcelona-2001

## **TABLERO DE COMANDO (TC)**

<http://www.biasca.com/spanish>

<http://webs.sinectics.com.ar/sq-consultores>

<http://www.gestiopolis.com/canales>

<http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros>

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL- KAPLAN R. –NORTON D. –Edit. Gestion 2000-Barcelona-1996**

### **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC)**

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

[http://www.ejecutivodigital.com.mx/seccion\\_home](http://www.ejecutivodigital.com.mx/seccion_home)

<http://www.sht.com.ar/archivo/management>

<http://www.cyt.net/wwwroot/knowledgemanagement/default.htm>

<http://www.revistacyd.com.ar/noticia-completa>

<http://coachingempresarial.com/documentos>

<http://www.florida-uni.es/-fesabid98/comunicaciones>

<http://www.osmosislatina.com/administración/kms.htm>

<http://www.onlineub.com/revistas-digitales/enfoque>

<http://www.jaimemaristany.com.ar/artkm.htm>

<http://www.weseune.edu/protegido/gesti>

**THE NEWFIELD GROUP- Aprendizaje y Conocimiento- Rafael Echeverría, Ph.D- Traducción 1993.**

**THE NEWFIELD GROUP - Aprendiendo a Aprender - Rafael Echeverría, Ph.D- Traducción 1993.**

**THE FITTH DISCIPLINE- Doubleday Club. New Cork-1990- Versión española “La**

**LA QUINTA DISCIPLINA- Granica- Barcelona- 1995:**

- **Capítulo 2- ¿Su organización tiene problemas de aprendizaje?**
- **Capítulo 3- ¿Prisioneros del sistema, o prisioneros de nuestro propio pensamiento?**
- **Capítulo 12- Aprendizaje en equipo**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT –Revista Technology 2000 Bs As - Artículo Peter Drucker**

**EL CAPITAL INTELECTUAL - Annie Brooking- Editorial Paidós- Barcelona-1997**