

Aplicación de Business Intelligence en Unidades de Negocio (UNE's)

Development of Business Intelligence in Customer and Business Units.

Dr. Jesús SÁNCHEZ COTOBAL
Universidad Francisco de Vitoria
j.sanchez.prof@ufv.es

Resumen: Se examinan en estas páginas una estrategia de negocios a nivel empresarial diseñada para reducir costes e incrementar consumos por medio de la fidelización del cliente.

Abstract: We analyze in these pages a business strategy designed to reduce costs and increase consumption through customer loyalty.

Palabras clave: diferenciar en consumo, estrategia de negocio, fidelización de clientes, identificar relaciones, reducir costes.

Keywords: business strategy, customer loyalty, difference in consumption, identify relationships, reduce costs.

Sumario:

- I. Introducción y antecedentes del Customer Intelligence.**
- II. Desarrollo de hipótesis y metodología empleada.**
- III. Fijación de objetivos y contenido del Sales Intelligence.**
- IV. Medida de las variables y ventajas del Sales Intelligence.**
- V. Diseño de la muestra en Sales Intelligence.**
- VI. Análisis y visualización de los resultados.**
- VII. Implicaciones del proceso. Marketing Intellegence.**

VIII. Conclusión del proceso de integración: el CRM.

- 8.1. *Aplicaciones singulares en la gestión del CRM.*
- 8.2. *Desarrollo operativo de negocio en CRM.*

IX. Bibliografía.

Recibido: octubre de 2012.

Aceptado: diciembre de 2012.

I. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DEL CUSTOMER INTELLIGENCE

La segmentación en marketing divide el mercado en diferentes grupos de consumidores y/o usuarios en base a sus necesidades, características o comportamientos. Existen dos tipos de variables básicas de segmentación: necesidades y perfiles. El criterio básico para segmentar un mercado son las necesidades del consumidor. Para descubrir estas necesidades, la investigación comercial es fundamental. Los perfiles, son las características del consumidor que son descriptivas y medibles (geográficas, demográficas, de comportamiento en el consumo, etc.); esto es, subdivide segmentos en grupos más pequeños que comparten una serie de características relevantes y responden de forma similar a un cierto tipo de estímulos¹.

Ahora es el momento de establecer las técnicas de análisis a desarrollar en esta primera etapa. En este sentido, el *target* consiste en un proceso para:

- A. Evaluar el potencial de cada segmento del mercado y elegir uno o varios en los que incidir,
- B. Definir las variables que intervienen en el potencial de cada segmento, y
- C. Identificar y valorar los segmentos potenciales.

En la aproximación a la realidad del concepto que estamos realizando encontramos un término elemental que merece una especial atención: la venta cruzada. El objetivo de la misma es maximizar el valor del cliente con bases de información *DataWarehouse*² y su beneficio se resume en:

¹ BORRELLA ORTEGA, E., *Customer Relationship Management*. Un Conductor para la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información, la Comunicación y el Conocimiento en las Organizaciones Empresariales. Madrid, Grupo TURHORECA, Marzo 2002, pp. 28 y ss. señala que sus beneficios se traducen en: concentrar los recursos en los segmentos más rentables, ayudar a analizar a la competencia, permitir a la organización encontrar el equilibrio entre su estrategia de mercado y sus objetivos a largo plazo, comprender mejor un mercado, mejorar la comunicación entre cliente externo y canal de venta de una parte y, de otra, el producto y la marca y seleccionar los segmentos más viables para la unidad de negocio.

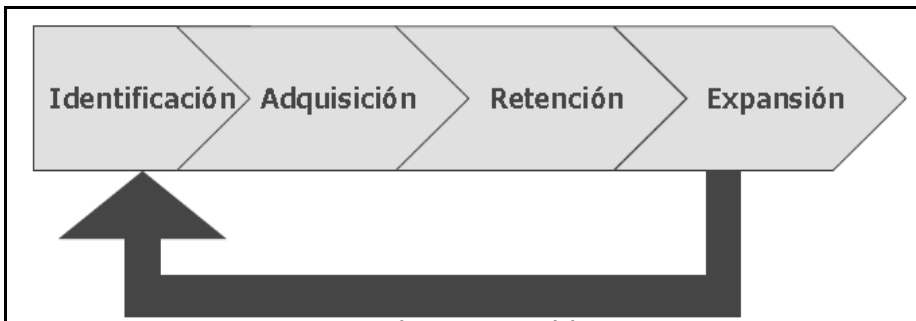
² ANDERSON, K., *CRM para directivos*. McGraw-Hill Interamericana, Madrid 2003. Se trata de una técnica para incrementar la cifra de negocios mediante la venta de productos y/o

Primero. Clientes con *churn rate* más bajos; esto es, fidelización en el acto final de compra. Al analizar el *churn rate* no solo es necesario medir el porcentaje de clientes que nos han dejado, sino sobre todo la calidad y rentabilidad de estos. En este sentido se desarrolla un plan de prevención de pérdidas que se estructura en los siguientes puntos:

1. Desarrollar un detallado mapa de abandono que incluya la segmentación de las fugas en función de su valor y su perfil e,
2. Identificar las causas fundamentales del abandono y relacionarlas con momentos concretos en el ciclo vida del cliente.

Segundo. Después de alcanzar el “momento del consumo mínimo del cliente” es donde realmente se logrará establecer las posibilidades de una lealtad en el futuro entre el cliente y la empresa.

La lealtad y fidelidad de los clientes no se logra a través de programas puntuales o de ofertas especiales, se logra en base al ofrecimiento de un servicio de calidad³. Las etapas a seguir para implementar en una organización los Programas de Fidelización (P.F.) de clientes se detallan a continuación (gráfico 1, Fuente: Elaboración Propia):



servicios adicionales a los seleccionados inicialmente por un cliente con un perfil determinado en su intención de compra. Destaca tres tipos de venta cruzada: Vender múltiples productos o servicios al mismo cliente en operaciones comerciales de upgrading de consumo, Ofrecer productos y/o servicios a distintas unidades de negocio de la misma cuenta y presentar productos y/o servicios a la misma cuenta en distintos territorios de venta.

³ BROWN, S. A., *Administración de las relaciones con los clientes: un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios*. Oxford University Press, México 2001. Fidelización tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables que nos permiten recuperar el break-even operativo. Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico.

II. DESARROLLO DE HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA EMPLEADA

En esta línea de análisis que estamos presentando y que se apoya en los objetivos de la segmentación, el target, la venta cruzada y la fidelización como elementos básicos del *Customer Intelligence*, conviene abordar ahora las ventajas que aporta a la organización y que podemos estructurar en las siguientes hipótesis y metodología de análisis:

- A. Facilita e incrementa las ventas. El mantener los clientes fieles y repetir sus ventas facilita el venderles nuevos productos.
- B. Reduce los costes de promoción. Es muy caro captar un nuevo cliente siendo más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles.
- C. Retención de empleados. El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.
- D. Los consumidores fieles actúan como prescriptores positivos. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa: esto es, se convierten en prescriptores positivos.

III. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL SALES INTELLIGENCE

Al referirnos al *Sales Intelligence* como elemento estratégico del *Customer Relationship Management (C.R.M.)*, hablamos básicamente del uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones en la organización. Abarca tanto el conocimiento actual de la empresa como la anticipación a realidades futuras con el objetivo o fin último, de ofrecer posibles escenarios de actuación para respaldar decisiones empresariales. Es similar a *Business Intelligence*, pero con la diferencia que *Sales Intelligence* es específicamente diseñado para la toma de decisiones en el área de la dirección comercial. Las herramientas operativas *Intelligence* se basan en un conjunto de tres elementos orientados al tratamiento de la información, organización del uso y alcance de una necesidad real mediante el uso de herramientas y técnicas *ELT* (extraer, cargar y transformar) o, actualmente *ETL* (extraer, transformar

y cargar) que extraen los datos de distintas fuentes, los depuran y por último, se preparan para luego cargarlos en un almacén de información.

Este conjunto de herramientas utilizan una metodología que tiene en común las siguientes características:

- 1.- Accesibilidad a la información,
- 2.- Apoyo en la toma de decisiones, y
- 3.- Orientación al usuario final.

En este sentido podemos decir que el *Geomarketing* es una herramienta de *Sales Intelligence SIG* (-Sistema de Información Geográfica-) que combina variables de marketing con variables sociodemográficas en áreas concretas, pudiendo llegar a mostrar los perfiles de los clientes a través de estudios y análisis de mercado. Se basan en la correlación que existe entre el lugar de residencia del consumidor y sus costumbres de consumo y comportamiento comercial.

IV. MEDIDA DE LAS VARIABLES Y VENTAJAS DEL SALES INTELLIGENCE

Hoy en día es una herramienta de gran ayuda en la dirección comercial que permite conocer en qué zona geográfica de actividad la empresa está siendo más viable y, conocer cuáles son los mercados que muestran mayor rentabilidad en las operaciones de venta.

Mediante los *sistemas SIG* y mapas de resultados, se ofrece una visión más práctica de las relaciones comerciales pudiendo destacar entre sus beneficios los siguientes⁴:

- 1.- Optimizar la inversión en acciones de marketing.
- 2.- Un mayor y mejor conocimiento de mercados.
- 3.- focalizar esfuerzos en determinados segmentos del mercado.
- 4.- Identificar puntos de ventas.
- 5.- Responder a preguntas como: ¿Es óptima la localización actual de mi negocio?
- 6.- Analizar el potencial del mercado y puntos de venta por rango de ingresos.
- 7.- Añadir valor a procesos de marketing directo o de atención al cliente.

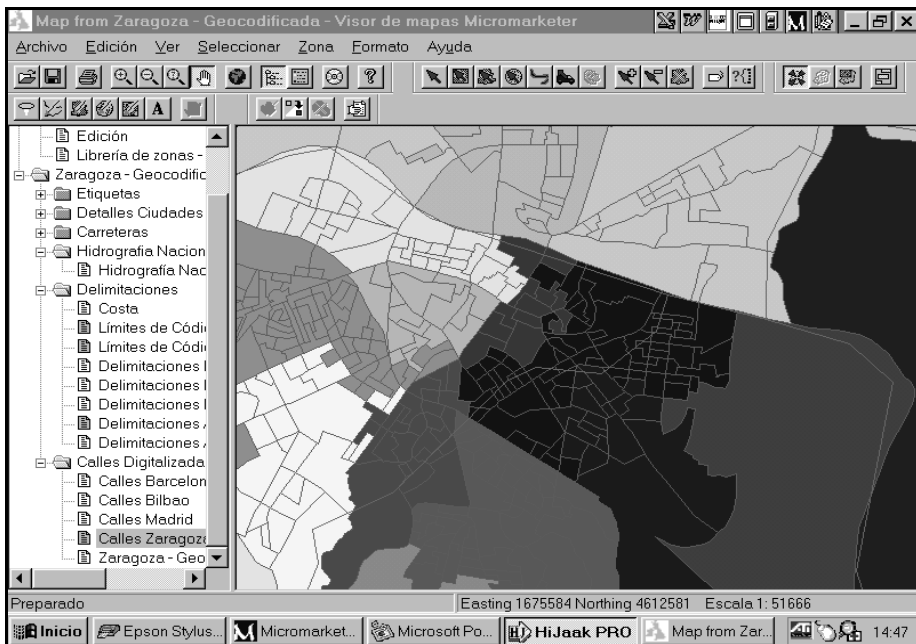
⁴ REINARES LARA, P. J, *Los 100 errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Esic, Madrid 2005.

V. DISEÑO DE LA MUESTRA EN SALES INTELLIGENCE

Un *SIG* es un sistema dinámico de almacenamiento y procesamiento de datos que tiene como fin seleccionar y eliminar cualquier criterio de análisis para la producción de información espacial útil en diferentes campos. Utiliza información de localización tal como domicilios, distritos postales, o coordenadas de longitud y latitud, para ordenar información y mejorar con ello el análisis en la decisión. Sólo la tecnología *SIG* permite almacenar y manipular información usando geografía para analizar relaciones y tendencias en la información y, con ello, ayudar a la dirección comercial a tomar las decisiones más rentables. Las referencias implícitas de análisis pueden ser derivadas de informaciones explícitas utilizando un proceso automatizado llamado *geocodificación* con modelos vector y *raster*.

En el modelo vector, la información sobre puntos y líneas se codifica y almacena como una colección de coordenadas x / y . El modelo vector es extremadamente útil para describir características discretas, pero menos útil para describir características de variación continua. El *modelo raster* ha evolucionado para modelar tales características continuas.

Una *imagen raster* comprende una colección de celdas como un mapa o una figura escaneada. (gráfico 2, Fuente: Mosaic Experian).



VI. ANÁLISIS Y VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los componentes tecnológicos clave del software SIG son:

- A.- Sistema de manejo de *base de datos (SMBD)*.
- B.- Una *interface gráfica* del usuario (*IGU*) para el fácil acceso a herramientas con el fin último de conseguir cuatro resultados:
 - 1.- Realizar consultas geográficas.
 - 2.- Mejorar la integración departamental en la organización.
 - 3.- Ayudar tomar mejores decisiones en la gestión comercial.
 - 4.- Hacer mapas con *SIG*.

Pueden digitalizarse mapas existentes en papel y traducirse la información de computadora-compatible al *SIG*. La base de datos cartográfica basada en el *SIG* puede ser continua y libre de escala. Los productos cartográficos pueden crearse centrados en cualquier localidad, a cualquier escala y mostrando información seleccionada para destacar características específicas. Estos valores normalmente son guardados por la organización de dos formas o bien, con los sistemas operacionales de registros o si no, con el *Data Warehouse* que es un repositorio de datos de muy fácil acceso, alimentado de numerosas fuentes, transformadas en grupos de información sobre temas específicos de negocios para permitir nuevas consultas, análisis y decisiones empresariales.

Los elementos básicos de un *Data Warehouse* se relacionan a continuación:

- *Sistema fuente*: sistemas operacionales de registros donde sus funciones son capturar las transacciones del negocio. A los sistemas fuentes también se le conoce como *Legacy System*.
- *Área de tráfico de datos*: es un área de almacenamiento y grupo de procesos, que limpian transforman, combinan y remueven los duplicados, guardan, archivan y preparan los datos fuente para ser usados en el *Data Warehouse*.

Sus objetivos se traducen en que la información de la organización sea accesible, consistente, adaptable y elástica⁵. Estos requerimientos *Data Marts* no

⁵ SINDELL, K., *CRM a través de internet: cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de internet*. Gestión, Barcelona 2000, 2003.

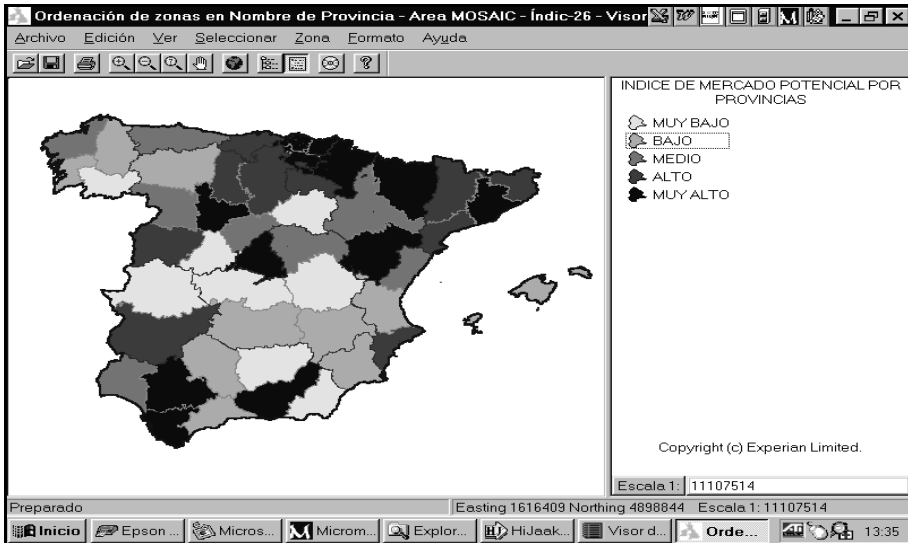
tienen fronteras y tampoco límites fijos. La extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos, es una poderosa tecnología con gran potencial para ayudar a las empresas a concentrarse en la información más importante de sus bases de información *Data Warehouse*⁶. Es por ello que Las herramientas de *Data Mining* predicen futuras tendencias y comportamientos, permitiendo en los negocios tomar *decisiones proactivas* y conducidas por un conocimiento profundo y acabado de la información (*-knowledge drive-*). Los análisis prospectivos automatizados ofrecidos por un producto van más allá de los eventos pasados provistos por herramientas retrospectivas típicas de sistemas de soporte de decisión. Las herramientas de *Data Mining* pueden responder a preguntas de negocios que tradicionalmente consumen demasiado tiempo para poder ser resueltas y a los cuales los usuarios de esta información casi no están dispuestos a aceptar.

Estas herramientas exploran las bases de datos en busca de patrones ocultos, encontrando información predecible que un experto no puede llegar a encontrar porque se encuentra fuera de sus expectativas. Las técnicas de *Data Mining* son el resultado de un largo proceso de investigación y desarrollo de productos. Esta evolución comenzó cuando los datos de negocios fueron almacenados por primera vez en computadoras, y continuó con mejoras en el acceso a los datos, y más recientemente con tecnologías generadas para permitir a los usuarios navegar a través de los datos en tiempo real. *Data Mining* toma este proceso de evolución más allá del acceso y navegación retrospectiva de los datos, hacia la entrega de información *prospectiva y proactiva*. *Data Mining* está preparado para su aplicación en la comunidad de negocios porque está soportado por tres tecnologías que ya están suficientemente maduras:

- 1.- recolección masiva de datos,
- 2.- potentes computadoras con multiprocesadores y,
- 3.- algoritmos de *Data Mining*.

Las técnicas de *Data Mining* pueden ser implementadas rápidamente en plataformas ya existentes de software y hardware para impulsar el valor de las fuentes de información existentes y pueden ser integradas con nuevos productos y *sistemas en línea (on-line)*. La técnica usada para realizar estas actividades en *Data Mining* se llama modelado. (gráfico 3, Fuente: Mosaic Experian).

⁶ HARVARD BUSINESS REVIEW, *CRM; customer relationship management*. Deusto, Bilbao 2002.



Como continuación a la presentación que estamos realizando de las herramientas de *Sales Intelligence* conviene hacer una referencia al *Micromarketing*. Se trata de una metodología basada en la segmentación del público objetivo por criterios geo-demográficos⁷. El *target group* se divide por perfiles que se adecúan más al estilo de vida. Se basa en el principio que las personas que viven en el mismo entorno tienen comportamientos similares ante el consumo. La ventaja que aporta es que el Micromarketing permite desarrollar un acercamiento al consumidor individualizado y a investigar su entorno. Esta técnica tiene dos tipos de información, la información demográfica y la información del producto.

Con esta modalidad de marketing, las acciones comerciales se realizan de forma más particularizada a personas concretas con el perfil de compras que refleja la base de datos. Esto es, adaptación de productos, publicidad, promociones y actividades de ventas personales a segmentos específicos. Su mecánica de actuación se refiere a:

- A. Combina los datos de la propia empresa con información externa como tipologías de consumidores y entornos, datos socio-demográficos o cifras de negocio y *geo-mercados así como la información de procedencia, y*
- B. Almacena en una o más bases de datos con diferentes niveles de información gráfica y alfanumérica, integrada y organizada geográficamente.

⁷ HARVARD DEUSTO MARKETING & VENTAS, *Caso HP design jet online: un éxito espectacular en CRM.*, nº 59 (Nov.-Dic. 2003) 52-64.

VII. IMPLICACIONES DEL PROCESO. MARKETING INTELEGEENCE

Es una técnica que se refiere al análisis de información para entender el mercado y así determinar las necesidades actuales y futuras del cliente. Sirve para detectar y evaluar los cambios en el entorno empresarial que pueda afectar el mercado futuro y ayuda a mejorar las relaciones con los clientes para que tengan una visión completa de mi empresa y viceversa. Este beneficio se obtiene al optimizar el trabajo administrativo minimizando tiempo y esfuerzo, por medio de la captación más sencilla de clientes basándonos en los datos obtenidos en el software del *CRM*. Actualmente la postura de la empresa es mucho más *proactiva* ya que se adelanta a las necesidades del cliente por medio del marketing y, con ello poder:

- A. Eliminar los stocks con promociones especiales,
- B. Proporcionar segmentación precisa para personalizar los programas de retención de clientes según criterios definidos como el modo de consumo a través de *e-mailing* y,
- C. Permitir al cliente expresar sus inconformidades en un servicio post venta y con esto, realizar procesos de mejora vía web con *e-fidelización* y *e-servicio*⁸.

En la identificación de las oportunidades de negocio en *Marketing Intelligence* se destaca los siguientes aspectos:

- 1. Los ingresos generados por el servicio postventa representan un porcentaje alto de los beneficios alcanzados por la empresa debido al aumento de la frecuencia de compra.
- 2. La retención de clientes es más barata que la obtención de nuevos clientes.
- 3. Descubrir nuevas necesidades en la intención de compra del cliente.

Y, por lo que se refiere a los riesgos del negocio en *Marketing Intelligence* podemos hablar de las siguientes observaciones⁹:

- A. peligro de saturar el mercado intentando cubrir necesidades de los clientes,
- B. acosar a los consumidores en lugar de seducirlos,

⁸ GREENBERG, P., *CRM at the Speed of Light*. Estados Unidos, Editorial Mc Graw Hill, 2001, 1ª ed.

⁹ NEWELL, F., *Cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México 2001, 1ª ed.

C. no cubrir expectativas del cliente, y

D. no llegar al objetivo de diferenciarse de otras marcas, incluso genéricas.

La finalidad última de las variables de negocio; esto es, tipos de publicidad contratada, canales de venta utilizados, antigüedad del cliente, volumen de contratación e impagos se traduce en poder segmentar a los clientes reales al objeto de determinar las *estrategias a emplear en cada target objetivo*.

Y así podemos hablar de los siguientes tipos de clientes:

- Los clientes de riesgo son lo que tienen posibilidad de abandonar la empresa y se emplea un modelo de abandono con *técnica chaid*.
- Los clientes de captación son los clientes potenciales que podrían ser nuevos clientes y se emplea un modelo de crecimiento con técnicas de *redes neuronales*. Los modelos de crecimiento son el tipo más común de modelos de oportunidad. La premisa básica de este modelo es el crecimiento del valor del cliente aumentando el número de productos y servicios en cada compra o disminuyendo el ciclo de recompra, es decir vendiéndole la misma cantidad de producto pero más seguido. El mejor ejemplo es la *venta cruzada*. Este modelo se construye utilizando información de compra y creando asociaciones estadísticas entre productos que se compran conjuntamente.
- Los *clientes preferentes* son los que reflejan un mayor beneficio y se emplea un modelo de valoración con *regresiones log*.
- Los *clientes de recuperación* son los que abandonaron la empresa y que tenemos la intención de recuperarlos con un modelo de captación.

En este orden de cosas y, en relación al tema que estamos analizando, es oportuno referirnos al valor estratégico de los clientes. La valoración del cliente implica que una empresa ha de evaluar y analizar datos históricos de consumo de los clientes con el ánimo de pronosticar el potencial futuro de compra para asegurarse que el tiempo y los recursos se invierten solamente en los mejores clientes. Valor estratégico por tanto, es el beneficio real de una empresa con el cliente real¹⁰. Hay tres aspectos clave en el cálculo del valor estratégico de un cliente para una empresa:

¹⁰ KALAKOTA R., y ROBINSON M., *Del e-Commerce al e-Business: "El siguiente paso"*. Editorial Addison Wesley. México 2001, 1ª ed. en español.

1. las actividades comerciales realizadas,
2. el cambio de comportamiento en su permanencia y,
3. el crecimiento del cliente en su consumo y por ello, tenemos que tener en cuenta que al segmentar algunos clientes obligatoriamente algunos se convierten en más valiosos que otros, porque en caso de no hacerlo así los *costes unitarios de captación (c.u.c)* podrían incrementarse hasta convertirse en inadmisibles cuando las empresas proporcionan el mismo nivel de servicio a todos los clientes y se perderían oportunidades de venta cuando nuestros mejores recursos no estuvieran alineados con las mejores perspectivas de crecimiento.

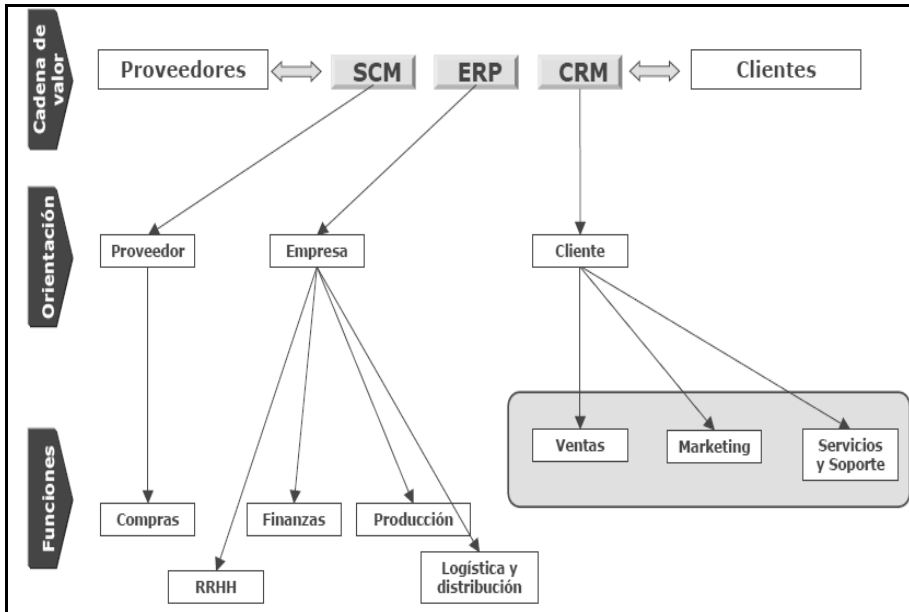
Una vez definida la segmentación de nuestros clientes reales y potenciales, hay que diseñar a través de qué canales dirigirnos a ellos; esto es, conocer el plan de desarrollo del cliente a través del manejo de campañas. Se recomienda crear un sistema de manejo de campaña de estructura jerárquica del tipo campaña, programa y célula o celda¹¹. La campaña es el nivel superior y maneja una serie de programas diseñados para alcanzar un conjunto de metas de mercadeo. Un buen ejemplo puede ser: "*campaña de fidelización de clientes 2013*". Aquí la compañía establece los elementos de medición y asigna presupuesto para retener clientes rentables durante el año 2013. El manejo de campañas es el corazón del centro de comando de la implementación de la estrategia CRM.

Un programa es una táctica específica de mercadeo dentro de una campaña. Un ejemplo podría ser: "*programa cupones que premian la lealtad del cliente*". El programa define la mayor parte del contenido sobre la táctica de mercadeo a utilizar, incluyendo la oferta, el mensaje, los medios a utilizar, los segmentos a atacar, etc. El nivel más refinado es la *célula o celda de prueba*. Su propósito es probar la efectividad del programa o de un componente del programa. Las celdas deben tener un código asociado de respuesta que permita la medición del resultado, su rápida identificación y el grado de éxito obtenido.

VIII. CONCLUSIÓN DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN: EL CRM

El CRM (Customer Relationship Management) se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente con una integración del *ERP*; esto es, (*Enterprise Resource Planning*) y su esquema funcional se presenta en el siguiente gráfico: (gráfico 4 Fuente: Elaboración Propia).

¹¹ CURRY, J., y CURRY, A., *CRM - Customer Relationship Management: "Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA, 1ª ed. en español, 2002.



En el proceso de implementación de un *sistema CRM* no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa y su cuerpo directivo debe vivir la aventura de la *adopción del CRM*, a diferencia de otras aplicaciones que se centran en la gestión de contactos a corto plazo.

8.1. Aplicaciones singulares en la gestión del CRM.

Se traducen en la operatividad de los siguientes sistemas de ejecución:

1. *Oracle CRM On Demand*. Ofrece una plataforma flexible y escalable, respaldada por potentes funcionalidades analíticas que permiten cambiar, analizar y controlar los procesos de cara al cliente, así como simplificar la gestión de los datos de los clientes.
2. *mySAP CRM*. Dentro de las soluciones informáticas utilizadas para la implementación de sistemas CRM, una de las aplicaciones más utilizadas por la mayoría de las empresas a nivel mundial es sin lugar a dudas *mySAP CRM*, ya que la misma proporciona un conjunto de herramientas que ofrecen la solución adecuada para centrar los objetivos en los clientes, mejorando así el nivel de eficacia de la compañía. La mayor ventaja de las aplicaciones de *mySAP CRM* reside en que se hallan constituidas por tres tipos de herramientas definidas: las operativas, las analíticas y las cooperativas.

En principio, cabe destacar que las denominadas *aplicaciones CRM* operativas son las herramientas utilizadas para aumentar el rango en la capacidad de los empleados en la organización. Esto es posible gracias a la implementación de determinados *workplaces* basados en roles con *e-CRM*. Se trata de un reto organizativo al ofrecer una información adecuada, en tiempo real y en la cantidad necesaria para poder satisfacer las necesidades específicas del cliente¹². La arquitectura funcional del *e-CRM* se resume en el siguiente criterio de exposición:

1. *Electronic Channels*: ofrecer a los clientes nuevos canales de venta como la web.
2. *Entreprise*: la compañía adquiere el significado de lo que es toda una experiencia de consumo para el cliente a través de la organización.
3. *Empowerment*: los clientes tienen el poder para decidir cómo y cuándo comunicarse con la compañía.
4. *Economics*: los criterios económicos serán más individualizados para lograr un mejor retorno de inversión (*ROI*).
5. *Evaluation*: evaluar factores económicos del cliente.
6. *External information*: información externa para entender las necesidades futuras del cliente.

Representado en un *flujograma de gestión* en actividades recursos nos encontramos con: (gráfico 5, Fuente: Elaboración Propia):



¹² IMHOFF, C.; LOFTIS, L., y GEIGER, J., *Building the Customer - Centric Enterprise, Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*. Estados Unidos, Editorial Wiley, 1ª ed. 2001.

8.2. *Conclusión: desarrollo operativo de negocio en CRM.*

Las cuatro tendencias actuales del CRM se sintetizan de la forma siguiente¹³:

1. *CRM Activo.* Consiste en la creación de una nueva base de datos centralizada la cual servirá para almacenar la información del cliente de una manera más ordenada que luego podría ayudar a la automatización los procesos de negocios y tareas comunes.
2. *CRM Analítico* Esta herramienta es capaz de analizar los datos de los clientes para convertirlos en información útil para la organización. Su función se centra principalmente en predecir los posibles comportamientos de algunos clientes.
3. *CRM Operacional.* Esta herramienta es un gran apoyo para las áreas de marketing, ventas y servicios ya que cada relación comercial iniciada con un cliente es añadida a las bases de datos de CRM.
4. *CRM Colaborativo.* Nos brinda una herramienta que es capaz de hacer que la organización se relacione directamente con el cliente sin necesidad del canal de venta.

Todo ello se logra a través del uso intensivo de la Tecnología de la Información (T.I.) ayudando a la empresa a reducir costes de estructura y a mejorar su calidad de servicio, finalidad última que persigue una empresa al utilizar una aplicación de gestión CRM.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- BORRELLA ORTEGA, E., *Customer Relationship Management. Un Conductor para la integración de las Nuevas Tecnologías de la Información, la Comunicación y el Conocimiento en las Organizaciones Empresariales.* Grupo TURHORECA, Madrid 2002, pp. 28 y ss.
- ANDERSON, K., *CRM para directivos.* McGraw-Hill Interamericana, Madrid 2003, 187 pp.

¹³ PODMOGUILNYE, M., y VALVERDE, G., *El modelo de negocios CRM (Customer Relationship Management).* Argentina IAPUCO XXIV CONGRESO. Ponencia Universidad de Buenos Aires, Mayo 2002.

- BROWN, S. A., *Administración de las relaciones con los clientes: un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios*. Oxford University Press, México 2001, 352 pp.
- CURRY, J., y CURRY, A., *CRM - Customer Relationship Management: "Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes"*. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA, 1ª ed. en español, 2002.
- GREENBERG, P., *CRM at the Speed of Light*. Mc Graw Hill, Estados Unidos, 1ª ed., 2001.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *CRM; Customer relationship management*, Deusto, Bilbao 2002, 207 pp.
- HARVARD DEUSTO MARKETING & VENTAS, *Caso HP desing jet online: un éxito espectacular en CRM*, (Bilbao), nº 59 (2003) 52-64.
- IMHOFF, C.; LOFTIS, L., y GEIGER, J., *Building the Customer - Centric Enterprise, Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management*. Editorial Wiley, Estados Unidos, 1ª ed. 2001.
- KALAKOTA, R., y ROBINSON, M., *Del e-Commerce al e-Business: "El siguiente paso"*. Editorial Addison Wesley, México 2001, 1ª ed. en español.
- NEWELL, F., *Cómo manejar las relaciones con los clientes en la nueva era del comercio electrónico*, Editorial Mc Graw Hill, México 2001, 1ª ed. en español.
- PODMOGUILNYE, M., y VALVERDE, G., *El modelo de negocios CRM (Customer Relationship Management)*. Argentina, IAPUCO XXIV CONGRESO, Ponencia Universidad de Buenos Aires, Mayo 2002.
- REINARES LARA, P. J., *Los 100 errores del CRM: mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Esic, Madrid 2005, pp. 179.
- SINDELL, K., *CRM a través de internet: cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de internet*. Gestión 2000, Barcelona 2003, 374 pp.

