



**EDITORIAL
DIGITAL**
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

TECNOLOGÍA Y MERCADOTECNIA



ÁLVARO

MARTÍNEZ NEGRETE



Primera edición

De venta en: Amazon Kindle, Apple Books, Google Books y Amazon.

Fragmento editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col.
Tecnológico C.P. 64849 |
Monterrey, Nuevo León | México.

amazonkindle



Get it on

Apple Books



GET IT ON

Google Play

available at

amazon

Acerca de este ePub



TECNOLOGÍA Y MERCADOTECNIA

-

MARTÍNEZ NEGRETE, ÁLVARO

-

D.R.© Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México 2013.

El Tecnológico de Monterrey presenta su primera colección de eBooks de texto para programas de nivel preparatoria, profesional y posgrado. En cada título, nuestros autores integran conocimientos y habilidades, utilizando diversas tecnologías de apoyo al aprendizaje. El objetivo principal de este sello editorial es el de divulgar el conocimiento y experiencia didáctica de los profesores del Tecnológico de Monterrey a través del uso innovador de la tecnología. Asimismo, apunta a contribuir a la creación de un modelo de publicación que integre en el formato eBook, de manera creativa, las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales. Con su nueva Editorial Digital, el Tecnológico de Monterrey confirma su vocación emprendedora y su compromiso con la innovación educativa y tecnológica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

www.ebookstec.com

ebookstec@itesm.mx

Acerca del autor



ÁLVARO MARTÍNEZ NEGRETE

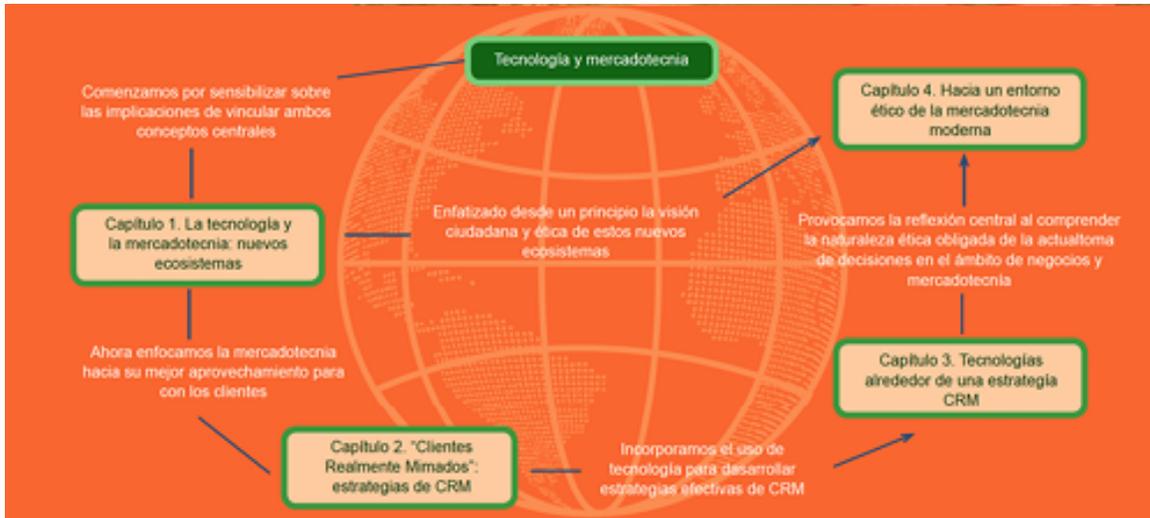
Es profesor del Tecnológico de Monterrey, Campus Querétaro. Se define a sí mismo como: Ingeniero en innovación tecnológica y gestión del talento empresarial.

Cuenta con una maestría en ciencias, especialidad en sistemas computacionales distribuidos y se graduó como Ingeniero en Sistemas Computacionales, ambos en campus del Tecnológico de Monterrey. Es coach ontológico. Actualmente es profesor de cátedra de los cursos de Mercadotecnia Digital, Aplicaciones Empresariales y Servicios Web, así como Tecnología y Mercadotecnia, en el campus Querétaro. Imparte diplomados empresariales en México y en la sede del Tecnológico de Monterrey en Quito, Ecuador.

Fue directivo académico en el Tecnológico de Monterrey durante 10 años, su última asignación fue en el año 2000, la dirección de la sede en Santiago de Chile; fue director de una Fundación Comunitaria en México, laboró para el gobierno del Estado de Querétaro y participó en la iniciativa privada en tres empresas de consultoría en Tecnologías de la Información. Los últimos siete años participó en proyectos de tecnología educativa, fue director de medios educativos en el Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa (INITE).

Actualmente incuba su proyecto personal: una micro-empresa, enfocada al desarrollo de competencias tecnológicas en adultos (inmigrantes digitales) con una orientación a la inteligencia de mercados.

Mapa de contenidos



Introducción del ePub

“Es insensatez pura hacer la misma cosa del mismo modo y esperar un resultado diferente”.

–Roger Milliken

Quien haya nacido en los años setenta ha podido ser testigo de los más increíbles y sofisticados avances tecnológicos: la integración de soluciones de comunicación y procesamiento de datos en minúsculos dispositivos, el crecimiento del desarrollo de software en una industria abierta y colaborativa, la ejecución práctica de la denominada inteligencia artificial, la creación de comunidades de personas en plataformas en red, la capacidad casi infinita para guardar información, entre otros muchos avances. Asimismo, quien esté involucrado en procesos de negocio en empresas de diferentes industrias, habrá podido identificar las oportunidades que dichos procesos tienen para mejorarse empleando tecnologías o dispositivos nuevos.

Un ejemplo trivial, pero significativo, es la adopción en una empresa de dispositivos móviles para que, además de agilizar la toma de decisiones a través de la comunicación ubicua, permiten el procesamiento de datos, la ubicación geográfica en tiempo real de vehículos, la generación de valor en la atención a los clientes. Particularmente y para ir perfilando el contenido de este eBook.

La tecnología móvil en los procesos de negocio de la mercadotecnia permiten lograr: una mayor presencia de marca, una

atención eficiente del servicio al cliente 365/7, una compenetración en el conocimiento del perfil del cliente, datos precisos sobre quién y cómo están comprando, cuándo es preciso llevar a cabo una campaña de medios, cuál es la real satisfacción de los clientes, entre otras tantas ventajas.

Al final, el objetivo central del presente libro digital, es facilitar la creación de estrategias que permitan lograr una ejecución mucho más efectiva de procesos de mercadotecnia con el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Como “nativo digital”, si el lector es menor de 30 años, esta pretensión puede ser natural y de sentido común, al “inmigrante digital”, o lector mayor de 30 años, seguramente le permitirá conocer mejor cómo llevar a cabo este proceso.



Realice un ejercicio sencillo, consiste en acceder a Internet y buscar una plataforma llamada "Wolfram Alpha"; consulte en ella la edad de algún personaje muy conocido (nuestro presidente, por ejemplo) o escriba el nombre de una empresa con reconocimiento mundial; verá que, a diferencia de lo que se acostumbra con los motores de búsqueda tradicionales como Google, Yahoo, Bing, no aparecen ligas o referencias a otros documentos, sino un dato exacto y preciso al día.

Abra ahora una ventana nueva en su navegador y busque una aplicación llamada "QWiki", tecleando en ella, por ejemplo: "ITESM". Observe el producto resultante: un paquete multimedia completo y estructurado en cuestión de segundos ¿no le parece una herramienta maravillosa?



La sencillez que se observa tiene detrás de sí años de desarrollo científico y tecnológico, producto de la experiencia y del trabajo de muchas personas. Todo lo cual es transparente para el consumidor y no tendría por qué dejarlo de ser, a menos que se quisiera abrir una discusión sobre la tecnología detrás de todo negocio. Lo invito entonces a reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- » ¿Cómo afectan a los negocios y en particular a la mercadotecnia este tipo de nuevas aplicaciones?
- » ¿Cómo pueden contribuir para obtener información valiosa de un producto o servicio, de una marca o de un concepto?
- » ¿Qué indicios observa sobre el cambio que está ocurriendo en el mundo actualmente?
- » ¿De qué beneficios disfruta hoy que no tuvieron sus padres en cuanto a productos, servicios o soluciones que tienen como respaldo una nueva tecnología de información?

En el párrafo anterior se habló de una nueva etapa, propia de un concepto tecnológico llamado Web 3.0, que brinda más significado a la Web y es resultado de una evolución de la misma. Ahora bien, si se trasladan estas cuestiones a la presencia de un producto o servicio integrado en con la Web, más de una idea y concepto surge de inmediato, basada en la adaptabilidad de los distintos sistemas

integrados hacia el rumbo del acceso a la información, de los motores de búsqueda y de hacer compatibles los distintos sistemas de comunicación.

Mientras prosigue la discusión en el escenario del conocimiento y los negocios, al respecto de considerar la mercadotecnia como una ciencia, una técnica o un arte, las nuevas tecnologías de gestión de la información continúan influyendo directamente en su aplicación y explotación, potenciando su oferta de valor al servicio de los consumidores y contribuyendo en buena medida a la transformación de las organizaciones.

El advenimiento de nuevas generaciones de consumidores, con necesidades altamente especializadas y exigencias de respuesta inmediata, a la vez del surgimiento de nuevos canales para llegar a ellos, exigen de un profesionalista de la mercadotecnia (y en general de los negocios) mucho más proclive a encontrar respuestas en el aprovechamiento eficiente de las nuevas tecnologías de la información.

Desde luego no se pretende que construya nuevas soluciones o aplicaciones, pero sí que logre innovar o se esfuerce por hacerlo, en la utilización de las tecnologías al interior de una organización o empresa.

En el entorno de marketing actual, los ciclos de vida del producto son significativamente más cortos, las audiencias están más conectadas (entre sí y con la empresa/producto/solución) los

mercados son más complejos y están distribuidos a nivel mundial. Estos nuevos desafíos, que exigen la necesidad de soluciones en tiempo real, se convierten en una prioridad estratégica y son sujetos a la participación de las nuevas tecnologías de información como parte fundamental de su atención. Como atinadamente mencionó William H. Davidow en su legendario y premonitorio libro *Marketing High Technology* (1986): "...mientras que en los laboratorios se están creando grandes innovaciones de dispositivos, en los departamentos de mercadotecnia se están inventando nuevas formas de hacer llegar dichas innovaciones al consumidor". Hoy como hace 15 años, nos vemos enfrentados al mismo escenario, con un entorno todavía más competido y agresivo por un segmento o nicho de mercado.

El presente eBook, además de mostrar las distinciones y posibilidades que el binomio "tecnología y mercadotecnia" representa, invita al lector a reflexionar sobre la innovación en modelos de negocio, el valor de una vinculación efectiva con los consumidores, las técnicas para descubrir información valiosa de mercado para la toma de decisiones y por último, confrontar este binomio bajo el cada día más necesario marco de la exigencia ética y ciudadana.

Acaso el marketing se ha reinventado, como lo refieren Rust, Moorman y Bhalla (2010), y son los propios jugadores, los responsables directos de las ejecuciones de mercadotecnia, en cualquiera de sus procesos los últimos en comprender que las interrelaciones con los consumidores y todos los participantes en la cadena de proveeduría, han dejado un status quo de varias décadas para evolucionar en otros aún inexplorados o que apenas se intuyen. Gran oportunidad la que se nos presenta.

Como citan Stanton, Etzel y Walker (2007):

"Sería difícil imaginar un mundo sin

marketing. Pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría”.

Los avances tecnológicos no deben alejar al ser humano del factor de conversación básico y fundamental para escuchar, coordinar acciones y obtener beneficios, por el contrario, deben ser habilitadores para fortalecer dichas conversaciones y por ende, dar mayor riqueza a la humanidad.

LIGAS DE INTERÉS

» <http://www.wolframalpha.com/>

» <http://www.qwiki.com/>

Capítulo 1. La tecnología y la mercadotecnia: nuevos ecosistemas



1.1 Ciencia, técnica y tecnología

“Para abrir nuevos caminos, hay que inventar; experimentar; crecer, correr riesgos, romper las reglas, equivocarse... y divertirse”.

–Mary Lou Cook

Debido al alcance que han tenido actualmente el desarrollo científico y tecnológico, así como las oportunidades que surgen gracias a este progreso, se puede afirmar que, como nunca antes en la historia de la humanidad, el hombre trata de

conocer y explicar los fenómenos de su medio de manera razonada, busca una comprensión universal de las cosas, de las razones por las que existen y son.

El hombre mismo, en su esencia más personal, no escapa de esta reflexión.

Este desarrollo lo lleva a utilizar frecuentemente los términos ciencia, técnica y tecnología como sinónimos o bien en un contexto que los asemeja, no obstante que su relación ha cambiado conforme la historia avanza; si bien los tres guardan una estrecha relación con el conocimiento, esta relación, así como su diferencia, es un asunto meramente conceptual, no obstante, es posible discernir entre ellos, ya que cada uno representa un estado de la aplicación de dicho conocimiento en relación con un área del quehacer del ser humano.

Las distinciones entre estos conceptos han sido discutidas desde hace muchos años, bajo diversas ópticas y posturas: político-económicas (capitalismo versus socialismo), educativas (modelos de enseñanza-aprendizaje), sociales (izquierda-centro-derecha) y más recientemente, en la creación de nuevos modelos de negocio; todas las reflexiones sin embargo, apuntan a un solo tema de inflexión: el avance de la civilización.



El hombre trata de conocer y explicar los fenómenos de su medio de manera razonada, busca una comprensión universal

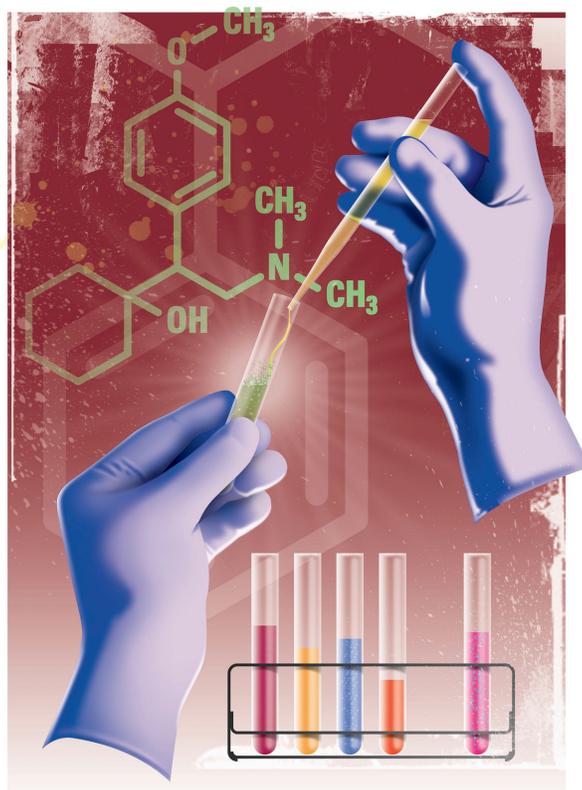
de las cosas, de las razones por las que existen y son.

Cita el profesor Aquiles Gay (2008) en su ensayo La ciencia, la técnica y la tecnología: “vivimos en un mundo donde la tecnología marca el ritmo del progreso y las pautas de vida. En otras palabras, vivimos en un mundo modelado por la tecnología; y en el concepto de tecnología están implícitos los de la ciencia y la técnica. Estas tres palabras clave, ciencia, técnica y tecnología, están vinculadas a actividades específicas del hombre y ligadas indisolublemente al desarrollo de la civilización”.

Entender cada concepto en lo particular y luego su interrelación, permitirá al lector comprender el avance y crecimiento del hombre. Asimismo, sentará una base conversacional para el uso del término tecnología en el contexto de la mercadotecnia que se empleará en el eBook.

La ciencia es el conocimiento que ha sido adquirido sistemáticamente a través del llamado “método científico”, un proceso sistemático y estandarizado creado para la generación de conocimiento.

La ciencia se respalda en una metodología para valorar un conocimiento nuevo, un descubrimiento, un salto en la evolución del pensamiento.



La concepción actual de la ciencia se remonta a la búsqueda sistemática del conocimiento, que bien se podría citar en la Grecia Clásica, siglos XVI y XVII; no obstante esta ubicación con varias raíces en el tiempo, fueron Galileo Galilei, Francis Bacon, René Descartes e Isaac Newton, entre otros, quienes sentaron los fundamentos de la ciencia moderna. La nueva concepción de la ciencia fue esbozada por Galileo (1564-1642) y completada por Newton (1642-1727). Con ambos se inician la investigación objetiva y experimental de la naturaleza y la búsqueda de la cuantificación y expresión matemática de los fenómenos naturales. Es luego de Newton que la ciencia se respalda en una metodología para valorar un conocimiento nuevo, un descubrimiento, un salto en la evolución del pensamiento.

La técnica por su parte es un conjunto de procedimientos orientados a un fin, de conocimientos derivados, en su mayoría, de la propia experiencia y que emplea diversas herramientas que

utilizadas con destreza y habilidad, que permiten lograr un resultado en específico. Contrario al rigor bajo el cual se basa la ciencia (su método), en el caso de la técnica es la capacidad para desarrollar a partir de un aprendizaje, a partir de la experiencia que tiene una relación directa con los objetos y las cosas del mundo.

Contrario al rigor bajo el cual se basa la ciencia (su método), en el caso de la técnica es la capacidad para desarrollar a partir de un aprendizaje, a partir de la experiencia que tiene una relación directa con los objetos y las cosas del mundo.

Conforme a lo anterior, la técnica es creativa, y si bien se presenta en algunos seres de la naturaleza, en el hombre no se limita simplemente a repetir procedimientos conocidos, sino que, en proporción al aumento de utensilios y dispositivos técnicos así como de materiales que se combinan, da la característica principal de una civilización, estos elementos caracterizan el desarrollo, de allí que varias etapas se clasifican por los materiales que usaban, por ejemplo, la Edad de Piedra, Edad de Bronce y la Edad de Hierro. Más recientemente, la Era Industrial, la Era de la Información y Conocimiento.

La tecnología es un concepto que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que son empleados para la construcción de recursos (materiales o intangibles) que proporcionan bienestar. En la sociedad actual, la tecnología es producto de la ciencia y un conjunto de técnicas, que empleadas para un objetivo, permiten capitalizar el bienestar.

La tecnología es producto de la ciencia y un conjunto de técnicas, que empleadas para un objetivo, permiten capitalizar el bienestar.



LIGAS DE INTERÉS

Para profundizar sobre el tema, ver el siguiente video:

» Tráiler de la película *Odisea del Espacio 2001*, para fortalecer las distinciones entre ciencia, técnica y tecnología (1968, Dir. Stanley Kubrik).

En el pasado, generalmente ciencia y técnica marcharon separadamente sin complementarse. Habría que recordar, por ejemplo, la Grecia Clásica donde la ciencia no estuvo vinculada con aplicaciones técnicas, no al menos formalmente, la ingeniería romana o del Medievo, donde había una técnica sin ciencia subyacente.

Hoy, la tecnología y la ciencia marchan indisolublemente ligadas. La tecnología utiliza el método científico, comprende un conocimiento sistematizado y se maneja tanto a nivel práctico como conceptual. Es decir, abarca el hacer técnico y su reflexión teórica. La tecnología tiene que ver con la creatividad dentro del proceso de producción y generación de todo lo que ha desarrollado el ser humano, que difieren de una cultura a otra, o de una región a otra.

Esta reflexión se presenta para comprender que, en el ámbito de los cambios y transformaciones en que se viven actualmente, el desarrollo científico ha sido trascendental para contar con la tecnología habilitadora para la configuración de nuevos y mejores paradigmas. Para la generación final de bienestar.

Actualmente, utilizar y aplicar las distintas herramientas tecnológicas es parte del día a día. La vida es un constante movimiento y actualización, por tanto, las nuevas generaciones no se dan cuenta, o al menos, poco han reflexionado al respecto, del impacto y el papel favorecedor que tienen en el medio.

Ser un observador distinto del entorno da la capacidad de comprender que si bien nunca como hoy el hombre está sometido a tantas presiones sociales y económicas, también puede disfrutar de una calidad de vida inigualable. Lo que se haga con la aplicación del conocimiento a través del uso de las tecnológicas, permitirá a los

hombres crecer como profesionistas y personas, siempre y cuando aporten de su parte una intención ética para la generación de valor al entorno.

El ser humano en su constante búsqueda por comprender y aprovechar mejor la naturaleza que le rodea, junto con un afán de darle sentido a constantes inquietudes (investigación, desarrollo, ejecución) y necesidades, ha establecido diversas rutas (observación de hechos, formulación de hipótesis) para alcanzar los objetivos de su desarrollo (comprobación de hipótesis mediante análisis y experimentación). Desde la formalidad del conocimiento y el método científico se ha podido describir el universo (actividad en proceso continuo) y generar más conocimiento, partiendo del empleo del conocimiento heredado (genética y socialmente) con el cual se puede modificar o adaptar el entorno. El hombre debe estar consciente que el mundo acelerado en que vive lo lleva a aplicar el conocimiento práctico y su ejecución inmediata a través de la tecnología y es en su fin último, la generación de valor y beneficios, donde reside su auténtica razón de ser.



LIGAS DE INTERÉS

Para profundizar sobre el tema, ver el siguiente video:

[» Tecnología del futuro \(Nokia\)](#)

Revisa la actividad de repaso del tema 1.1 al final de este capítulo.

1.2 Innovaciones tecnológicas para la mercadotecnia

La ciencia, como ya se ha revisado, avanza mientras descubre y valida hechos y leyes que explican ciertos fenómenos. La tecnología innova o inventa procesos, nace a partir de una necesidad o una demanda y brinda respuesta a ciertos problemas concretos de las personas, empresas, o de la sociedad.

Regresando a la mercadotecnia: a lo largo del estudio de los mercados y las formas de llegar a ellos, diversas personalidades académicas, empresariales y líderes de opinión, han creado relaciones propias para definirla. Entre todas las propuestas hechas, se pueden identificar algunas características comunes que la definen: un proceso social y administrativo, el intercambio de productos de valor, la identificación y satisfacción de necesidades y deseos, la capacidad productiva de la empresa, el valor de las relaciones con los clientes y la competencia.



Acorde con lo anterior y con el objetivo de establecer un denominador común de lo que se llamará “mercadotecnia”, se toma como referencia a una de las agrupaciones con mayor reconocimiento internacional esta área del conocimiento, la Asociación Americana de Mercadotecnia, conocida ampliamente en la industria por sus siglas A.M.A., que ofrece la siguiente definición:

“La mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...” (2004).

Así las cosas, ¿qué efectos tienen la ciencia, técnica y tecnología en la mercadotecnia? Esto es justamente lo que se responderá en esta sección, apuntalando sobre todo el concepto de innovación.

De acuerdo con la definición de A.M.A., el enfoque y objetivo actual de la mercadotecnia es la generación de valor. Mientras que la ciencia intenta explicar el universo del que el hombre es parte, a través de un proceso formal y riguroso para asegurar su certidumbre, la tecnología vuelve el conocimiento en algo práctico, de forma tal que es factible utilizar herramientas y capitalizar las experiencias como una contribución al conocimiento, lo que le ayuda a obtener resultados de una forma más creativa.

El enfoque y objetivo actual de la mercadotecnia es la generación de valor.

Por tanto cuenta con los elementos necesarios para fusionar la generación de valor con la innovación. Entonces la innovación se puede definir con la siguiente fórmula básica:



Dónde:

» **Creatividad es el ingenio natural del ser humano.** Es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Cuando una persona va más allá del análisis de un problema e intenta poner en práctica una solución, se produce un cambio. Esto se llama creatividad: ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella y obtener resultados.

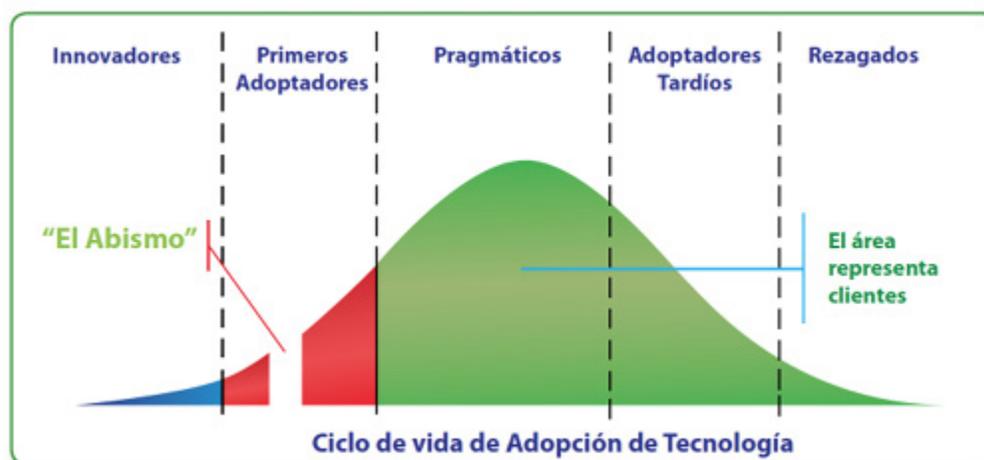
» **ROI o retorno sobre la inversión, es el beneficio o valor que la creatividad puede generar.** Es el conjunto de resultados positivos de la aplicación de la idea creativa; el método más común para evaluar la eficiencia con la cual son empleados los recursos financieros, el tiempo, la asignación de personal.

De esta forma, como alquimia, combinar la creatividad y el ROI con la innovación tecnológica resulta en ideas brillantes o incluso disruptivas con una aplicación práctica y una clara generación de valor.

En el ámbito de la mercadotecnia, la innovación tecnológica estará representada por todas las aplicaciones y desarrollos (tangibles e intangibles) que permitan maximizar el beneficio o impacto de los procesos de mercadeo para el beneficio de una organización.

En su libro “La Vaca Púrpura”, el gurú de la mercadotecnia moderna, Seth Godin, resume esta propuesta de la siguiente forma: “Cien años de Marketing se han desvanecido. Los planteamientos alternativos no son nada nuevo, pero es todo lo que nos queda. Deje de anunciarse y comience a innovar”. (2003)

Ahora bien, si se hace un poco de historia (1991), Geoffrey Moore, un reconocido consultor en el área de tecnología informática en los Estados Unidos, publicó un libro titulado Cruzando el abismo (Crossing the Chasm) en el cual planteó como tesis central que la innovación es un proceso con un ciclo de vida caracterizado por diversos estadios, que puede terminar anticipadamente (justamente el abismo). Para dicha tesis central creó un gráfico al cual hoy se le conoce precisamente como la Curva de Moore:



De esta teoría se rescata lo más importante: las discontinuidades. Éstas hacen referencia a la forma en que los nuevos productos o soluciones caminan en medio y su impacto, tiene que ver directamente con las innovaciones generadas por la tecnología.

Las lecciones que deja esta propuesta, se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Es posible identificar estos cinco comportamientos en relación con la adopción de la tecnología: innovadores, los que adoptan de

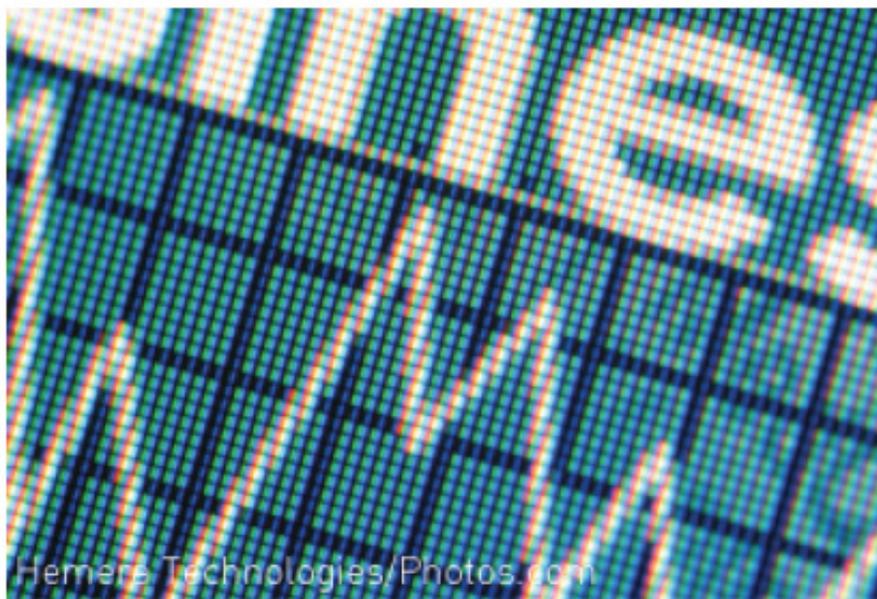
manera temprana, la mayoría temprana (pragmáticos), la mayoría tardía y los rezagados.

2. El fenómeno del “abismo” se da en el momento en que la mayoría de las innovaciones tecnológicas fracasan, y lo hacen en buena medida por deficiencias en sus procesos de mercadotecnia.

3. Dependiendo del tipo de comportamiento ante la adopción tecnológica, es posible desarrollar estrategias particulares de mercadotecnia, favoreciendo con ello su venta.

Al final, la tecnología y la mercadotecnia se vinculan desde muchas perspectivas y juntas colaboran para hacer más redituables las ideas creativas. Así, la innovación tecnológica trae consigo, desde su propuesta de valor, un claro enfoque de mercadotecnia para cualquier empresa o individuo que la adopte.

Para complementar los planteamientos presentados, se comparte la propuesta que hace Donovan Neale-May de Chief Marketing (un blog sobre mercadotecnia), una parada necesaria para quienes desean comprender cómo aplicar las innovaciones y tecnologías más recientes en el ámbito de la mercadotecnia.



LIGAS DE INTERÉS

Para profundizar sobre el tema, ver los siguientes videos:

» [Creatividad e Innovación - Guía Neuronilla para generar Ideas.](#)

» [Fostering Innovation: Geoffrey Moore](#)

Neale-May (2011) afirma que “los nuevos desafíos de mercado plantean retos a resolverse en el terreno de la inmediatez”. Reporta para ello, los resultados de un estudio efectuado durante 2010 en el cual se realizaron más de 25 entrevistas directas con algunos de los CMO (Chief Marketing Officers o directores generales de mercadotecnia) más importantes del mundo, a la luz de un congreso de responsables de marketing en las organizaciones, además de algunas rondas de mesas de discusión. Como conclusión, se generaron diez formas de crear valor a los procesos de mercadotecnia empleando tecnología, las cuales se muestran a continuación:



1. Derribar los silos funcionales. El personal de mercadotecnia debe olvidar sus viejas prácticas y aprender, con plataformas de servicio bajo demanda, cómo hacer frente a estrategias de mercado para empresas multinivel o de mercadeo directo, de aparición

creciente en los mercados occidentales y que atraen a tantas personas (aunque a muchas de las cuales les provocan después desilusión). El responsable de mercadotecnia debe ser capaz de diseñar nuevas tácticas para competir con cualquier nuevo modelo de negocio.

2. Institucionalizar el uso de analíticos de datos. Las compañías cuentan con datos suficientes para analizar a los consumidores: demográficos, de nivel socio-económico, psicográficos, de consumo, etc. Sin embargo, no tienen la cultura del análisis de la información, inteligencia de mercados, con la cual podrían acelerar la intervención y la toma de decisiones en este ámbito. “Analíticamente se están impulsando campañas por los líderes de marketing, tales como Procter & Gamble, Kimberly-Clark y Visa, quienes están estableciendo nuevas normas a seguir por otros. Google Analytics también será un ingrediente esencial en los campos emergentes de shopper marketing, la publicidad basada en el comportamiento, el marketing de relaciones móviles y el neurobranding”, señala el reporte.

3. Proveer insights de mercado e inteligencia bajo demanda. “Las empresas inteligentes están adoptando las nuevas herramientas en línea para mejorar la protección de la marca, controlar la reputación corporativa y seguir la pista a factores como la tonalidad de las conversaciones con los clientes”. Es decir, se debe afinar la escucha en los medios sociales y ser proactivos ante las necesidades identificadas por los mismos.

4. Transferir conocimientos de mejores prácticas a todo el mundo. Aprovechar el aprendizaje en línea (e-Learning), las redes de colaboración y las reuniones con los grupos globales pueden mejorar el desarrollo general de la marca. La apertura a compartir aprendizajes y mejores prácticas es un asunto cultural al interior de las organizaciones, y debería ser una prioridad incentivar dicha transformación. Actualmente es claro que el conocimiento

compartido y comunicación abierta generan sinergia y una evolución en la economía de quienes se aventuran a realizarlo.

5. Sincronizar las operaciones de proveedores y clientes. La necesidad de inteligencia de negocios de servicios junto con los datos transaccionales, la dinámica competitiva de precios y las necesidades de los compradores de marketing nunca ha sido mayor. Para satisfacer estas necesidades es posible emplear sistemas que orienten la toma de decisiones a través de tableros de resultados con minería de datos trabajando en el back-office los sistemas sustantivos y para toma de decisiones en las organizaciones.

6. Añadir la disciplina y el rigor de diseño de campañas, desarrollo, prueba y entrega. El time-to-market es el nuevo mantra con el que se deben manejar las oportunidades que se presentan en el mercado. El tiempo de reacción ante cualquier oportunidad es el factor clave de éxito más importante para una empresa que desea competir y ser líder en su sector.

7. Garantizarla coherencia de la marca, el cumplimiento y control de activos digitales. La clave para proyectar un rostro mundial está en presionar a los vendedores para crear repositorios centralizados en línea de activos de la marca pre-aprobados y elementos de contenido (logotipos, guías de identidad, componentes de la campaña, garantías, etcétera). Un ejemplo a nivel personal lo representan las soluciones en la nube (Internet) para almacenar archivos y presentaciones importantes (Dropbox es un buen caso de uso). Estos dispositivos, además de ofrecer seguridad, le permiten al usuario acceder a los contenidos desde cualquier dispositivo y lugar a través de la red. Si se multiplica este esfuerzo al ámbito de las organizaciones y en particular, al ámbito del marketing, aumentará el potencial de una fuerza de ventas soportada por esta tecnología.

8. Presionar al embudo de la mercadotecnia con la adquisición de prospectos, cultivar y cerrar ciclos. Aprovechar

plataformas del tipo bajo demanda (SaaS o Software as a Service), que incluyan las bases de datos con información de los clientes, campañas de email marketing, seguimiento del comportamiento de compra, intercambio social, gestión de eventos y comunicaciones multicanal, así como análisis de rendimiento de las campañas. Las propias redes sociales son una gran alternativa para este fin.

9. Maximizar las relaciones con los consumidores. Este es el punto central de la propuesta del presente eBook. Los medios sociales y las plataformas de gestión de comunidades son fundamentales para crear nuevas prácticas en el desarrollo de productos, el apoyo al cliente, inteligencia de mercado, resolución de problemas y la proliferación de mensajes para el posicionamiento e identificación de una marca.

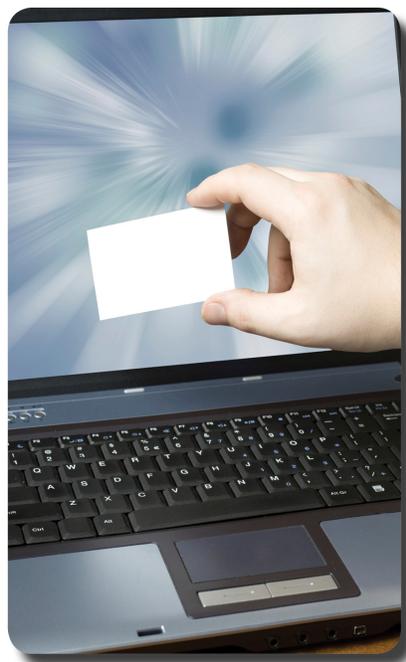
10. Hoy en día el proceso de **planificación de marketing** requiere una mejor integración de datos y análisis, modelos de predicción más certeros, los niveles más altos de participación en equipo y la rendición de cuentas. Ver los procesos de mercadotecnia como un gran sistema integrador (un tipo de aplicación similar al de un sistema empresarial total, es una clave para triunfar en el presente siglo.



El ser humano en su constante búsqueda por comprender y aprovechar mejor la naturaleza que le rodea, ha establecido diversas rutas para alcanzar los objetivos de su desarrollo. Desde la formalidad del conocimiento científico con el que se ha podido describir el universo y dar un marco sobre el cual se pueda generar más conocimiento, hasta el empleo del conocimiento heredado (genética y socialmente) con el cual se puede modificar el entorno.

El mundo dinámico y cambiante exige también la aplicación del conocimiento práctico y su ejecución inmediata, para lo que se emplean aplicaciones derivadas del avance de la tecnología.

Son muchas las aristas, y más sus combinaciones, con las que es posible crear estrategias de mercadotecnia que le permitan al CMO (Chief Marketing Officer) de una organización obtener resultados favorables cada vez más rápidamente y con un mejor retorno de inversión. La tecnología de información, como se ha visto, es un gran habilitador para el soporte de estas estrategias y su despliegue en tácticas de mercado ágiles y efectivas.

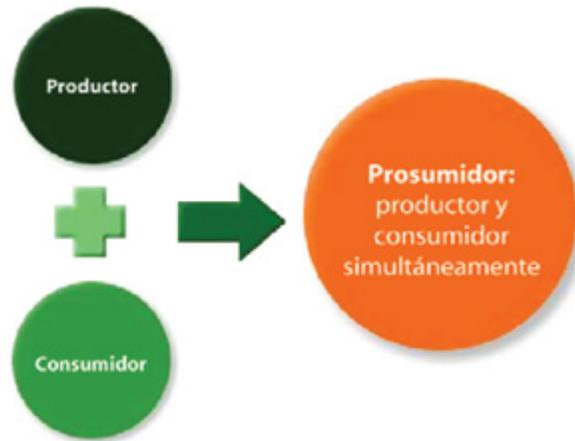


Revisa la actividad de repaso del tema 1.2 al final de este capítulo.

1.3 Ética y ciudadanía de la mercadotecnia con el ingrediente tecnológico

Como resultado de la masificación de las aplicaciones y dispositivos que emplean nuevas tecnologías de la información y comunicación (nTIC), todas las personas, lejos de ser usuarios-consultores, o simples consumidores de información, se han convertido también en productores de ella. Es decir, se consume y produce de manera simultánea e indistinta, lo que crea un consumidor mucho más responsable de sus decisiones y con poder sobre ellas, estamos hablando de un prosumidor. En el libro de 1980 La tercera ola, Alvin Toffler, reconocido como uno de los más renombrados futurólogos de negocios, acuñó el término prosumidor cuando hizo predicciones sobre los roles de los productores y los consumidores, más en el ámbito de la economía comercial que en la visión de hoy basada en la economía del conocimiento e información.

Se consume y produce de manera simultánea e indistinta, lo que crea un consumidor mucho más responsable de sus decisiones y con poder sobre ellas, estamos hablando de un prosumidor.



Crear contenidos, difundir mensajes, proponer nuevas visiones del conocimiento o del entorno, implican, sin embargo, una responsabilidad inherente de mantenerse en un camino ético y en un marco de valores sólido dentro de la ciudadanía de la sociedad formada por los clientes y proveedores.

Llamaremos “honestidad 2.0” a esta nueva vocación social que, a pesar de un ambiente hostil, que abre puertas y ventanas para sacar provecho en esquemas desleales.

De acuerdo con Don Tapscott, coautor del libro “Wiki-Economía, cómo la colaboración masiva lo cambia todo”, en la época actual las decisiones y sus consecuencias se enfrentan en cuestión de días y a veces, de horas. Una Wiki-Economía es una economía rápida (la palabra Wiki proviene del vocablo hawaiano “wiki-wiki” que significa “hacer las cosas de la manera más rápida posible”) e inclusiva, que abarca a todo el mundo en sus efectos positivos o negativos.

Una Wiki-Economía es una economía rápida e inclusiva, que abarca a todo el mundo en sus efectos positivos o negativos.

Prueba de la tesis de Tapscott son las más recientes crisis económicas, algunas resultantes no de hechos sino de rumores, de

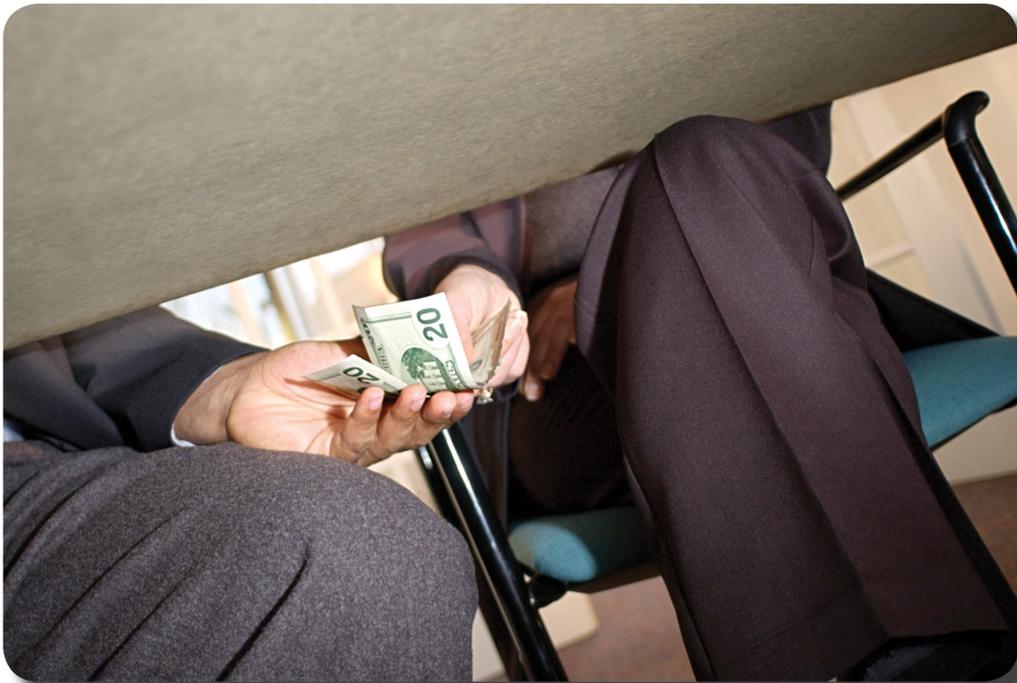
filtraciones de información parcial, aunada a la difusión masiva de los mensajes, ha provocado innumerables pérdidas para personas, organizaciones y países enteros.



Imaginemos el siguiente escenario: en una red social, la de mayor uso y confianza, se distribuye un mensaje falso respecto a una supuesta afirmación hecha por un empresario reconocido a nivel nacional en relación con una millonaria fuga de divisas al extranjero, acto seguido se procura que dicha conversación se expanda. Pueden suceder dos cosas: que el comunicado no trascienda porque se perciba su falsedad desde el principio o bien, que una vez distribuidos a todos los contactos (y los contactos de ellos y así sucesivamente) se genere una crisis nacional, gracias al efecto multiplicativo (viral) de la comunicación por medios digitales. Así de peligroso resulta hoy día el uso de la información en una economía Wiki.

Justamente por el riesgo que implica la administración de la información actualmente, se ha dedicado un capítulo completo a reflexionar sobre la ética, sobre las implicaciones de una adecuada confidencialidad y manejo de la información.

Una característica que debiera estar presente en cada uno de los ciudadanos de este siglo, se refiere a la competencia de la ejecución ética y ciudadana en su desarrollo personal y profesional. La práctica de la mercadotecnia bajo el contexto de la tecnología, particularmente con las nuevas tecnologías de la información, se ve favorecida cuando está inmersa en una conferencia y sobre todo, en una ejecución de acciones que buscan favorecer al entorno y beneficiar al cliente y proveedor.



Baste por el momento invitar a mantener esta reflexión a lo largo de cada uno de los capítulos subsiguientes. La invitación al lector de mantenerse en la frecuencia personal “QHPM”: ¿qué hay para mí? En cada uno de los temas que se desarrollarán en conjunto bajo esta perspectiva, su lineamiento ético y el impacto ciudadano.

El consumidor actual ¿está preparado para la responsabilidad que exige ser prosumidor?, ¿qué tanta de la información que se publica en la redes podría ocasionar algún quiebre a otra persona o a una organización? Inherente a la participación colaborativa en distintos y nuevos procesos hay una exigencia sobre el manejo adecuado de la

información y, ante eso, preguntas como las anteriores debieran formar parte de la reflexión diaria de cada uno.

A la mercadotecnia se le ha acusado muchas veces de mentir, de tergiversar la realidad, de mostrar parcialmente sólo algunos beneficios, de ocultar los daños o consecuencias negativas de un producto o servicio, de conducir a las masas a hábitos, conductas y comportamientos no del todo sanos o seguros. En el nuevo binomio que conforma la relación de la mercadotecnia con la tecnología, este tema parece aún más delicado y, por tanto, no puede quedar a un lado del análisis y reflexión personal y social.

LIGAS DE INTERÉS

Para profundizar sobre el tema, ver los siguientes videos:

[» Qué es la Responsabilidad Social Empresarial \(RSE\).](#)

Revisa la actividad de repaso del tema 1.3 al final de este capítulo.

Conclusión del capítulo 1

Se ha hecho una breve reflexión del binomio mercadotecnia-tecnología para entender los alcances y oportunidades que dicha pareja, actuando con sinergia, representa para las organizaciones en el Siglo XXI.

La mercadotecnia como se conocía anteriormente ha sufrido una transformación sustancial que la hace más fuerte. Sin dejar de tomar en cuenta como punto de partida el precio, producto, promoción y plaza (las tradicionales “4P”), hay que considerar nuevos aspectos con los que se han transformado las organizaciones y la conversación entre ellas y sus clientes.

El efecto social de una ética y ciudadanía en la ejecución de la mercadotecnia no está en juego, todo lo contrario, es un factor clave de éxito para cualquier emprendimiento que adopte una empresa u organización.

El pasado trajo a las empresas hasta este momento, tan lleno de oportunidades y de cambio. Es tiempo de aprovecharlo al máximo.



Actividades del capítulo 1

Actividad de repaso del tema 1.1

Actividad de repaso del tema 1.2

Actividad de repaso del tema 1.3

Ejercicio integrador

Recursos del capítulo 1

» Alfaro Cendejas, Mariana. 22 de agosto de 2009. Presentación: Marketing 360°-Innovación en el modelo de negocio. Recuperado el 21 de enero de 2011, de

<http://www.slideshare.net/almarneg/marketing-360>

» Cobo Romaní, Cristóbal y Pardo Kuklinski, Hugo. eBook de acceso gratuito bajo licencia Creative Commons “Reconocimiento-No Comercial Sin Obra Derivada”. Planeta Web 2.0: Inteligencia Colectiva o Medios Fast Food. Recuperado el 21 de enero de

2011, de <http://www.planetaweb2.net/>

Capítulo 2. “Clientes Realmente Mimados”: estrategias de relación con los clientes CRM



El CRM (Customer Relationship Management) es el acrónimo de una metodología de negocios orientada a la mercadotecnia, basada en conocer el comportamiento y necesidades de los clientes y de los consumidores finales de un producto o servicio. El CRM ha tomado fuerza debido a la cada vez más feroz competencia entre los productos y servicios, su objetivo no es otro más que el de beneficiar a la empresa que se compromete con él, para lograr, entre otras bondades, un incremento en la comunicación y lealtad con sus clientes.

Desde la perspectiva de las tecnologías de la información un “sistema de CRM” se puede definir como la plataforma tecnológica o software que permite la operación de una metodología o estrategia de negocio; sin embargo, no debe considerarse que el CRM se

limita al uso de los sistemas, como está ampliamente difundido México, donde se piensa que CRM es solamente aplicación de un software, en realidad es un proceso de negocio más complejo, que involucra a los tomadores de decisiones en un compromiso serio para con sus clientes o usuarios y a toda la organización para su despliegue o ejecución.

CRM: su objetivo no es otro más que el de beneficiar a la empresa que se compromete con él, para lograr, entre otras bondades, un incremento en la comunicación y lealtad con sus clientes.



2.1 Definición de CRM

“Si crees que la publicidad no sirve, considera los millones de personas que ahora creen que el yogur es rico”.

–Joe L. Whitley

Esta estrategia de negocios basada en el cliente debe su nombre a sus siglas en inglés: “Customer Relationship Management”. Hasta aquí, no hay mayor descubrimiento, sin embargo, una primera distinción básica que se precisa realizar es que esta administración de la relación con los clientes, no es un simple esfuerzo que decide hacerse en una organización por moda o de manera aleatoria, ni tampoco es un producto de software que vaya a comprarse a un local especializado, se instala y se tenga listo para aprovechar. A continuación se revisará un poco más el concepto y su real complejidad y valor.

Es importante resaltar que la estrategia de vinculación con clientes no es un concepto nuevo, CRM existía desde la década de los 60, sin embargo, no se le prestaba mucha atención pues las estrategias de vinculación entre empresas y consumidores, es decir público en general, se hacían con esquemas tradicionales de comunicación y mercadeo; no existían herramientas que permitieran profesionalizar el manejo de la información del cliente, pues el nivel de diversificación de productos y servicios era relativamente bajo, había pocos productos solo para el número de consumidores necesario y la oferta de servicios era también baja, por lo que no existía realmente ninguna necesidad de hacerlo de otra forma.

Desde entonces a la fecha, los responsables de las compañías poco a poco aceptaron que los productos no eran su interés básico, sino que los clientes debían serlo. Así, el enfoque de comercialización moderno accionó a las compañías para conducir la investigación que revelaba percepciones únicas en las necesidades del cliente. Estas percepciones permitían a las compañías desarrollar productos, servicios, canales de comunicación y enfoques para facilitar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Los responsables de las compañías poco a poco aceptaron que los productos no eran su interés básico, sino que los clientes debían serlo.



Aunque las empresas comenzaron a concentrarse en sus principales activos, sus clientes, una categoría sensible de crítica se centró en el objetivo final del enfoque del marketing moderno, es decir, la satisfacción de forma óptima de todas las necesidades de cada cliente. Así, se comenzó a ofrecer el producto adecuado, a través del canal adecuado (teléfono o centro de contacto) en el momento oportuno con el fin de capturar el interés del cliente. La aplicación de estas ideas implicaba que era altamente rentable para un cliente mantener la relación con la empresa.

Obviamente nuestro presente es completamente diferente al entorno social de hace 50 años, hoy la calidad de las relaciones que se establecen con los clientes o consumidores es un factor clave del éxito y sobrevivencia de una empresa. Por eso cobra tanto valor entender este concepto, sus alcances y descubrir sus ventajas para

aumentar las posibilidades de éxito en cualquier emprendimiento o negocio consolidado.

El objetivo final del enfoque del marketing moderno, es la satisfacción de forma óptima de todas las necesidades de cada cliente.

Actualmente, dentro de tantas definiciones y visiones de lo que CRM representa para una organización, la definición que aportan Adam y Jay Curry es tal vez, la más integral de todas. Ellos indican que: “el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad” (Curry & Curry, 2002), así que Customer Relationship Management se podría definir como la obtención, cuidado y retención de clientes para la empresa pues, a final de cuentas, son ellos los que hacen al negocio, sin clientes no habría utilidades y las empresas fracasarían.



En la amplia literatura escrita sobre el tema de las relaciones con el cliente, desde los pioneros del marketing relacional, hasta las derivaciones del CRM como son PRM (Partner Relationship Management) y e-CRM entre otros, con base en las múltiples definiciones, la constante es definir a CRM como una estrategia de

negocio orientada a manejar las relaciones con los clientes, cualquiera que este sea.

La importancia de cómo se define CRM no es simplemente semántica. La definición afecta de manera significativa la forma en la que una organización acepta y practica CRM. Desde un punto de vista estratégico, CRM no es simplemente una solución de TI que se utiliza para adquirir y producir una base de clientes, sino que implica una profunda síntesis de la visión estratégica; un entendimiento empresarial de la naturaleza del valor del cliente en un medio ambiente multicanal; la utilización de aplicaciones CRM adecuadas, así como operaciones y servicios de alta calidad (Payne & Frow, p. 168, 2005).

Con las tecnologías actuales, principalmente con las relacionadas al manejo de la información, se ha dado fuerza a esta tecnología que permite la delimitación e incremento del valor del consumidor y las formas en que el cliente se mantendrá leal a la marca.

Si se hace una revisión de las consultas históricas realizadas en el motor de búsqueda de Google, aplicación conocida como Google Trends, la conversación de “CRM” inicia en México a mediados de 2005 y se observa que mantiene un comportamiento estático en cuanto a tráfico y cada vez más activo en cuanto a noticias del tema. Esto muestra muy claramente que el concepto está siendo empleado y que quizás, represente una ventana de oportunidades para el nuevo mercadólogo que razona en función de las estrategias de negocio, más allá de las propias del mercado.



CRM implica una profunda síntesis de la visión estratégica; un entendimiento empresarial de la naturaleza del valor del cliente en un medio ambiente multicanal; la utilización de aplicaciones CRM adecuadas, así como operaciones y servicios de alta calidad (Payne & Frow, p. 168, 2005).

LIGAS DE INTERÉS

Para consultar el comportamiento de búsqueda del término CRM e identificar en la gráfica resultante, qué tanto es buscado en el mundo o alguna región en particular.

» <http://www.google.com.mx/trends>

Según Dyché (2002), para la empresa, conocer el comportamiento del cliente permite empezar a identificar

oportunidades de ventas a clientes actuales de acuerdo con sus patrones de compra anteriores. De aquí surgen los conceptos de up selling y cross selling (venta optimizada y venta cruzada, respectivamente) que buscan vender más productos o servicios a los clientes antiguos, pues resulta más económico tratar de colocar productos nuevos en los clientes actuales que capturar clientes nuevos. Con el cross selling se busca vender más productos, incluso de diferentes categorías a los clientes, esto como resultado de una o varias compras anteriores. Con el up selling se busca especializar el producto o servicio que ya ha adquirido el cliente.

Con el cross selling se busca vender más productos, incluso de diferentes categorías a los clientes, esto como resultado de una o varias compras anteriores. Con el up selling se busca especializar el producto o servicio que ya ha adquirido el cliente.

Estas técnicas de consulta y análisis del comportamiento de los clientes tienen como objetivo aumentar la rentabilidad de éstos en el futuro y por lo tanto se debe analizar si se está ofreciendo un producto no rentable a un cliente rentable. Esto puede causar una pérdida de valor de ese cliente para la compañía.

El CRM operacional tiene por objeto reducir los costos de operación, mientras que permite a estas áreas funcionales ofrecer un mayor nivel de valor a los clientes.

Raman, Witmman, & Rauseo (2006) sugieren que el CRM puede clasificarse en operacional o analítico. El CRM operacional tiene por objeto reducir los costos de operación, mientras que permite a estas áreas funcionales ofrecer un mayor nivel de valor a los clientes. Es por esto que las aplicaciones están orientadas a apoyar a las aplicaciones en contacto directo con el cliente o front office, sin olvidar su vinculación con operaciones back-office. El CRM operacional incluye la automatización de la fuerza de ventas –Sales Force Automation–, marketing y atención al cliente con miras a hacer estas funciones más eficientes y eficaces. Por ejemplo, un sistema de CRM puede servir de guía a un vendedor a través de la identificación de información relacionada con el cliente a la hora de hacer una llamada de ventas. Esta información puede ser transferida inmediatamente a otros departamentos funcionales como podrían ser manufactura, finanzas y logística, con la finalidad de identificar y proporcionar al cliente una oferta de mercado que agregue valor.



El CRM analítico se refiere a las tecnologías que manejan la información del cliente y proporcionan un análisis de sus datos para mejorar la toma de decisiones administrativa. Se basa en tecnologías de grandes volúmenes de datos almacenados y categorizados, tales como data warehousing y data mining.

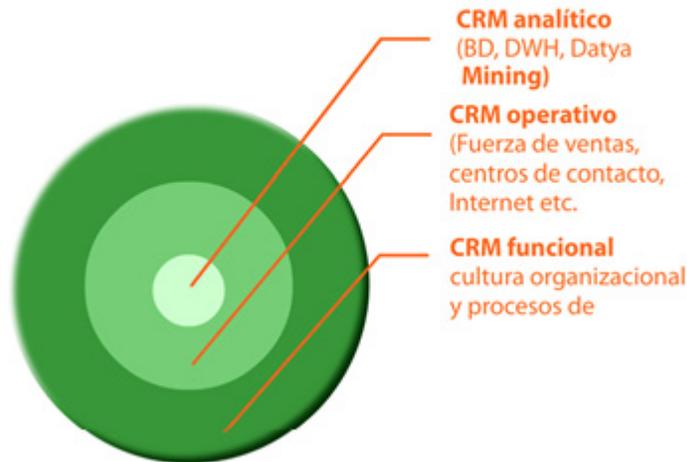
Idealmente, la base de datos de clientes debería ser accesible desde todos los departamentos relevantes tales como ventas, servicio al cliente, y marketing. El CRM analítico forma las bases para la planificación y la evaluación de campañas de marketing y ayuda a las funciones cross-selling y up-selling.

El CRM analítico forma las bases para la planificación y la evaluación de campañas de marketing y ayuda a las funciones cross-selling y up-selling.

Raman, Witmman, & Rauseo (2006) afirman que para implementar CRM con éxito, las compañías deben combinar recursos físicos, por ejemplo computadoras e infraestructura tecnológica, recursos de información como bases de datos de clientes, registros de llamadas de vendedores e interacciones de servicio al cliente además de recursos organizacionales, la cultura orientada al cliente, rutinas de intercambio de información, para mejorar los recursos relacionales, es decir, las relaciones con los clientes con el fin de mejorar la posición competitiva de la organización. Se logra el CRM funcional cuando hay evidencia en la transformación de la organización y sus procesos internos para atender de manera más eficiente al cliente.

Como acertadamente se concluye en la reflexión del artículo de Rust Roland T., Moorman Christine y Bhalla Gaurav: “Al igual que cualquier otra transformación de la organización, convertir una empresa centrada en el producto a una cuyo eje totalmente centrado en el cliente va a ser difícil”. (2010)

Distinción entre CRM operacional, analítico y funcional.



Se logra el CRM funcional cuando hay evidencia en la transformación de la organización y sus procesos internos para atender de manera más eficiente al cliente.

Pero, ¿qué pasaría en el interior de la empresa en el camino a orientar su estrategia hacia CRM? El grupo de Tecnologías de Información querrá aferrarse a CRM desde una perspectiva del software exclusivamente (este aspecto se analizará más adelante). El grupo de Investigación y Desarrollo estará enfocado en la dura lucha para mantener su relativa autonomía; y, lo más importante, el grupo de ejecutivos del marketing tradicional lucharán por mantener el esquema de trabajo anterior. Debido a que el cambio requiere la superación de intereses creados, no va a pasar orgánicamente.

La transformación debe ser impulsada de arriba hacia abajo. El cambio es inevitable.

La adopción del CRM pronto será la única forma competitiva para servir a los clientes.

Ante el inherente riesgo que implica para una empresa que sus productos o servicios se conviertan en commodities, es decir productos sin mayor diferenciación entre las distintas ofertas en el mercado, así como la competencia que enfrenta, es necesario rescatar y privilegiar la razón de ser de una empresa: su cliente. Acercarse a él, comunicarse integralmente con él (escucharlo y establecer conversaciones) y colocarlo al principio de su cadena de valor, se vuelve hoy un deber, que bien aprovechado puede crear una sinergia empresarial ganar-ganar para todos los participantes en el sistema del negocio.

Las aplicaciones de CRM vinculan tanto las funciones de front office por ejemplo, ventas, marketing y servicio de atención al cliente como de back office finanzas, operaciones, logística y recursos humanos con los puntos de contacto con el cliente.

Los puntos de contacto de una empresa pueden incluir Internet, correo electrónico, ventas, correo directo, operaciones de telemarketing, centros de llamadas, publicidad, fax, tiendas, etc. A menudo, estos puntos de contacto son controlados por sistemas de información separados. CRM integra los puntos de contacto en torno a una visión común del cliente, de aquí también su gran aporte de valor.

Un último punto a resaltar en este tema introductorio del CRM es que ante el advenimiento del fenómeno de los medios,

particularmente, con las redes sociales, muchas empresas están confundidas sobre el beneficio directo de su empleo. Piensan que es más eficiente mantener los canales de comunicación con sus clientes por esos medios y han dejado de utilizar los tradicionales. Como bien lo advierte Bailey (2011): “enviar prospectos a sus cuentas en Facebook y Twitter , sin hacerlo a su sitio web, representa una enorme oportunidad perdida y un signo de que muchas compañías tienen todavía mucho que aprender en el ámbito de la tecnología social”.

Hay mucho que aprender del valor y el impacto que una eficiente estrategia CRM puede provocar en una organización.

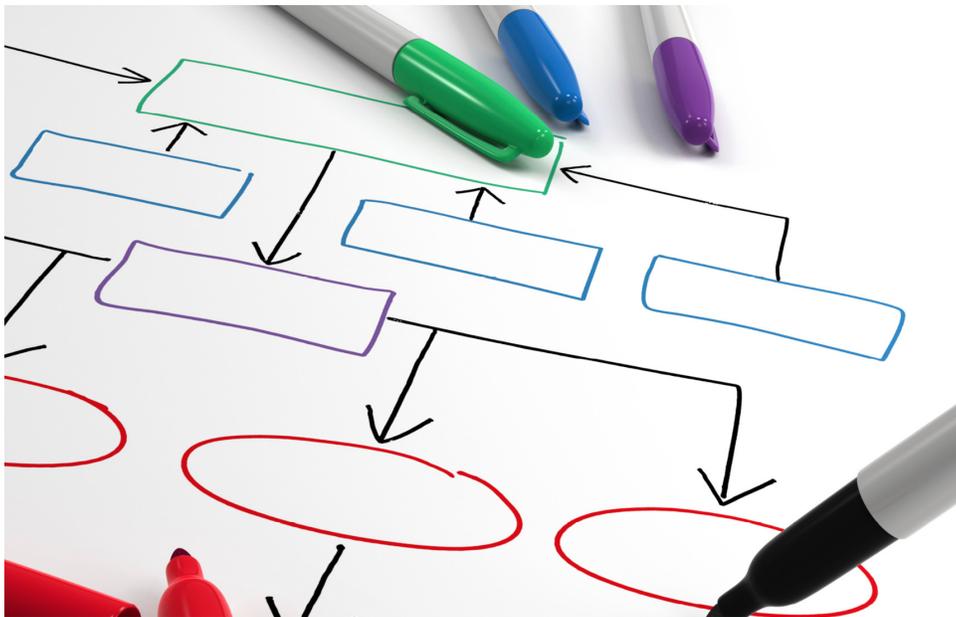


De la capacidad que tiene la compañía para volver a lo básico, tratar y entender la individualidad del cliente, satisfacer sus necesidades, basado en los fundamentos de CRM depende en gran medida, la competitividad que tendrá en el mercado.

Revisa la actividad de repaso del tema 2.1 al final de este capítulo.

2.2 Elementos que conforman una estrategia CRM

Para que una estrategia de negocios CRM tenga éxito y cumpla con los objetivos para los que está diseñada debe apoyar a la empresa a responder a las preguntas ¿quiénes son mis clientes?, ¿cómo me voy a relacionar con ellos?, y ¿cuáles son las posibles rutas o canales para lograrlo con más eficiencia? Todas las respuestas que se encuentren deben restringirse a dos entornos básicos: la oferta de valor de la empresa y la maximización de la rentabilidad de los clientes.



La estrategia de CRM debe estar alineada con el propósito de la compañía para poder obtener una sostenida realización de sus objetivos y de relaciones exitosas con los clientes:

- » Una alineación entre la misión de la organización y la estrategia CRM; una buena estrategia es una reflexión directa de la misión, soportándola en términos claros, directos y fáciles de entender.
- » Las estrategias deben tener como fin primordial la atención al cliente; hablar sobre el posicionamiento e involucramiento en las relaciones con los clientes.

» Las estrategias de CRM requieren del patrocinio ejecutivo del más alto nivel y de una completa confianza en éstas; los trabajadores toman sus líneas de trabajo del equipo ejecutivo, así que los ejecutivos deben de forma visible, vocal y activa (con su propio ejemplo), patrocinar la estrategia de CRM para que esta sea exitosa.

» Las estrategias son un proceso iterativo; a medida que la organización evoluciona, así lo hará la estrategia de CRM. Se aprende y mejora sobre la marcha, se afinan las acciones, se ajustan las tácticas y la estrategia se amplía conforme los resultados marcan la pauta a seguir.

De acuerdo con el especialista para Latinoamérica Jesús Hoyos, existen cinco elementos básicos que integran una estrategia exitosa de CRM



1. Estrategia empresarial: la estrategia de CRM debe estar integrada, no sólo alineada con los objetivos de la empresa. Para esto, se debe considerar la industria en la que compite la organización, su estrategia en relación con los clientes y sus técnicas de mercadotecnia, es decir, debe existir inteligencia de

negocios. Asimismo, se requiere el apoyo y compromiso de los altos directivos de la empresa, lo cual es sin lugar a dudas, el factor más importante a lograr.

2. Interacción con los clientes: se debe estudiar cómo interactúan los clientes con la empresa, si son proactivos o si son reactivos. De igual manera, es necesario analizar la mejor manera de llegar a ellos y de escucharlos, es decir, debe existir bidireccionalidad para hacer una comunicación efectiva.

3. Procesos centrales (core processes): integrar el CRM con los procesos de negocio cruciales de la empresa en los que se considere que se pueda obtener un valor agregado al incorporar la información de los clientes. Por ejemplo, el conocido caso de Dell, donde se sabe quién es el cliente para el que se está ensamblando una computadora mientras va pasando por la línea de producción; en nuestro país hay un grupo de grandes organizaciones que se lo están tomando muy en serio, corporaciones como Altos Hornos de México, Femsa, Grupo Financiero Scotiabank-Inverlat, Liverpool, Cemex, Novartis y otros, han creado departamentos enfocados a atender esta estrategia de negocio e integrarla con sus procesos clave.

4. Infraestructura tecnológica: contar con sistemas y plataformas tecnológicas que permitan llevar a cabo de manera integral y transparente las actividades de la estrategia de CRM.

5. Apoyo organizacional: se debe tener el apoyo de los miembros de la organización. Si existe resistencia al cambio, la implementación de esta estrategia puede resultar fallida.

Desde luego que el proceso de implantación de una estrategia CRM no es simple. Consultando a la fuente www.crmespanol.com (un espacio en la Red tipo blog con actualizaciones permanentes sobre el tópico CRM), si implementar estrategias y objetivos de CRM fuera simple o sencillo, la tasa de fracaso de implementación de software CRM no sería tan deplorablemente alta. Aquí hay

algunos consejos para estimular la implementación, su forma de pensar y evitar algunas trampas contratiempos.

» No considere CRM como un proyecto más. No tiene fin. CRM es un viaje continuo y las organizaciones que son más exitosas al ponerlo en práctica constantemente evalúan, aprenden, hacen mejoras y vuelven a evaluar los resultados.

Si implementar estrategias y objetivos de CRM fuera simple o sencillo, la tasa de fracaso de implementación de software CRM no sería tan deplorablemente alta.

» No piense en comenzar una selección de software CRM o proyecto de implementación antes de que sea visible el patrocinio ejecutivo. Un patrocinio ausente, inactivo o inadecuado es una receta para el fracaso del CRM.

» Asegúrese de tomar el tiempo para verdaderamente descubrir, evaluar y diseñar sus procesos de negocios antes de comprometerse con una estrategia de CRM o de empezar a buscar un software para soportarla. Las fallas al entender completamente la infraestructura y procesos de su organización provocará, probablemente, una estrategia significativa que no cumpla con lo esperado o resultará en una pobre decisión en la selección del software.

» Conforme un equipo representativo compuesto por personal de varios departamentos para asegurar que todas las áreas clave están siendo representadas para la toma de decisiones y el compromiso CRM.

» Evalúe que el software CRM esté de acuerdo con los criterios para la toma de decisiones, basándose en sus objetivos de

negocios estratégicos. No caiga en la tentación de cambiar sus criterios basándose en reuniones con proveedores y en aspectos que no sabía que existían antes de las demostraciones de software (lo cual desafortunadamente es una ocurrencia muy alta en México).

» Al llegar al punto de mostrar el software CRM, evite las demostraciones enlatadas, en lugar de éstas insista que los vendedores demuestren las características y capacidades que son más relevantes para su negocio con casos propios o al menos, de su misma industria o área de negocio.

» Absténgase, en la medida de lo posible, de recurrir a soluciones de varios proveedores. Tratar con productos de software de múltiples proveedores, y más que eso con sus diferentes interfaces de usuario, agendas, contratos, facturas y grupos de soporte técnico, resultará en que las cosas jamás trabajaran bien cuando no están integradas y en muchos casos, serán hasta incompatibles.



La estrategia, las personas, la tecnología, y los procesos, son todos vitalmente importantes para CRM pero son cada uno de

los empleados los pilares de las relaciones con los clientes.

La parte más difícil de orientar la empresa hacia CRM no es la tecnología, es la gente. En el marketing interno los recursos humanos y la mercadotecnia inculcan a los empleados la importancia extrema del servicio y de la orientación al cliente. Los cuatro procesos significativos del marketing interno incluyen (1) el entrenamiento y educación del mercado, (2) la comunicación interna, (3) los sistemas de recompensa y (4) la implicación de los empleados. La aplicación de tecnología en una empresa, tal como CRM y ERP, requiere cambios en la cultura de la organización. Mientras que la tecnología y los procesos de negocio son críticos para el éxito de iniciativas CRM, los empleados son los elementos constitutivos de las relaciones con los clientes (Sin, Tse, & Yim, 2005).

"Procesos significativos del marketing interno en apoyo al CRM"



Según Chen y Popovich (2003) los elementos que integra CRM o sus tres dimensiones clave son: el factor tecnología, los procesos, y las personas, (organización del recurso humano). Cuando alguno de los elementos no se toma en cuenta o no está presente en la estrategia, las probabilidades de éxito disminuyen significativamente. Una tecnología pertinente, un ajuste en los procesos del negocio y el compromiso y sentido común de las personas pueden crear una sinergia muy favorable para el éxito de un proyecto CRM.

Revisa la actividad de repaso del tema 2.2 al final de este capítulo.

2.3 Mitos del uso de CRM

CRM se percibe continuamente en el mundo empresarial como “tecnología” y no como “filosofía” o estrategia empresarial. La cifra de negocio mundial por la venta de este tipo de aplicaciones, es decir tecnología, es creciente, lo sorprendente es que si se piensa que, al mismo tiempo y de acuerdo con varios especialistas del área, más de la mitad de los proyectos de implantación fracasan, aquí las cifras están en discusión, pero algunos autores como Witterman M & Ables Geoff (2011) llegan a estimar hasta un 70% de fracasos. El motivo principal suele ser la falta de concordancia o alineamiento entre la tecnología y la estrategia global corporativa. Esta alineación o integración debe aplicarse y verse reflejada en la estructura, cultura y los procesos de la organización, así como en las políticas en cuanto a sistemas y tecnologías de la información.

El motivo principal suele ser la falta de concordancia o alineamiento entre la tecnología y la estrategia global corporativa.

Como se ha reiterado, CRM es posiblemente uno de los conceptos empresariales que mayor confusión crea para una

empresa que desea aprovechar de mejor forma su vinculación con los clientes de sus productos o servicios.

Todo profesional de la mercadotecnia, tiene la responsabilidad de desmitificar interpretaciones erróneas sobre esta estrategia de negocio, algunas de las concepciones más arraigadas son las siguientes:

<p>» Mito: El CRM es una estrategia de mercadotecnia.</p> <p>» Mito: El CRM es para controlar a los clientes.</p> <p>» Mito: La tecnología es la base para generar relaciones.</p> <p>» Mito: Los empleados siempre se adaptarán a las nuevas</p>	<p>» Hecho: El CRM es más una estrategia a nivel corporativo que una herramienta propia del área de marketing. Por eso es necesario revisar los otros dos elementos que encontramos en toda organización, el primero es estrategia, a efectos de asegurar su alineación y el otro es estructura y cultura.</p> <p>» Hecho: En realidad es para administrar la información de cliente, centrada en sus necesidades y cómo cubrir las relaciones con los mismos, pues el cliente no desea ser controlado.</p> <p>» Hecho: En realidad, son las personas la base para generar relaciones. Las conversaciones que se establecen entre ellas provocan que el mundo cambie; la tecnología es un facilitador, una herramienta para dicho proceso.</p> <p>» Hecho: Adoptar una estrategia CRM implica un cambio cultural, el cual no se da por decreto o de la noche a la mañana, precisa de un tiempo para convencer a los usuarios y que éstos comprendan de sus</p>
---	--

estrategias, así como a la nueva tecnología.

» **Mito:** El CRM está perdiendo auge debido su alta tasa de fracasos.

» **Mito:** Las aplicaciones de CRM de alto nivel son caras.

» **Mito:** Participar en los medios sociales es tener una estrategia CRM.

implicaciones y las consecuencias que de ella se puedan derivar.

» **Hecho:** En realidad el éxito o fracaso depende de la alineación estratégica con el negocio, no del sistema en sí. Efectivamente las tasas actuales de fracaso son altas, sin embargo, en la medida que se comprenda mejor su utilización y el cómo llevarla a cabo, este índice se revertirá hacia cada vez, más casos de éxito.

» **Hecho:** La inversión que se realiza en aplicaciones CRM se verá fácilmente redituada al llevarse a cabo de manera integrada con el modelo de negocio y alineada a los objetivos estratégicos que se persiguen. El valor de la aplicación se determinará hasta que se obtenga el ROI y de esa manera, se evalúe el proyecto.

» **Hecho:** Muchas personas consideran que tener una estrategia de CRM implica tener un perfil en alguna red o medio social con el cual pueden estar en contacto con sus clientes, pero éstas son acciones que deben formar parte de un plan estratégico que pretenda implementar CRM, por sí solas pueden incluso ser perjudiciales o poner en riesgo la reputación digital de una organización o empresa.

Se han escrito muchos artículos sobre qué acciones correctas debería hacer una empresa para alcanzar los objetivos propuestos para un proyecto de CRM, lo cual define el éxito del mismo. Algunos autores prefieren enfatizar sobre los “factores de fracaso” mientras otros se concentran en los “factores de éxito”, que se revisarán los un poco más adelante en este mismo capítulo. Una organización que emprende una estrategia de CRM, deberá seguir la mayoría, si no todos los consejos de éxito, mientras que debería evitar caer en cualquiera de los factores que aumentan las probabilidades de fracaso.

El éxito no puede atribuirse a sólo hacer algunas pocas cosas correctamente; el éxito depende del logro consistente de las metas. De igual forma, un proyecto no fracasa por caer en fallas aisladas sino por cometer varios errores críticos.

Hasta que no se identifiquen los procesos centrales de generación de valor, para el cliente, la empresa, se capacite y se sensibilice al personal de todas, no sólo los del área de mercadotecnia, y se logre todo el personal esté completamente enfocado en “consentir” a los clientes, los esfuerzos de CRM serán, simplemente, aspiraciones aisladas de generación de lealtad o pretensiones por incrementar las ventas de manera muy rápida.

Para lograr que la estrategia de CRM funcione adecuadamente se deben redefinir todos los procesos de recursos humanos, desde la selección del personal idóneo,

hasta el establecimiento de sistemas de incentivos adecuados.

Las estrategias de CRM se unifican y se llevan a cabo cuando se cumplen con los objetivos de CRM. Es crítico que los objetivos de negocios sean tangibles, medibles y soporten de forma directa la estrategia. Algunos objetivos del CRM incluyen:

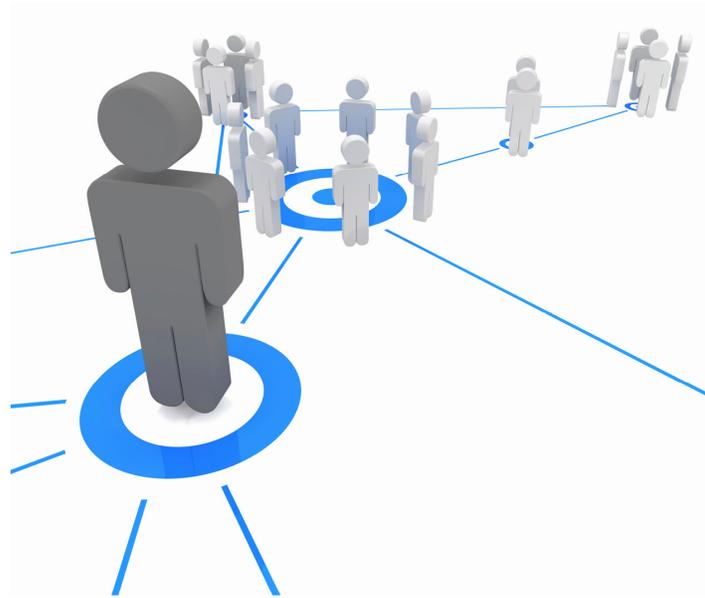
- » **Una vista consolidada de los clientes.** Contar con una visión: el poder entregar una vista única e inteligente de la relación con los clientes, compartida y que abarque toda la compañía, resulta una versión en tiempo real de la verdad, eliminar la duplicidad a la hora de la entrada de datos, reducir la complejidad a la hora de integrar sistemas y brindar poder al equipo de trabajo para la toma de decisiones con un conocimiento e introspección actualizado y real sobre los clientes.
- » **Información compartida de los clientes.** Los clientes llaman a múltiples recursos de la empresa a través de múltiples canales. Es importante que todos los recursos que son contactados compartan la misma información para poder hablar con consistencia y una voz común; tener datos sobre el cliente de forma compartida asegura que cada interacción con él sea manejada con el mismo grado de cuidado mientras se referencia la misma información a través de todos los departamentos y canales.
- » **Procesos sistémicos y probados.** La adopción de software CRM facilita y mejora los procesos consistentes, generando mejores prácticas entre todo el equipo de trabajo que balancea el software CRM para que sea más eficiente.



2.4 CRM en la era del Internet

Sin importar la industria ni el tamaño en donde está inserta una empresa, las organizaciones que llevan su iniciativa de CRM a nuevos niveles, combinándola con las nuevas tecnologías de la información y comunicación (nTIC), Web 2.0 y medios sociales, integrándola a estrategias en torno a los dispositivos móviles, encuentran que vale la pena experimentar para aprovechar y hacer más eficiente una estrategia de negocio CRM.

Como ya se planteó, el contacto con clientes a través de las redes sociales por sí solo, no representa una estrategia CRM, pues sólo apunta a un grupo de personas: quienes tienen acceso a Internet. Sin embargo, vale la pena considerar estos canales y sumarlos a un esfuerzo que considere también lo que una organización ha hecho a lo largo de su vida con los clientes: conversar con ellos.



Las aplicaciones CRM aprovechan plenamente las innovaciones de la tecnología por su capacidad para recolectar, analizar e interpretar datos sobre los patrones de comportamiento de los clientes, desarrollar modelos predictivos, responder con oportunas y eficaces comunicaciones personalizadas y entregar productos o servicios de valor a los clientes individuales.

Usando la tecnología para optimizar las interacciones con clientes, las empresas pueden crear una vista de 360 grados de ellos para aprender de interacciones pasadas y optimizar las interacciones futuras.

Los empleados usan Twitter para enviar mensajes a sus jefes, la gente escucha legalmente la música que quiere, en muchos casos, sin pagar por ella, puede ser que pronto se dejen de imprimir periódicos. Las personas hojean y se desplazan en dispositivos móviles que parecen salidos de alguna película de ciencia ficción y

los tablets futuristas se convirtieron en el producto que alcanzó ventas por mil millones de dólares con más rapidez en la historia. Es una época increíble.

Internet ha llevado a la humanidad a un punto que marcará un hito en la historia. Han sido muchos los factores para hacer del presente una época totalmente disruptiva, basada en la innovación tecnológica de la que, de manera casi natural, se han desprendido innovaciones en modelos de negocio provocando asimismo cambios culturales: dispositivos móviles para todo perfil y nivel socioeconómico de persona , la banda ancha y su acceso prácticamente omnipresente, la nueva computación en la nube con todas las aplicaciones computacionales ofrecidas vía Web y la tecnología de lectura/escritura social en Internet tanto para consumidores como para empresas, ese colectivo que se ha dado en llamar medios sociales.

Todo lo anterior hace inevitable el considerar a Internet como un potenciador que la mercadotecnia puede usar para llevar la relación con el cliente a nuevos niveles de relaciones con los ellos.

Como se ha enfatizado, una estrategia de negocio CRM es una herramienta que permite obtener información relevante de los clientes para poder satisfacerlos mejor. Con esta estrategia es posible generar relaciones duraderas y exitosas con cada cliente en particular.

La mercadotecnia a través de Internet permite que la comunicación sea completamente bidireccional y atienda al nuevo consumidor de nuestros tiempos el prosumidor.

Ahora las organizaciones no sólo se ocupan de promover sus marcas mediante la publicidad tradicional, sino que aprovechan la Social Media para estar más en contacto con sus clientes, aprovechando las ventajas de la web semántica (una evolución de la Web 2.0 basada en el uso de aplicaciones con inteligencia artificial capaces de comunicarse con las personas en su lenguaje natural) para alcanzar justamente al segmento de mercado que les interesa.

No es de extrañar por tanto, que muchas empresas cuenten ya con la plataforma CRM, el software en sí, de gestión de la relación con clientes. Pero, ¿hasta qué punto se le saca provecho realmente? ¿Las empresas han conectado su iniciativa de CRM a otras, de forma que a partir de ello puedan potenciar las opciones de llegar a los clientes, conocerlos mejor y crear servicios innovadores y exitosos? La respuesta en todos los casos es “no mucho”.

No es fácil pensar en nuevas formas de explotar el CRM cuando se desconoce el potencial de las recientes plataformas en Internet así como su aprovechamiento efectivo para contar con canales activos 24/7 sobre los clientes y los productos o servicios de la empresa.



Es necesario que las organizaciones, mejor dicho, las personas que conforman las empresas, sean alfabetos digitales, es decir, que sean capaces de implementar soluciones útiles, prácticas, innovadoras en cuanto a la promoción de sus productos y servicios, elevando la calidad de relación con sus consumidores hasta integrarlos en su propia cadena de valor, poniendo a los clientes al inicio del proceso empresarial.

Quando se logre el desarrollo de competencias que permitan la alfabetización digital de las empresas, será una realidad el CRM 2.0,

esto es, una estrategia de relacionamiento fusionada por completo con las aplicaciones y canales de comunicación de la Web 2.0, medios sociales y dispositivos móviles.

CRM 2.0, la nueva forma de relación con el cliente debe tomar en cuenta al cliente social y su conceptualización en vista al cambio, a un cliente más dinámico que se mueve en una comunidad virtual.

La generación del CRM 2.0 es para todos. Sólo es cuestión de no tener miedo a la experimentación de modelos de negocio y a la innovación social, crowdsourcing. De la mezcla inteligente de ingredientes podría salir la gran innovación que todo negocio busca.

Cuando la compañía de software Microsoft descubrió el valor y utilidad de la Web 2.0, así como las posibilidades que tendría para incrementar el valor en sus aplicaciones de software, otras empresas como Google y Facebook ya estaban posicionadas y prácticamente se habían apropiado del mercado digital.

De acuerdo o no con estos argumentos, un asunto no está abierto a la discusión: un mundo 2.0 requiere modelos de negocios 2.0.



Es prioritario pensar en construir una iniciativa de CRM que comprenda las

nuevas formas en que una empresa puede interactuar con sus clientes, esto es, CRM 2.0

LIGAS DE INTERÉS

Para profundizar sobre el tema, ver el siguiente video:

» [“El futuro de la tecnología aplicada a la vida”](#)

Según Siragher (2002) la tecnología en la que se apoya CRM tiene tres pilares básicos que son:

1. Aplicaciones de bases de datos: contienen información de contactos, clientes y prospectos.

2. Comunicaciones: son soluciones para interconectar a los clientes con la compañía, y a los miembros de la compañía entre sí. Dentro de las tecnologías de comunicaciones se encuentran los call center, sitios o portales en Internet, soluciones de comunicación para las ventas, entre otros.

3. Herramientas analíticas: son en su mayoría utilizadas para escarbar en la información de comportamiento e interacción de los clientes con la compañía y determinar posibles estrategias de contacto y de marketing.

En los tres casos, la web 2.0 ha aportado significativamente para su optimización y sobre todo, para que estén al alcance de cualquier organización, no importa su tamaño y capital económico de inversión. Este es tal vez el mayor impacto que ha logrado la versión 2.0 del CRM, su disponibilidad y usabilidad, es decir, la facilidad de empleo.



Revisa la actividad de repaso del tema 2.4 al final de este capítulo.

2.5 Los factores de éxito y fracaso en una estrategia CRM

Al analizar los beneficios de CRM para las empresas, se puede destacar que el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes de mayor valor constituye la clave para ser rentables en mercados cada vez más competitivos. Por ello, el CRM se está convirtiendo en una de las principales iniciativas estratégicas en la empresa actual (Chen & Chen, 2004).

Resulta claro pensar que la implementación de una estrategia de CRM no es una tarea fácil; sin embargo, los resultados prometen ser estupendos en relación con los objetivos establecidos por los tomadores de decisiones en la organización.

Como principales variables que conducen al

éxito del CRM se pueden destacar en primer lugar las organizativas, en segundo lugar destaca tanto la creación como la difusión del conocimiento de clientes por toda la empresa y en tercer lugar se puede subrayar la orientación al cliente.

Ya que la estructura, los procesos organizativos y la propia estrategia de la empresa deben orientarse e él para que la filosofía CRM pueda implementarse con éxito (Nguyen, Sherif, & Newby, 2007).



Cabe resaltar el papel fundamental que juegan las tecnologías de información en el éxito del CRM: factores como la infraestructura tecnológica de la empresa y el grado de integración de las TI van a determinar que un sistema CRM pueda ponerse en marcha exitosamente. En este sentido, los sistemas de software CRM van a permitir a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un costo inferior, por lo que la mayor parte de las actividades que generan una orientación centrada en el cliente no

serían posibles sin la tecnología adecuada. Es decir, en los mercados actuales, caracterizados por un alto grado de complejidad y heterogeneidad, la puesta en marcha de estrategias de este tipo se hace posible gracias a las TI (Sin, Tse, & Yim, 2005).

Una implementación exitosa de una estrategia de CRM incluye en general, los siguientes factores.

a) Contar con el apoyo financiero y el compromiso total de la alta dirección.

b) Considerar la cultura corporativa a la hora de elegir un software de CRM.

c) Alinear los procesos de los principales departamentos.

d) Identificar claramente los requerimientos para el software de CRM.

e) Emplear varias métricas para elegir la mejor opción, o el sistema que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

f) Definir los objetivos de negocio de la implementación.

g) Saber que se generarán cambios en la empresa con dicha implementación.

h) Reconocer que el departamento de ventas es el que hace que la implementación de un CRM resulte exitosa.

De igual manera, una implementación que fracasa, se debe a la falta de cumplimiento de lo anterior. Otro punto que hay que tomar en cuenta es cuántas personas, de ser necesario, pueden tener acceso remoto. Lo más recomendable es utilizar un recurso externo, una nube, o servidores externos.

Ahora bien, ¿cómo se puede medir el éxito o fracaso de una estrategia CRM?



Una de las tendencias en medición de resultados es el desarrollo de sistemas integradores que incluyen tanto medidas financieras como no financieras, tales como los métodos scorecard. Un ejemplo de éstos es el Balanced Score Card (BSC), este sistema considera que las compañías pueden ser vistas desde distintas perspectivas por lo que incluye medidas financieras que ponen de relieve los resultados de las acciones llevadas a cabo, pero al mismo tiempo, complementa los indicadores financieros con otras medidas no financieras referentes a los clientes, procesos de negocio y aprendizaje (Kaplan & Norton, 1992).

Por otra parte, Kim & Pan (2006), presentaron un modelo de evaluación de la efectividad de la filosofía CRM utilizando el BSC. Estos autores sustituyeron las tradicionales cuatro perspectivas por otras que resumen la orientación al cliente en la evaluación CRM. Las dimensiones incluidas en el modelo propuesto por estos autores son conocimiento del cliente, interacción, valor y satisfacción.

En el artículo *The power of metrics*, Kent Bauer (2004), director de GRT Corporation y con más de 15 años de experiencia en el diseño e implementación de estrategias de CRM afirma que el objetivo básico de CRM, al cual deben apuntar todos los indicadores, es la agregación de valor a la relación de negocio con el cliente. Resalta la importancia de medir el desempeño de los clientes actuales por medio de dos indicadores básicos: ventas cruzadas, cross-selling, y profundización del portafolio en un cliente, up-selling. La base de tiempo para cada uno de estos indicadores puede variar según el

tipo de industria o negocio, para una empresa de servicios financieros puede observar en un lapso de dos años cuales han sido los clientes que han adquirido alguno de los productos que ofrecen para hacer un análisis de ventas cruzadas, pero que en una industria como las telecomunicaciones, que es muy dinámica, el lapso de tiempo será mucho más corto.



Las métricas deben basarse en datos por lo que es importante capturar la información necesaria de actividad de los clientes con la empresa y los productos que se ofrecen para, con base en herramientas de análisis como minería de datos (que revisaremos en el capítulo siguiente), recopilar y condensar la información para analizar que tan buen o mal desempeño ha tenido cada cliente. Obtener un índice aislado, es totalmente inútil para la organización pues no representa ningún punto de comparación con otras compañías de la misma industria, por tal motivo se deben establecer puntos de comparación o benchmarking con otras compañías o industrias y así establecer metas que aporten valor a la compañía. La fórmula para determinar el índice de ventas cruzadas que propone Bauer (2004) es dividir el número de productos vendidos por el número de clientes que han adquirido productos o servicios en un lapso de tiempo que esté acorde con la industria.

El concepto de CRM está en la capacidad de

una empresa de obtener valor de sus clientes, socios y empleados.



El camino que sigue el CRM en muchas organizaciones es incierto, aunque está más o menos claro que todas las empresas apuntan a una integración y organización de la información. Probablemente, sólo tendrán éxito las que lo hagan con cierto alineamiento e integración con su estrategia corporativa, así como con un compromiso claro por parte de los tomadores de decisión en dichas organizaciones.

Invertir en el CRM es mucho más que la aplicación de uno o más proyectos de TI. CRM no es una aplicación de software acoplada a reingeniería de procesos. El concepto de CRM está en la capacidad de una empresa de obtener valor de sus clientes, socios y empleados. Si bien la justificación financiera y la medición de tales valores derivados sigue siendo un desafío para las iniciativas de CRM, es imprescindible garantizar que la organización se puede articular contra el rendimiento previsto, los objetivos específicos y conducir hacia el logro de metas corporativas.

Revisa la actividad de repaso del tema 2.5 al final de este capítulo.

Conclusión del capítulo 2

El principal factor que contribuye a que las estrategias de CRM sean efectivas es la planeación de una estrategia de acuerdo con las necesidades de cada organización; cada empresa es diferente, por lo cual, la forma como se maneja a los clientes es diferente en cada industria. Hay que tomar en cuenta que a nivel interno, entre los principales motivos del fracaso están las fallas técnicas, incompatibilidad en el sistema y falta de asesoría, no obstante, si no se incluye al cliente en la estructura organizativa, se impide el desarrollo.

A grandes rasgos la administración de las relaciones con el cliente es fundamental para cualquier empresa, sin embargo se debe conocer a fondo la filosofía y misión de la empresa, pero sobre todo apegarse a su modelo de negocio para saber cuál es la mejor forma de implementarla y que funcione adecuadamente.

Cuando un proyecto CRM se presenta ante la junta directiva de una compañía, surgen preguntas como ¿cuánto costará este proyecto?, ¿qué se ganará al hacer esta inversión?

Bien sea por seguir la corriente, bien por estar a la moda o por una auténtica necesidad estratégica, CRM está cada vez más presente, con sus mitos y sus realidades en la vida empresarial, aunque, como se ha revisado, está activo desde hace muchos años, pero es su concepción la que debe renovarse, para renovar también sus enormes posibilidades para el éxito empresarial. Se podría decir que el CRM es la evolución empresarial del conocimiento exhaustivo del cliente, o el avance sustentado con la evolución tecnológica ha hecho posible el quizá utópico fundamento básico que anteriormente apuntábamos, del bien consentir a todos y cada uno de los clientes. Sea como fuere, no deja de ser más que un concepto que ha estado

ahí y que se ha hecho más fuerte en la era empresarial 2.0 en la que vivimos.

Los líderes de iniciativas de CRM deben estar muy bien preparados para presentar a los ejecutivos y directivos un plan de implantación que incluya los aspectos fundamentales: humanos, procesos y plataforma. Y dentro del mismo plan, el conjunto de métricas o factores que al medirse, nos referirán al éxito o no del proyecto.



Actividades del capítulo 2

Actividad de repaso del tema 2.1

Actividad de repaso del tema 2.2

Actividad de repaso del tema 2.4

Actividad de repaso del tema 2.5

Ejercicio integrador

Recursos del capítulo 2

- » CRM Español. Estrategia CRM. Recuperado el 12 de mayo de 2011, de <http://www.crmespanol.com/estrategia-crm.htm>
- » CRM LandMark. CRM Software Implementation Success. Recuperado el 11 de febrero de 2011, de http://www.crmlandmark.com/crmjourney_implementation.htm
- » Gerson, Richard F., PhD. (2002). The Seven Myths: Success will be directly related to the ability to recognize these myths and to focus on the truths of CRM. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/The-Seven-Myths-45358.aspx>
- » Glosario Digital: Glosario Interactivo del Marketing Digital. CRM. Recuperado el 20 de febrero de 2011, de <http://www.glosariodigital.com/10/crm/>
- » Goldman, Larry. (2000). CRM Strategy. Recuperado el 2 de febrero de 2011, de <http://www.information-management.com/news/2576-1.html>
- » Maldonado, José. (2010). CRM: descifrando al cliente social. Recuperado el 17 de febrero de 2011, de <http://www.palmtree.co/crm-descifrando-al-cliente-social/>
- » Puro Marketing. Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones. Recuperado el 12 de febrero de 2011, de <http://www.puromarketing.com/34/6008/cien-errores-mitos-mentiras-verdades-marketing-relaciones.html>
- » Sangil Martínez, Jordi A. Pecvnia, 5 (2007), pp. 209-227. CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente. Recuperado el 15 de febrero de 2011, de http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia05/05_209_227.pdf

Capítulo 3. Tecnologías alrededor de una estrategia CRM



“La estrategia, el sentido de la oportunidad y del momento exacto son las altas cumbres del marketing. Todo lo demás son apenas colinas”.

–Al Ries

En el capítulo anterior se exploró una reflexión sobre el valor de la estrategia de negocio para la relación con los clientes o CRM. En este capítulo se dará un paso más con el objetivo de identificar su importancia y darle sentido desde los diversos

soportes que la tecnología moderna ofrece para su implantación en cualquier tipo de organización.

Se describirá el entorno en donde estas tecnologías pueden apoyar a la empresa, el proceso para la selección de una plataforma de software para la gestión de clientes, algunas técnicas y metodologías para el manejo de la información y se ahondará en el concepto de la minería de datos desde la perspectiva CRM. Al final, la reflexión se centrará en el impacto que representa una adecuada segmentación y diferenciación en el mercado, como clave para la estructuración de cualquier estrategia que vincule a la empresa con los consumidores o clientes.

Es urgente aprovechar la oportunidad de mercado que representan en México las medianas y pequeñas empresas, MiPyMES, ya que de acuerdo con datos del 2009 de la Secretaría de Economía el 99.8% del total de empresas en México pertenecen a esta categoría. Para visualizar la oportunidad que nos ofrece el mercado mexicano, un estudio elaborado por el Observatorio PyME de la Secretaría de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), afirma que el 65% de estas empresas no cuentan con el conocimiento o los mecanismos que les permitan conocer y relacionarse de mejor forma con su mercado meta, esto es, sondear al menos quiénes pueden ser sus clientes potenciales y tampoco tienen las herramientas que les permiten saber cuál es la satisfacción de su mercado actual de consumo.



Es urgente aprovechar la oportunidad de mercado que representan en México las medianas y pequeñas empresas, MiPyMES, ya que de acuerdo con datos del 2009 de la Secretaría de Economía el 99.8% del total de empresas en México pertenecen a esta categoría

La teoría y ejecución de una estrategia de negocios CRM es tan amplia que la oferta de programas de formación y capacitación empresarial, por lo general, está en este rubro, lo que obedece a una demanda producto de la reacción natural de las empresas ante la competencia y la creación de lealtad de los clientes, quienes hoy día son consumidores muy conscientes de los precios, la calidad en el servicio y la oferta de valor que se les brinda, lo que los hace más proclives a mudar de proveedor y probar varias alternativas.

Entender cómo la tecnología se puede aliar para implementar estrategias CRM proporciona al empresario una ventaja competitiva

en el papel de promotor del cambio y más aún, le asegura a una empresa un liderazgo que desde ninguna otra perspectiva de innovación pudiera tener, de aquí su importancia.

3.1 Distinciones tecnológicas básicas en CRM

Este punto obliga a la reflexión sobre la atención desmedida que se le da a las plataformas tecnológicas por sobre las estrategias de negocio, lo que coincide con el planteamiento de fondo del presente eBook: dejar la tecnología como habilitadora de la estrategia, pero nunca sustituyéndola.



En muchas organizaciones, el CRM ha fracasado debido a que sólo se enfoca en las plataformas tecnológicas por sobre las iniciativas de negocio, con el propósito de comprender las claves de la intimidad con el cliente; en otras palabras, se privilegió la solución sobre su objetivo central: el cliente.

Las categorías tecnológicas que agrupan soluciones CRM están basadas en la orientación al proceso de negocio con el que se

relacionan. Así, hay desarrollos tecnológicos que apoyan el proceso de venta en las empresas como Technology Enabled Selling TES, es decir, tecnología habilitada para venta; tecnología para los procesos de mercadotecnia Technology Enabled Marketing TEM, tecnología habilitada para la mercadotecnia; administración de los recursos de mercadotecnia Marketing Resource Management MRM; tecnología para la atención y el servicio al cliente Customer Service and Support, CSS y por último, centros de contacto Contact Centers y sus aplicaciones.

Para tener mayor claridad sobre estos conceptos o tecnologías, en la siguiente tabla se muestran algunos casos de uso para cada una de ellas.

Algunos casos de categorías tecnológicas que agrupan soluciones CRM basadas en la orientación al proceso de negocio con el que se relacionan.

Proceso de negocio clave	Terminología	Casos de uso
Venta / comercialización	TES	Incluye todas las plataformas en donde se puede llevar a cabo un proceso de ventas: terminales (fijas o portátiles) para cobro con tarjeta de crédito/débito, asistentes personales digitales (PDA) para levantar órdenes, sitios Web de comercio electrónico y subastas en línea, aplicaciones de software para generar cotizaciones automatizadas, etcétera.
Comunicación	CSS / CC	Incluye los centros de contacto o interacción con el cliente, que tienen como objetivo captar mercado, así como los centros de servicio, para la atención y retención de quienes ya son clientes. Los tradicionales centros de llamadas han migrado en los últimos años hacia la atención en línea (chats, asistentes virtuales) y ya es prácticamente una obligación ofrecer un servicio extendido 24/7.
Mercadotecnia	MRM	Las áreas de mercadotecnia actuales intentan obtener mayores ingresos, ahorrar dinero y mantener las relaciones con los clientes, considerando los presupuestos más ajustados. Por todo ello es fundamental tener en claro el análisis de todos los procesos involucrados en la mercadotecnia para facilitar la toma de decisiones, es aquí en donde se emplean plataformas de software que gestionan esos procesos: campañas, presupuestos, medios, personal, agencias, etc. Aprimo, SAS y Marketing Central son ejemplos de empresas líderes en el mercado de aplicaciones para la gestión de recursos de mercadotecnia. Está de más mencionar la oportunidad de mercado que tiene nuestro país sobre esta tecnología en particular.
Mercadotecnia	TEM	Involucra todas las aplicaciones tecnológicas que permiten agregar valor a cada interacción con el cliente. Con el uso de estas herramientas se busca producir incrementos en los márgenes de ganancia: encuestas electrónicas de servicio, microsítios para divulgación de información sobre los productos o servicios adquiridos, software para analizar las rutas de compra de los usuarios de un centro comercial o tienda, comunidades virtuales (redes sociales) que se forman alrededor de un producto o empresa.

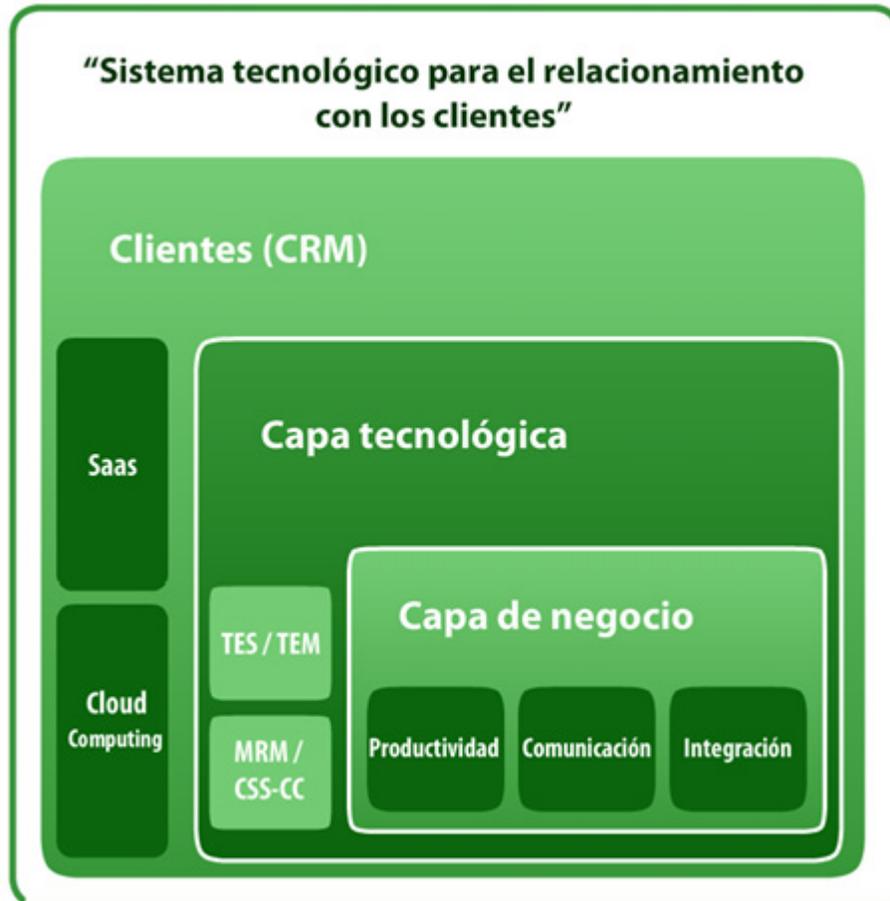
Esta diversidad conforma un nuevo sistema tecnológico sobre el que abreva la mercadotecnia y en particular, las estrategias de negocio CRM. Se proyecta y desarrolla porque las empresas actualmente tienen la necesidad de ser extremadamente dinámicas para sobresalir o cuando menos librar el objetivo primario de sobrevivir, y este fenómeno se observa más claramente desde tres perspectivas:

1. La productividad del personal. Son las personas quienes hacen rentable una empresa y pueden crear sinergia, coordinar acciones para alcanzar las metas y cumplir con los indicadores clave de éxito el Key Performance Indicators, KPI.

2. La integración en los procesos de negocio. Debido a que todas las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno económico, social y político, así como a la manera particular del ambiente, ya sea local, nacional o internacional, en donde lleven a cabo sus transacciones.

3. La comunicación. Es muy importante que los procesos de negocio funcionen en un sistema en el que para coexistir se necesita de la comunicación. Ninguna organización puede hoy, a diferencia de lo que ocurría hace apenas unos años, trabajar de forma aislada.

Para aprovechar un sistema tecnológico y hacerlo efectivo, existen nuevos mecanismos de entrega al cliente, por una parte está el poder de la nube, cloud computing, donde se entrega una aplicación de software que ahora es considerada como un servicio, Software as a Service, SaaS, que permite el ahorro en inversiones de hardware y un incremento en la disponibilidad de acceso a la información.



De acuerdo con el especialista Arturo F. Muñoz (2010),

Algunos mercadotecnistas están tomando las acciones necesarias para optimizar sus operaciones a través de la automatización de procesos de mercadotecnia usando la computación en la nube o el software como servicio, soluciones que reducen los gastos en la operación mientras que aseguran la productividad de las ganancias en el corto plazo (Muñoz , 2010).



Sobre el empleo de estas plataformas de entrega, estudios del centro de Conocimiento en Wharton (Knowledge-At-Wharton) afirman que hasta el 80% de los datos usados actualmente por las empresas vienen de su exterior. Lo cual apoya y promueve el uso de la computación en la nube como soporte tecnológico.

Por otra parte, la colaboración y las herramientas para trabajar en línea permiten a los negocios comunicarse en tiempo real, o algo muy cercano a lo síncrono. Y el hecho que herramientas sociales como Facebook y Twitter se integren a la comunidad de los negocios, pero sobre todo, que de ellas se obtenga información del mercado, lo que se conoce como inteligencia de negocios, está cambiando el ambiente en las empresas.

Mención aparte merece el vertiginoso desarrollo de las aplicaciones para móviles y de nuevos dispositivos portátiles, lo que está generando una revolución en el mercado computacional de tabletas, asistentes personales, dispositivos inalámbricos, nuevos protocolos de comunicación y programación.

De acuerdo a lo analizado, se pudiera pensar que el uso de la tecnología genera un alejamiento o enfriamiento con el cliente (este término se usa en el contexto de las ventas: cliente caliente o frío para describir a un cliente que está a punto de efectuar una compra o uno que muestra muy poco interés en realizarla, respectivamente), sin embargo, el contacto se mantiene probablemente en un nivel más cercano.

La masificación tiene un reto en la personalización de la comunicación y para que esto ocurra, es necesaria la integración, no sólo alineación, de la tecnología con todos los procesos de negocio en los cuales exista una relación directa o indirecta con el cliente esto debe incorporar la evaluación de la forma en que actualmente se atiende al cliente y qué tan eficientes son los mecanismos de respuesta ante sus necesidades.

Es sumamente importante conocer si los clientes, proveedores y público cercano al negocio, pero sobre todo la empresa en donde se implanten tecnologías CRM, está digitalmente preparada, por tanto, la integración de los procesos de evaluación, la percepción de la opinión del cliente sobre las respuesta que se le brinda, el conocimiento del nicho de mercado y la medida de la capacidad de acción, son algunos de los primeros pasos para integrar la digitalización en el proceso de gestión con el cliente.

Todo lo anterior, plantea un proceso de cambio, trascendente en esta área, en donde los actores más importantes serán los encargados del servicio al cliente, quienes a través de un esfuerzo y dedicación, convertirán su área en la punta de lanza para ser más competitivos.



Revisa la actividad de repaso del tema 3.1 al final de este capítulo.

3.2 La diversidad de plataformas de software en CRM

Ya se ha mencionado que CRM es una estrategia de negocios más que una tecnología o una plataforma de software, una verdad mal entendida en el entorno administrativo de muchas organizaciones. Sin embargo,

Es importante saber lo que ocurre en la industria del software CRM para tener una idea de qué operaciones y funcionalidades se pueden implantar para lograr los objetivos de negocio, pero sobre todo, para agregar valor a la relación con los clientes.

En esta sección se conocerán las variantes y posibilidades que el mundo del software brinda para consolidar la estrategia CRM, recomendar sobre una base sólida la adquisición de una u otra plataforma, después de entender sus ventajas y sobre todo, las afinidades con el modelo de negocio de quien esté haciendo, o

pretendiendo hacer, una implantación de la estrategia de relacionamiento con los clientes.



En términos generales e independientemente de su especialidad, si son para administrar los procesos de manufactura, o bien para apoyar en el aprendizaje, si se emplean como sistemas transaccionales o para toma de decisiones gerenciales, es posible dividir el tipo de aplicación de software en tres, las que se describen a continuación.

Comercial (Licensing)	Plataforma abierta (Open source)	Hecho a la medida (Tailor made)
<ul style="list-style-type: none"> • Son desarrolladas por empresas que ya tienen un reconocimiento y posicionamiento en el mercado. • Corresponde a aplicaciones genéricas, a las cuales una empresa se adapta o puede configurar manipulando, activando o desactivando, algunos criterios e indicadores. • Generan confianza, pues su compra implica también, en la mayoría de los casos, un compromiso de instalación, configuración inicial y capacitación, para los usuarios de la misma. • Hoy día, ofrecen amplios modelos de negocio para su adquisición, desde un licenciamiento tradicional a través del pago por instalación o por número de usuarios, hasta modelos más recientes, como el explicado anteriormente SaaS, donde se paga bajo demanda o por uso que se ofrece incluso a través de la nube en Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Básicamente son programas computacionales ofrecidos con su lenguaje de programación en modo editable y son desarrollos creados en comunidad. • Al igual que las comerciales, son también aplicaciones genéricas no compiten en precio, pues son gratuitas, y brindan la posibilidad de una gran adaptación al disponerse del código fuente de programación. • Sin bien no pueden ofrecer el mismo respaldo que las aplicaciones comerciales, el desarrollo comunitario permite acceder y participar en foros con programadores que pueden apoyar al usuario en cualquier proceso relacionado con la plataforma que se adopte. • El hecho de que se descarguen gratuitamente no necesariamente implica que el elemento cero costos se mantenga en el proceso de instalación y adaptación, pues son tecnologías que requieren de una plataforma de hardware o de hospedaje para su instalación, así como un alto conocimiento técnico en el lenguaje de programación en que se ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corresponde a las aplicaciones que son creadas o programadas a partir de las necesidades específicas de una empresa, que a su vez son derivadas de un análisis inicial. • Son aplicaciones específicas y acordes a un requerimiento propio y único de cada empresa u organización, por lo que son configuradas para ser soluciones "llave en mano". • El respaldo se brinda por el programador o la empresa de desarrollo de software que sea contratada para crear la solución. Tradicionalmente implica un alto involucramiento con los procesos internos de negocio y un acompañamiento natural en el arranque del proyecto. • Existen diversos esquemas de contratación y pago por los servicios de desarrollo, proyecto, tiempo, fases, código, funcionalidad, etc.

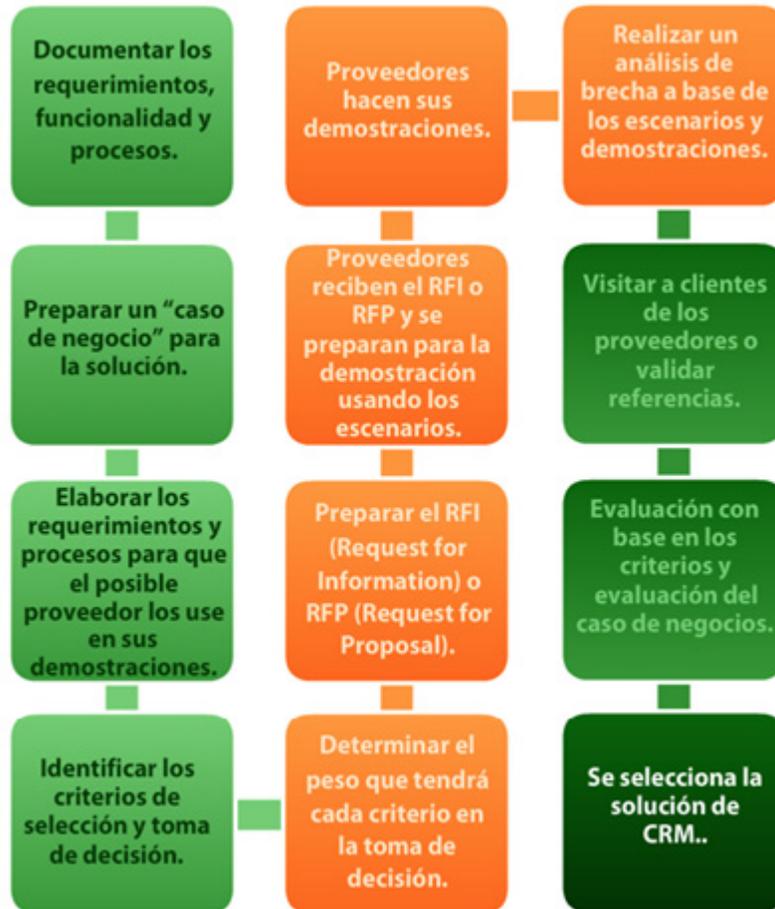
Desde la perspectiva de software y funcionalidad, CRM puede significar muchas cosas: puede ser un elemento analítico, un call center, el manejo de la fuerza de ventas, el manejo de campañas de marketing, mensajes directos vía e-mail, en fin, puede ser todo esto o mucho más. Por eso, en el proceso de selección de la herramienta de software es clave entender qué requiere la empresa que se va a comprometer con la estrategia de negocios CRM.

Ahora bien, una vez que se conoce la diversidad de opciones, es recomendable seguir un proceso para su selección. No hay realmente una “mejor plataforma” de software pues todas tienen ventajas y desventajas. Douglas Rushkoff, reconocido especialista sobre comunicación, tecnología y cultura, plantea en Renacimiento 2.0 (2005):

“Nuevo no significa mejor. Apuesto a que se sorprenderían de saber que la Estación Espacial Internacional utiliza sobre todo chips anteriores a Pentium en sus computadoras de a bordo, y un sistema operativo Windows 3.1 que se remonta al año de 1993”.



De acuerdo con Jesús Hoyos, uno de los especialistas más reconocidos en el campo práctico del CRM, en procesos de implantación de soluciones de software en Latinoamérica y con muchos años como consultor de tecnología, las mejores prácticas del proceso de selección de software cumplen con 12 pasos para alcanzar una solución óptima de la plataforma tecnológica.



1. Documentar los requerimientos, funcionalidad y procesos.

¿Para qué se requiere una plataforma de software CRM?, ¿cuál es la necesidad en la relación con los clientes?, ¿cómo se maneja actualmente y cómo se desearía manejar?

2. Preparar un "caso de negocio" para la solución. Los casos de negocio se basan en las expectativas que se tienen a futuro. En el caso en particular del CRM, debieran ser los escenarios que se buscan lograr en cuanto a la relación con los clientes: ¿cuál será la contribución de la solución de software CRM en la oferta de valor de la empresa?

3. Elaborar los requerimientos y procesos para que el posible proveedor los use en sus demostraciones. El caso de negocio es general y considera a la empresa completa, por lo que es importante crear escenarios para que el posible proveedor, y la empresa desde

sus requerimientos, expliquen los resultados detallados que buscan en la herramienta. Ejemplos: identificar el número de personas que serán usuarios de la plataforma CRM, qué tanto tiempo le van a dedicar, qué soluciones lograrán con ello, que procesos operativos se verán beneficiados, etcétera.

4. Identificar los criterios de selección y toma de decisión. Es importante crear una lista con todos los criterios que se van a considerar para la selección de la plataforma: inversión, origen, especialización, nivel de adaptación, tiempo de implantación, equipo de cómputo, equipo humano, etcétera.

5. Determinar el peso que tendrá cada criterio en la toma de decisión. A los criterios seleccionados en el paso previo se les asigna un valor (peso), lo que refleja la importancia que tiene para la empresa y la consideración que tendrá en la selección final.

6. Preparar el RFI (Request for Information) o RFP (Request for Proposal). La inmensa mayoría de las empresas comienzan su proceso en este paso, omitiendo la reflexión inicial y el diseño del caso de uso.

Un RFI o RFP es un documento que verbaliza la necesidad que tiene la empresa y marca las restricciones básicas que toma en cuenta para la contratación del proveedor o de la solución misma. Son un componente vital en la administración de proyectos exitosos, ya que definen claramente los entregables asociados con el proyecto y establecen un marco de acción para la ejecución del mismo. Idealmente los RFP estipulan los requisitos de la empresa que está comprando y las condiciones bajo las cuales contrataría, por lo que un RFP debe contener:

- » Especificación del producto o servicio requerido, con el mayor detalle posible.
- » Información que se necesita del oferente, como el valor, las personas que liderarán el proyecto, responsabilidades que

asumirá, un cronograma, y la experiencia de la empresa en el área, por citar algunas.

- » Criterios para selección o descalificación de proponentes.
- » Fechas relevantes, incluyendo las de apertura y cierre del proceso; fechas para entrevistas y visitas si las hay.
- » Listar los requerimientos de confidencialidad.
- » Elementos legales de la posible contratación.

7. Proveedores reciben el RFI o RFP y se preparan para la demostración usando los escenarios. En el RFI/RFP se especifican los tiempos que tienen los proveedores para la preparación de sus respectivas soluciones de software. Dicha preparación implica la resolución del caso de negocio, idealmente, o los escenarios explicados por la empresa requirente.

8. Proveedores hacen sus demostraciones. Es el “momento de la verdad” de cada aplicación y este espacio debe permitir la interacción con la plataforma de software por parte de los tomadores de decisión de la empresa.

9. Realizar un análisis de brecha a base de los escenarios y demostraciones. Una vez hechas las presentaciones, es momento de identificar las ventajas de cada plataforma y su cumplimiento con los requerimientos entregados.

10. Visitar a clientes de los proveedores o validar referencias. La experiencia que han tenido otros usuarios de las plataformas analizadas es un factor primordial para la toma de decisiones. La calidad de atención, servicio, seguimiento postventa, pueden convertir una solución en una pesadilla o justamente en lo que se está buscando.

11. Evaluación con base en los criterios y evaluación del caso de negocios. Con la tabla de factores y peso, el siguiente paso implica cuantificar lo cualitativo, obtener una calificación lo más

apegada a los hechos demostrados y a los juicios de valor que se generaron.

12. Se selecciona la solución de CRM. Al fin, se tiene una decisión fundamentada que permitirá incrementar significativamente las probabilidades de éxito de la plataforma seleccionada.

SourceForge.net, que es un servicio web que brinda información y acceso a las principales plataformas de la categoría de código abierto (Open source), muestra 708 resultados ante la consulta del término CRM, es decir, existen más de 700 aplicaciones completas o parciales relacionadas con el servicio de gestión de clientes, esto únicamente para la categoría abierta.

En el ámbito comercial, hoy día existen soluciones muy buenas en el mercado: Oracle CRM, SAP CRM, ZohoCRM, Salesforce.com, Microsoft Dynamics CRM, GoldMine y SugarCRM esta última también tiene soluciones de código abierto.

Y la categoría más reciente corresponde a plataformas altamente vinculadas con los medios sociales, de allí que ahora se les conozca como "Social CRM"; incluye a nuevos participantes como BatchBlue, 37 Signals, Nimble, B-Kin, AuraPortal, INES CRM, Gist, entre otros. Porque como ya se ha reflexionado, el poder de los medios sociales en cuanto a su capacidad de comunicación con los consumidores es enorme y todas las tendencias de su empleo no son sólo crecientes sino hasta exponenciales. Hoy también el Social Media Marketing es una variante a explorar por los retos que se intuye, trae consigo.

Un esbozo del Social Media Marketing y su vinculación con la Social CRM



LIGAS DE INTERÉS

Para conocer mayor información sobre los resultados de consulta Sourceforge sobre el término CRM revisa la siguiente página la cual ilustra claramente la demanda y necesidades del mercado por este tipo de aplicaciones en apoyo a estrategias de negocio CRM.

» [CRM resultados de consulta](#)

Al utilizar esta herramienta, el sistema y la implantación que sea, no hay que perder de vista el compromiso con el cliente y su priorización. Por ello y además de considerar el proceso de 12 pasos recomendado previamente, es recomendable analizar otras herramientas que pueden conducir por el proceso y apoyar la toma de decisiones.

Dos de dichas herramientas son: EvaluandoCRM.com y el Centro de Evaluación Tecnológica; a través de las cuales es posible identificar a los mejores competidores para la resolución de la necesidad que una empresa tiene en apoyo a su estrategia CRM.

El objetivo del apoyo que brinda una herramienta tecnológica al CRM (en este caso, una aplicación de software) es reunir y sistematizar la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción. Esta tendencia se inscribe en lo que se denomina

La idea central en esta postura es focalizarse en el cliente, conocerlo en profundidad para poder aumentar el valor de la oferta y lograr así resultados exitosos.



Las plataformas de software son herramientas y facilitadores para el logro de la gestión óptima con el cliente, pero gracias al avance que se ha alcanzado en sus formatos de entrega, SaaS y Cloud Computing, las soluciones CRM alojadas en la nube, permiten a sus clientes ahorrar en adquisición, instalación y mantenimiento, ya que no es necesario invertir en software o hardware adicional, sólo basta con tener acceso a Internet para poder acceder a toda su información. La tendencia del software de código abierto es también

un mercado creciente que poco a poco se ha apoderado de terrenos que antes eran inimaginables para este tipo de desarrollos.

En muchas organizaciones, el CRM ha fracasado debido a que sólo se enfoca en las plataformas tecnológicas por sobre las iniciativas de negocio, con el propósito de comprender las claves de la intimidad con el cliente; en otras palabras, se privilegió la solución sobre su objetivo central: el cliente.

Revisa la actividad de repaso del tema 3.2 al final de este capítulo.

3.3 Técnicas y estrategias para hacer eficiente CRM

Es importante considerar, cuando se implementa una estrategia de negocios CRM, la creación de indicadores que permitan la medición cuantitativa de los resultados esperados contra los resultados obtenidos por la aplicación de la estrategia.

Estos indicadores, son llamados KPI Key Performance Indicators y están relacionados con la medición de la mejora en la relación con los clientes. Si se implementan proyectos de CRM pero las métricas siguen siendo las mismas de una

organización totalmente orientada a los productos (volumen de ventas, valor de ventas, ventas por canal, ventas por producto, participación de mercado por producto o línea, etc.) entonces se puede decir que la implementación de la estrategia es un fracaso.

A lo largo de esta sección se revisarán algunos conceptos que aunque de perfil técnico, vale la pena considerar para robustecer la estrategia CRM. Se revisará el CLTV, Customer Life Time Value, o valor en el tiempo de vida de un cliente; RFM Recency, Frequency, Monetary un colectivo de indicadores relacionado con los hábitos y comportamiento de los clientes y por último, se analizará cómo estas dos técnicas se fusionan en un esfuerzo integrador de inteligencia de negocios.



Sin lugar a dudas, las empresas están cada vez más deseosas de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes y a la vez, obtener de ellos, remuneraciones económicas y otros atributos de valor que permitan alcanzar un crecimiento y posicionamiento de mercado para hacerlas líderes.

Atraer un nuevo cliente conlleva siempre un costo de inversión, que puede ser bajo o alto, dependiendo de las estrategias de mercadotecnia que lleve a cabo la empresa.



Pero, ¿qué quieren los clientes? Esta respuesta es analizada por Davenport y Harris (2007), quienes afirman lo siguiente: “Históricamente, ni los creadores ni los distribuidores de productos culturales como libros o películas han empleado analíticos -datos, estadísticas, modelos predictivos- para determinar el éxito de sus ofertas. Contrario a ello, las compañías de productos comestibles descansan en el trabajo de sus probadores para predecir y dar forma a lo que las personas comprarán”. Con estos ejemplos, el juicio creativo y la experiencia siempre jugarán un rol vital en la creación, forma y marketing de cualquier producto. Pero el balance entre arte y ciencia está cambiando. Hoy las organizaciones tienen un acceso sin precedentes a los datos y la tecnología sofisticada permite, incluso a los más conocidos expertos, apoyarse en factores de peso y considerar evidencias estadísticas para su toma de decisiones, evidencia que no estaba disponible hasta hace algunos años.

Ahora bien, una vez que los leads o posibles clientes se han convertido en consumidores, se pasa a una etapa de relación empresa-cliente; ahora, es imperativo saber entenderlos y diferenciarlos; para eso se requiere encontrar respuesta en preguntas clave como: ¿todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa?, ¿cuál será el tiempo de sobrevivencia, lifetime, de esta relación?, ¿cuáles son los clientes que compran más?, ¿con qué frecuencia compran?, ¿cuánto ingreso logro con cada cliente?

Es importante que la empresa cuente con los indicadores que puedan evidenciar una mejora en términos de la estrategia para lograr una mayor centralización en el cliente. Existen varios indicadores, de los cuales se analizarán tres:

El llamado valor de la relación con el cliente, también conocido como Customer Lifetime Value (CLTV).

RFM (Recency, Frequency, Monetary): el cálculo del tiempo de recompra, el periodo regular de compra y el ingreso que me aporta cada cliente.

Return On Customer (ROC).

1. Customer Lifetime Value

El concepto de "Customer Lifetime Value" significa qué tanto tiempo transcurre para que un cliente haga una compra a la compañía, con qué frecuencia realiza las compras y qué tanto gasta en cada acto de compra. Con estas variables se construyen modelos que, basados en los datos históricos de los patrones de compra, tratan de predecir los comportamientos futuros llevándolos, en términos de dinero, a determinar cuánto representan los clientes actuales para la compañía. En CRM se define el término Customer Lifetime Value, CLTV, como una aproximación a determinar el valor de los clientes en el tiempo. CLTV busca calcular el valor presente neto de todas las compras futuras que un cliente tendrá con la compañía, teniendo en cuenta los costos que representará para la empresa mantener a dicho cliente (Freeland, 2003).



Uno de los factores clave para aproximarse a calcular el valor de los clientes en el tiempo, es partir de una base de datos consistente y sin errores. Es muy común encontrar en las empresas datos históricos que se han capturado o almacenado en diferentes sistemas. Es un reto tecnológico y administrativo llevar esa información al mismo formato, y que una vez organizada se asegure que no falte ningún campo que sea vital, pero que tampoco se capture tanta información que entorpezca el proceso de análisis (Berger, Weinberg, & Hann, 2003).

Berger et al. (2003) aseguran que el cálculo de CLTV es un proceso que muchas compañías inician, pero muy pocas obtienen resultados de él. Las razones principales son la dificultad de encontrar un modelo que se acomode al negocio y que los modelos requieren que se hagan muchas suposiciones de variables, que al final, pueden distorsionar sensiblemente el valor.

Marín, Alburto y Bosch (2005) mencionan que “la estimación del CLTV es central para la gestión de las relaciones con clientes, además de ser de gran utilidad para determinar cuánto tiempo, esfuerzo y dinero invertir en ellos bajo la perspectiva de rentabilidad de largo plazo” (Méndez, Salvador).

“La estimación de este indicador no es tan sencilla, ya que involucra diferentes variables que afectan y que deben incluirse en esta métrica. Como se mencionó en la definición del CLTV, implica cuantificar cuánto durará la relación cliente-empresa; para ello se hace uso del análisis de sobrevivencia, es decir, determinar la probabilidad de que un cliente siga siendo

un consumidor potencial en el instante t. Otro modelo que permite cuantificar el CLTV es el denominado Pareto/NBD; es un modelo propuesto por Schmittlein, Morrison y Colombo (1987), y adaptado por Fader, Hardie y Lee (2005); éste combina procesos estocásticos para cuantificar el comportamiento de compra de los clientes.” (Méndez, Salvador, 2008, Página 19).

Los componentes que generalmente se utilizan en la formulación del CLTV son:

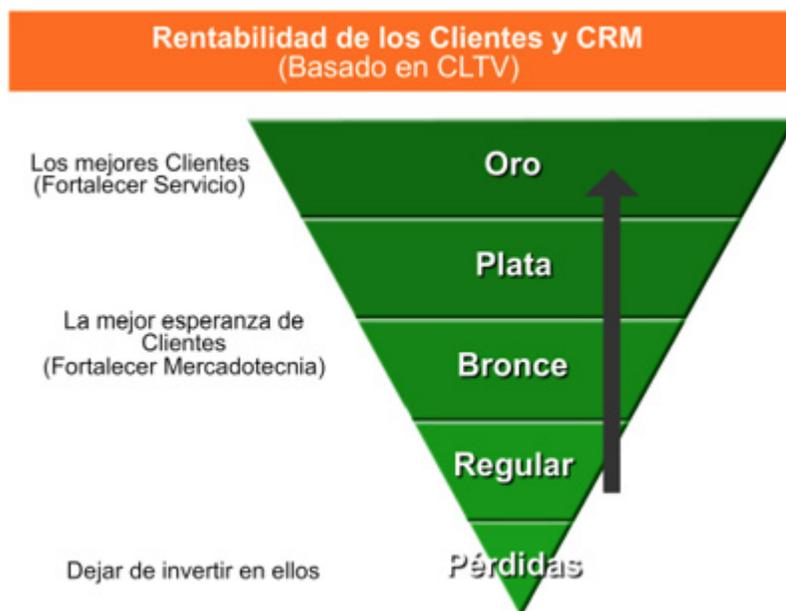
- » CLV = Valor de Vida del Cliente
- » AC = Costo de adquisición del cliente
- » r = Tasa de retención del cliente
- » t = Periodo actual
- » T = Cantidad en años de la relación con el cliente proyectada
- » AR = Ingresos autónomos
- » UR = Ingresos por Up-Selling
- » CR = Ingresos por Cross-Selling
- » RV = Ingresos marginales
- » SC = Costos de ventas
- » MC = Costos de marketing
- » TC = Costo de terminación de la relación comercial
- » d = Tasa de descuento adecuada para inversiones en marketing

- » InfoV = Valor por la información que brinda el cliente
- » CoopV = Valor por la cooperación brindada por el cliente
- » InnoV = Valor por la innovación generada por el cliente

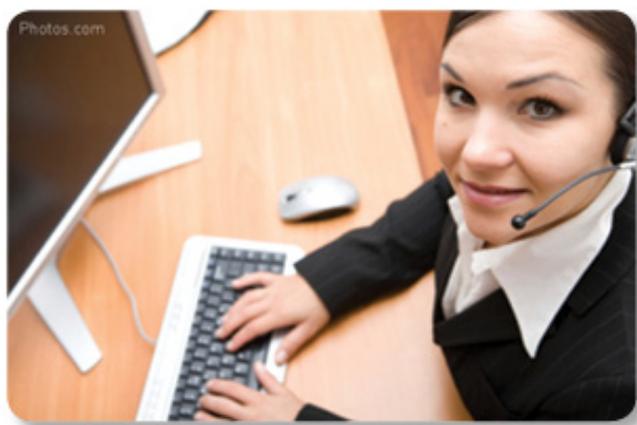
$$CLV_i = -AC_i + \sum_t \left[r_{ti}^t * \frac{(AR_{ti} + UR_{ti} + CR_{ti} + RV_{ti}) - (SC_{ti} + MC_{ti})}{(1+d)^t} - (r_{ti}^{t-1} * (1 - r_{ti})) * \frac{TC_i}{(1+d)^t} + r_{ti}^t * \left\{ \frac{InfoV_{ti} + CoopV_{ti} + InnoV_{ti}}{(1+d)^t} \right\} \right]$$

Hoy en día existen en el mercado sistemas computacionales que apoyan el componente de CRM analítico, mediante el cual se pueden implementar modelos predictivos del comportamiento del cliente y muchos de ellos pueden realizar el cálculo del CLTV. Algunas de las soluciones en este tema son: SAAS, SPSS, Kxen, Portrait Software. Así mismo, es posible implementar este tipo de indicadores en sistema de tipo CRM como SalesLogix.

Una vez obtenido un valor de CLTV, lo que sigue es llevar a cabo estrategias para optimizar el presupuesto de mercadotecnia, con base en la información obtenida. Es necesario satisfacer las necesidades que se hayan encontrado para cada nivel de clientes, según lo rentables que son para la empresa.



Conocer a los clientes a partir del CLTV tiene una utilidad directa y evidente: resulta indispensable contar con esa información antes y después de aplicar cualquier estrategia de negocios CRM, para evaluar y monitorizar los resultados. Muchas empresas utilizan el CLTV de manera agregada, para calcular de forma aproximada cuál será el valor promedio de la relación del cliente promedio, multiplicarlo por el número de clientes que se espera captar, y calcular el dinero que se pueden gastar en costos de captación, campañas de publicidad, iniciativas promocionales, etc., esto es hacer ingeniería inversa al proceso de CRM, lo cual es una opción válida.



2. Análisis RFM

Se explora a continuación el análisis RFM (R= compras recientes; F= frecuencia de compra y M= monto de la compra) la cual es una técnica de mercadeo relativamente nueva aplicada para realizar una segmentación más efectiva de los clientes, basada en el comportamiento de compra histórico de cada uno de ellos. El método RFM se ha convertido en una herramienta indispensable en la toma de importantes decisiones de las áreas de mercadotecnia, ventas y atención al cliente, CRM, de las organizaciones.

El análisis RFM se basa en la ley de Pareto o del 80/20. Se puede decir que 80% de las ventas están concentradas en 20% de los

clientes, o que 20% de los clientes generan 80% de las ventas.

Esta ley fue enunciada por el economista italiano Wilfredo Pareto, quien se basó en el hecho que en su país 80% de la tierra la poseía 20% de la población. En el caso del RFM se puede decir que 80% de las ventas están concentradas en 20% de los clientes, o que 20% de los clientes generan 80% de las ventas. La técnica básicamente consiste en que a cada cliente se le asigne una categoría de 1 a 5 (el 1 como valor mínimo de un cliente y el 5 como óptimo), en los tres factores mencionados, es decir en compras recientes, frecuencia de compra y monto de la compra, los clientes que tienen el código 5-5-5 son los que han comprado recientemente, lo han hecho con la más alta frecuencia y por un monto alto. Por tanto las empresas pueden atender preferencialmente a los clientes que cumplen con este vector 5-5-5, es decir, los mejores clientes, los que han comprado más. Los clientes que poseen otras combinaciones son focos que deben ser trabajados para convertirlos en parte del segmento más fiel y más rentable.



La forma en la cual se aplica este método es el siguiente.

1. Se definen las tres variables para cada uno de los clientes y se crea una base de información como el ejemplo que aparece a

continuación:

	Recencia	Frecuencia	Monto
ID-Cliente	Fecha de compra más reciente (mm-dd-aa)	Número de compras	Valor de compras
1001	05-01-11	5	\$100,000
1002	11-14-10	4	\$50,000
1003	03-31-11	10	\$30,000
1004	12-12-10	2	\$40,000
1005	11-16-10	6	\$70,000
1006	11-15-10	4	\$77,000
1007	01-01-11	3	\$55,000
1008	01-05-10	3	\$25,000
1009	02-01-10	9	\$35,000
1010	02-02-10	1	\$46,000

2. Se toma la primera variable, en este caso la Recencia y se establece una escala de calificación, como se ilustra a continuación con un ejemplo; 5 para lo más reciente, siendo este periodo el comprendido en los últimos 3 meses, 4 para los clientes que presenten su última compra entre los últimos 3 a 6 meses y así sucesivamente. Esto genera una calificación para cada cliente para la variable Recencia entre 1 y 5.

3. Se hace la misma operación para las variables de Frecuencia y Monto. Esto genera igualmente una calificación para cada una de estas dos variables entre 1 y 5.

4. Después de calificar las 3 variables del modelo de RFM, se obtiene como resultado 125 posibles "Células" (555,554, 553, 552, etc.). Se ordena a los clientes en forma descendente de acuerdo con las células obtenidas. Esto le permitirá identificar los clientes con mayor grado de RFM. Proceda a agrupar las diferentes "células" en segmentos, si lo estima conveniente.

5. Una vez visualizados los resultados se definen estrategias de comunicación, promoción y venta para cada uno de los segmentos establecidos.

Según la teoría, los clientes que han comprado recientemente responden mucho mejor a las iniciativas de marketing que aquellos que no lo han hecho recientemente. Los compradores frecuentes también responden de una forma más positiva que los que no lo son y finalmente aquellos que gastan una mayor cantidad de dinero son más sensibles a los mensajes y estrategias de la organización.

Este es uno de los métodos utilizados hoy en día para realizar análisis de segmentos de clientes actuales, basados en su historial de compra. Este indicador se puede utilizar en conjunto con otros indicadores como el CLTV que recién analizamos y con otros modelos predictivos más sofisticados para identificar segmentos diferenciados a los cuales les pueda llegar con ofertas igualmente diferenciadas acorde con las necesidades de cada grupo.

Robert Kestnbaum (Stone & Wyman, 1992), quien fuera una autoridad en la gestión de bases de datos, introdujo modificaciones en la fórmula R-F-M. Vio que los beneficios de los clientes, que llegan a la empresa a través de los esfuerzos de marketing directo y telemarketing, pueden optimizarse aún más empleando su fórmula modificada, a la que llama FRAT.

F, sigue siendo la frecuencia de compra dentro de un período dado, y se le otorga la máxima puntuación. Sigue el factor R, por compra reciente. Luego viene A, de amount, importe de la compra, y T o tipo de producto o servicio comprado. Esta T es una adición importante a la fórmula R-F-M, porque lo que una persona compra hoy puede orientar a la empresa sobre qué otra cosa podría comprar mañana. Por ejemplo, si una mujer

Lo último que ha comprado son medias ortopédicas, es probable que difiera de aquella que ha comprado zapatillas de deporte.

F de frecuencia de compra

R de compra reciente

A de amount, importe de la compra

T de tipo de producto o servicio comprado

Si la empresa cuenta con una buena base de datos de este estilo, puede basarse en ella para obtener todo tipo de información, por ejemplo:

- » Personas que compraron una computadora en los últimos 12 meses, para ofrecerle software.
- » Personas que compraron un coche en los 2 últimos años, para ofrecerles servicios extra.

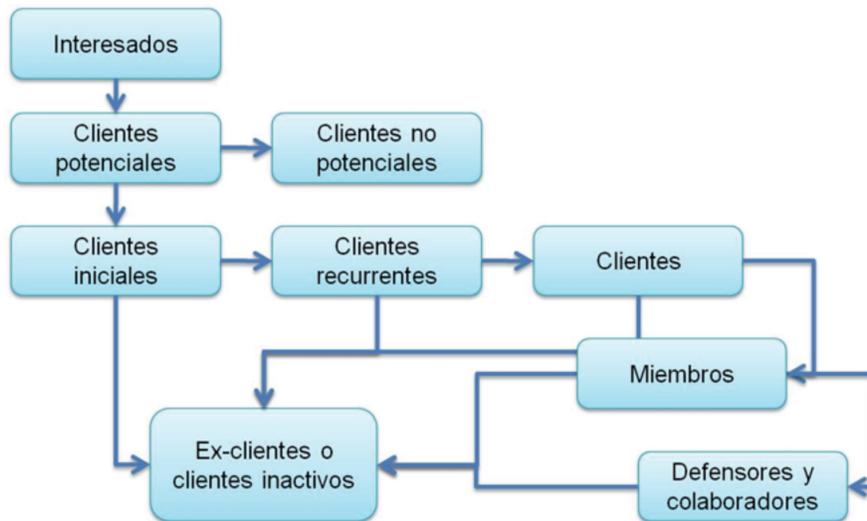
Aunque el análisis RFM es una poderosa herramienta, tiene algunas limitaciones y debe utilizarse con mucho cuidado. Por un lado, no se debe presionar demasiado a los clientes que generan altos ingresos o que tienen rangos altos. Por el otro, no se debe dejar de lado a los clientes con celdas de rangos bajos, por el contrario, es necesario trabajar con ellos para que lleguen a ser mejores clientes esto es, que aumenten la frecuencia de sus compras y los montos de las mismas.



3. "Return On Customer": ROC, una nueva tendencia de revaloración en CRM

Si se pudiera definir con una palabra a la empresa mexicana promedio ésta sería cortoplacista, es decir la visión inmediata, sin tomar en cuenta el mediano y mucho menos el largo plazo, sólo importa el día de hoy. La urgencia por generar ganancias para pagar y administrar las empresas a manera de supervivencia justifica este accionar. No basta con tener consciencia de la situación económica que enfrenta México, pero, quizá esto es una oportunidad para incorporar metodologías y herramientas, con un enfoque de negocio CRM. Es fundamental para una compañía, entender quién es su cliente, cómo se caracteriza y cuál es su ciclo de vida, CVC.

Una correcta segmentación de la cartera de clientes, con base en las herramientas englobadas en la gestión CRM, en complemento a un conocimiento pormenorizado y actualizado, proporciona un contexto excelente para trazar multitud de estrategias que satisfagan las necesidades del consumidor.



LIGAS DE INTERÉS

Información sobre el Modelo ROC

Para conocer mayor detalle sobre el modelo ROC, revisa la siguiente liga donde se observa que en el gráfico se muestran cinco posibles respuestas ante la pregunta ¿cómo vendo más productos a mis clientes? (1) Satisfaciendo una necesidad, (2) obteniendo ganancias, (3) logrando objetivos, (4) destacando la calidad del producto y (5) respondiendo a un comportamiento histórico por parte del cliente.

» [Modelo ROC](#)

Don Peppers y Martha Rogers (2005), son creadores de Return On Customer (ROC), que plantea que la rentabilidad del cliente no puede ser medida sólo por la compra de un producto, acción que genera costos, lo que plantean es medir el valor potencial del ciclo de vida de un cliente con base en unos indicadores relacionados con los cambios en el estilo de vida, los comportamientos y relación con la empresa o actitudes personales, todo esto con el objetivo de

analizar y evaluar su impacto y conseguir crear valor para la compañía.

Cuando los directivos de las organizaciones entienden que el crecimiento no se estaciona en el capital, o en el producto y observan hacia el cliente, son capaces transformar el pensamiento clásico de invertir en marketing hacia el valor real de los clientes. Como se ha reiterado en este eBook, el enfoque hacia el cliente es fundamental a la hora de asegurar el éxito de la estrategia de negocio CRM, y es bajo el conocimiento exhaustivo del cliente que se desarrollan las directrices básicas del ROC:

- » Equilibrar el corto, medio y largo plazo de la empresa.
- » Orientar los planes estratégicos comerciales y de ventas hacia el cliente.
- » Generar estrategias de marketing enfocadas a la retroalimentación entre el cliente y la empresa.
- » Invertir en generar valor del cliente y confianza para la empresa.

Fórmula para calcular el ROC:

$$\text{ROC} = \frac{\pi_i + \Delta \text{CE}_i}{\text{CE}_{i-1}}$$

π_i : flujo de fondos procedente de los clientes de una empresa en el período actual
 ΔCE_i : cualquier cambio en el valor subyacente del cliente ("customer equity")
 CE_{i-1} : valor total del cliente ("customer equity") al comienzo del período

Segmentar por valor de cada cliente resulta imprescindible para garantizar la rentabilidad económica de las acciones de marketing y ventas que una compañía tenga pensado desarrollar. Sin saber cuánto vale cada cliente para la empresa, tanto hoy como en el futuro, ¿cómo es posible, por ejemplo, desarrollar acciones rentables de fidelización, que concentren los mayores esfuerzos en los clientes más valiosos?, ¿y cómo evaluar la rentabilidad de esas acciones de retención? Estas son dos preguntas que cualquier empresa debería ser capaz de responder.

En la mayoría de los estudios realizados sobre la pérdida de consumidores, las causas de abandono de los clientes a una compañía están relacionadas con un trato poco profesional o una respuesta tardía a sus necesidades.

En este sentido, son comunes las quejas por los servicios de atención al cliente o por los abusos de la posición dominante que tiene una determinada compañía frente al consumidor. Por eso cobra valor la propuesta del ROC, que de acuerdo con Pecinova (2011): “el criterio del ROC es aplicable para evaluar clientes individuales, grupos o una base de consumidores completa”.

Cada día se define el futuro de la compañía en función de las percepciones del cliente, basta citar algunos foros de usuarios que proporcionan su opinión sobre el servicio que han tenido en un hotel o en la compra de una casa o vehículo, ejemplos de estos foros son las páginas www.quejasonline.com, apestan.com y [TripAdvisor](http://TripAdvisor.com). La red ha revolucionado la tradición del “boca a boca” y el poder de información cruza fronteras sin dificultad alguna. Por lo tanto, el enfoque en la rentabilidad del cliente es esencial para superar los obstáculos del futuro.

El cliente ha desbancado definitivamente al producto en la posición de protagonista del día a día empresarial. Y así la estrategia ROC sirve para identificar el valor del cliente no sólo en el presente, sino lo que es más importante, el valor del cliente en el futuro.



LIGAS DE INTERÉS

Sitio web de TripAdvisor

Para mayor detalle sobre foros de usuario, revisa el sitio TripAdvisor, el cual permite el diseño de planes completos de viaje, así como evaluar los servicios recibidos, lo cual es un factor importante cuando la prioridad es conocer.

[» TripAdvisor](#)

Recapitulando, el CLTV de un cliente sirve para determinar cuánto puede invertirse en un él, con base en una perspectiva de rentabilidad de largo plazo. Los modelos de lifetime value son capaces de predecir adecuadamente cambios de comportamiento a nivel de segmentos de clientes; basado en sus predicciones, pueden generarse nuevas segmentaciones basadas en las estimaciones del comportamiento futuro esperado.

Por otro lado, si bien los atributos del RFM: Recency, Frequency y Monetary Value, no contienen toda la información necesaria para

generar una predicción precisa del comportamiento futuro a nivel de clientes individuales, es posible la incorporación de otras variables, por ejemplo, variables socio-demográficas de los clientes, para complementar las utilizadas y con ello permitan mejorar las predicciones del comportamiento futuro a nivel de clientes individuales.

Jim Novo (2004) plantea las enormes ventajas que tiene el conocimiento de estas técnicas para obtener altas ganancias en mercados cada vez más competidos y afirma lo siguiente:

“Dedico mucho tiempo a grupos de discusión sobre el marketing y el CRM. Si usted también lo hace, probablemente haya sentido la enorme frustración de las personas que se la pasan solicitando datos de sus clientes para retenerlos e incrementar sus utilidades. Todo el mundo sabe lo que deberían estar haciendo, pero no logran encontrar cómo hacerlo”.

CLTV y RFM son técnicas que permiten cuantificar el conocimiento que una empresa tiene de sus clientes, lo que brinda información de insumo para una estrategia CRM y para la población de las bases de datos que alimentarán una plataforma de software de apoyo a dicha estrategia.

Revisa la actividad de repaso del tema 3.3 al final de este capítulo.

3.4 Minería de datos en el contexto CRM

e ha reflexionado a este punto sobre el proceso para una adecuada selección de plataforma de software, así como del conocimiento de técnicas y herramientas que permiten cuantificar la clase de clientes que se tienen y qué estrategias realizar con ellos para obtener mejores resultados. Adicionalmente, se requieren modelos predictivos, es decir, estudios que permitan identificar los comportamientos que en el futuro podrían tener los clientes, tomando como base los datos históricos que se tienen almacenados; ampliamente usada en el ámbito del manejo de la información, se procede a revisar el concepto de minería de datos, data mining, desde una perspectiva de apoyo al CRM.

Bajo el nombre de minería de datos se engloba todo un conjunto de técnicas encaminadas a la extracción de conocimiento procesable, implícito en las bases de datos y almacenes de información.

El sustento teórico y metodológico de la minería de datos está en la inteligencia artificial y en el análisis estadístico. Mediante los modelos extraídos utilizando técnicas de minería de datos se aborda la solución a problemas de predicción, clasificación y segmentación.



Cuando se combina el análisis de grandes bancos de información con el objetivo de una estrategia de negocio CRM, se está creando una nueva distinción en el concepto de relación de clientes llamada CRM analítico, la cual, y a diferencia de lo que se ha revisado, se configura desde la utilidad del análisis de la información para la toma de decisiones en el ámbito del CRM. Cabe recordar que la otra categoría de CRM discutida se refiere al CRM operativo, que opera a nivel de front-office en relación directa con el cliente, pero se conecta para su ejecución del CRM analítico.

El objetivo primario del CRM analítico es la creación de inteligencia de negocio en una empresa que está implementando una estrategia de mejora en su vinculación con los clientes y se basa en la minería de datos, la información que le brinda el CRM operativo y la información en general (interna como externa) que obtenga de sus clientes.



La minería de datos o el CRM analítico puede contribuir significativamente en las aplicaciones de administración empresarial basada en la relación con el cliente. En lugar de contactar con el cliente de forma indiscriminada a través de un centro de llamadas o enviando correos electrónicos, como ocurre regularmente, sólo se contactará con aquellos que se perciba que tienen una mayor probabilidad de responder positivamente a una determinada oferta o promoción.

Por lo general, las empresas que emplean CRM analítico obtienen rápidamente el retorno de la inversión (ROI), pero también reconocen que el número de modelos predictivos desarrollados puede crecer muy rápidamente. En lugar de crear modelos para predecir qué clientes pueden cambiar, la empresa podría construir modelos separados para cada región y/o para cada tipo de cliente. También puede querer determinar qué clientes van a ser rentables durante una ventana de tiempo y sólo enviar las ofertas a las personas que es probable que sean rentables.

La minería de datos de esta forma, busca encontrar información relevante y patrones en las grandes bases de datos de clientes, de tal forma se facilite la toma de decisiones sobre ellos en el futuro. Es una herramienta que ayuda a descubrir patrones y relaciones que puedan pasar desapercibidos en el análisis tradicional. En su enfoque de CRM, la minería de datos debe estar orientada a resolver un problema de negocios, y debe no ser necesario ser especialista en estadística para emplearla.

Algunos ejemplos de las preguntas que se pueden responder con estas herramientas son:

- ¿Qué características tienen mis mejores clientes?
- ¿Qué características tienen los clientes que estoy perdiendo?
- ¿A quienes debería dirigir mi campaña publicitaria?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en que algunas máquinas tengan mayores tasas de fallas que otras?
- ¿Es efectiva la aplicación de una droga medicinal?
- ¿Cuáles fueron los cinco grupos que obtuvieron los mejores resultados?
- ¿A quienes no debo venderles seguros contra todo riesgo?
- ¿Qué factores inciden en el aumento de la tasa de fallas?



La tecnología de minería de datos aporta dos beneficios clave en los negocios.



Modelos descriptivos:

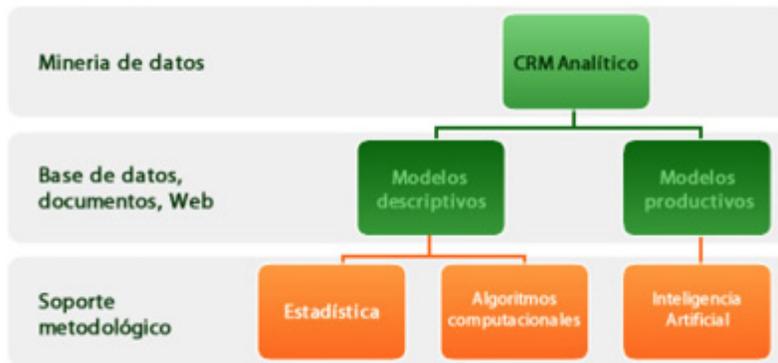
En un contexto de objetivos definidos en los negocios, permite a empresas sin importar la industria o el tamaño, explorar automáticamente, visualizar y comprender los datos e identificar patrones, relaciones y dependencias que impactan en los resultados finales tales como el aumento de los ingresos, incremento de los beneficios, contención de costos y gestión de riesgos.



Modelos predictivos:

Permite que relaciones no descubiertas e identificadas a través del proceso de la minería de datos sean expresadas como reglas de negocio o modelos de pronóstico. Estos modelos pueden comunicarse en formatos tradicionales, presentaciones, informes, información electrónica compartida, código insertado en aplicaciones, para guiar la estrategia y planificación de la empresa.

La minería de datos en el contexto de CRM



Actualmente potencial de la minería de datos se ha acrecentado debido a la explosión de la información en formato digital.

De acuerdo con un reporte reciente de McKinsey Global Institute (MGI, 2011): “descubre que recolectar, almacenar y hacer minería sobre grandes volúmenes de datos

puede crear un valor significativo para la economía mundial, fortaleciendo la productividad y la competitividad de compañías y del sector público, creando un valor agregado para los consumidores”.

De tal magnitud es la oportunidad para el futuro profesionalista y el actual egresado en áreas de negocios y manejo de información digital, en las actividades relacionadas con la minería de datos y la gestión responsable de la información.

Enfoques de CRM para toma de decisiones: CRM Analítico versus CRM operativo



“Para ser competitivas, las empresas se están dando cuenta que es necesario incluir en sus sistemas CRM el componente analítico, necesario para comprender el valor real de los datos sobre sus clientes, generados y almacenados en sus aplicaciones CRM operacionales.” (MGI, 2011).

El proceso básico de la minería de datos para CRM o propiamente dicho, del CRM analítico, incluye las siguientes actividades.



» **Definir los objetivos de negocio.** Los objetivos de negocio son representados por el conjunto de declaraciones que hacen los directivos de la empresa en relación con sus metas u objetivos estratégicos. En ellos se establecen los objetivos cuantitativos para los cuales se está implantando una estrategia CRM: mejorar el posicionamiento en el mercado en un 20%, incrementar las ventas por Internet en un 35%, aumentar la satisfacción de los usuarios en un 10%, etcétera.

» **Construir la base de datos de marketing y analizarlos.** La base de datos de mercadotecnia implica rescatar todas las bases de datos que se tienen sobre comportamientos de los clientes, así como los resultados de los análisis CLTV, RFM y la información del ROC, incluso cuando esta información se maneje a nivel de texto o documentos diversos, será de utilidad. Con toda esa información se lleva a cabo el proceso de población o llenado de la base de datos que será sujeta al análisis mediante técnicas y un modelo predictivo de minería de datos.

» **Visualizar un modelo.** La construcción de un modelo predictivo de datos es un proceso iterativo. Se pueden requerir dos a tres modelos con el fin de descubrir el que mejor se adapte a los objetivos de negocio. En la construcción del modelo se comienza con los datos del cliente cuyo resultado ya es conocido, por ejemplo, puede que la empresa tenga que hacer una campaña de e-mailing de prueba para descubrir cuánta gente va a responder un correo o una campaña. Posterior a eso, se divide esta

información en dos grupos, en el primero se predice el modelo deseado y aplica esto en los datos restantes; una vez que se termine la estimación y el proceso de pruebas, lo que queda es un modelo que se adapta mejor al logro de los objetivos de negocio y se acerca más al modelo del mismo negocio.

» **Explorar el modelo.** La precisión es la clave en la evaluación de los resultados, por ejemplo, los modelos predictivos adquiridos a través de la minería de datos pueden generar ideas en expertos y pueden ser utilizados en grandes proyectos que pueden servir para varios tipos de personas. La manera en que la minería de datos se utiliza en una aplicación (desde la perspectiva CRM) es decidida por la naturaleza de la interacción con el cliente, ya sea que los clientes se contacten con la empresa o sea la empresa quien esté en contacto con ellos.

» **Establecer y monitorear el modelo.** Una vez obtenido el modelo, se debe comprobar que las conclusiones que arroja son válidas y suficientemente satisfactorias. En el caso de haber obtenido varios modelos mediante el uso de distintas técnicas, se deben comparar los modelos en busca de aquel que se ajuste mejor al problema. Si ninguno de los modelos alcanza los resultados esperados, debe alterarse alguno de los pasos anteriores para generar nuevos modelos.

Una vez validado el modelo, si resulta ser aceptable porque proporciona salidas adecuadas y/o con márgenes de error admisibles, éste ya está listo para su explotación. Los modelos obtenidos por técnicas de minería de datos se aplican incorporándolos en los sistemas de análisis de información de las organizaciones, e incluso, en los sistemas transaccionales con el fin de extraer información de las operaciones diarias. En este sentido cabe destacar los esfuerzos del Data Mining Group, que está estandarizando el lenguaje PMML, Predictive Model Markup Language, como en su momento lo hizo el Consorcio W3 con el fin de estandarizar el HTML HyperText Markup Language para

compartir documentos de hipertexto a través de la Web (algo tan natural en nuestros días); de manera que los modelos de minería de datos funcionen en distintas plataformas, con independencia del sistema con el que han sido construidos. Los principales fabricantes de sistemas de bases de datos y programas de análisis de información están haciendo uso de este estándar.

Regularmente las técnicas de minería de datos se aplicaban sobre información contenida en grandes o especializados almacenes de datos como Data Warehouses / Data Marts. De hecho, muchas grandes empresas e instituciones han creado y alimentan bases de datos especialmente diseñadas para proyectos de minería de datos en las que centralizan información potencialmente útil de todas sus áreas de negocio. No obstante, actualmente está cobrando una importancia cada vez mayor la minería de datos desestructurados como información contenida en archivos de texto e Internet. Y producto de eso, comienzan a surgir nuevos enfoques de la minería de datos, como lo son la minería de texto, la minería Web o la minería de Medios Sociales.

Como ya se ha comentado, las técnicas más representativas de la minería de datos provienen de la inteligencia artificial y de la estadística, estas técnicas, no son más que algoritmos, más o menos sofisticados, que se aplican sobre un conjunto de datos para obtener resultados, que son complejos en esencia más no en su empleo gracias a las nuevas plataformas de análisis, aplicaciones específicas de minería de datos. Entre las técnicas de análisis que permiten llevar a cabo minería de datos, se pueden nombrar las siguientes:

» **Agrupamiento o clustering.** Es un procedimiento de concentración de una serie de vectores según criterios habitualmente de distancia; se tratará de disponer los vectores de entrada de forma que estén más cercanos aquellos que tengan características comunes.

» **Árboles de decisión.** Un árbol de decisión es un modelo de predicción utilizado en el ámbito de la inteligencia artificial; dada una base de datos se generan estos diagramas de construcciones lógicas, muy similares a los sistemas de predicción basados en reglas, que sirven para representar y categorizar una serie de condiciones que suceden de forma sucesiva, para la resolución de un problema. Generalmente son creados de manera binaria ante diversas preguntas que se realizan en el análisis de los datos, para cada pregunta o nodo se abren dos opciones sí/no verdadero/falso que representan las ramas del árbol.

» **Modelos estadísticos.** Representan una expresión simbólica en forma de igualdad o ecuación que se emplea en todos los diseños experimentales y en la regresión, para indicar los diferentes factores que modifican la variable de respuesta.

» **Redes neuronales.** Son un paradigma de aprendizaje y procesamiento automático de datos, inspirado en la forma en que funciona el sistema nervioso de los seres vivos en general. Se trata de un sistema de interconexión de neuronas en una red que colabora para producir un estímulo de salida, es decir, se lleva a cabo un procesamiento con información local de diversos equipos de cómputo que luego se integra, sumando los descubrimientos parciales en uno sólo, el cual representa el conocimiento obtenido.

» **Regresión lineal.** Es la más utilizada para formar relaciones entre datos. Rápida y eficaz pero insuficiente en espacios multidimensionales donde puedan relacionarse más de dos variables. Aquí es tradicional el manejo de cubos de información, que no son más que tablas multidimensionales de datos, las cuales se van combinando para obtener información cruzada.

Para analizar las interacciones del cliente se deben tener en cuenta factores como quién originó el contacto, ya sea de manera directa o en una campaña en medios sociales, la presencia de

marca de la empresa, etc. Luego se selecciona una muestra de usuarios para ser contactados, aplicando el modelo a la base de datos de clientes actuales. En el caso de las campañas publicitarias, encajan los perfiles de los usuarios potenciales descubiertos por el modelo con el perfil de los usuarios a los cuales llegará una campaña.

Si los datos de entrada incluyen el ingreso, la edad y la demografía de género, para el modelo demanda de relaciones como género-ingreso o edad-ingreso, entonces sería necesario transformar la base de datos existente adecuadamente para tener las relaciones de datos, o cruces de variables/tablas, más pertinentes al mismo.

Incluso cuando se cuiden en forma artesanal los datos y la recopilación de esta información para que coincida con su estrategia de CRM y su estrategia global de negocio, se pueden encontrar más números y datos de los que podría digerir en toda una vida de análisis de clientes. Efecto que se observa claramente en Internet y la cantidad de información que se va acumulando en ella, lo que da como resultado que cada vez es más difícil distinguir la información útil de aquella que incluso, por no estar certificada la fuente, puede ser perjudicial.



» **Analizar (y contrastar) los datos históricos con escenarios del pasado, hace un año, tres años y hace cinco años.** Incluso si se están buscando en cifras agregadas interacciones totales como las de los clientes, diferencias de más de 5% podrían indicar una tendencia.

» **Referencia cruzada de la información.** Con los actuales programas informáticos es posible obtener dos conjuntos de datos y combinarlos. De esa manera, se puede averiguar si los clientes entre 30 y 40 años gastan más dinero, mientras que los de 50 a 60 gastan menos, por ejemplo. Es bueno saberlo para orientar las perspectivas y la planificación de la línea de productos.

» **Identificar los principales problemas.** La información obtenida a través de las encuestas puede apuntar a problemas mayores que tal vez la empresa había pasado por alto. Por ejemplo, si una pregunta es ¿por qué no se está utilizando en línea su nuevo sistema de pedido?, y los clientes responden que no poseen computadoras o acceso a Internet, o que simplemente les gusta el sonido de una voz humana, entonces no se trata de un problema con el sistema de pedido sino una limitante de los usuarios.

» **Comparar los datos de los clientes con los datos de la empresa.** ¿La demografía de los clientes cambió al mismo tiempo que los incrementos en ventas en una línea de productos? Es posible que se haya descubierto un nuevo componente psico-geográfico en la base de datos de los clientes.

» **Monitorear los cambios estacionales en los datos.** Buscar las ventas y las tendencias, o las tendencias de las quejas del cliente, basados en la época del año. Eso puede ayudar a determinar la dotación del personal o las necesidades de mercadotecnia (campañas, precios, nuevas plazas) durante el año.

Sin embargo, se puede utilizar esta información para muchos propósitos que pueden ayudar a detectar tendencias dentro de la

base de clientes de una empresa. Estas son algunas tácticas complementarias para el modelo de minería de datos y para tratar con mayor eficiencia la información.

Ahora bien, ¿cómo llevar a cabo el salto desde el conocimiento adquirido con la información de la minería de datos hacia la estrategia de negocio CRM? A continuación, algunos pasos a seguir para que este proceso sea efectivo:

1. Determinar los principales factores del negocio.

¿Qué esperan los ejecutivos aprender del análisis y en qué forma influyen los resultados en los productos y servicios que se ofrecen?

Estas preguntas identificarán los datos que se deben recopilar y el tipo de patrón que se debe buscar.

Por ejemplo, el personal de ventas puede preguntarse por qué los clientes del canal Internet, online, nunca compran el producto más caro. Esto puede deberse a varios motivos:

(1) el producto incluye más funciones de las que necesita el cliente típico;

(2) en el sitio web, aparece primero un producto más barato o (3) alguna otra empresa lo venda más barato.

Sería recomendable en este caso la creación de una encuesta que incluya estas tres preguntas a los clientes que consulten el producto, pero que no lo compren. Cuando se obtenga esta información del mercado, probablemente se descubra que las personas que han respondido a la encuesta comparten también otras características comunes, como el área geográfica.

¿De qué forma se puede utilizar esta información?

Si la mayoría de las personas que ha respondido a la pregunta (3) viven en una ciudad concreta, se podría programar el sitio web para que ofrezca a los compradores cuya dirección IP (protocolo de Internet) pertenezca a esa ciudad un descuento o un paquete que

haga que el producto sea una oferta mucho más atractiva, con esta estrategia se estaría geo referenciando la venta.

2. Maximizar las aplicaciones existentes.

Incluso sin ningún sistema CRM, se pueden configurar manualmente métodos de clasificación a través de la información de los clientes utilizando las hojas de cálculo de Microsoft Excel®, lo que hace la mayoría de empresas que comienza a descubrir la inteligencia de los datos, así como los filtros y funciones especiales de búsqueda de Google (alertas, tendencias). Este proceso es una tarea bastante lenta, pero puede ser una forma adecuada de responder a preguntas básicas como: ¿cuántas personas nos han enviado un correo electrónico este mes para preguntarnos si vendemos un producto Z?

3. Analizar la información obtenida.

Si ya se ha utilizado una aplicación de software CRM, se debe examinar su almacenamiento de datos integrado y las herramientas de clasificación y manipulación antes de gastar más dinero en comprar e integrar otra aplicación de software. Por ejemplo, Microsoft Dynamics CRM tiene formularios personalizados, campos de datos y relaciones de información que facilitan el análisis detallado.

4. Tratar de obtener el rendimiento óptimo de la herramienta seleccionada.

La mayoría de las organizaciones que adquieren una solución CRM utilizan sólo un 20% de sus capacidades, afirma Laurie McCabe, vicepresidenta de SMB Insights and Solutions en AMI-Partners. Sugiere trabajar brevemente con un distribuidor competente de valor añadido (VAR) para aprender cómo obtener el máximo rendimiento de la implementación CRM. Una buena idea: vincular la base de datos CRM a un ID de llamada para averiguar si las personas que llaman ya han tenido con la empresa una relación comercial anteriormente. A continuación, se debe sugerir que los

representantes del servicio al cliente pregunten a esos clientes qué nuevos productos o servicios les gustaría que la compañía les ofreciera.

5. Evaluar el nuevo software con capacidades de análisis avanzadas.

Si la base de datos existente tiene varios formatos y ubicaciones, puede implementar un producto CRM que integre las historias de casos concretos, la información de contacto, la información de cuentas y otros datos. Si bien el personal de TI tendrá que buscar y volver a rellenar datos antiguos, la recopilación y análisis de los nuevos datos será mucho más fácil y más precisa. De la misma forma, muchos de estos paquetes ahora están alojados en línea, eliminando el costo que supone la compra de un servidor.

6. Buscar una aplicación de nicho que funcione con su solución CRM existente para agregar sólo la funcionalidad necesaria.

Quizás se note que las ofertas específicas de un sitio web generan una cantidad importante de correos electrónicos por parte de los clientes. Los paquetes de software que integran los datos de correo electrónico y las estadísticas web permiten a los directivos de ventas y de marketing realizar un seguimiento y predecir la reacción de los clientes a las ofertas en línea, generando un correo electrónico resultante del evento a los clientes cuyo comportamiento en línea cumpla determinadas reglas.

7. Considerar la posibilidad de contratar recursos externos.

Si se cuenta con una gran cantidad de datos y de poco personal de TI, la dedicación de recursos internos al análisis de clientes tal vez no sea una solución muy rentable. Los servicios en línea que pueden tener acceso a las bases de datos para analizar información y desarrollar informes con acciones, se están convirtiendo en una solución común y asequible. Para obtener más información, vale la

pena visitar los sitios web de DeepMetrix y Visual Mining, dos proveedores de este servicio.

8. Convertir el análisis en una realidad.

Una vez descubiertas las tendencias de los datos, es posible apoyar a los accionistas del negocio a mejorar las ventas de la compañía o los procesos de servicios. Si se comprueba que el proceso de cobro en línea es tan complejo que un número significativo de clientes lo abandona antes de confirmar su carrito de la compra o que pagarían sin problema un precio superior para que el producto se entregara a domicilio, o bien, que la compañía pierde ventas porque la línea de producto es muy reducida, o porque el cliente no sabe sobre el producto nuevo o mejorado o los servicios que debe tener en cuenta. Esto puede incluir soluciones relacionadas con TI, como el rediseño del sitio de comercio electrónico para simplificar la navegación y el pedido de los clientes.

¿Cómo llevar a cabo el proceso de minería de datos en apoyo al CRM en la práctica?, el CRM analítico. Es aquí en donde las plataformas de tecnología de información prestan un gran apoyo, dada la utilidad que han puesto de manifiesto en los últimos años, y de las que se encuentra un gran número de opciones en el mercado. Muchas de las plataformas CRM ya tienen con el componente que les permite ofrecer servicios de análisis de información, otras más han de requerir de un componente que les potencialice en dicho sentido.

En relación con las herramientas específicas para la minería de datos, Davenport & Harris (2007) introducen el concepto de Inteligencia analítica.

El término “inteligencia” es sinónimo de información de valor, mientras que el término “analítica” se relaciona con el uso

de análisis estadísticos y modelos predictivos sofisticados, para vencer a los competidores a través de la selección de los mejores clientes, la aceleración del proceso de innovación y la optimización de la cadena de suministro.

La inteligencia analítica puede y debe ser aplicada en las empresas para orientar tanto las decisiones humanas como las totalmente automatizadas. Se trata de un subsistema de Inteligencia de Negocios (BI, por sus siglas en inglés), es decir, del conjunto de tecnologías y procesos basados en datos, que sirve para comprender y analizar el desempeño de una empresa.

Las cinco fases de la competencia analítica son:

Fase 1: Analicamente deficiente: no hay mejora en las operaciones, ni se miden resultados.

Fase 2: Analítica localizada: se emplea para mejorar una o más actividades funcionales. Se mide el retorno sobre la inversión (ROI) de aplicaciones individuales.

Fase 3: Aspiraciones analíticas: se usa para mejorar una capacidad distintiva. Se mira el desempeño futuro y el valor de mercado.

Fase 4: Compañías analíticas: se desarrolla una amplia capacidad analítica, orientada a la diferenciación, que constituye un significativo impulsor del valor y el desempeño.

Fase 5: Competidores analíticos: se compete totalmente con base en la maestría analítica, que es el impulsor primario del valor y el desempeño.



Las compañías más exitosas y sofisticadas desde una perspectiva analítica alcanzan la fase 5, la cual se sostiene también por lo que el autor denomina los cuatro pilares de la competencia analítica:

I. El análisis de la información es el fundamento de una capacidad distintiva y estratégica.

II. El enfoque y la gestión de la inteligencia analítica involucran a toda la organización.

III. La alta gerencia está comprometida con el empleo del enfoque analítico.

IV. Existe una ambición a gran escala. Las estrategias basadas en la inteligencia analítica constituyen la apuesta de la compañía a futuro.

Los competidores verdaderamente analíticos exhiben los cuatro atributos a la vez, mientras que las organizaciones menos avanzadas en este terreno pueden tener sólo uno o, como máximo, dos de ellos.



Muchas compañías generan estadísticas descriptivas sobre aspectos externos de sus negocios como ingresos por cliente, volumen promedio de pedidos, pero las empresas líderes analíticas van más allá y utilizan modelos predictivos probados, como los revisados en secciones previas: CLTV, Análisis RFM, para identificar a los clientes más rentables, e integran los datos generados en la empresa y fuera de ella para obtener un mayor conocimiento del cliente.

En este sentido, la implementación del enfoque de inteligencia analítica apoyado a través de minería de datos llevará a las empresas a la toma de decisiones anticipadas que permitan generar valor en sus negocios y gestionar más eficazmente a sus clientes.

IBM SPSS Modeler es una de las herramientas de mayor potencial en el mercado. Previo a la compra de la compañía SPSS por IBM, se manejaba la aplicación Clementine, la cual prácticamente se volvió un estándar de facto en la industria de la minería de datos en general.

Con la inteligencia de negocio como aliado, una empresa podrá marcar distinción en el ámbito de su competencia al contar con información valiosa para su toma de decisiones.

Vale la pena reflexionar sobre una aplicación de alto impacto que está sustentada sobre la base de la minería de datos: la geo localización con mercadotecnia:

“Los avances tecnológicos, tales como escáneres de salida, software de minería de datos, tiendas de Internet, RFID, etc., ahora pueden ofrecer a las empresas información de sus clientes con un profundo conocimiento de las preferencias locales y sus patrones de compra. Esta nueva información permite localizar las tiendas, productos y servicios con mayor precisión que nunca. En respuesta a los cambios de dicho mercado, las empresas están aprovechando los nuevos avances tecnológicos y la aplicación de estrategias localizadas para

los mercados de consumo diferentes. Las estrategias de localización están incrementando la eficiencia de la gestión centralizada, sin perder la capacidad de respuesta de las autoridades locales” (Choudhary, 2010, página 1).

LIGAS DE INTERÉS

Sitio web de IBM SPSS Modeler

Para mayor detalle de la herramienta IBM SPSS Modeler revisa la siguiente dirección electrónica. En dicho espacio se brinda toda la información sobre las posibilidades de la plataforma, características, módulos, requisitos del sistema, etc.

» [IBM SPSS Modeler](#)

En cuanto a realizar minería sobre datos no estructurados como documentos, páginas web o archivos multimedia, la aplicación líder en el mercado es ATLAS.ti, que ofrece su producto en modalidad de prueba durante 15 días en su sitio web: <http://www.atlasti.com/>, junto con material en español para su aprendizaje, guía rápida y archivos de prueba. El enfoque de esta aplicación es identificar relaciones entre párrafos, documentos y archivos con datos que de primera instancia podrían no hacernos sentido de relación, pero que a un nivel de análisis pueden generar información valiosa y útil para la toma de decisiones en relación con un cliente o empresa.

El prototipo inicial de ATLAS.ti se desarrolló en la Universidad Técnica de Berlín como parte del proyecto ATLAS (1989–1992). En

1993, Thomas Muhr lanzó su primera versión comercial de ATLAS.ti, marcando el comienzo de Scientific Software Development, en la actualidad ATLAS.ti GmbH.

En el caso de la minería web, al momento la oferta de uso por parte de Google Analytics (<http://www.google.com/analytics/>) no debiera ser desaprovechada por los dueños de sitios o portales web. Se trata del sistema de estadísticas web que ofrece Google, y con el que es posible obtener informes detallados sobre el número de visitas que han tenido páginas web, desde qué ciudades la han visitado, con qué palabras han llegado a través de los buscadores, cuál ha sido la ruta que han seguido por tus páginas web, entre decenas de funciones y nuevas capacidades que se van liberando paulatinamente. Esta funcionalidad se activa al registrarse con una cuenta de Google en el servicio de analíticos, instalando, pegando, un código JavaScript en la página principal del sitio a monitorear. Luego de 24 horas se puede monitorear y dar seguimiento. Toda la información recabada puede exportarse a un archivo de Microsoft Excel© para su procesarla posteriormente.



El cambio de la estandarización a la localización, geo referenciada a través de cualquier dispositivo móvil, requerirá de una gran inversión en la recolección de datos y su análisis posterior. Adicionalmente, algunas economías de escala como la mexicana

deberán invertir también en su capital intelectual para formar personas que puedan aprovechar los datos precisos que obtendrán. Con el tiempo, conforme se desarrollen competencias técnicas de localización, se descubrirán grandes oportunidades para el mercado. Por el momento, la tendencia parece avanzar hacia un mundo de diferencias, donde las estrategias de las empresas más exitosas serán tan diversas como las comunidades que atienden.

LIGAS DE INTERÉS

Manual de uso de Atlas Ti

Para mayor información sobre Atlas. Ti visita el siguiente sitio que contiene el manual informativo de la aplicación. En dicho manual se presentan todas las alternativas para la obtención de información con base en fuentes que presentan datos desestructurados.

[» Atlas Ti](#)

Con la penetración cada vez mayor de las redes sociales y la importancia de medir la mercadotecnia digital, tener los analíticos del cliente dentro del CRM operacional ya representa una ventaja competitiva para una empresa, lo cual ayudará a tomar decisiones del progreso de campañas y poder reaccionar rápidamente sin tener que esperar 15 a 30 días después que la campaña termine, como ocurría hasta hace unos pocos años.

Gracias a los pasos que están dando empresas como Oracle, SAP e IBM, las aplicaciones de CRM operativo están siendo más eficientemente integradas a las herramientas analíticas. Tomemos el ejemplo de IBM, quienes comenzaron por la compra de Cognos (reportes), luego SPSS (analíticos) y más recientemente la empresa de marketing Unica (automatización de mercadotecnia). SAP con la compra de Business Objects. Oracle con la compra de Hyperion y

por último, Alterian con la compra de SM2, entre otros. Todas estas tecnologías llevan los analíticos más cerca del CRM operativo, más cerca de ayudar a la empresa a poder tomar decisiones en los puntos de venta, en las redes sociales y en el Call Center, para mejorar la experiencia del cliente.

Revisa la actividad de repaso del tema 3.4 al final de este capítulo.

3.5 Segmentación y diferenciación

Tal como se analizó en contenidos anteriores, la mercadotecnia tiene como principal cometido la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores, por tal motivo, es de suma importancia la segmentación y diferenciación, ya que es uno de los temas esenciales de la comercialización.

Un marketing centrado en el consumidor requiere: a) Identificar y analizar el perfil de los distintos grupos de compradores con necesidades y preferencias distintas lo que se conoce como segmentación del mercado; b) Seleccionar uno o más segmentos del mercado a los que atender, esto es la selección del público objetivo; c) Establecer y comunicar los beneficios distintivos del producto en el mercado el posicionamiento.

Por otra parte, el posicionamiento de un producto es la forma en que éste se define por los consumidores en relación a ciertos atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa en la mente del consumidor en comparación con los productos de los competidores. Dicho posicionamiento provoca la diferenciación del mismo ante su competencia.



A continuación, se revisarán algunos conceptos propios de la segmentación del mercado y el posicionamiento de un producto o servicio, el análisis se enfocará en el en el apoyo que ambos pueden representar para una estrategia de negocio CRM y como producto del esfuerzo de inteligencia analítica que se desarrolló en los temas previos.

Kotler, Keller, Cámara y Mollá (2006) establecen que la segmentación: “es la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de clientes, donde cada subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia”.

Hill (2000) por otro lado, define segmentación del mercado como la “identificación de distintos grupos de

consumidores cuyo comportamiento de compra difiere de otros de manera importante”.

Como se puede observar, en el concepto de segmentación existen elementos comunes, los cuales es necesario resaltar:

» **Proceso.** Los pasos a seguir para llegar a la identificación de segmentos específicos.

» **Identificación.** Este proceso se lleva a cabo en los mercados, que mediante la segmentación no se dividen, porque los segmentos ya existen. El mercado de manera natural ya está dividido, ya existen hombres, mujeres, del norte, del sur, de países latinos, de diversas ocupaciones, etc. La segmentación tan solo identificará los grupos con características comunes.

» **Segmentos.** Este proceso lleva a identificar la forma como, de manera natural, se agrupa la gente y se agrupan de acuerdo con diversas variables: demográficas, geográficas, psicográficas. Existen grupos muy grandes y por lo tanto, fácilmente identificables, pero también existen grupos tan pequeños y tan complicados en su identificación que reciben el nombre de nichos de mercado, por ejemplo: el grupo de personas que viaja más de 20 veces al extranjero durante un año con fines recreativos o de compras. Es en este tipo de instancias que la inteligencia analítica, revisada en la sección anterior, es de utilidad para su descubrimiento.

» **Características homogéneas.** Características comunes, iguales o parecidas; debe existir un elemento común entre todas las personas que han sido agrupadas, por ejemplo: el lector puede formar parte de diversos segmentos a la vez: estudiante de una carrera de negocios, que a su vez forma parte de una institución educativa, que cuenta con una modalidad de estudio.

» **Comportamiento de compra similar.** Al tener características comunes, se espera por lo tanto que tengan un comportamiento de compra similar, ya que de ello dependerá la oferta de las empresas para cubrir las necesidades de cada segmento.

Todas estas características son de mucha ayuda cuando se configura una estrategia CRM, pues permite de entrada, conocer mucho mejor a los clientes, sus segmentos, nichos, características de compra, etc.

El mismo Kotler (1985) y Sandhausen (2002), presentan de manera específica algunos tipos de segmentación, los cuales se muestran en el siguiente cuadro de resumen.

Geográfica	Región, tamaño de ciudad, ciudad o área, clima, mercado regional.
Demográfica	Edad, sexo, población, tamaño de familia, ciclo de vida de la familia, ingreso promedio, ocupación, educación, religión, raza, nacionalidad.
Psicográfica	Estilo de vida, personalidad, actitudes, valores, clase social, intereses, opiniones.
Comportamiento	Ocasión de compra, beneficios que buscan, tipos de usuario, tasa de uso, posición de lealtad, sensibilidad a factor de mercadotecnia, etapa de disposición a la compra: mercado existente, potencial latente, potencial incipiente

Con esta información es posible proceder a la creación de estrategias de apoyo al CRM. Se debe recordar que una estrategia está definida como un planteamiento general acerca de la acción que se va a emprender para lograr metas, para eso es básico tomar en cuenta el segmento al cual la empresa, ha decidido encaminar sus esfuerzos de CRM. Éste recibe el nombre de mercado meta, target en inglés. Una vez elegido el mercado meta, toca establecer una adecuada mezcla de mercadotecnia, que debe considerar tres criterios básicos:

- 1) Tamaño actual del segmento y potencial de crecimiento. ¿Convendría vender en un mercado de 110 millones de habitantes donde sólo existe 1 millón de personas interesadas en adquirir un producto? ¿Convendría vender un producto si se sabe que año tras año el segmento al que va dirigido disminuye en un 15%? Seat, la marca de automóviles española, jamás se imaginó que el segmento al que le ofreció sus productos en México tendría tanto potencial como lo ha demostrado.
- 2) Competencia potencial. Es importante evitar un mercado en el que hay una competencia intensa, a no ser que se cuente con toda clase de recursos que permitan hacer frente como retador del líder. El Circo del Sol será siempre, el ejemplo recurrente para este tipo de situación, debido a que se crea un modelo de negocio innovador en una industria que parecía muerta u obsoleta, de aquí su gran éxito y ejemplo. Hace unos 20 años, cuando llegó el Chevy a México, vino a romper el arraigo que se tenía al VW Sedán y al Nissan Tsuru, como opciones más económicas, despertando a un segmento de mercado potencial latente ante la oferta de autos de bajo costo.
- 3) Compatibilidad y posibilidad. Todas las acciones que emprenda la organización, deben ser compatibles con la misión y las metas generales de la empresa y las fuentes establecidas.

Para seleccionar una eficaz estrategia CRM con la información de segmentación, se deben entonces identificar los segmentos potenciales de interés para la empresa, conocerlos en la mayoría de sus variables, evaluarlos para identificar su impacto y proceder con la ejecución de acciones de relacionamiento.

En cuanto a la mezcla de marketing (el balance entre las 4 "P": precio, producto, plaza, promoción), las estrategias podrán ser: no diferenciada, concentrada, diferenciada y por producto o mercado. En el siguiente cuadro se explica cada una de ellas con base en sus atributos esenciales.

No diferenciada o estandarizada	Misma mezcla de mercadotecnia para un mercado masivo de consumidores potenciales.
Concentrada	La usan las empresas que ofrecen productos altamente especializados
Diferenciada	Orientación de las estrategias hacia dos o más segmentos de mercado diferentes con múltiples ofertas de mezclas de mercadotecnia.
Características producto- mercado	Ocasión de compra, beneficios que buscan, tipos de usuario, tasa de uso, posición de lealtad, sensibilidad a factor de mercadotecnia, etapa de disposición a la compra: mercado existente, potencial latente, potencial incipiente

El posicionamiento de mercado, por su parte, consiste en la decisión por parte de la empresa, sobre los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público meta. Los aspectos de la definición del producto se analizan en función de las expectativas de venta y de rentabilidad, de la capacidad interna de la empresa, de la gama de productos, de la imagen adquirida, o del posicionamiento de otros productos de la competencia.

Puede haber varias formas de presentar el concepto posicionamiento, se mencionan cuatro, de las que deriva el posicionamiento estratégico:

1. La percepción que tiene el consumidor sobre el producto: La percepción gana al sentido, la percepción hoy día es realidad. Aquí viene el concepto de marca conocida contra marca desconocida. La gente compra los productos, porque conoce la marca, porque hay un grado de familiaridad, las personas no saben si es mejor o peor, no importa tanto el precio, pero se conoce la marca, por ende se compra. El mundo finalmente es de percepciones, no de realidades.

2. La posición que tiene el producto frente a la competencia, es una posición relativa; versus el competidor: La empresa contra el competidor, participación en el mercado, uno contra el otro. Lealtad es un término emergente.

3. La posición respecto al mercado del futuro: Hace años, había una compañía en Monterrey, que estaba muy orgullosa de ser el tercer fabricante de consolas del mundo. ¿Era una buena noticia? No, si se tomaba en cuenta que la industria de consolas estaba muriendo en el mundo. Los consumidores preferían reproductores de sonido más pequeños. El negocio cerró. El posicionamiento, como el negocio, es hacia el futuro.

4. El anti posicionamiento, que va en contra de la posición actual: Se tiene que tomar una posición. El mercado se va por las empresas definidas, el mercado laboral se va por las personas definidas en su profesión, tiene que haber una definición, tiene que haber una idea asociada a su concepto comercial, a su concepto profesional.

El posicionamiento estratégico es un proceso de transformación. Es un modelo que se puede aplicar a un negocio, a un comercio, a una fábrica, a nivel profesional y es secuencial, los pasos para lograrlo son:



• **Oportunidad:** Todos los negocios, las entidades económicas, nacen de una oportunidad, que es como el soplo divino, la chispa o idea que arranca todo un concepto.

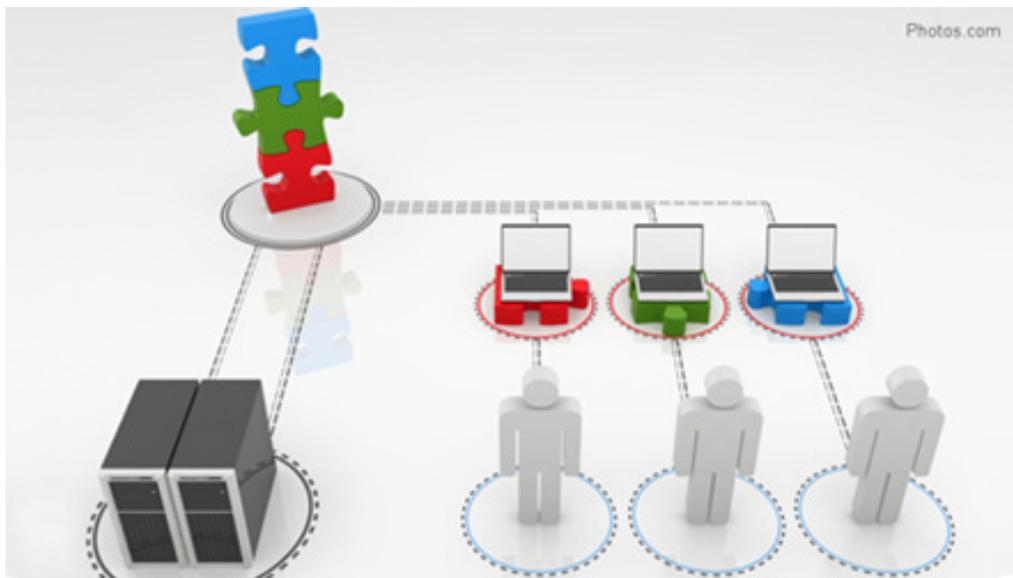
• **Diferenciación:** Se articula la diferencia con el resto, se dice de una manera muy sencilla pero es muy difícil, resume la frase del negocio, es dentro del modelo de negocio, su oferta de valor.

Un posicionamiento estratégico integral es competitivo, no solamente es a favor del consumidor, es contra el competidor. No es solo un movimiento hacia el mercado, es contra otro producto al que el consumidor hace referencia. El posicionamiento debe ser único. Alinea todas las operaciones de la empresa hacia la dirección estratégica. Todos saben cómo contribuye a ese fin estratégico, representa una cultura. La tecnología se compra, los productos se

compran, los precios se igualan, pero no se puede adquirir en el mercado una cultura.

En una época como la actual, donde lo permanente es el cambio, muchas empresas deberán revisar su segmentación de mercado, reposicionar su estrategia de negocio y sobre todo, su estrategia CRM para hacer frente a la competencia. Si se tiene claro que el segmento es el correcto, reposicionar no es otra cosa que darle al producto o servicio un nuevo enfoque que le sea más propicio para enfrentar el futuro.

Cuando las actitudes y las percepciones de los clientes cambian y cuando la tecnología sobrepasa a la de los productos existentes, es hora de revisar la segmentación del mercado y muy posiblemente de reposicionar. El reposicionamiento comienza hacia el interior de la empresa, su cliente interno y especialmente el CEO de la empresa debe involucrarse emocionalmente en el proceso de reposicionamiento si quiere que su estrategia llegue a feliz término.



Revisa la actividad de repaso del tema 3.5 al final de este capítulo.

Conclusión del capítulo 3

Las estrategias de negocio CRM dependen en gran medida de la eficacia para utilizar la información de los clientes, para satisfacer sus necesidades y expectativas, lo que que conduce a una mayor ganancia para las compañías.

Con las distinciones tecnológicas del CRM operativo (TES, TEM, MRM, CSS) se puede afinar la estrategia y hacerla puntual para un área en específico que se desee fortalecer en la empresa. La variedad y posibilidades que brinda la tecnología son realmente fascinantes y requerirían del esfuerzo de un libro completo y un gran número de expertos y especialistas para comprender puntualmente las ventajas y oportunidades de cada una de ellas; de nuevo aquí el mensaje no es escoger la mejor plataforma del mercado, sino la mejor plataforma para la empresa que no necesariamente es la misma selección.

A través de técnicas especializadas del CRM analítico (CLTV, RFM, ROC) es posible descubrir algunas características de los clientes, lo que permite alcanzar una especialidad con la que se puede competir en el mercado, independientemente del giro de la empresa.



Por último, gracias a la minería de datos, es posible elaborar modelos descriptivos, para comprender y observar una empresa desde una perspectiva diferente a la natural y modelos predictivos hacia el futuro, para hacer una mejor segmentación del mercado, en ambos casos, aprovechando los datos y un manejo certero en su interpretación, para desarrollar una clara competencia que deben tener las empresas de este siglo: la de la inteligencia analítica y de negocio.

Actividades del capítulo 3

Actividad de repaso del tema 3.1

Actividad de repaso del tema 3.2

Actividad de repaso del tema 3.3

Actividad de repaso del tema 3.4

Actividad de repaso del tema 3.5

Ejercicio integrador

Recursos del capítulo 3

» Fontao, José (2011, 4 de febrero). Minería de datos hoy y mañana. CRM a medida. Recuperado el 08 de marzo de 2011, de <http://crmamedida.blogspot.com/2011/02/mineria-de-datos-hoy-y-manana.html>

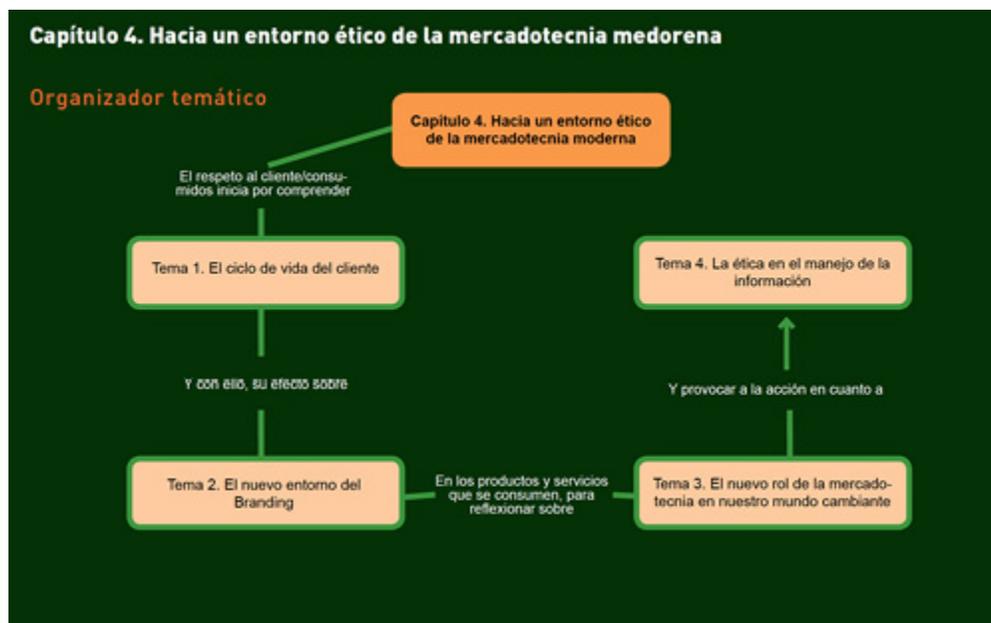
» Hannon, Shawn (2007). CRM Software Market Share Leaders. CRM Software 360°. Recuperado el 10 de marzo de 2011, de <http://www.crmsoftware360.com/>

» Marín V. Pablo, Aburto L. Luis. Estimación de LifeTime Value. Basada en comportamiento transaccional. Centro de Estudios de Retail. (CERET) Universidad de Chile. Recuperado el 25 de febrero de 2011, de http://www.ceret.cl/contenido/Working_Papers/LTV_CLAIO_2006.pdf

» Mind de Colombia, Ltda. Guía Metodológica sobre Evaluación y Selección de Software CRM (2010, 30 de agosto). Guías de apoyo gratis. Recuperado el 03 de marzo de 2011, de <http://mind.com.co/guia-metodologica-sobre-evaluacion-y-seleccion-de-software-crm/>

» Schwebel, Martha Isabel (2010, 21 de enero). Tendencias de CRM para el 2010. Contact Forum Portal. Recuperado el 15 de marzo de 2011, de <http://www.contactforum.com.mx/noticias/2936.html>

Capítulo 4. Hacia un entorno ético de la mercadotecnia moderna



“No hay necesidad de apagar la luz del prójimo para que la nuestra brille”.

–Bernard Baruch

El poder que han generado en las personas los medios sociales, la apertura y exposición de las empresas hacia esos nuevos canales de comunicación, las obligan a conducirse por caminos que requieren de una ética renovada y mucho más responsable socialmente de la que hasta hace algunos años llevaba a cabo.

De acuerdo con Hanna, Rohm & Crittenden, (2011, Pág. 265):

“Los consumidores están adoptando cada vez más un papel activo en la co -creación de contenido de marketing con las empresas y sus respectivas marcas. A su vez, las empresas y las organizaciones están buscando los programas de mercadeo social y campañas en línea, en un esfuerzo por llegar a los consumidores que viven en línea. Sin embargo, el desafío que enfrentan muchas empresas es que aunque reconocen la necesidad de ser activos en medios de comunicación social, realmente no entienden cómo hacerlo con eficacia, cuáles son los indicadores de rendimiento que deben ser medidos, y cómo se deben medir. Además, las empresas que están desarrollando estrategias de medios sociales, en plataformas como YouTube, Google +, Facebook y Twitter los tratan como elementos independientes en lugar de parte de un sistema integrado.”

Esto último desde luego, exige la integración de los procesos de marketing con los del negocio.

Ante estas estrategias innovadoras, el respeto de una empresa hacia sus clientes o consumidores inicia desde el conocimiento que tiene de ellos y sus necesidades, comportamientos y hábitos, el manejo responsable de la marca hacia una sociedad que está sobreexpuesta a información de mercado como son nuevos productos, nuevos servicios, nuevas posibilidades para atender sus necesidades, las nuevas capacidades que la mercadotecnia brinda gracias al desarrollo tecnológico y por último, el manejo que se debe tener de la información con la que hoy día se cuenta.

El inicio y final del ciclo ético de la mercadotecnia moderna comienza por cada persona y el marco de actuación en su círculo de influencia personal, familiar, social, empresarial. Nunca como hoy, había sido posible comunicarse y concretar acciones con el resto de la sociedad, pero esto conlleva una responsabilidad, tanto los proveedores como los consumidores deben ser conscientes de sus obligaciones y conducirse así, bajo un nuevo marco ético y de responsabilidad social, impulsando valores, conductas y actitudes propios de la vida que se quiere llevar.



4.1 El ciclo de vida del cliente

La definición del ciclo de vida del cliente (CVC, como lo refieren algunos autores) ha producido a lo largo del tiempo cierto grado de confusión o desorientación, la cual se tratará de aclarar en esta sección. De manera natural, todo ciclo de vida plantea el escenario en el cual se desarrolla un ser vivo, desde que nace hasta que muere, si se exporta esta analogía al mundo de los negocios y en particular, al de la mercadotecnia, el ciclo de vida del cliente podría considerar dos acepciones válidas:

- a) El tratamiento que recibe un cliente, por parte de sus organizaciones proveedoras, en sus fases naturales o biológicas como ser humano; es decir, desde bebé, niño, adolescente, joven, adulto, mayor.
- b) El tiempo que una persona es consumidor de un producto o servicio de una empresa o marca; en otras palabras se refiere al proceso mediante el cual se logra la adquisición del cliente, se le mantiene, se logra **fidelizear**, obtener su fidelidad, y por ende se retiene o bien se le deja ir.

Ambas consideraciones son igualmente viables para desarrollar, sin embargo es la segunda en la cual se trabajará el siguiente contenido y se derivará la consecuencia ética de esta relación, persona-organización, organización-persona y el marco de responsabilidad sobre el cual ambos debieran actuar.

¿Por qué ocurre esto? La respuesta se puede obtener cuando además del perfil que se genera del cliente, target, se logra comprender el momento de la relación que la empresa establece con él. Así como en una relación de pareja, se presentan altas y bajas que alteran la vinculación a lo largo del tiempo, lo mismo ocurre en la relación cliente-organización o producto-servicio, de allí que el ciclo de vida del cliente (CVC) sea un parámetro importante para guiar una relación más efectiva y de respeto ético para ambas instancias.

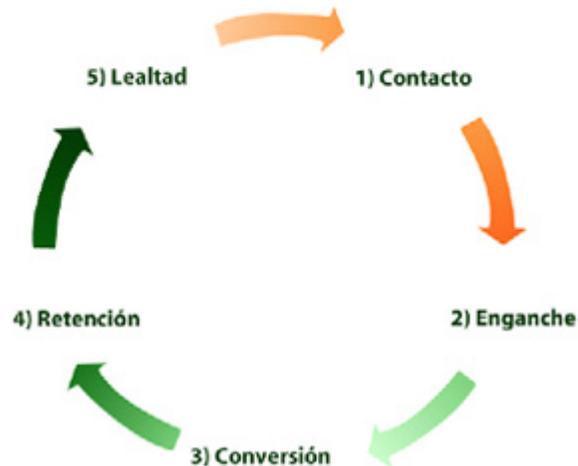
Jackson y Wang, plantean en su propuesta bibliográfica del área de marketing:

"Yo sé cómo es mi cliente. Es mujer, tiene una edad comprendida entre 18 y 34 años, está casada, tiene por lo menos dos hijos y vive en los suburbios. Ella y su marido son propietarios de una casa y ganan por lo menos 25,000 dólares al año. Pero cuando voy a un establecimiento y observo quién realmente compra mis productos, nunca se parece a la descripción que da nuestro departamento de marketing". (Jackson y Wang 1998, Pág. 17)



El reconocido analista de mercadotecnia y actual especialista en métricas de Medios Sociales, Jim Sterne, desarrolló hace algunos años un planteamiento del ciclo de vida del cliente (CVC) en cinco procesos generales: contacto, enganche, conversión, retención y lealtad.

Diagrama del ciclo de vida del cliente, el cual es una representación simplificada de la propuesta que hace Sterne (y es una interpretación del autor del eBook).



En otras palabras, esto puede entenderse desde que se obtiene la atención de un potencial cliente (contacto), mostrarle qué es lo que la empresa tiene para ofrecerle (enganche), lograr que se convierta en un cliente efectivo a través de la ejecución de una transacción comercial (conversión) y finalmente, lograr que estas transacciones comerciales perduren (retención), maduren y logren un alto nivel de satisfacción que sea suficiente para que este cliente sea generador de nuevos contactos de negocios calificados, o de valor, para que sean ingresados también al ciclo de vida (lealtad).

Si bien la propuesta anterior parece no aportar mucho más que el propio sentido común, queda un último paso que a la fecha se ha vuelto de suma importancia para las empresas y que refiere a cuando un cliente deja de serlo, cuando abandona una empresa de la que era consumidor. Por la razón que sea, el cliente se va y no desea seguir comprando el producto o servicio que la empresa le ofrecía. ¿Qué ocurre en esa instancia?, ¿qué hacen las empresas cuando llega este momento? La palabra clave en esta oportunidad parece ser aprendizaje. Y es justamente que ocurrido el término de la relación cuando realmente se conoce si la estrategia de relación con el cliente (CRM) es una estrategia eficaz y que respeta al cliente. Son realmente muy pocas las organizaciones que atienden este trámite de término y lo aceptan felizmente, porque son pocas

las personas que son capaces de soltar, aprender y hasta llegar a agradecer.



Todo lo anterior lleva a reflexionar sobre el valor de las relaciones que una empresa establece con sus clientes. Tras los acontecimientos vividos en años recientes por importantes empresas que fueron asesoradas para mentir sobre su valoración en el mercado, haciendo uso de irregularidades contables y financieras, se empezó a rescatar una variable para valorar a las empresas: el capital relacional, que 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, intermediarios, redes de apoyo, competencia, etc.)

En este sentido, la Dra. Claudia Imhoff, presidenta y fundadora de la consultora norteamericana Intelligent Solutions Inc., desarrolló un sencillo, pero interesante modelo del Ciclo de Vida del Cliente

(CVC). Su propuesta apunta a que lo importante es que la organización establezca en detalle cuál es el ciclo de vida de sus clientes por los diferentes tipos de productos o servicios que ofrece al mercado es decir, un mismo cliente puede tener distintos ciclos, dependiendo de los productos o servicios que consume. Su modelo es altamente original porque considera a la competencia como integrante del CVC, pues la oferta de otros productos y/o servicios por otras empresas es una oportunidad latente para el cliente en todo momento, con el uso de este modelo, se tiene una visión mucho más integral del cliente y del mercado y por ende, una mejor comprensión del comportamiento del consumidor a lo largo del tiempo, lo que sirve para pronosticar acciones a futuro. Así, una organización puede tener un estimado muy veraz de las próximas compras e incluso, de las próximas pérdidas de clientes y hacerse cargo, desde hoy, de la situación.

El CVC es un concepto que debe ser utilizado en aquellas organizaciones que creen en las relaciones a largo plazo con los clientes y que están dispuestas a aprender, incluso de las experiencias negativas generadas con algunos de ellos, lo que se podría llamar peores prácticas; el CVC definitivamente no es para aquellas organizaciones que viven de los negocios de oportunidad, de una sola venta, y que están enfocados en lograr la transacción sin importar cómo, incluso en muchas ocasiones, a costa de la relación con el cliente o sacrificando elementos éticos fundamentales como decir verdades a medias, engañar, sacar provecho al no explicar la funcionalidad o bondades de un producto o servicio, entre tantos otros tantos casos que más adelante se explicarán.

Hoy en día muchas empresas están implementando una estrategia de brindar una “experiencia memorable” al cliente en

cada uno de los puntos de contacto (CEM, Customer Experience Management).

Cualquier desviación o no conformidad por parte del cliente, es motivo para que éste considere alternativas y eso es no es un comportamiento conveniente para los fines de CRM. Si se desea hacer entrega de una experiencia memorable, lo primero que hay que hacer es entender cómo es el comportamiento de análisis, selección, decisión, evaluación del servicio o entrega y recompra de cada uno de los segmentos de clientes o clientes individuales que la empresa atiende.

Para evaluar el Ciclo de Vida del Cliente (CVC) existe una metodología compuesta por dos elementos clave:

- **El Ciclo de Evolución del Cliente, y**
- **El Análisis de los Puntos de Interacción con el Cliente.**

LIGAS DE INTERÉS

CVC

Para conocer mayor información sobre el tema consulta el siguiente enlace, el cual muestra el esquema de CVC, vinculando al cliente con la empresa y los componentes relacionados con el personal, procesos y productos. Conformando con todo ello un ciclo de experiencia.

[» Esquema CVC](#)

Uno de los métodos que en la práctica

resultan más eficientes para evaluar el componente de procesos de negocio en ambientes de CRM es el Ciclo de Evolución del Cliente.

Se puede asociar con una premisa muy célebre definida por el padre del marketing moderno Theodore Levitt: “El propósito principal de un negocio es crear y mantener clientes”. La premisa es simple en su formulación pero muchas empresas, debido a su obstinación por enfocarse en el producto, lo que se llama Cultura-Producto, no captan este mensaje con claridad y terminan con un modelo de procesos de negocio que toma al cliente muy poco en cuenta. El Ciclo de Evolución del Cliente se basa en esta premisa. La empresa entonces se debe focalizar en la implementación de procesos claros que le permitan crear nuevos clientes, mantener sus clientes actuales y desarrollar relaciones rentables a largo plazo.

Con el Ciclo de Evolución del Cliente, la organización pasa naturalmente de estar centrada en el producto a estar centrada en el cliente, transformando por completo su cadena de valor.



El Ciclo de Evolución del Cliente se utiliza para comprender en detalle las cuatro fases principales por las cuales evoluciona cada uno de los clientes. Estas cuatro fases son:

- » Atraer, corresponde al segmento llamado Evolución de Contactos
- » Vender, corresponde al segmento llamado Evolución de Prospectos
- » Satisfacer o Cumplir, corresponde al segmento llamado Evolución de Clientes
- » Fidelizar, corresponde al refuerzo de la venta y de la relación con el cliente, esto es, que sean fieles a su marca y la sigan comprando sin tentarse con las marcas competidoras.

Como se ha revisado a lo largo del eBook, el concepto de CRM no era muy conocido en las décadas de los 70 y 80. Sin embargo, la base para poder establecer relaciones rentables y duraderas con los clientes ya era aplicada por algunos pioneros en este campo. Uno de ellos fue Jan Carlzon, director ejecutivo de la aerolínea SAS Scandinavian Airlines System. Carlzon aplicó con gran éxito muchas estrategias de centralización en el cliente y sus ideas fueron ejemplo para otras empresas a nivel mundial. Uno de los conceptos fundamentales de Carlzon fue el llamado “momento de verdad”, que corresponde a todas aquellas interacciones que un cliente potencial o actual tiene con una empresa. No importa el canal, el lugar, la forma, un momento de verdad es aquel que permite que el cliente tenga una experiencia de relación o interacción con la empresa y evalúe cómo sintió esa experiencia. Por ejemplo, ver un comercial por televisión es un momento de verdad para el cliente, potencial o actual, porque es una forma de interactuar con la empresa.



Basado en este concepto y en los excelentes resultados obtenidos durante varios años por SAS, Carlzon (2008) decidió escribir un libro llamado “El Momento de la Verdad”. Sus enseñanzas y conceptos son tan vigentes como nunca antes. El Análisis de Puntos de Interacción está basado en los momentos de verdad, para lo cual se desarrolla un mapa de Evolución de la Relación con sus diferentes segmentos de clientes y se aplica una metodología detallada para analizar el estado actual de cada uno de los puntos: tienda, Internet, centro de contacto, etc.

La mercadotecnia relacional, comprendida a través del CVC, es una de las mejores oportunidades que tienen las empresas para ejecutar procesos de negocio relacionados con la responsabilidad social y la **ética** puesto que la base sobre la que se sustenta es la confianza con el cliente. Es oportuno entender la frase: “las personas no quieren comprarle a una empresa, quieren comprarle a una persona en la que depositan su confianza”. Por eso el valor de las relaciones es único y en eso parece residir buena parte del éxito de compañías como Apple, que con sus innovadores productos y servicios, han llevado a sus filas cada vez a más y más

consumidores satisfechos y confiados de lo que están adquiriendo; Ikea premiada por sus innovaciones en mobiliario y artículos para el hogar; Facebook al dominar el escenario de las redes sociales; Bimbo, al atraer el pasado en consumidores de sus tradicionales pastelillos; y otras muchas empresas que, además de atender su core-business, trabajan en generar lazos de confianza con sus consumidores.

LIGAS DE INTERÉS

Ciclo de Evolución del Cliente

Para conocer mayor información sobre el tema consulta el siguiente enlace que muestra una propuesta de la compañía de consultoría Mind de Colombia. Dicho gráfico incorpora la evolución de contactos, prospectos y clientes, lo que le brinda una riqueza en su visión amplia de la concepción de lo que es un cliente (es incluyente desde que se perfila como tal).

[» Propuesta de la compañía de consultoría Mind de Colombia](#)

Revisa la actividad de repaso del tema 4.1 al final de este capítulo.

4.2 El nuevo entorno del branding

A partir de los años 80 y particularmente en los 90, buena parte del éxito de las empresas se debió a una excelente estrategia de mercadotecnia, basada no tanto en las propiedades del producto o servicio ofrecido, sino en la transmisión y producción de principios y valores para la marca que se buscaba comercializar. A esta nueva estrategia de negocios se le denominó branding y es posible

definirlo como el proceso de creación y mantenimiento de una marca, administración de la marca. Es un proceso de negocio donde se destacan los valores y conceptos relacionados con un modo o estilo de vida concreto, con una forma de sentir, vivir y pensar. Es pues una forma de conectar emociones, pensamientos y sentimientos con productos y servicios de una organización a través de su marca.



El branding de esta forma, tiene que ver con la identidad de una marca. Empresas como Nike, Google o Coca-Cola actualmente no sólo ofrecen productos o servicios, sino un concepto determinado, actitudes e ideas concretas.

Las marcas están obligadas hoy día a establecer una conexión emocional con el cliente.

El branding se dirige a los sentimientos, a los deseos más profundos, a la intimidad y seducción en la perspectiva más amplia del cliente. De este modo, muchas marcas se han convertido en auténticos iconos culturales donde se reflejan los gustos y

apetencias de los consumidores, se han convertido en una aspiración para la mayoría de las personas, pues han sabido mostrar ante ellas emociones, valores y estilos de vida con los que se sienten conectados, ¿quién no quisi era tener un BMW, un iPad última generación, un artículo de Louis Vuitton, por ejemplo?

Y es justamente por esta conexión emocional que se logra con el branding, que es preciso ser muy finos y cuidadosos en su manejo con los clientes actuales y los prospectos. Dada su necesidad y deseo, la marca y su proceso de creación, puede ser la oportunidad única para alcanzar el éxito comercial y puede, también, representar una farsa gigantesca que lleve al extremo negativo la discusión sobre lo **moral** y ético en su propuesta de valor.

Afirma Tom Peters (1997), que:

"El éxito de una empresa no viene tanto de la mano de sus productos, sino de los valores que con él se pretenden transmitir; ante todo, una marca es un estilo de vida".



Cuando el cliente elige un producto por sobre otro de similares características, se debe a que junto con éste adquiere un valor determinado, una forma de vivir concreta, una experiencia y una actitud ante la vida. Estos valores, totalmente intangibles, deben representarse a través de la marca, porque lo que compra el cliente no es el producto en sí, sino aquello que lo diferencia del resto. Lo que compra el cliente es la marca, y la marca para Peters, es "el alma de la empresa".



La marca crea, además de la imagen, una reputación que se gana con el tiempo y con las acciones de todos los días de la empresa y a largo plazo puede convertirse en un activo. Al final, la marca permite también el posicionamiento de la empresa (o algunas veces de sus productos o servicios). Este posicionamiento consiste en la sumatoria de la identidad de la marca y la propuesta de valor experiencial que se desea comunicar de forma momentánea.

LIGAS DE INTERÉS

Branding

Para conocer más sobre el tema consulta el siguiente enlace que muestra la infografía sobre el cielo y el infierno en el branding, de David Armano, la cual juega con los conceptos de organizaciones que hacen un extraordinario desarrollo de su marca (interacciones positivas, consistencia, credibilidad, confianza, lealtad, autenticidad) versus aquellas que hacen todo lo contrario (interacciones negativas, desconfianza, inconsistencia).

[» Infografía sobre el cielo y el infierno en el branding, de David Armano](#)

Un manejo adecuado de imagen de marca o branding, debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Conexión emocional	Creación y exaltación de una marca, para establecer una relación emocional con el cliente.
Atención a deseos profundos	La usan las empresas que ofrecen productos altamente especializados
Creación de necesidades concretas	No se produce un objeto para un sujeto, sino un sujeto para un objeto determinado: hay que producir y crear deseos; el branding genera una necesidad específica.
Filosofía empresarial	A través de la marca se comunican valores y principios de una compañía.
Humanización de marca	El branding permite caracterizar con rasgos humanos la marca lo que le brinda una imagen que mientras más humana sea más exitosa puede ser.
Enfoque al corazón	La publicidad se dirige a la mente de los consumidores; el branding intenta apoderarse de sus sentimientos.

Es muy clara la connotación ética que tienen los procesos involucrados con la creación y manejo de una marca y es justamente en su enfoque al corazón, sus rasgos humanos y el desarrollo de conexiones emocionales donde reside la mayor atención a considerar.

Durante los últimos diez años, empresas como Ikea han intentado fomentar con sus productos la idea de renovación o cambio en las personas, señalando que la llave de la transformación o la innovación de la vida reside única y exclusivamente en cada persona, todo lo cual es muy positivo sin duda. Incluso, valores tales como la fraternidad, la justicia, la amistad pretenden transmitirse a través de la imagen de una marca. El problema es que la vía de acceso a todos esos valores es la adquisición de un producto de la empresa, lo cual deja su pretensión como mero rótulo y vacía. ¿Es capaz una empresa, a través de su marca, de inspirar a las personas a ser mejores seres humanos sin que tengan que ser forzosamente clientes de ella? La respuesta no está definida y se

espera que se pueda encontrar con la reflexión de múltiples ejemplos y casos de éxito.

Las marcas se han convertido en una especie de nuevos objetos de culto, auténticos y poderosos iconos culturales. Piense en la mitología cultural y hasta social que envuelve una marca tan reconocida como Apple, en la imagen de estar en moda que impregnan marcas como BlackBerry, Nike, o Aeropostale. Incluso, conceptos más complejos como la multiculturalidad han sido traducidos al lenguaje de las marcas, como es el caso de los “Colores Unidos de Benetton”.

Una simple frase, en ocasiones dos, uno de los requisitos del branding es, precisamente, que la publicidad es más efectiva en la medida que sus mensajes con más breves, condensa todo un conjunto de “principios”, todo un estilo de vida.

Por todo lo anterior, el manejo ético y con responsabilidad social de una marca es un asunto que debe tratarse desde el interior de despachos de diseño e imagen de una empresa; obedece a una reflexión obligada de quienes con su arte y conocimientos plasman en un lienzo una imagen que luego se difundirá por los nuevos medios sociales, conjuntamente con un discurso y su despliegue de valores a través de las múltiples conversaciones que se establecerán con ella. El juego de las emociones y los sentimientos es delicado y riesgoso, lo cual exige la mayor atención posible a sus acciones, por básicas o sofisticadas que puedan ser.



- » "Piensa diferente". Apple.
- » "Sólo hazlo". Nike.
- » "Imposible es nada". Adidas.
- » "La vida es buena". LG.
- » "¿Hasta dónde quiere llegar hoy?". Microsoft.
- » "No hay sustituto". Porsche.
- » "Lo mejor que un hombre puede tener". Gillette.
- » "Perfecto para ti". Wella.
- » "Sigue adelante". Johnnie Walker.
- » "Porque yo lo valgo". L'Oreal.
- » "El banco local del mundo". HSBC.

Revisa la actividad de repaso del tema 4.2 al final de este capítulo.

4.3 El nuevo rol de la mercadotecnia en nuestro mundo cambiante

Se ha llegado casi al final del eBook y desde luego quedan muchos más temas por reflexionar acerca del poderoso binomio que conforman la tecnología con la mercadotecnia. Conforme se ha sido testigo del desarrollo tecnológico y de su utilización en las actividades, se muestran más oportunidades para emplear nuevas acciones.

La mercadotecnia ha evolucionado a la par del desarrollo tecnológico y hoy más que nunca juega un rol preponderante en toda organización que desee subsistir y tener éxito. Por eso, se dejó para esta sección la reflexión de lo que se espera en un futuro el cual, como alguna vez lo mencionó Peter Drucker, "nos ha alcanzado ya". El futuro del que se hablaba antes cambio de

milenio, es hoy un pasado que ha transmutado a un presente dinámico y con una gran dosis de incertidumbre hacia lo que viene.

Durante el Siglo XX se escuchaba reiteradamente que el mundo estaba cambiando, pero jamás la imaginación de la personas pudo siquiera acercarse a lo que pasa actualmente. El cambio ha tomado cada vez más y más velocidad a medida que avanzaba su recorrido, llegando a lo que se ve en la actualidad, cada día que transcurre, las nuevas tecnologías que aparecen transforman los viejos paradigmas y referentes, lo que obliga a las personas a replantearse los escenarios aun sin haber comprendido ninguna situación del mercado, a tener que estar diariamente alerta de los cambios para poder adaptarse cuanto antes y no quedar perdidos en el olvido de los clientes. Hoy la memoria de corto plazo juega la broma de reducir los famosos 15 minutos de fama de los hablaba Andy Warhol a unos cuantos segundos de oportunidades en un diálogo de elevador, *elevator pitch*, para captar la atención de un posible inversionista o cliente.



En el caso de la mercadotecnia este proceso se vive con mucha más intensidad, ya que de principio a fin se ve influenciada por todos estos cambios, y su adaptabilidad y transformación debe ser

constante para aprovechar cada oportunidad con flexibilidad. El marketing se ve afectado por los cambios que surgen en el entorno o el contexto en el cual se desarrolla; los cambios tecnológicos, la globalización, las tendencias demográficas, sociales y culturales, crean nuevas oportunidades y retos nacionales e internacionales. Como consecuencia, la mercadotecnia sufre cambios radicales, por ejemplo, los cambios tecnológicos permiten la constante innovación en los productos y el flujo de información sobre los clientes y el mercado implica el uso y aprovechamiento de redes sociales, la Web semántica, el efecto viral, la súper especialización; los cambios demográficos, sociales y culturales requieren que los bienes y servicios se adapten a las nuevas características y gustos de la población y la globalización conlleva la responsabilidad de ser competitivo en otros mercados y que la mezcla de mercadotecnia de los productos y servicios se adapte a cada uno de ellos. Asimismo, el ingrediente ético y de responsabilidad social juega cada vez con mayor importancia en la elección de uno u otro producto o servicio, en la preferencia sobre una u otra organización con la que se está vinculado por un momento.

Según indican reconocidos gurús de esta disciplina, el marketing debe transformarse radicalmente. Y para orientar este cambio, Kotler (1999) plasma siete estrategias que considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos, ya que han sido probadas con diferentes modelos de negocio y han demostrado que pueden aportar modelos estratégicos a tener en cuenta para implementarlos en las nuevas organizaciones del Siglo XXI.

Para Kotler, la mercadotecnia en el mundo cambiante deberá considerar las siguientes siete estrategias:

Estrategia empresarial	Descripción	Ejemplos
1. Bajos Costos	No se trata sólo de reducir algunos costos, sino de aplicar la reducción de los mismos en casi todas las áreas de la empresa, pero sin afectar la expectativa que el propio cliente tiene, ni la esencia del negocio.	Wal-Mart, EasyJets, Servicios y aplicaciones de Google, Waldo's.
2. Experiencia única para el consumidor / cliente.	Enfocarse en conseguir que el cliente viva una experiencia extraordinaria, única y diferente; lo cual hará que esté dispuesto a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia.	Starbucks, Harley Davidson, Disney, Bottega Veneta.
3. Reinventar el modelo de negocio.	No enfocarse en hacer las cosas mejor que los demás, sino en hacerlas de manera diferente. Un vocablo latín resume esta sabiduría: "Non nova, sed nove".	Apple, Dell, Porsche (SUV Cayenne).
4. Calidad máxima en el producto.	Hay clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor, y si se les da la empresa tendrá clientes cautivos y adictos a la marca.	Toyota, Royal Caribbean International, Cartier.
5. Centrarse en nichos de mercado.	Otra forma de garantizar el éxito es centrarse en nichos de mercado, lo que Seth Godin llama tribus, es decir, grupos reducidos de personas que comparten un gusto en particular (seguidores de culto de alguna película, de una marca, de un estilo de vida). Esto no es nuevo, sin embargo muchas empresas aún no se han enterado que este planteamiento existe y tratan de vender a todo el mundo, con lo que consiguen no venderle a nadie.	Tetra, Apple, EA, Audi, BMW.
6. Ser innovador.	En algunas empresas esta es una máxima que les persigue en cualquier planteamiento (innovar, innovar, innovar) porque la han asumido como una de sus ventajas competitivas.	Apple, Lulu.com, Vook.com
7. Ser el mejor en diseño.	La capacidad de diseño se ha convertido en un valor agregado que se puede incorporar a los productos y servicios de una organización; revitalizarlo para crear distinción de marca es clave.	Apple, Bang & Olufsen, Louis Vuitton.

Por su parte Kotler y Armstrong (2001), resaltan tres tendencias, válidas incluso una década después, en el panorama de la mercadotecnia, que ponen a prueba las estrategias de las organizaciones:

Tendencias en el ámbito de la mercadotecnia.



1. Crecimiento de la mercadotecnia sin fines de lucro: hasta hace pocos años la mercadotecnia se aplicaba casi exclusivamente a empresas del sector comercial, lucrativo, sin embargo, actualmente tiene un papel relevante en muchas organizaciones sin fines de lucro, como universidades, iglesias, fundaciones, hospitales, ONG's, OSC's; pues todas estas instituciones también se preocupan por satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes, definir de mejor forma a sus mercados meta, comunicar y promocionar sus servicios, al igual que cualquier otra empresa. Iniciativa México (iMx) es un claro ejemplo del servicio que la mercadotecnia brinda a un proyecto sin fines de lucro y para la promoción social.

2. El auge de las nuevas tecnologías de información y comunicación (nTIC): la evolución de las nuevas TIC ha revolucionado la forma de comunicarse con los clientes, de obtener información y de analizar el mercado meta y la competencia, nunca antes los gerentes han tenido tanta información a su alcance. Gracias a estos avances, es posible producir órdenes mínimas de productos muy variados y ajustados a las especificaciones del cliente a bajo costo (Toffler, 1985), lo que se conoce hoy día como la economía del long tail o súper especialización. Internet es quizá, una de las herramientas que ha tenido más impacto en esta revolución, pues vincula usuarios en todo el mundo, al mismo

tiempo que permite compartir información de cualquier tipo. En palabras de Toffler (año): “el nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento”.

3. Demanda de acciones más responsables socialmente: la ética se ha convertido en una necesidad vital para la sociedad y especialmente, en el ámbito de las actividades económicas y de la empresa en particular, las personas encargadas de la mercadotecnia hoy en día deben hacerse responsables del impacto social y ambiental de sus acciones. Se supone que la ética es individual y que la visión empresarial involucra todo lo frío, los análisis calculadores y libres de cualquier tipo de ponderación de los procesos. Sin embargo, cada vez es más creciente el concepto de que sí hay una cultura ética y corporativa por desarrollar y por institucionalizar en las empresas. Un ejemplo de esta tendencia lo ha dado la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI, 2008) que establece la filosofía del Código de ética de esa asociación, el cual pretende garantizar la calidad y profesionalismo de los miembros afiliados a la AMAI. Este código establece las normas básicas de ética que deberán guiar la investigación de mercados y opinión pública en México y sirve de guía para aquellos países que aún no han establecido pautas de conducta en torno a esta materia.

En otro orden de ideas, Rapp y Collins (1998) comentan acerca de una interesante y fuerte tendencia hacia la individualización de la mercadotecnia. El constante avance del mercado ha convertido la mercadotecnia de masas en la de segmentación, luego a la mercadotecnia de nichos y al siguiente paso: la mercadotecnia individualizada. Ésta reconoce, admite, aprecia y sirve a los intereses y las necesidades de grupos selectos de consumidores cuyas identidades y perfiles comerciales individuales, son conocidos por la organización que les ofrece algún producto o servicio. Las nuevas tecnologías de información, en su concepción 2.0 han

facilitado esta última tendencia hasta convertirla en una realidad en la construcción de las redes sociales.

La mercadotecnia ha dado un giro de 180° en los últimos años; ya no basta con producir al menor costo y lograr la satisfacción de los clientes, ahora hay que llegar al corazón de las personas, a su cerebro y a su espíritu para aspirar al posicionamiento, al éxito comercial. Asimismo, el estilo de vida que viven los consumidores ha cambiado radicalmente, las mujeres y hombres por igual tienen responsabilidades al interior del núcleo familiar como en las organizaciones en las cuales laboran, el tiempo personal se ha minimizado al punto de estar cerca de su extinción, junto con el poder persuasivo de la televisión digital, con cientos de opciones, y el poder de lealtad a una marca específica. Si a este hecho se le suma la fuerte tendencia hacia el marketing individual, todo esto trae como consecuencia que el profesional de la mercadotecnia deba influir en los procesos de compra de maneras diferentes, definir quiénes son los individuos que realmente intervienen y toman la decisión en este proceso, involucrar más a los clientes en todas las fases del proceso de desarrollo de productos y compras, y facilitar el acceso de información sobre los productos, apoyándose en la tecnología para agilizar la toma de decisiones.

Revisa la actividad de repaso del tema 4.3 al final de este capítulo.

4.4 La ética en el manejo de la información

La **ética** en el manejo de la información en lo particular y en la mercadotecnia en lo general es un asunto de la máxima importancia para todo profesional vinculado con sus clientes.

Dado el enorme valor que representa la información de algún posible comprador, como el nombre y datos de localización, para algunas empresas resulta tentadora su comercialización por lo que, de pronto, el cliente se siente amenazado por información

personalizada que sobreviene en una llamada telefónica, aparece en su correo electrónico y en todos y cada uno de los espacios en redes sociales. ¿Qué hacer ante este fenómeno?, ¿es posible comprender la naturaleza poco ética de aquellas empresas en las que el cliente pasa a víctima?, ¿acaso no queda más que permanecer en silencio y no actuar?, ¿vale la pena que el cliente ejerza sus derechos y exija que se detenga la vorágine provocada por un proceso que derivó en posible comprador de cualquier producto o servicio?

En la labor diaria de una empresa se pueden presentar situaciones diversas que orillan a pensar o querer actuar de una forma no ética, no establecida o no debida entendida esta como favorable en el medio que se vive.

Lamb, Hair y McDaniel (2002), definen algunos de dilemas éticos que encaran las personas vinculadas a procesos de mercado:

- » Cantidades menores del producto en paquetes de igual tamaño.
- » Comentarios injustos y declaraciones inexactas acerca de los competidores.
- » Discriminación en el precio.
- » Engaño con producto o servicio.
- » Engaños en el precio.
- » Explotación de niños y otros grupos de escasos recursos.
- » Garantías engañosas del producto o servicio.
- » Invasión de la intimidad del cliente.
- » Manipulación de datos (falsificación o uso indebido de estadísticas o información).
- » Manipulación desleal de clientes.
- » Mentiras o verdades encubiertas dichas a los clientes para conseguir la venta.

- » Obsequio de favores, objetos y diversiones.
- » Productos o servicios inseguros.
- » Publicidad falsa o equívoca.
- » Reclamos publicitarios de orientación sexual.
- » Representación incorrecta de bienes, servicios y capacidades de la empresa.

Complementando este listado, se consideran las siguientes situaciones construidas para mantener la reflexión ética:

- » Acosar sexualmente a colaboradores, proveedores y otros grupos que dependen de las decisiones de los gerentes de mercadotecnia.
- » Incumplir las obligaciones y responsabilidades contraídas mediante contratos o de forma verbal.
- » Ofrecer o dar sobornos a jefes de compras para conseguir la venta de productos o servicios.
- » Presionar a empleados, proveedores u otros para obtener de ellos una conducta no ética.
- » Recibir sobornos de proveedores, distribuidores u otros para favorecerlos directa o indirectamente.

Es preciso en este punto señalar que a mayor entendimiento del código de ética, mayor será la comprensión y, por tanto, el actuar de todos los personajes. Al existir mayor confianza y una actitud honesta, ya sea por imitación o por adaptación, los resultados no pueden ser otros más que eficientes.

En ese sentido, los códigos de ética en la Mercadotecnia son normas o reglas establecidas en esta área de la empresa.

Como ejemplo se muestra parte del Código de Ética de la AMA, American Marketing Association:

1. Aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actos, así como esforzarse por asegurar que sus decisiones, recomendaciones y acciones identifiquen, sirvan y satisfagan a todos los públicos relevantes: consumidores, organización y sociedad.
2. Asegurar que la comunicación acerca de los productos o servicios que ofrecen no sea engañosa.
3. Brindar métodos de ajuste equitativo o remedios a las quejas relacionadas con compras.
4. Estar conscientes de no hacer daño y de adherirse a todas las leyes y reglamentos establecidos.
5. Evitar la guerra de precios y la fijación de precios depredadores.
6. Evitar la publicidad falsa y engañosa y las promociones de venta fraudulenta o manipuladora.
7. Evitar la utilización de estudios de mercado para promover la venta de productos. Además, debe mantener la integridad de la investigación de mercados evitando la omisión de datos.
8. Notificar la existencia de conflicto de intereses a las partes involucradas.
9. Ser honestos al servir a los consumidores, clientes, empleados, proveedores, intermediarios y público en general.
10. Ser honestos en sus conversaciones con el público, particularmente a través de los nuevos medios sociales.



El reto para las empresas es cuidar de no hacer un código de ética para sus actividades demasiado genérico porque daría poca o nula guía a los mercadólogos en sus actividades diarias, ni demasiado detallado porque podría alentarlos a sustituir con reglas el buen juicio.

El impacto directo de las nuevas tecnologías de información en el manejo de los datos del cliente es una contribución a su acceso, con poca seguridad y vulnerabilidad, pero es también una poderosa herramienta para un usuario que, insatisfecho por un mal servicio o un producto que no cumple con su oferta de valor, puede echar mano de él para afectar a la organización. Nunca como en esta

instancia la ejecución del término prosumidor tiene tal connotación de acidez en la determinación ante un actuar poco ético.

Si bien en nuestro país se ha logrado avanzar en materia del manejo de la información pública y se cuenta incluso con un órgano que vigila su cumplimiento (IFAI-Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos), existen todavía lagunas en materia del ámbito de las regulaciones para instancias comerciales y de lucro. Apenas en 2010, el Congreso de la Unión aprobó la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares y se asignó al IFAI la atribución de autoridad en la materia. Dicha ley establece como datos personales aquellos que afectan a la esfera más íntima de su titular, o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo, como la de origen racial o étnico, estado de salud presente y futuro, información genética, creencias religiosas, filosóficas, morales, afiliación sindical, opiniones políticas y preferencia sexual.

También se contempla como autoridad reguladora de la protección de los datos personales a la Secretaría de Economía, en virtud de que en el ámbito comercial es en donde se da el mayor flujo de este tipo de información. Entre las principales facultades que se adicionarán a esta Secretaría se están:

- » Fomentar las buenas prácticas comerciales en materia de protección datos personales.
- » Emitir los lineamientos correspondientes para el contenido y alcances de los avisos de privacidad que coadyuven con el Instituto.
- » Llevar a cabo los registros de consumidores en materia de datos personales y verificar su funcionamiento.
- » Celebrar convenios con cámaras de comercio, asociaciones y organismos empresariales en lo general, en materia de protección de datos personales.
- » Diseñar e instrumentar políticas y coordinar la elaboración de estudios para la modernización y operación eficiente del comercio electrónico.

Por otro lado, se establece un procedimiento de protección de datos personales, por cuestiones que los particulares consideren violatorios del ejercicio de los derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición de los datos referidos, contemplando incluso que en caso de demostrarse un daño o lesión en los bienes o derechos de los quejosos, se podría exigir hasta la indemnización por el responsable de la violación, por las vías legales correspondientes.

Sin duda, contar con un instrumento legal es un paso muy importante para la protección de los datos personales, con ello se evitará, o al menos se pretende que disminuya la circulación indiscriminada de bases de datos y por ende el robo de identidad, la posible consecución de delitos y numerosas molestias e irrupción en la esfera íntima de las personas.

La aplicación de la legislación sobre privacidad en México requiere de un cambio cultural entre individuos y entidades que no estaban acostumbrados a proteger los datos personales y se hará necesario poner énfasis en la adopción de un enfoque preventivo y educativo, antes de aplicar y ejecutar en forma estricta normas y

medidas de ejecución sancionadoras. Al final, será necesario un cambio de cultura para tener éxito en dicha enmienda.

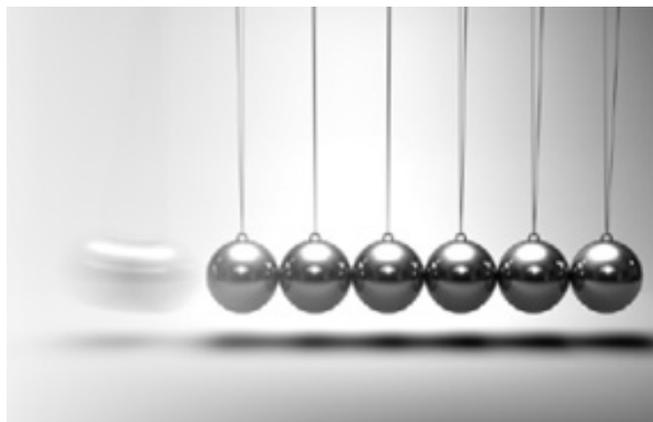


Revisa la actividad de repaso del tema 4.4 al final de este capítulo.

Conclusión del capítulo 4

Resulta imprescindible que los profesionales de la mercadotecnia y sus colaboradores tengan un comportamiento ético que sea capaz de generar confianza en las actividades de mercadotecnia de la empresa y en las personas que las llevan a cabo; lo cual es un ingrediente indispensable para construir relaciones a corto y largo plazo con clientes, proveedores, distribuidores, empleados y público en general.

Ha llegado el momento de pasar del pensamiento y los discursos de buenos deseos a la acción, porque es allí donde se marca la diferencia. Las organizaciones que podrán sobrevivir a esta nueva era y enfrentarse de una manera exitosa al mercado globalizado son aquellas que no sólo estén conscientes del cambio sino que, en primer lugar lo planifiquen, lo promuevan y sepan con claridad en dónde están ahora y dónde quisieran estar; en segundo lugar, desarrollen su capacidad para identificar el mercado actual y potencial, por último, que sean capaces de crear competencias organizacionales claves que permitan que la toma de decisiones sea rápida y se puedan transformar de manera inmediata en acciones que conduzcan al logro de sus objetivos, todo ello bajo un marco ético y de responsabilidad social en su máximo nivel.



Actividades del capítulo 4

Actividad de repaso del tema 4.1

Actividad de repaso del tema 4.2

Actividad de repaso del tema 4.3

Actividad de repaso del tema 4.4

Ejercicio integrador

Recursos del capítulo 4

- » Gómez Treviño, Joel A. (2010, 17 de noviembre). B:Secure. México estrena Ley Federal de Protección de Datos Personales en posesión de Particulares. Recuperado el 25 de abril de 2011, de <http://www.bsecure.com.mx/laley-y-eldesorden/mexico-estrena-ley-federal-de-proteccion-de-datos-personales-en-posesion-de-particulares/>
- » Hoyos Jesús. Portal CRM en Latinoamérica (2009, 01 de mayo). ¿Qué es el ciclo de relacionamiento del cliente? Recuperado el 19 de abril de 2011, de http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html
- » Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos. ¿Quiénes somos? Recuperado el 20 de abril de 2011, de http://inicio.ifai.org.mx/_catalogs/masterpage/ifai.aspx
- » Monge, Sergio. Taller d3: Blog sobre comunicación. ¿Qué es el Branding? Recuperado el 24 de abril de 2011, de <http://www.tallerd3.com/archives/1676>
- » Rychlowski, Bruno. Lecciones de ética. Conceptos de ética y moral. Recuperado el 25 de abril de 2011, de <http://www.apocatastasis.com/moral-etica-conceptos.php>
- » Tebé, Ignasi. Portal de Microsoft. Marketing Sensorial, Vivencial y/o Experiencial II ¿Qué es el marketing experiencial? Recuperado el 21 de abril de 2011, de http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing_sensorial2.msp
- » Thompson, Iván. (2007, abril). Ética en la Mercadotecnia. Recuperado el 10 de abril de 2011, de

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/etica-mercadotecnia.html>

» Toledo, Andrés (2008, 17 de abril). Puro Marketing. 2050. El futuro del Marketing y la Publicidad. Recuperado el 14 de abril de 2011, de <http://www.puromarketing.com/55/4299/2050-futuro-marketing-publicidad.html>

Glosario general

A

Acta constitutiva

Documento por medio del que nace una sociedad mercantil a la vida jurídica. De este acto jurídico dará fe generalmente un notario público y en dicho documento se establecerán, entre otras cosas, los socios de dicha organización, el monto de sus aportaciones, el nombramiento del administrador(es), quién llevará la representación social, el objeto social, etc.

Adquisiciones

Compra de una sociedad por otra de índole similar para su trabajo en alianza o engrandecimiento.

Amenaza

Tendencias o acontecimientos de diversas índoles (económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, etc.) que pueden perjudicar significativamente a una organización en el futuro, (no se encuentran bajo el control de la misma).

Análisis de desarrollo organizacional

Diagnóstico que tiene la función de ubicar al estratega en el momento del ciclo vital en el que se encuentra una organización (inicio, crecimiento, madurez, punto de inflexión, declive o escisión).

Análisis FODA

Diagnóstico cuyo objetivo es detectar en un individuo u organización, a nivel interno fortalezas y debilidades, y a nivel externo oportunidades y amenazas.

C

Cambio

Toda aquella modificación o diferencia que ocurre con el paso de un periodo de tiempo breve o duradero.

Cambio emergente (reactivo)

Cambio en que no interviene la voluntad de las personas que lo sufren, se da en virtud de las circunstancias o la voluntad de terceros.

Cambio evolutivo

Tipo de cambio descrito por Charles Darwin “cambiar o morir”, la empresa/organización deberá modificar ciertos aspectos de su funcionamiento si el mismo no le ayuda a su supervivencia.

Cambio logrado

Cambio emergente o planeado que genera resultados positivos.

Cambio planeado

Cambio previsto de acuerdo a una estrategia.

Cambio revolucionario (proactivo)

Cambio en que interviene la voluntad de las personas, propuesto por las mismas con el fin de alcanzar mejores resultados. Se trata de un cambio propositivo.

Clima organizacional

Percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Competencia

Característica demostrable de una persona que facilita el éxito en el desempeño de sus funciones.

Comunicación

Proceso mediante el que un emisor transmite a un receptor un mensaje.

Concurso mercantil

Figura jurídica que se da en virtud de que una empresa tenga el 35% o más de sus obligaciones vencidas y no cuente con activos suficientes para cubrir al menos el 80% de las mismas. Puede ser causa de una sucesión extraordinaria.

Conocimiento

Información a la que se le da una valoración, relación y de la cual se comprende sus implicaciones.

Conocimiento explícito

Aquel conjunto de información que, habiendo sido recabada previamente, ya se encuentra clasificada y documentada.

Conocimiento tácito

Se trata del conjunto de información basada en experiencias, hábitos, aspectos culturales que son difíciles de reconocer y documentar o transmitir.

Consejo de administración

Órgano superior de administración de una empresa (que se maneja por un gobierno corporativo) en el cual, a través de sus apoderados, representa legalmente a la sociedad y designa o revoca directivos. Generalmente está formado por cinco y hasta quince integrantes que se reúnen en asambleas ordinarias o extraordinarias.

Consejo familiar

Órgano formado por los miembros de la familia empresaria que se encargará de dividir ciertas tareas así como atribuciones o toma de decisiones.

Construcción de escenarios

Pronósticos que comprenden la revisión de tendencias y posibilidades futuras.

Control

Proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño en una organización.

D

Dato

Mera descripción de la realidad conformada por hechos discretos y objetivos.

Debilidad

Aquellos aspectos o actividades que un individuo u organización puede controlar y desempeña con deficiencias.

Desarrollo organizacional

Ciclo vital por el cual atraviesan las organizaciones y que contempla un inicio o fase emprendedora, un crecimiento o formalización, una madurez o consolidación, un declive y finalmente una muerte o escisión. Asimismo, este ciclo contempla puntos de inflexión o fases críticas para determinar el crecimiento o declive de la organización que describe.

Despido del directivo

Sucesión contingente a causa de la terminación del contrato del directivo por causas ajenas a su voluntad.

E

Empresa familiar

Empresa en que patrimonialmente hablando, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia y en la que al menos dos de los miembros de la misma están involucrados laboralmente en el funcionamiento y toma de decisiones.

Enfermedad súbita del directivo

Sucesión contingente a causa del diagnóstico de enfermedad grave del directivo sucedido.

Enfoque de contingencias

Enfoque que prevé todo aquello que podría suceder, cambios inesperados o catástrofes y la necesidad de la organización de adelantarse a estos eventos o adaptarse rápidamente a los mismos.

Estrategia

Medio a través del cual un sujeto u organización optimizan sus recursos en un entorno y circunstancias dadas con el fin de alcanzar sus objetivos.

Evaluación

Comparación del desempeño real con el desempeño deseado en una organización.

F

FODA

Diagnóstico cuyo objetivo es detectar en un individuo u organización, a nivel interno fortalezas y debilidades, y a nivel externo oportunidades y amenazas.

Fortaleza

Aquellas actividades o aspectos que un organismo u organización puede controlar y desempeñar especialmente bien.

Fusión

Extinción de una o varias sociedades por su incorporación a otra ya existente (fusión por incorporación), o la unión de varias sociedades que se extinguen todas, para constituir una nueva sociedad (fusión pura o por integración).

G

Generación

Sucesión de descendientes en línea recta. Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e

influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

Gestión

Función mediante la cual se realizan aquellas diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Gestión del cambio

Conjunto de actividades destinadas a identificar, comunicar y promover modificaciones necesarias o voluntarias en un individuo u organización.

Gestión del conocimiento

Documentación y trasmisión de la experiencia existente en los miembros de una organización al resto de los integrantes de una manera accesible y permanente.

Gobierno corporativo

Administración en la que las decisiones las toman un grupo de individuos de manera colegiada (comúnmente denominado consejo de administración).

Gobierno unipersonal

Administración adecuada para micro y pequeñas empresas en la que el socio principal o fundador toma la mayoría de decisiones relevantes.

Golden parachute

Paquete de compensación para directivos despedidos/retirados a causa de reestructuraciones, fusiones o adquisiciones.



Indicador

Información numérica resultado de mediciones.

Información

Conjunto de datos que, dentro de un contexto, cobra un significado.

Interino

Individuo que ocupa un puesto provisionalmente.

M

Metodología SMART

Metodología de objetivos que contempla que los mismos sean: 1) Específicos (specific): formulados de manera clara, precisa con resultados en concreto. 2) Mensurable (measurable): de preferencia utilizar indicadores, cifras promedio a alcanzar o mínimos requeridos. 3) Alcanzables (achievable): deben ser realistas. 4) Relevantes (relevant): importantes para generarle un beneficio a la organización. 5) Controlables (trackable): se debe establecer un plazo para cumplir y fechas de seguimiento para verificar avances.

Misión

Declaración del propósito de una organización.

Mobbing

Acoso laboral.

O

Objetivo estratégico

Propósito específico, mensurable, alcanzable, relevante y controlable que establece un individuo u organización.

Oportunidad

Tendencias o acontecimientos de diversas índoles (económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, etc.) que pueden beneficiar significativamente a una organización en el futuro, (no se encuentran bajo el control de la misma).

Organización

Conjunto de individuos que unen esfuerzos en pro de un fin común.

P

Plan de comunicaciones

Herramienta que se puede desprender de la planeación estratégica de la organización y consiste en el establecimiento de los asuntos que tendrán que comunicarse y cómo (medios, tiempos, formas).

Plan de contingencias

Preparación que tenga la empresa para afrontar “imprevistos” o circunstancias que salgan del funcionamiento normal. Generalmente esta planeación se establece en el “manual de contingencias” de la empresa.

Plan de sucesión

Parte integrante de la planeación estratégica de la organización que contempla el reemplazo de una persona en determinado puesto (en el caso del e-book, el directivo).

Planeación

Primera de las cuatro funciones de la administración que consiste en analizar el entorno, fijar objetivos y establecer estrategias basadas en capacidades para alcanzarlos.

Planeación del empleo

Etapas previas al reclutamiento, selección y contratación de personal en la que se definen las necesidades de personal de la organización.

Planeación estratégica

Planeación que contempla la visión, misión, objetivos y estrategias generales y por departamentos de una organización.

Programación

Tomar como ruta una serie de acciones necesarias para alcanzar un fin o realizar un proyecto, su fin es aterrizar a un plano operativo la

planeación.

Protocolo familiar

Acuerdo y establecimiento de normas al interior de la organización familiar.

Punto de inflexión

Fase crítica en el desarrollo de una organización que determinará si ésta continúa en su madurez o sufre un declive o incluso su escisión.

R

Retiro

Sucesión planeada en la que el directivo toma la decisión de retirarse del cargo de manera voluntaria.

Rotación planeada

Sucesión planeada que se da en virtud de la selección y formación de ejecutivos, que sigue la línea de un plan de carrera dentro de la organización además de ir de la mano de la estrategia organizacional.

S

Seguimiento

Aplicación de controles periódicos y estandarizables de las variables (indicadores) seleccionadas (os).

Stakeholders

Grupos de interesados en el desempeño de una organización.

Sucedido (directivo)

Anterior directivo.

Sucesión

Prosecución, continuación ordenada de personas o cosas, una herencia o legado.

Sucesión contingente

Sucesión que se da en respuesta a circunstancias externas a la organización. Sucesión no prevista o reactiva.

Sucesión directiva

Prosecución en la que el sucedido (directivo anterior) abandona un puesto a favor de un sucesor. Asimismo, puede transmitirle parte o todo su patrimonio y su conocimiento o experiencia adquirida durante su gestión.

Sucesión extraordinaria

Sucesión que se da en virtud a circunstancias poco comunes, puede ser planeada o contingente y principalmente se puede dar por concurso (quiebra), fusiones o adquisiciones.

Sucesión familiar

Sucesión planeada en la que se dan gracias a la continuidad profesional dentro de la empresa familiar. Los hijos, sobrinos o el resto de los familiares que han aprendido el oficio objeto de la organización, y se han ido involucrando a lo largo de los años, están listos para tomar la dirección de la misma en el momento en que esto sea propicio o necesario.

Sucesión planeada

Sucesión en la que se abordó con anterioridad el tema de la continuidad de la empresa.

Sucesor (directivo)

Nuevo directivo.

T

Terminación de contrato

Sucesión planeada que se da en virtud de la conclusión de un plazo de tiempo considerado como adecuado (para el cumplimiento de objetivos) a la hora de firmar el contrato o un nombramiento periódico.

Testamento

Acto jurídico, unilateral, personalísimo y libre mediante el cual una persona dispone sobre el destino de sus bienes y derechos al fallecer.

V

Visión

Finalidad máxima de una organización. Propósito u objetivo a largo plazo, generalmente de carácter trascendental.

Referencias

- » Ambler, Tim Ambler and Roberts, John (2006) [06-113]. Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement Has to Be Multidimensional. Marketing Science Institute (MSI), London Business School. Recuperado el 06 de junio de 2011, de http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/Beware_the_Silver_Metric_05-709.pdf
- » Amoy, X. Yang (2005). "Using lifetime value to gain long-term profitability". Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. London. Vol. 12, Iss. 2; pg. 142, 11 pgs. Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. 8 de julio de 2011 <http://www.proquest.com/>
- » Auditore, Peter. (2009). "CRM is dead: Customer Intimacy is The Future". Recuperado el 12 de mayo de 2011, de <http://myventurepad.com/MVP/69750>
- » Bailey, Jake (2011). Don't Give Up Your Customer Relationships to Go Social. Chief Marketer. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de <http://chiefmarketer.com/social/social-customer-relationships-0503bnv9/index.html>
- » Bauer, K. (2004). The KPI Profiler: CRM Case Study. The Power of Metrics. Information Management Magazine. Recuperado el 07 de julio de 2011, de <http://www.information-management.com/issues/20041101/1012383-1.html>
- » Berger, P., Weinberg, B., & Hann, R. C. (2003). Customer lifetime value determination and strategic implications for a cruiseship company. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 40-52.
- » Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology.

Business Process Management Journal, 672-688.

» Chen, Q., & Chen, H.-M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 333-343.

» Clancy, K.J.; Shulman, R.S. (1994). La Revolución del Marketing. Ed. Javier Vergara, Argentina.

» Curry, J.; Curry, A. (2002). Customer Relationship Management: CRM. Gestión 2000, Barcelona.

» Dans, Enrique. Customer Lifetime Value. Instituto de empresa. http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/AMAI-14_art3.pdf
Consultado el 12 de marzo de 2011.

» Davenport, Thomas & Harris, Jeanne (2007). “Competing on Analytics: The New Science of Winning”. Harvard Business School Press. First edition.

» Davenport, Thomas H., Harris, Jeanne G. (2011). “What People Want (and How to Predict It)”, Harvard Business Review. Recuperado el 23 de mayo de 2011, de <http://hbr.org/product/what-people-want-and-how-to-predict-it/an/SMR298-PDF-ENG?Ntt=marketing+and+technology&Nao=10>

» Davidow, William H. (1986). Marketing High Technology: An insider’s view. Free Press. New York, USA. Simon & Shuster.

» Destination CRM.com (2010). What is CRM? Recuperado el 20 de febrero de 2011, de <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

» Dyché, J. (2002). The CRM handbook: A business guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley.

» Facultad Regional Río Grande, Argentina. Recuperado el 12 de enero de 2011, de

<http://170.210.182.11/apuntes/Apuntes%20Masala/CienciaTecnicaTecnologia%20Aquiles%20Gay.pdf>

» Ferrell O. C., Hirt G., Ramos L., Adriaénsens M. y Flores M. Á. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición. McGraw-Hill.

» Freeland, J. G. (2003). The Ultimate CRM Handbook. McGraw Hill.

» Friedman L., Thomas (2007). The World is Flat: a Brief History of the 21st. Century. NY, USA: Picador.

» Gay, Aquiles (2009). La ciencia, la técnica, la tecnología. TecnoRed Educativa. UTN

» Geisser, Seymour (1993). Predictive Inference: An Introduction. New York: Chapman & Hall.

» Godin, Seth (2008). Vaca Púrpura: diferénciate para transformar tu negocio (Primera Edición). España: Gestión 2000.

» Godin, Seth (2010). The lesson from two lemonade stands. Recuperado el 25 de Julio de 2011 de http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2010/01/the-lesson-from-two-lemonade-stands.html

» Hanna, R. C., Rohm, Andrew, Crittenden, Victoria L. (2011). Case: “We’re all connected: The power of the social media ecosystem”. Harvard Business Review. Recuperado el 24 de mayo de 2011, de http://hbr.org/product/we-re-all-connected-the-power-of-the-social-media-/an/BH435-PDF-ENG?Ns=publication_date|1&Ntt=marketing+and+technology.

» Harvard Business School Publishing. Customer Lifetime Value Calculator.

<http://hbsp.harvard.edu/multimedia/flashtools/cltv/index.html>

Consultado el 12 de marzo de 2011.

- » Information Week México. CRM 2.0: experimento exitoso. Recuperado el 20 de julio de 2011, de <http://www.informationweek.com.mx/analysis/crm-20-experimento-exitoso/>
- » Jackson Robert, Wang Paul (1998). Strategic Database Marketing. McGraw-Hill. 1st. Edition. USA.
- » Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 172-180.
- » Kim, H.-W., & Pan, S. L. (2006). Towards a Process Model of Information Systems Implementation: The Case of Customer Relationship Management (CRM). Database for Advances in Information Systems, 59-76.
- » Kotler Philip, Armstrong Gary (1998). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice May, 4^a. Edición.
- » Kotler, Keller, Cámara y Mollá (2006): Dirección de Marketing. Ed. Pearson.
- » Kotler, Philip (1999). El Marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados. 1ra. Edición. Editorial Paidós. España.
- » Lamb Charles, Hair Joseph y Mac Daniel Carl (1998). Marketing. 4a. Edición. Thomson Editors.
- » Lamb Charles, Hair Joseph y Mac Daniel Carl (2002). Marketing.. International Thomson Editors.
- » Materia Biz.com (2007). Mitos y verdades del CRM. Audi de México, un caso de éxito. Recuperado el 19 de febrero de 2011, de <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=27218>
- » McKinsey Global Institute (2011). "Big data: the next frontier for innovation, competition, and productivity. Recuperado el 22 de

mayo de 2011, de

http://www.mckinsey.com/mgi/publications/big_data/pdfs/MGI_big_data_full_report.pdf

» Méndez, Salvador. Customer Lifetime Value. Identificando a los clientes más valiosos. Delta Research.

http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/AMAI-14_art3.pdf

Consultado el 12 de marzo de 2011.

» Moore, Geoffrey A. (2002). Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. NY, USA: HarperCollins Publishers, Inc.

» Muñoz, Arturo F. (2010). "Cloud Computing and How to Guarantee Economic Value From Your SaaS Marketing Automation Investment". Ezine Articles. Recuperado el 17 de mayo de 2011 de, <http://EzineArticles.com/397796>

» Neale-May, Donovan (2011). Using Technology to Improve Your Marketing Ecosystem. Chief Marketier. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de <http://chiefmarketer.com/technology/0223-bnv-technology-marketing-ecosystem/>

» Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. Information Management & Computer Security, 102-115.

» Novo, Jim (2004). "Drilling Down: Turning Customer Data into Profits with a Spreadsheet". Drilling Down. Recuperado el 21 de mayo de 2011, de <http://www.jimnovo.com>

» Patron, Mark (2004). "Case Study: Applying RFM segmentation to the SilverMinds catalogue". Interactive Marketing. 1 Jan. 2004: 269-275. ABI/INFORM Global.

» Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 167-176.

- » Pecinova, Zuzana (2011). Deciding on Investment in Customer Oriented Company. University of Pardubice, Czech Republic. Recuperado el 07 de junio de 2011, de <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-1298.pdf>
- » Peppers, Don and Rogers, Martha (2005). Return on Customer: Creating maximum value from your scarcest resource. Crown Business Publisher. Random House, USA.
- » Peters, Tom (2005). El Círculo de la Innovación. Ediciones Deusto. España.
- » Prensky R., Marc (2010). Teaching Digital Natives: Partnering for Real Learning. USA: Sage Ltd.
- » ProQuest. Biblioteca Digital del Tecnológico de Monterrey. 7 de julio de 2011 <http://www.proquest.com/>
- » Raman, P., Witmman, C., & Rauseo, N. (2006). Levaraging CRM for sales: The role of organizational capabilities in sucessful CRM implementation. Journal of Personal Selling and Sales Management, 39-53.
- » Rehan, Choudhary (2010). HBR Article Review - “Localization”: The Revolution in Consumer Markets. Recuperado el 21 de mayo de 2011, de Suite101.com <http://www.suite101.com/content/hbr-article-review---localization-a216798#ixzz1NEom1vE5>
- » Rushkoff, Douglas (2005). Renacimiento 2.0: Empresa e innovación en la nueva economía. Harper Collins Publishers, Nueva York.
- » Rust Roland T., Moorman Christine, Bhalla Gaurav (January-February 2010). Rethinking Marketing. Harvard Business Review.
- » S. Rapp, L. Collins (1998). El nuevo Maximarketing. McGraw-Hill. México.

- » Salesforce.com (2010). Ocho elementos básicos de CRM. Guía ejecutiva de los ocho elementos necesarios de toda iniciativa de CRM (documento técnico). Recuperado el 20 de febrero de 2011, de:
https://www.salesforce.com/es/assets/pdf/misc/eight_crm_essentials.pdf
- » Sandhausen, Richard (2002). Mercadotecnia. Tercera edición. CECSA, México, pp. 330-333.
- » Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM conceptualization and scale development. European Journal of Marketing, 1264-1290.
- » Siragher, N. (2002). CRM Technology - What Is It? Recuperado el 6 de julio de 2011, de <http://crm guru.custhelp.com/>
- » Stanton J. William, Etzel J. Michael y Walker J. Bruce (2004). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill.
- » Stanton J. William, Etzel J. Michel y Walker J. Bruce (2000). Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill.
- » Stanton, Etzel, Walker (2007). Fundamentos de Marketing. 14va. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- » Sterne, Jim (2000). Customer Service on the Internet: Building Relationships, Increasing Loyalty, and Staying Competitive. 2nd Edition. J. Wiley & Sons.
- » Stone B., Wyman J. (1992). Successful Telemarketing. McGraw-Hill Professional.
- » Tapscott, Don y Anthony D. William (2007). Wikinomics: La nueva economía de las multitudes inteligentes. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- » Tecnonegocios, ideas en acción (2009). Mitos y verdades de CRM-del CRM al E-CRM (parte 1). Recuperado el 11 de febrero de 2011, de

<http://www.tecnonegocios.com.ar/blog/2008/12/17/mitos-y-verdades-de-crm-del-crm-al-e-crm-parte-1/>

» Thompson, R.J., Redstone, L. Business process management-maintaining control in an environment of rapid change. Factory 2000-The Technology Exploitation Process at Fifth International Conference, (April 1997). IEEEExplore [On line data base]. (Consultada en febrero de 2011).

» Toffler, Alvin (1979). The Third Wave. USA: Plaza & Janes.

» Witterman M & Ables Geoff (2011). Microsoft Dynamics CRM, Administration Bible. Wiley, 1st. Edition.

Aviso Legal ©

Martínez Negrete, Álvaro

Tecnología y mercadotecnia / Álvaro Martínez Negrete.

p. cm.

1. Mercadotecnia 2. Tecnología de la información

LC: HF5415 Dewey: 658.8

eBook editado, diseñado, publicado y distribuido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio sin previo y expreso consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

D.R.© Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. 2013

Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico

C.P. 64849 | Monterrey, Nuevo León | México.

ISBN: 978-607-501-173-8

Primera edición: agosto de 2013