

# Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

## **Tesina Título:**

*Obtención de ventajas competitivas en empresas Inmobiliarias y de construcciones de la ciudad de Rosario por medio de la utilización de un sistema CRM de gestión de la relación con los clientes para generar valor.*

**Alumno:** Alejandro Gómez Fernández

**Domicilio:** Crespo 1177 – Dpto 0 - 2 - Rosario

**Teléfono:** 0341-155-615727

**Tutor de contenidos:** Lic Oscar Navós

**Tutor Metodológico:** Mg. Lic. Ana María Trottini

**Diciembre 2013**

# Índice

|  | Página |
|--|--------|
| <b>Introducción</b> .....              | 3      |
| <br>                                   |        |
| <b><u>CAPITULO I</u></b>               |        |
| CRM e Investigación y Desarrollo.....  | 112    |
| CRM y Producción.....                  | 155    |
| CRM y Comercialización.....            | 20     |
| CRM y Finanzas y control.....          | 288    |
| CRM y Administración de Personal.....  | 30     |
| CRM y Relaciones Externas .....        | 344    |
| CRM y Secretaría y legales .....       | 355    |
| <br>                                   |        |
| <b><u>CAPITULO II</u></b>              |        |
| Software de CRM .....                  | 377    |
| <br>                                   |        |
| <b><u>CAPITULO III</u></b>             |        |
| CRM y Estrategia corporativa .....     | 444    |
| <br>                                   |        |
| <b>Conclusiones</b> .....              | 57     |
| <br>                                   |        |
| <b>Aportes</b> .....                   | 59     |
| <br>                                   |        |
| <b><u>ANEXOS:</u></b>                  |        |
| Anexo 1: El modelo ACME.....           | 60     |
| Anexo 2: Sistemas Autopoiéticos.....   | 677    |
| Anexo 3: Homeostasis Cibernética ..... | 699    |
| <br>                                   |        |
| <b>Nomenclatura</b> .....              | 71     |
| <br>                                   |        |
| <b>Bibliografía</b> .....              | 73     |

## Introducción

Para que podamos entender la importancia del CRM (*Gestión de la Relación con los Clientes*) dentro de la Organización, debemos tener claros algunos conceptos y su interrelación con los demás sistemas y áreas de la misma. En una estructura organizacional base como la propuesta por ACME<sup>1</sup> en 1957, la organización está compuesta por siete áreas funcionales: *Investigación y Desarrollo, Producción, Comercialización, Finanzas y Control, Administración de Personal, Relaciones Externas y Secretaria y Legales*. Esta propuesta funcional actualmente está atravesada en forma horizontal por dos departamentos de servicios que involucran a toda la estructura y que son el Departamento de Marketing y el Departamento de Sistemas.

Estos dos departamentos transversales brindan la información de sustento para la toma de decisiones a distintos niveles de la organización, uno aportando la infraestructura y ubicuidad del sistema de información y el otro aportando los procedimientos fundamentales que generan la información necesaria para el correcto desempeño de la empresa.

En plena *Era de las Comunicaciones* ya nadie discute la importancia e imprescindibilidad de las *Tecnologías de Información y comunicaciones* (TIC) sobre la que hoy se apoyan las diferentes áreas de la organización. Vamos a enfocarnos primeramente en las funciones de la otra área de servicio transversal (u horizontal) que genera la información que utilizan todos los departamentos operativos y sus niveles superiores.

---

<sup>1</sup> **Association of Consulting Management Engineers**, *Common Body Of Knowledge Required*, 1957

## ¿Cuál es la función del Departamento de Marketing?

Contrariamente a lo que la mayoría de nosotros pensamos intuitivamente, el marketing no es el área que hace publicidad para convencer a los usuarios que compren bienes y servicios que no necesitan, creando necesidades artificiales para poder vender sus productos.

El área de marketing es un área que genera información de mercado sobre la que se basan las estrategias operativas y de nivel superior de los distintos departamentos de la organización. De qué forma? Manteniendo su enfoque centrado en los clientes y fundamentalmente, escuchando sus necesidades y requerimientos en forma expresa, pero también deducidos a partir de sus comportamientos. A partir de estas funciones básicas, de observar permanentemente al mercado (en especial a nuestros clientes actuales y los contactos directos con la empresa en cualquiera de sus sectores, tanto como en las áreas de pre y pos-venta) es que generan información imprescindible para poder determinar los cursos de acción en cada uno de los distintos sectores de la empresa. Ya que los mismos cooperan en forma orgánica para lograr el mejor desempeño que permita a la empresa adaptarse a las modificaciones del mercado y responder a estos cambios en tiempo y forma para generar ventaja estratégica y competitiva para permitir primero la subsistencia de la empresa, pero también lograr un crecimiento de la misma. Sabemos que hay tres formas de "ganar" a la competencia, que se vieron reflejadas en la película "Margin Call"<sup>2</sup> por su representatividad y estas son: Llegar primeros, Ser más inteligentes o Engañar. Descartamos esta última modalidad debido a su evidente falta de ética y porque no coincide con los valores expresados por los involucrados en este estudio, vamos a centrarnos entonces en las dos primeras y veremos algunas formas de conseguirlas.

Tanto para poder "ser los primeros" como para "ser los mejores" en satisfacer las necesidades del mercado y en especial de nuestro mercado

---

2 **Before The Door Pictures et al**, *MARGIN CALL*, <http://www.margincallmovie.com/> (noviembre 2013), 2011

objetivo es fundamental tener contacto con los clientes y en especial, escucharlos atentamente. No sólo debemos escuchar las palabras que utilizan y los deseos o requerimientos que expresan sino analizar sus comportamientos tanto en lo que refiere a las operaciones de compra de bienes y servicios, como también a los pedidos de información sobre los mismos y fundamentalmente a los reclamos realizados sobre estos. Todo este proceso puede sistematizarse y profesionalizarse basados en formularios desarrollados específicamente para que cada uno de los integrantes de la organización que tenga contacto con el cliente (llamados puntos de contacto) pueda extraer de forma más completa y específica los datos que alimentan el sistema de información que permite generar conocimiento sobre los mismos y determinar a partir de esta información las tendencias que afectaran las estrategias de la organización.

De esta forma podremos estimar las cantidades que van a consumir de un determinado bien o servicio, las calidades y características requeridas, las fechas en las que se realizara dicho consumo y a partir de esta información, desarrollar la planificación necesaria para satisfacer estas necesidades: requerimientos de investigación y desarrollo de nuevos productos, formas y modalidades de pago, presentaciones de producto y envases, canales de distribución, ofertas, fechas de presentación de nuevos productos, especificaciones de los mismos (desde colores y tamaños hasta durabilidad y rendimientos), lo que impacta directamente en los planes de producción y esto en los de compras de materiales e insumos, lo que requiere financiación por un lado, afecta las disponibilidades de bienes terminados y en proceso en los depósitos, en la contratación de personal, sus horas de trabajo y sus vacaciones, permite determinar la cantidad de horas extras y los premios por productividad, las necesidades de nuevos contratos de servicios, coberturas de las garantías y elementos incluidos y las relaciones exteriores de la empresa con entes gubernamentales, con instituciones interesadas directa e indirectamente por el accionar de la empresa, como por ejemplo entidades que defienden el medio ambiente, organizaciones sociales con las cuales se colabora a través de programas de Responsabilidad social empresaria ...

Como pudimos ver en el extenso párrafo anterior, las tendencias generadas desde el sistema de información, las oportunidades detectadas para el desarrollo de nuevos mercados y/o nuevos productos brindan información suficiente para que los mandos superiores determinen el curso de acción de la organización en su conjunto, priorizando mercados y líneas de productos y determinando de esta manera las necesidades de inversión en cada una de las distintas áreas de la empresa lo que genera todo un movimiento que involucra también a sectores externos a la empresa como bancos e inversores, el estado con sus normativas y requerimientos, el medio ambiente en el que se desempeña la organización, influye directamente en la vida de los integrantes de las familias de los trabajadores de la misma y en las comunidades en la que se desenvuelve.

Esto nos muestra como un cuidadoso trabajo del departamento de marketing impacta no solo en el desarrollo de nuevos bienes y servicios sino que permite inferir tendencias y por lo tanto determinar el futuro de la organización y su entorno.

Si analizamos a la organización como un organismo vivo, podríamos decir que el sistema de información y comunicaciones es el equivalente en la organización del sistema nervioso en los seres biológicos y que el departamento de marketing con sus sistemas equivale a los distintos "sentidos" de los mismos (vista, oído, tacto, gusto, olfato y equilibrio entre otros)

### **¿Cuál es la función del CRM?**

Como vimos anteriormente, el Marketing pone especial énfasis en la gestión de los puntos de contacto con el cliente como medio para obtener datos que permitan inferir información estratégica de nivel medio y superior. El subsistema de información que gestiona estos datos, es el Subsistema de CRM.

Su función específica es mejorar la relación con los clientes permitiendo conocerlos más en profundidad lo que permite satisfacer mejor sus necesidades, conocer sus requerimientos actuales y futuros y generar fidelidad de los clientes con la empresa. Recordemos en este punto que es más económico realizar una venta a un cliente anterior o actual que a un nuevo. Debido a este “descubrimiento” el auge de los planes de “fidelización” de las empresas y los recursos en ellos invertidos. Surgen adicionalmente otros conceptos asociados como VVC o Valor de Vida del Cliente, CMV (Clientes Más Valiosos) y el de VPN o Valor Presente Neto que se utilizan para segmentar a los mercados y direccionar los esfuerzos de venta y fidelización a los sectores más rentables.

### **Pero... ¿de qué hablamos cuando hablamos de CRM?**

Anteriormente a los sistemas CRM se los conocía como “Sistemas de Automatización de Fuerza de Ventas” y su utilización se limitaba al ámbito de pre y pos Ventas.

*[...] La Gestión de la relación con los clientes es una estrategia que esta potenciada por la tecnología. Para este fin, las herramientas de CRM permiten la integración de sistemas de gestión de información para que una gran variedad de datos distribuidos a todo lo largo de la empresa puedan ser utilizados para planificar, agendar y controlar las actividades de pre y pos ventas [...]*<sup>3</sup>

Esto nos deja claro, que independientemente de la tecnología con que se implemente, el CRM es a la vez una estrategia, definida por una serie de pautas políticas a seguir por la organización como así también un conjunto de herramientas que permiten recolectar, clasificar, almacenar y recuperar datos

---

**3 Reynolds, Janice.** Una guía práctica para CRM: Construir relaciones más rentables con los clientes. CMP Books. New York. 1ra edición. 2002

para generar información pertinente para los distintos sistemas de información de la organización empleados a lo ancho de toda la estructura. En la actualidad y debido al trabajo realizado por el personal y los directores de marketing, estos datos así obtenidos se utilizan para generar información estratégica útil para todo el ámbito de la organización.

Estos sistemas para la toma de decisiones tanto a niveles operativos como a niveles estratégicos superiores no forman parte del sistema de CRM pero se alimentan de la información por este generada.

### **¿Qué significa “Generar Valor”?**

Para saber cómo “Generar Valor”, primero debemos poder definirlo. ¿Valor para quién? ¿Para los clientes? ¿Para los propietarios? Recordemos entonces, cuál es el objetivo de la organización. Para una empresa comercial, el objetivo de la misma es generar beneficios económicos (ganancias) a los propietarios. Para una empresa social es generar beneficios para la comunidad y sus integrantes generando beneficios económicos que se re-invierten en la misma. Para una organización OSC es alcanzar sus objetivos sociales aún a costa de no ser sustentables (en cuyo caso recurren a donaciones u otras formas de conseguir capital de trabajo).

En todos los casos, independientemente de quien sea el beneficiario final de la organización, ésta será más valiosa si genera más valor para sus clientes, quienes estarán dispuestos a consumir más bienes y servicios de la misma si **sienten** que la relación precio/calidad es más alta que la de la competencia. Y finalmente esto se traduce en beneficios económicos en una forma que veremos más adelante.

*[...]Para algunos clientes, una empresa con valor es aquella que ofrece descuentos y precios bajos por sus productos; para otros, es la promesa de que un precio alto significa calidad, estatus y exclusividad. Por eso, para elegir*

*la estrategia de valor para tu oferta, debes preguntarles a tus clientes qué es lo que ellos consideran valioso. [...]»<sup>4</sup>*

La forma de poder generar este valor **percibido** por los clientes es a través de nuestra propia “**cadena de valor**”, la serie de procesos que desembocan en nuestro producto terminado y entregado y que nos diferencia de la competencia. Si nuestro producto es un **commodity**, es decir, que básicamente es indistinguible del producto de nuestra competencia, no estamos generando todo el valor potencial de nuestro producto.

### **¿Cómo se traduce este valor en beneficios económicos?**

En el mercado existen básicamente dos maneras de competir: *menores precios o producto diferenciado* (diferenciación).

En el primer caso, se trata de explotar las características únicas de nuestra cadena de valor para obtener los costos más bajos del mercado que nos permitan obtener beneficios y aun así poder vender nuestros bienes o servicios a un precio menor que el de la competencia. Esta estrategia es la que utilizan empresas como Walmart y Mikrotik.

En el segundo caso, se busca que nuestro producto o servicio sea tan único, tan apreciado, que los clientes estén dispuestos a pagar precios más altos por el placer de poseerlo y/o utilizarlo. Esta estrategia es la empleada por ejemplo, por empresas como Apple, Sheraton, Bugatti y Tiffany.

En ambos casos, la predilección de los clientes por los productos y servicios ofrecidos por la organización ayuda a incrementar las ventas lo que en definitiva se traduce en mayores beneficios para los destinatarios de los mismos.

---

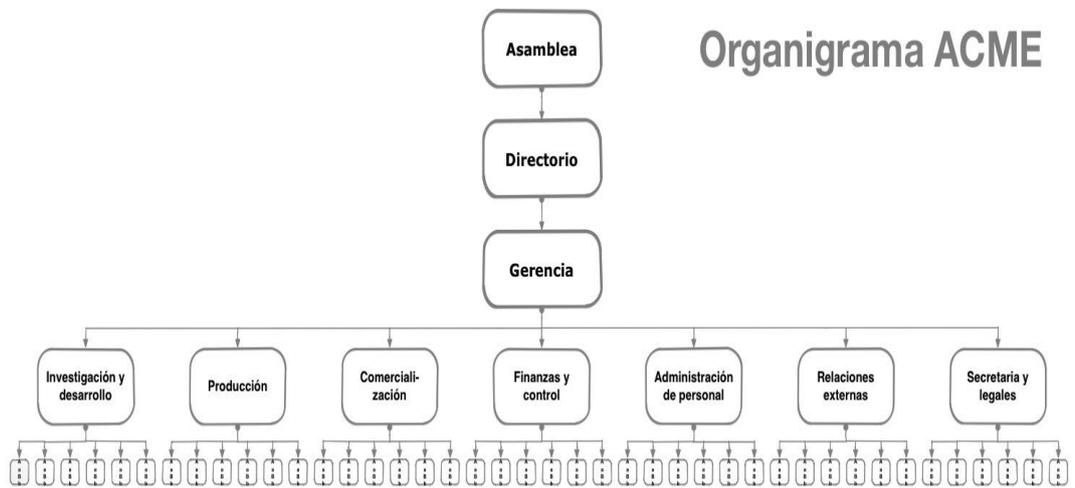
4 Blog: soyentrepreneur.com. <http://soyentrepreneur.com/como-crear-valor-en-tu-empresa.html> – Nota del 21 de febrero de 2012 verificada el 20 de noviembre de 2013

## **Integración del CRM con los sistemas de Información**

A continuación, en las próximas páginas veremos cómo se relacionan y la manera en que los datos obtenidos por los sistemas de CRM y de Marketing generan información para poder guiar los pasos a seguir en los distintos departamentos de la organización, cual es la información básica y fundamental que pueden obtenerse a partir de estos datos y como con ellos se puede obtener información para la toma de decisiones a niveles estratégicos operativos y directivos.

Veremos además algunas características de las tecnologías de la información que permiten implementar estas políticas y sistemas para inferir esta información y distintas implementaciones para diferentes plataformas, incluyendo las más modernas como celulares y tabletas.

El orden con que desarrollaremos los temas no guarda relación con la lógica de procesos sino con la estructura propia de la organización de acuerdo con el modelo planteado por ACME y al final, haremos un breve repaso donde si podremos seguir el flujo de datos en un ciclo completo desde la obtención de los mismos hasta la utilización de la información generada para la toma de decisiones en los distintos niveles.



Organigrama ACME en el que se pueden apreciar las principales estructuras funcionales de una empresa

# **CAPITULO I**

## **CRM e Investigación y Desarrollo**

### **Investigación**

La investigación dentro de la empresa está dividida en dos partes: básica y aplicada. La primera se realiza dentro de laboratorios y está destinada a obtener nuevos conocimientos para resolver determinados problemas científicos o tecnológicos. La investigación aplicada se encarga de utilizar estos conocimientos adquiridos para resolver problemas prácticos y en beneficio de los usuarios finales.

Entonces, habiendo tantos conocimientos por obtener y tantos problemas prácticos por resolver, ¿cómo decidimos qué investigar? Comenzamos el ciclo de investigación buscando obtener conocimientos que nos permitan luego desarrollar procedimientos de fabricación, especificaciones técnicas y productos de acuerdo con los requerimientos y necesidades de los clientes, pero con un horizonte de tiempo lejano, alineado con los objetivos de largo plazo de la organización.

Una vez decidido el problema científico o tecnológico a resolver, se debe disponer de forma adecuada de los recursos necesarios para encarar el proceso de investigación. Esto incluye, por ejemplo, construcción o adecuamiento de nuevos laboratorios, compra o fabricación de determinados equipos, contratación de personal especializado para poder realizar estas tareas, materiales e insumos para poder llevar adelante las pruebas...

Por ejemplo, del análisis de los requerimientos de los clientes, se comenzó a investigar la utilización de nuevos materiales para que los edificios

sean no solo más eficientes energéticamente hablando, sino además, más amigables con el entorno. Involucra también áreas hasta hace poco, propias de las películas de ciencia ficción, como controles automatizados manejados por computadoras, cosa que recibió el nombre de “Domótica”.

Los avances en estas áreas que hasta hace poco tenían muy poco que ver con la construcción hoy ha generado un nuevo tipo de edificios, los llamados “edificios inteligentes” en respuesta a los requerimientos de los clientes.

## **Desarrollo**

Utilizando los nuevos conocimientos adquiridos se desarrollan procesos de fabricación y construcción que permiten aplicar los nuevos materiales o sistemas a la elaboración del producto final o incluso de herramientas e insumos que permitan fabricar el bien deseado por los clientes.

En el caso de la construcción de edificios, estos desarrollos suelen estar más relacionados con las diferentes técnicas de construcción y los procesos necesarios para poder construir en cada caso los distintos elementos constitutivos del proyecto.

## **Ingeniería de Producto**

Una vez adquiridos los conocimientos se aplican a resolver determinados problemas o situaciones planteados por los clientes. Pensemos por ejemplo en la Burj Al Arab, en Dubai. El objetivo planteado por los clientes era construir el hotel más alto del mundo. Para poder realizarlo, debieron enfrentarse a cientos de problemas específicos no sólo de las técnicas y elementos propios de estas mega-construcciones, como por ejemplo, materiales de construcción que soporten las altas cargas de compresión que mantienen a la estructura en su

lugar, sino problemas propios relacionados con la ubicación de la misma, más específicamente con los suelos.

En el ámbito local, en una escala mucho menor por diferentes motivos económicos y aspectos legales, la construcción de la Torre Aqualina presento distintos problemas propios del tipo de suelo en el que debía construirse, cosa que no hubiese sido necesario resolver, si la ubicación hubiese sido otra. Al tratarse de la construcción sobre una barranca, se presentan problemas de desplazamientos de los suelos como respuesta a los esfuerzos de compresión producto del peso del edificio. Esto llevo a la utilización de técnicas y materiales especiales sólo para resolver este problema.

Sin llegar a límites tan extremos como estos, para la construcción aun de pequeños edificios se hace necesario un intenso trabajo de desarrollo para resolver cuestiones propias del proyecto particular. Características especiales de los suelos, determinados problemas energéticos, requerimientos especiales de los clientes...

Debido a la particular característica de la construcción, en particular, edificios de viviendas y oficinas, cada edificio es único y plantea una serie de problemas que si bien puede que no sean únicos, si es única su combinación. Esto lleva aparejado el análisis de las interrelaciones entre los distintos elementos involucrados de manera que la coexistencia de estos materiales y de los procesos, lleven el producto a buen puerto.

Las características propias del producto final son especificadas por los clientes que presentan una serie de requerimientos para invertir en un proyecto acorde con sus necesidades. Esto determina las características únicas del mismo y comienza entonces su proceso de planificación y diseño.

En estos casos, cada vez que hablamos de los requerimientos y necesidades de los clientes, sean estos declarados explícitamente o debido a tendencias y preferencias de los mismos, está involucrado el sistema de CRM. Como vimos, estos requerimientos determinan los desarrollos involucrados en

la fabricación del producto final y estos influyen directamente en las investigaciones necesarias para garantizar el éxito final del proyecto.

## **CRM y Producción<sup>5</sup>**

### **Ingeniería de Fábrica**

La relación entre el CRM y la Ingeniería de fábrica es indirecta. No genera información que sea específica para el área, sino que influye directamente en las estrategias comerciales a seguir por la empresa, los nuevos productos, volúmenes y mercados a desarrollar y esto incide, ahora sí, directamente sobre estas área.

Ahora, ¿cómo influyen los datos obtenidos por el CRM y la información que se genera en esta área? Al influir en forma decisiva en las estrategias de comercialización, por ejemplo, respecto a nuevos mercados, nuevas líneas de producto o nuevos métodos de fabricación de todos o parte de los productos ofrecidos. Por ejemplo, un nuevo envase ecológico o una nueva planta de tratamiento de aguas residuales si se decide que el perfil de la empresa debe ser más amigable con el entorno. Una nueva planta de fabricación si se decide aprovechar las ventajas de la economía de mercados y sus escalas de producción.

Como podemos deducir ya a esta altura, la influencia de los sistemas de CRM en las áreas que no tienen contacto directo con los clientes, es más lenta y su influencia se deja ver en las decisiones estratégicas tomadas.

---

5 Para el desarrollo de este tema consultamos al Ing. Industrial Bruno Di Camillo, consultor independiente.

## **Ingeniería Industrial**

Es en este sector donde quizás el sistema de CRM muestra su menor influencia. ¿Por qué? Porque en la práctica, las preferencias de los clientes sobre determinadas características de los productos poco pueden influir sobre el orden de los procesos a realizar en la construcción de los mismos o los equipos a utilizar en su fabricación. Si puede influir sobre los procesos a utilizar o los materiales e insumos utilizados, pero eso influye en la ingeniería de fábrica, no en la ingeniería industrial.

## **Compras**

Esta es una de las áreas de producción donde más se puede notar la influencia de los sistemas CRM. En qué forma se puede notar su influencia? Las preferencias de los clientes inciden DIRECTAMENTE sobre las decisiones de los próximos lanzamientos de productos. Los datos obtenidos del contacto con los clientes y su comportamiento histórico permite hacer inferencias sobre su comportamiento futuro lo que termina impactando sobre qué productos fabricar, sus características, las cantidades a producir y sobre todo, para cuando deben estar terminadas estas cantidades. A partir de ahí, el trabajo de planificación cobra vital importancia y determina, ahora si, las cantidades de materias primas e insumos a comprar para su almacenamiento y posterior utilización en el proceso de fabricación.

Una error en el proceso de compras que demore la producción, no sólo puede impactar negativamente en los resultados económicos de la empresa debido a los lucros cesantes generados, sino que en ocasiones potencialmente llega al extremo de perder las ventas del año. Imaginemos la situación de una fábrica de turrone navideños cuya producción, en lugar de poder entregarse a los distribuidores mayoristas sobre finales de septiembre o principios de octubre, se les entrega a mediados de noviembre. ¿Qué ocurriría? Los

almacenes minoristas para esa fecha, seguramente ya cubrieron sus necesidades con productos de la competencia.

Los pedidos de materiales que llegan al sector provenientes del área de planeamiento y control de la producción incluyen entre otras cosas, las cantidades necesarias, las fechas mínima y máxima en que deben estar disponibles, las especificaciones del producto (que incluyen por ejemplo, calidad, tamaño, humedad media), depósito en el que deben entregarse.

## **Planeamiento y Control de la Producción**

Esta es, dentro del área de producción, la que quizás sea la más influida por la información obtenida de los sistemas CRM. Determinados los productos a fabricar y sus características, las fechas en que estos deben estar disponibles, se realiza un plan de producción que especifica los recursos necesarios para poder llevar adelante la fabricación.

Este plan de producción está determinado entre otras cosas por los presupuestos, lo que limita, por ejemplo, la cantidad de horas extras para realizar las tareas programadas, la cantidad de personal requerido en cada momento del proceso y sus calificaciones, la utilización de las maquinarias para reducir el costo de operación (por ejemplo, los hornos eléctricos influyen en el costo de producción, ya que dependiendo de los rangos de consumo y sus franjas horarias de utilización, la potencia consumida tiene distintos costos.)

## **Fabricación**

Tal como sucede con las demás áreas de la función de producción, las preferencias de los clientes influyen en forma indirecta en su operatoria, debido particularmente, a que no tienen contacto directo con ellos, es decir, Producción no es un “punto de contacto”. Sin embargo, estas se reflejan en los procesos de producción empleados que si bien no son definidos en la

subfunción de fabricación, ya que se realiza en las de Ingeniería de Fábrica, Ing. Industrial y en Planeamiento de la Producción, es aquí donde realmente se trabaja de acuerdo a estas preferencias.

Estas se ven reflejadas por ejemplo, en formas de producción ecológicas, sustentables y amigables con el entorno que van sustituyendo a las anteriores formas de producción altamente contaminantes con gases que colaboraban a incrementar el efecto invernadero en la atmósfera y que los residuos de ciertos procesos productivos contaminaban el agua con minerales pesados y venenosos como el mercurio.

Otro punto en que se ven reflejadas es en el proceso de producción, en el cambio de las políticas empleadas por grandes empresas norteamericanas que trasladaron su producción a diversos países de Asia debido a sus menores costos y que en algunos casos empleaban a menores de edad trabajando en muy malas condiciones y durante jornadas que excedían lo estipulado en los acuerdos para el trabajo infantil. Esta presión de los consumidores reflejada en el boicot a las marcas llevadas adelante por ciertos organismos de defensa hizo que las empresas exijan el cumplimiento de las normas y rechazaron (al menos en parte) el trabajo infantil que se empleaba en algunos sistemas de producción.

En el ámbito local, tanto la regulación producto de las ART como las presiones sociales y críticas obtenidas por ciertas empresas constructoras debido a las malas condiciones laborales que presentaban los trabajadores empleados en la construcción de edificios reflejados en la tasa de accidentes que presentaban, algunos de ellos de gravedad, llegando incluso a la pérdida de vidas humanas, hizo que estas empresas deban invertir en sistemas y equipos de seguridad para brindar mejores condiciones laborales a sus empleados.

Nuevamente, las preferencias de los consumidores quedan expresadas por distintos medios y la empresa como parte del manejo de las relaciones externas y de las políticas de gestión de relaciones con los clientes /

consumidores toma nota de las mismas integrándolas a los distintos sistemas de estrategias y planificación para incrementar o defender el valor de la empresa para sus interesados, llegándose al punto de incrementar significativamente los costos de producción en aras de mantener y mejorar las relaciones con los clientes y la sociedad.

## **Control de Calidad**

Uno de los beneficios obtenidos por la gran oferta de productos y la competencia entre las empresas para conseguir mejorar su porción de mercado, junto a los menores precios de los productos es un incremento importante en la calidad de los mismos. Debido a la mayor disponibilidad de bienes y servicios y la información que estos poseen sobre los productos que consumen, las exigencias referidas a la funcionalidad y calidad se incrementaron.

De la mano de las empresas japonesas y sus altos estándares de calidad impuestos a nivel global en los diferentes productos, fundamentalmente los productos electrónicos, se ha extendido esta con nuevos parámetros aplicables a distintos rubros. En los servicios, también producto de la globalización se espera que las empresas atiendan como en Disneylandia, tengas los baños en las mismas condiciones de los McDonald y tengan una atención personalizada al estilo de Amazon.

Para poder alcanzar estos estándares de calidad los departamentos de control de calidad se adoptaron nuevas estrategias y metodologías. No alcanza ya con los sistemas empleados tradicionalmente, sino que estos están cada día más integrados como parte constitutiva de los sistemas de producción, supervisando cada etapa de la misma y permitiendo que en caso de detectar alguna anomalía se pueda parar la producción para corregirla cuanto antes, a fin de evitar desvíos significativos que afecten la calidad del producto final e incrementen los costos de producción debido a reprocesos o rechazos de los productos semielaborados.

Por medio de los sistemas de CRM, podemos conocer aquellos puntos especiales a tener en cuenta para satisfacer las demandas de los consumidores y conocer también los parámetros con los cuales se mide la calidad de los productos y servicios, de forma tal que la brecha entre la calidad esperada por los clientes y el calidad percibida por los mismos referidas a un determinado producto sea, o bien reducida o mejor aún, que la calidad percibida sea superior a la calidad esperada.

Esta brecha influye significativamente en el valor percibido por el consumidor acerca del bien o servicio y si esta brecha es favorable, el consumidor mostraría mayor predisposición a pagar más por el bien en cuestión. Ese sería entonces, un elemento diferenciador (la calidad) respecto a la competencia.

## **CRM y Comercialización<sup>6</sup>**

### **Investigación de mercado**

La investigación de mercados se puede realizar con diversos enfoques, dependiendo de la información que deseemos obtener. La tecnología hoy nos proporciona nuevas formas de contactar a los clientes actuales y potenciales, independientemente de su ubicación geográfica e independizándonos del rango horario en que realizamos este contacto. Las tradicionales encuestas se ven renovadas con formularios web accesibles incluso desde los celulares y las *tablets* y que permiten una rápida disponibilidad de los resultados para automatizar su análisis y de esta forma generar información precisa en menor tiempo. La amplia difusión de las redes sociales brinda la oportunidad de escuchar a los clientes en forma interactiva para conocer sus necesidades, sus requerimientos y de esta forma involucrarlos en el desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevas estrategias centradas en el cliente.

---

<sup>6</sup> Para la realización de esta sección consultamos al Lic. en Comercialización Iván Eblagón, CEO de Dabadoo, Agencia de marketing BTL ([www.dabadoo.com.ar](http://www.dabadoo.com.ar))

Este acercamiento a los clientes nos permite no sólo obtener ideas para cubrir de manera más satisfactoria los requerimientos de los distintos mercados, sino que facilita su segmentación y posterior análisis. De esta forma podemos detectar en que parte del ciclo se encuentra un determinado producto en el mercado bajo análisis:

**Necesidad → Deseo → Búsqueda → Satisfacción → Decepción**

utilizando para ello distintas herramientas que permiten determinar el “clima” en una red social, respecto a un tópico en particular (en este caso, un producto o una categoría de producto).

Por medio de la utilización de una estrategia de CRM en la empresa se estrechan los vínculos con el cliente haciendo más fuerte la relación entre ambos e incrementando la confianza que el cliente tiene en la empresa, llegando a sentirse parte de la misma y llegando a convertirse en “apóstol” de la marca (véase el ejemplo de los seguidores de Apple). De esta forma, el mismo se siente más seguro y libre de poder expresarse abiertamente, con lo que la calidad de la información referida a los bienes y servicios ofrecidos y con respecto a la empresa es mayor a la que se obtendría de gente que no se encuentra vinculada más que con la estricta relación comercial.

El estudio de mercado, realizado con la asistencia del sistema de CRM se encuentra entonces, potenciado por el vínculo que se genera con la empresa y el mayor grado de identificación de los clientes con la misma (que si no se implementase ningún sistema para mejorar las relaciones)

Utilizando esta información se puede deducir la **brecha** existente entre el **valor percibido** por los clientes con un determinado bien o servicio ofrecido por la organización y las **expectativas de valor** que los mismos tienen puestos en el producto. Esta brecha es la que determina la disposición de los clientes a

pagar por un determinado bien y está asociada directamente al **valor de la marca** en cuestión, según es percibida por el segmento de mercado correspondiente.

## **Publicidad**

Por medio de la utilización de un sistema de CRM se puede tender a la personalización de la publicidad llegando al extremo ideal de la publicidad uno a uno, en la que la misma se realiza siguiendo exclusivamente las preferencias del cliente. Esta modalidad, presentada al gran público en la película “Minority Report”<sup>7</sup> en la escena en que una pantalla en el centro comercial identifica al protagonista, John Anderton y le ofrece un bien o servicio personalizado.

Esta modalidad, que es la panacea de los publicistas, es hoy posible en ciertos ambientes, en especial, aquellos relacionados con el e-commerce, tal como demuestran Amazon y Mercadolibre en sus respectivos sitios web. En ambos casos, las publicidades y sugerencias se realizan teniendo en cuenta las preferencias del cliente obtenidas a través de búsquedas y compras anteriores de productos y servicios.

Para los medios masivos de comunicación, al obtener información sobre los segmentos específicos de mercado que consumen el producto en cuestión (o aquellos segmentos que la estrategia de la empresa tiene como objetivos) se puede generar un mensaje específico que apunte a llegar con fuerza, producto de la razón, pero especialmente de la emoción que vincula al cliente con el producto y la marca.

Este conocimiento profundo de las características y preferencias propias del consumidor permite además seleccionar los medios más apropiados para hacerles llegar el mensaje publicitario y de esta forma mejorar no sólo la

---

<sup>7</sup> Minority Report – Director: Steven Spielberg – año 2002 basada en el libro de Philip Dick del año 1956 “El informe de la minoría”.

comunicación con el cliente, sino mejorar significativamente la relación inversión en publicidad sobre clientes alcanzados en el mercado objetivo.

Un nuevo concepto que están adoptando rápidamente las empresas es el de **marketing en tiempo real** mediante el cual se analizan tendencias y se realizan acciones rápidas y oportunas para obtener posicionamiento y difusión tanto de la imagen de marca como de productos y ofertas puntuales. Al tratarse de un concepto relativamente nuevo, las empresas están experimentando y viendo como poder aprovecharlo mejor. Un buen ejemplo de esto es el **Super Bowl del 2012** y como fue excelentemente aprovechado por **Oreo** y su equipo de marketing de respuesta rápida, que aprovechó el “**blackout**” que se produjo y generaron un afiche digital, diseñado específicamente para **Twitter** en el que se podía leer al lado de una foto de una Oreo: “*Todavía se puede mojar en la oscuridad*<sup>8</sup>” y que generó una rápida difusión viral (es la difusión que se produce en las redes sociales y que realizan los propios usuarios/clientes sin intervención de quienes generaron el material, sin que estos puedan controlarlo. Es equivalente a los rumores, cuando “se corre la voz”).

## **Promoción de ventas y Planeamiento de ventas**

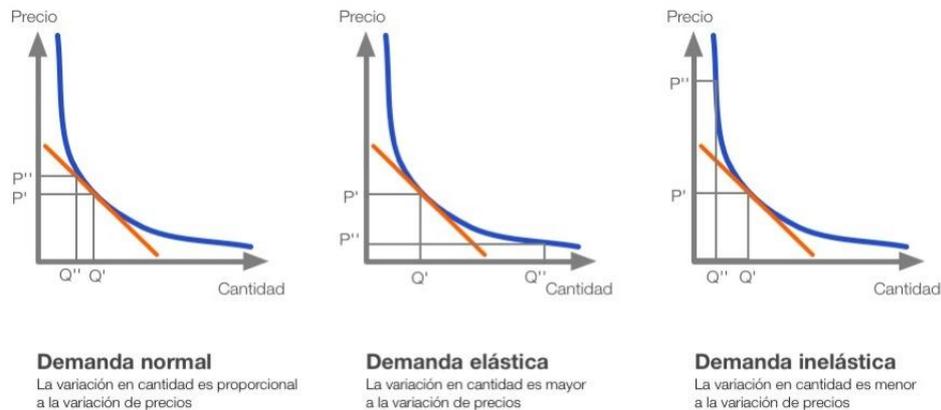
Como es bien sabido, las cantidades consumidas de un bien o servicio en un mercado particular, están vinculadas estrechamente al precio del mismo (asumiendo una condición *ceteris paribus*<sup>9</sup>) y depende de la cualidad del bien (normales, suntuarios o inferiores). Esta elasticidad – precio de la demanda permite estimar la variación en el ingreso total producto de la variación en el consumo que se produce ante una variación del precio del mismo. Es así posible realizar promociones de ventas tendientes a mejorar el ingreso total (o mejor dicho, el beneficio total) cuando esta variación (demanda elástica) en el precio unitario del producto es proporcionalmente menor al incremento en ventas que esta variación de precios produce (por ejemplo, una variación del

---

8 “*You can still dunk in the dark*”

9 Hace referencia aquí a mantener constante el resto de las variables involucradas, como ingresos o preferencias de los clientes

10% en determinado bien puede disparar las ventas del mismo en un 20% por lo que las ventas (beneficios) totales son mayores)



Al conocer las características específicas del segmento de mercado al que está dirigido el producto<sup>10</sup> permite realizar análisis cruzados de información y estadísticas avanzadas sobre el comportamiento de compras de los clientes para detectar patrones que permitan incrementar las ventas y los beneficios para la empresa, representados tanto por beneficios económicos derivados del incremento de ventas, como ventajas adicionales intangibles como presentación de nuevos productos vinculados a una marca para su ingreso en el mercado objetivo.

Este trabajo de análisis se lo conoce como “minería de datos” y se basa en técnicas avanzadas de análisis estadísticos para encontrar distintas *correlaciones* en la venta de determinados productos entre sí, o con determinados hechos o fechas particulares. Por ejemplo, una *correlación positiva* que resulta beneficiosa para el negocio se presenta en la venta en los supermercados de manís y cerveza. Esta combinación se ve también *correlacionada* con los días de la semana, siendo mayor la venta de estos

<sup>10</sup> Como en la mayor parte de este trabajo, hacemos referencia a un producto, marca, empresa o segmento de mercado, pero debemos recordar que las organizaciones modernas persiguen, en general, múltiples objetivos

productos cerca de los fines de semana. Existe también una que es positiva con las estaciones del año y con determinados eventos deportivos.

**Es aquí, en este sector donde se realizan las tareas de análisis y planificación relacionadas con las famosas 4P del marketing-mix según Kotler. Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción** que afectan y en las que intervienen también otras áreas de la empresa, pero fundamentalmente aquí es dónde se definen.

### **Operaciones de ventas**

Esta es la función por medio de la cual, los clientes se ponen en contacto con la empresa para adquirir los diferentes bienes y servicios que la misma ofrece. Para poder realizar eficientemente esta tarea y en forma alineada con los objetivos de la empresa, se debe seleccionar adecuadamente a los vendedores y sus líderes y administradores. Esta tarea que se realiza en forma conjunta con el departamento de Administración de Personal (Utilizamos aquí el nombre dado por la ACME dentro de la estructura propuesta a pesar de que hace años este concepto evolucionó y nos referimos ahora al Departamento de Gestión de Capital Humano) es de vital importancia para conseguir Capital Humano (Personal) que genere Valor para la empresa y al tratarse de unos de los principales puntos de contacto de la misma, realizar las tareas de forma tal de mejorar las relaciones con los clientes estrechando los vínculos entre estos y la empresa.

Algunas empresas dan tal importancia a esta cualidad de servicio considerada básica y fundamental en el personal de ventas que se llega por ejemplo a situaciones como la de las tiendas Nordstrom<sup>11</sup> que alientan a su personal incluso a envolver con agrado un regalo que el cliente compro en una tienda de la competencia, en invierno, a calentar el auto de los clientes

---

11 Extraída del capítulo 3 del libro de Chip y Dan Heath. *Ideas que pegan (Made to Stick)*. Editorial LID. 1ra edición. 2011 – Edición Digital iTunes

mientras terminan las compras o a planchar una camisa recién comprada por un cliente que debe vestirla por la tarde para una reunión.

Sin embargo, para que esta cualidad de servicio pueda ser expresada, la capacitación del personal junto con las directivas pertinentes y la autonomía de trabajo permitida deben coordinarse teniendo en cuenta las pautas estratégicas planteadas: Servicio al Cliente Sobresaliente. Hacer feliz al cliente aún a costa de la eficiencia. Es obvio que este servicio, esta pérdida de eficiencia, tiene un costo asociado, que los clientes de un determinado *target* valoran y por lo tanto están dispuestos a pagar.

Estas operaciones, al tratarse de la prestación de un servicio, están íntimamente relacionados con el Control de Calidad y depende de los objetivos de la empresa y su estrategia. Al realizarse esta operación en un punto de contacto, las acciones deben tender a fortalecer el vínculo de los clientes con la empresa, a despertar emociones que refuercen positivamente la fidelidad del cliente para con la marca. ¿Cuántas ventas se habrán perdido por una demora de los vendedores en atender? ¿Cuántos clientes se habrán perdido por una mala calidad en la atención?

En el mercado de inversiones inmobiliarias el vínculo entre los vendedores y los clientes, debe ser fuerte y basado en la confianza de estos en los primeros ya que las operaciones incluyen inversiones con grandes sumas de dinero que en algunas oportunidades representan los ahorros de toda una vida o de toda una familia. Para que este vínculo se vea fortalecido, los vendedores deben conocer las preferencias de los clientes, en lo posible incluso algunas de ellas no expresadas verbalmente pero que son importantes para los ellos de forma que la inversión realizada satisfaga las necesidades actuales y futuras de estos y que el valor percibido por la inversión tenga su correlato en el beneficio económico obtenido en el plazo deseado.

## **Distribución física**

La distribución física involucra el almacenamiento, la expedición y el servicio del producto. Se trata generalmente del primer punto de contacto, una vez que se ha realizado la venta. El conjunto de estas operaciones también se encuentran afectadas directamente por las preferencias de los clientes tanto en lo que respecta a la ubicación geográfica de los almacenes y centros de distribución, como a los centros de atención para los servicios asociados, como por ejemplo, instalación, configuración y soporte.

El sistema de CRM aporta datos sobre el comportamiento deseado y las expectativas de los clientes en lo que hace a las características del servicio brindado y la calidad esperada del mismo, así como las variables que los consumidores tienen en cuenta para calificar al servicio y los valores de referencia que estos manejan.

Estas características incluyen por ejemplo, el tiempo que están dispuestos a esperar para disponer del bien recientemente adquirido y las demoras en la atención cuando se ha solicitado el servicio asociado. Es por todos conocido el gran descontento generalizado de los usuarios con las empresas locales de telefonía, por la baja calidad percibida en los servicios prestados por estas, causado por las grandes demoras para la instalación de nuevas líneas, que determina que muchas veces los usuarios prefieran contratar servicios móviles en lugar de los servicios de telefonía fija. Este descontento se percibe también en las demoras asociadas a la atención al cliente para realizar reclamos, cada vez más frecuentes debido a los errores en la facturación y a las interrupciones de servicios provocadas por fallas del sistema y su falta de mantenimiento que conllevan bonificaciones en los abonos por incumplimiento de lo pactado, lo que se traduce en menores ingresos totales.

## **CRM y Finanzas y control**

### **Finanzas**

El departamento de Finanzas y control es otro de los departamentos que menos contacto tiene con los clientes pero es uno de los que mayor influencia ejerce en la empresa y las relaciones que esta tiene con los clientes. Basándose en las estrategias y metas definidas por el Directorio de la empresa, las decisiones del Gerente General se traducen en asignaciones presupuestarias que hay que financiar. Este financiamiento puede ser tanto con capitales propios o con capitales de terceros, por ejemplo prestamos. Para conseguir capitales propios, se pueden emitir nuevas acciones o re-invertir parte de los beneficios obtenidos. Todo este trabajo que involucra a las subfunciones de Planificación financiera, Administración de impuestos, Relaciones financieras, Custodia de fondos y Seguros terminan influyendo directamente en las distintas áreas de la empresa de manera de producir y entregar bienes y servicios más o menos acordes con las expectativas y requerimientos de los clientes.

Es en la subfunción de Créditos y cobranzas donde esta área toma contacto directo con los clientes y potenciales y realiza dos de las funciones más desagradables para los consumidores pero que poseen una importancia vital para el funcionamiento de la empresa: el otorgamiento de límites de crédito y las tareas de cobranzas. De la primera depende asegurar que los clientes puedan hacer frente a los compromisos económicos contraídos con la empresa, en tiempo y forma. De la segunda, realizar las gestiones para que los ingresos generados por las ventas a plazo se perciban de acuerdo con lo planificado, de forma tal que la empresa obtenga el flujo de dinero necesario para poder operar y enfrentar sus compromisos de pago sin caer en la necesidad de re-financiar sus deudas, lo que trae siempre aparejado mayores costos financieros y acarreado en casos extremos la quiebra.

Este balance entre las cobranzas y los pagos se denomina Flujo de Caja y se recomienda que en todo momento sea favorable a la empresa, es decir, que los ingresos sean mayores a los egresos. Si bien este es un enfoque realmente simplista, da una idea de la importancia de este balance. Los conceptos de Fernando Dolabela, autor de los libros Taller del Emprendedor y El Secreto de Luisa, que las compras sean menores que las ventas, aseguran el funcionamiento a largo plazo de la empresa, pero es el flujo de caja el que permite la operatoria diaria de la misma. El primero, sería a un vehículo, como el lubricante que permite que el motor funcione a largo plazo, pero el flujo de caja, equivale al combustible. En cuanto este se detiene, se detiene la maquinaria. Este enfoque simplificado que funciona para pequeños negocios, para los emprendedores, puede extrapolarse para el funcionamiento de las empresas, mucho más complejas y con múltiples fuentes de financiamiento (propias y de terceros).

Especialmente el historial de pagos de los clientes debería estar reflejado de alguna manera significativa, sea por medio de una calificación o por un mayor grado de detalle en el sistema de CRM que utiliza el personal de ventas, para poder decidir si un determinado cliente puede tener acceso a ciertos beneficios o consideraciones. Por ejemplo, en los nuevos sistemas de ventas online, como eBay, Amazon o Mercadolibre, los compradores una vez que realizaron la operación reciben una calificación por parte de los distintos vendedores que constituye lo que se denomina “Reputación del cliente” que en algunos casos, permite acceder a ventas contrarreembolso a partir de cierto puntaje o la posibilidad de que el vendedor realice el envío del bien en lugar de que el cliente deba pasar a retirarlo.

## **Control**

Las tareas de control de esta área está compuesta por la Contabilidad General, la de Costos, Planificación y presupuestos, Auditoría interna y Sistemas y Procedimientos. Todas estas tareas “de escritorio” no tienen contacto directo con los clientes, por lo que la influencia de los mismos y por lo

tanto la información obtenida por los sistemas de CRM afecta en forma indirecta a estas funciones. Las mismas están más afectadas por decisiones estratégicas que marcan el rumbo de la organización, y muchas de estas decisiones están influidas directamente por los clientes.

## **CRM y Administración de Personal**

### **Reclutamiento**

Como sabemos, la empresa es un organismo vivo compuesto por personas y sus interrelaciones (comunicación) que a su vez, interactúa con el entorno, de donde obtiene todo lo que necesita para poder desarrollarse y alcanzar sus objetivos. Si bien tenemos una mirada Sistémica al respecto, vamos en este punto a enfocarnos especialmente a las tareas y procesos de selección de personal, dejando de lado todas las demás interacciones que enriquecen el ecosistema de la organización y que tiene como punto inicial al reclutamiento.

Esta necesidad de reclutamiento surge por diversos motivos. Puede ser necesario incorporar nuevo personal por ampliación de departamentos, apertura de nuevas sucursales, incrementos de ventas y de producción pero también para reemplazar personal que deja la estructura por distintos motivos.

Si bien este reclutamiento está guiado por perfiles bastante estandarizados para cada uno de los departamentos de la organización y las funciones que debe desarrollar en cada cargo, es importante destacar que las otras características no técnicas y que permiten su interrelación con los compañeros de trabajo, permite que el empleado asuma un rol distinto en cada caso, con características propias de la persona, en esa situación, y que no depende del puesto propiamente dicho y sus especificaciones.

Para cubrir ciertos puestos es beneficioso en ciertos casos, tener en cuenta la información que surge de los sistemas de información que obtienen datos directamente de los clientes. Por ejemplo, en ciertos puestos de venta, digamos, de productos técnicos, se requiere que el personal tenga las cualidades de un excelente vendedor que comparta los valores de la compañía y que tenga las competencias requeridas por el puesto, pero requieren también cualidades adicionales como por ejemplo, pasión por la tecnología y sus aplicaciones. Tomamos en este caso como ejemplo el caso de los vendedores de los **Apple Stores** que llevan la experiencia de visitar un local técnico a nuevos niveles de disfrute.

En el caso específico de las empresas consultadas en este estudio, correspondientes a un grupo empresario que se dedica al negocio inmobiliario de inversiones, que dentro del mismo grupo se encuentra la empresa constructora de los edificios que venden, se requiere una serie de características especiales para cubrir cada puesto, de trabajo. En principio, lo que buscan son personas con el perfil adecuado, con las cualidades deseadas y perseguidas por los integrantes del grupo, es decir, que comparta los valores de los directivos y propietarios, como primera medida indispensable.

Después, un escalón apenas más abajo en la escala de requerimientos, se encuentra el amplio conocimiento técnico y la experiencia adquirida. Como lo expresaron los directivos en una de las reuniones que tuvimos, *“lo que no sepa el candidato, puede aprenderlo. Pero si no comparte los valores, no podemos hacer nada”*.

Finalmente, cabe mencionar que analizando datos obtenidos con clientes y proveedores (entorno de la empresa) incorporaron un requisito particular a algunos perfiles anteriormente definidos y que escapa al estándar del perfil técnico: el personal de la empresa debe ser un buen comunicador. En general, este no suele ser el punto fuerte de los ingenieros. Sin embargo, encontraron que incluir estas características en el personal incorporado, permitía mejorar las relaciones con el entorno y colaboraba significativamente a favorecer el

posicionamiento y fortalecer el vínculo especialmente con los clientes, aunque se convertía casi en vital para los proveedores.

## **Administración de sueldos y jornales**

Sabemos que el dinero como elemento motivador funciona solamente durante un corto período si acaso este funciona. Sin embargo, si los sueldos no alcanzan para que el personal cubra las necesidades básicas propias de su “posición personal” en las **Jerarquías de Maslow** (la famosa pirámide), funciona como un elemento desalentador. Cuando este descontento se generaliza es altamente contraproducente para la empresa, entonces se busca mejorar el paquete ofrecido a los empleados, incluyendo, necesariamente, mejoras en los ingresos monetarios, pero también la incorporación de otros elementos **satisfactores** que eleven la moral del equipo y su motivación.

Cuando el conjunto que forman los sueldos y estos otros elementos **satisfactores** es adecuado y supera las **expectativas** del mercado (y tal vez de los propios empleados) se dan situaciones como las de Google, donde prácticamente todo estudiante de las carreras de sistemas de información quiere trabajar, aún cuando nunca se menciona el tema de los sueldos. Ampliaremos sobre este tema un poco más adelante.

¿Cuál es la relación entre los sueldos y jornales percibidos por los empleados y las preferencias de los clientes volcadas en el sistema de CRM? Cuando se hace pública la forma de tratar al personal, en especial, en ambos extremos de la escala (personal muy cuidado por la empresa o personal muy maltratado por la misma) se producen movimientos de clientes y organizaciones que apoyan o boicotean a la empresa eligiéndola por sobre los competidores o penalizándola por su accionar en el trato a los empleados y por lo tanto al entorno directo e indirecto.

## **Relaciones Industriales**

En la función de Relaciones Industriales hay dos funciones principales que se desarrollan: Comunicaciones y Negociaciones Colectivas. Una vez más, y para no entrar en repeticiones innecesarias, podemos deducir que las preferencias de los clientes en este sector influyen de manera indirecta sobre ciertas cuestiones manejadas especialmente en forma estratégica. Estas comunicaciones internas son decisivas para el correcto funcionamiento de la empresa y pueden modificar el clima con la comunidad, pero no en forma directa al no tratarse de un “punto de contacto”.

## **Planeamiento y desarrollo de la organización**

Este punto está sufriendo una serie de modificaciones propia de los tiempos que nos toca vivir y está referido a la movilidad del personal dentro de la empresa, pero fundamentalmente, entre empresas. El concepto ya casi anticuado de “carrera dentro de la organización” se está quedando rápidamente obsoleto y es cada vez menor el porcentaje de personal que integra las filas de las empresas con 10, 20 o 30 años dentro de las mismas.

En algunas empresas multinacionales se realiza aún esta planificación y por este motivo es que seleccionan jóvenes profesionales recientemente egresados y los van capacitando dentro de la organización para que los mismos se desarrollen con la cultura propia de la empresa y sus valores y no tengan “vicios” aprehendidos de otras culturas empresariales. Aún así, estas organizaciones incorporan personal jerárquico de otras empresas para obtener nuevas ideas y poder adaptarse a los entornos competitivos de hoy.

Aún así, con objetivos puntuales, se realiza planeamiento de corto y mediano plazo y fundamentalmente apunta al desarrollo de las habilidades y competencias necesarias en el ecosistema globalizado hoy presente. Este desarrollo y estas capacitaciones se hace teniendo en cuenta las necesidades

estratégicas pero también escuchando a los clientes en forma directa y obteniendo a partir de allí, de los sistemas de los puntos de contacto información sobre los diferentes temas a mejorar o incorporar, sea porque van formando parte del negocio por ejemplo al haberlos adoptado la competencia o para diferenciarse de esta.

### **Servicios para empleados**

Esta área que incluye los servicios médicos, la recreación, los servicios personales y la seguridad y protección de los empleados es otra de las áreas que se ven indirectamente influenciadas por los requerimientos de los clientes y sus preferencias y que por lo tanto no necesariamente requiere acceso a los sistemas de CRM. Su influencia en general se puede inferir a través de las estrategias adoptadas.

## **CRM y Relaciones Externas**

### **Comunicaciones e Información**

Esta función de la organización no suele tener intercambio directo con los clientes, con el entorno, pero es de vital importancia en la generación y fortalecimiento de los vínculos entre la empresa y los clientes.

Este sector es el que expresa la voz oficial de la organización y por lo tanto influye directamente en la respuesta y las emociones que sienten los clientes sobre la organización y que los guía. Es el sector que sale a expresar su apoyo en momentos difíciles que atraviesa la sociedad y debe ser cuidadosamente planificada ya que sus acciones pueden afectar grandemente a la imagen de la empresa en la sociedad. Recordemos en este punto que la

imagen de la empresa, es uno de los activos intangibles más valiosos asociados directamente a la organización y sus marcas.

La gestión de las comunicaciones debe tener en cuenta especialmente las preferencias y el sentir de los clientes y la sociedad en la que esta integrada la organización. Es fundamental la utilización de los sistemas CRM, en particular los sistemas de CRM Sociales que utilizan como fuente principal de ingreso de información a las redes sociales como **Twitter** y **Facebook**. Estas suelen usarse para determinar el “clima” respecto a ciertos temas particulares, por medio del análisis de los comentarios al respecto y de los “*Trending topics*”. Este análisis es también tenido en cuenta para las tareas de **marketing en tiempo real** y en los que tanto la publicidad como las comunicaciones dejan su huella.

### **Coordinación de actividades públicas**

Las actividades cívicas y las relaciones con otras organizaciones, sociedades y asociaciones es otra de las actividades que influyen en la formación permanente de la imagen de la institución y que impacta en el valor de las marcas que la empresa posee. Colaborando en forma conjunta con otras organizaciones se puede mejorar la imagen de marca, al asociarla a otras organizaciones ya posicionadas en el mercado y que nos brindan acceso al *target* buscado.

## **CRM y Secretaría y legales**

### **Secretaría y Legales**

Esta función se encarga de la comunicación con los accionistas y el directorio junto con cuestiones que atañen a la sociedad, los empleados, las

finanzas y las patentes. Los sistemas de CRM tienen poca o ninguna influencia aquí ya que no se trata de un punto de contacto. Es este el punto de contacto de la organización con la toma de decisiones de nivel superior, donde una vez definida la estrategia de nivel superior, se comunica a los máximos niveles operativos y se brinda el soporte legal para poder implementarlas y llevarlas adelante.

## **CAPITULO II**

### **Software de CRM<sup>12</sup>**

#### **Evolución**

Los primeros sistemas de información para la gestión de la relación con los clientes surgieron como herramientas de apoyo a las tareas de comercialización, más específicamente, para soporte de ventas, a partir de la “automatización de la fuerza de ventas”. Estos sistemas de soporte buscaban brindar herramientas que permitieran incrementar significativamente las ventas, brindando especialmente datos sobre los distintos productos disponibles y las formas de pago. Buscaban de esta forma asistir a los vendedores en el proceso de venta y no eran mucho más que herramientas para la gestión de contactos. Estos productos no permitían personalización alguna ni respondían a una estrategia especializada.

Con la convergencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el advenimiento de Internet y sus nuevas tecnologías como la web, es que el concepto de CRM cobra vida. A comienzos de los 90 entra en escena el *comercio electrónico* ofreciendo a los clientes más control sobre sus opciones de compra comenzando el proceso de servicio personalizado. Cuando los clientes se acostumbraron a este proceso, las empresas comenzaron a buscar formas innovadoras de brindar este servicio más allá de las compras en línea.

Un primer enfoque consistió en analizar el comportamiento de compra de los clientes, buscando patrones. Pronto, los distintos fabricantes de software

---

12 Para la realización de este capítulo, consultamos a la Ing. en Sistemas Informáticos María Eugenia Casco, consultora independiente egresada de la UAI (Rosario).

brindaron herramientas con estas capacidades que permitían personalizar el servicio de ventas y de marketing, dando origen a los **call centers**. Una vez más, fue la tecnología la que guiaba los cambios y no la estrategia. Estos sistemas se conocían como “*sistemas de gestión de oportunidades*” y ya inclina tecnologías como interfaces gráficas, arquitectura cliente-servidor y soporte para bases de datos relacionales. Aun no eran muy personalizables, pero permitían compartir datos con los demás sistemas de información legados.

A finales del siglo pasado, surgen las herramientas que llamamos CRM y que están integradas con los demás sistemas de información. No solo permiten la personalización adaptándose a las estrategias adoptadas, sino que además, generan capturan datos y generan información para su utilización a todo lo ancho de la organización. Al fin, la *gestión de relación con los clientes* es una *estrategia* facilitada por la tecnología lo que permite generar valor para toda la organización

## **Estructura básica**

Las herramientas de CRM hoy disponibles constan de una serie de aplicaciones, en su mayoría accesibles por medio de navegadores web, que brindan acceso a las distintas funcionalidades del mismo y en cualquier parte donde la empresa esté operando.

Las pantallas iniciales de estos sistemas normalmente presentan un panel de control que muestra información personalizada para el usuario en el que se incluyen sus novedades, tareas pendientes y los parámetros de trabajo y objetivos diarios, semanales o mensuales para conseguir los objetivos planteados en la estrategia empresarial. A partir de esta información, el trabajador puede organizar sus tareas diarias de forma de poder alcanzar estos objetivos viendo en tiempo real su desempeño.

Estos sistemas incluyen mínimamente, una aplicación personalizable para el soporte de ventas, guiando la relación desde el comienzo, como un

cliente potencial hasta el desarrollo de la cuenta del cliente. Permiten gestionar las distintas oportunidades que surgen a partir de los requerimientos de los clientes y permiten en algunos casos, generar los presupuestos en forma automática. En caso de ser necesarios análisis especiales o condiciones particulares para la realización de la venta, también en forma automática se solicita la intervención de los sectores correspondientes.

Suelen disponer también de un sistema de gestión de reclamos que permiten hacer un seguimiento personalizado de los mismos para cada cliente, compartiendo esta información tanto en los sectores de ventas como en los sectores de soporte.

## **Automatización de Ventas**

El proceso comienza normalmente en los sectores de pre venta, partiendo de información de los “**clientes potenciales**” o simplemente **potenciales**. En estos casos se trabaja con información de contacto mínima como nombre, teléfono o dirección de correo electrónico y el producto o servicio por el que el *potencial* estaría interesado. Esta información suele ser referida por otros clientes o **potenciales** y también obtenida mediante encuestas o pedidos de información tanto en el sitio web como por otros métodos. Una vez contactado el potencial sea telefónicamente o por correo electrónico cambia de estado. Esto depende de la organización, pero puede ser, por ejemplo, “Frío”, “Contactar en el futuro”, “Contactado”, “Caliente”, “Contacto Basura”, “Contacto perdido”, “Pre-calificado”, “Calificado”, “Tibio”. Esta calificación de los contactos permite hacer un seguimiento personalizado para el momento particular del cliente y la operación/producto, permitiendo incluso que se encuentre en distintos estados dependiendo de la combinación.

Cuando el **contacto** realiza una operación de *compra*, se convierte en una **Cuenta**. Esta puede ser para una organización o un cliente particular. Una **cuenta** puede tener varios contactos, pero un **contacto** debería pertenecer a una única **cuenta**. En cada uno de los distintos **contactos** que se realizan con

el cliente en sus diferentes etapas se va recolectando información adicional del mismo y sus preferencias.

Esto permite ofrecer productos relacionados con sus preferencias y realizar ofertas especiales personalizadas. Por ejemplo, si un **Potencial** demuestra interés por departamentos de un ambiente en determinada zona, se le puede ofrecer también productos adicionales como cocheras o departamentos mono-ambientes en esa misma zona. Esto dependerá de la categoría del cliente, si es un *usuario final*, en cuyo caso la compra es para uso personal o si es un *inversor* que realiza la operación con el objetivo de obtener un beneficio económico de la transacción.

Mientras este proceso ocurre se van realizando en forma simultánea una serie de análisis estadísticos para generar información estratégica a partir de estos datos. ¿Qué zonas son las más solicitadas? ¿Qué perfil tiene nuestro cliente en esa zona? ¿Son inversores o usuarios finales? ¿Qué calidades están buscando? ¿Qué tipo de inmuebles son los más requeridos? ¿Presentan preferencias por los materiales utilizados? ¿Qué servicios adicionales requieren en el edificio? Todas estas preguntas ayudan a determinar los próximos emprendimientos inmobiliarios a realizar.

## **Plataformas soportadas**

Al tratarse principalmente de aplicaciones con interfaces para la WEB, las mismas se encuentran disponibles en prácticamente todos los dispositivos informáticos actuales: desde computadoras de escritorio hasta tablets y celulares inteligentes. Sin embargo, existen funcionalidades específicas para ciertas plataformas que dependen de las características que haya decidido implementar el desarrollador de la aplicación que pueden no estar incluidas en todas las plataformas.

Esto se debe especialmente a los distintos usos que tiene cada plataforma en particular dentro del proceso global. Por ejemplo, no es frecuente

acceder a las estadísticas de ventas de un vendedor particular desde un teléfono inteligente de un gerente, pero si es potencialmente útil accederlo desde una tablet. Esto es debido a que el celular suele utilizarse mientras se está en movimiento, por ejemplo, en obras mientras que la tablet es más práctica para su utilización en una reunión, amén que permite mostrar más información y de una manera más cómoda que las aun pequeñas pantallas de los celulares.

Al tratarse de aplicaciones del tipo cliente-servidor, permite su utilización con clientes desarrollados específicamente para aprovechar las ventajas propias de cada combinación de hardware y software que utilice la empresa. Entonces es posible desarrollar aplicaciones para el soporte de ventas que utilicen las ventajas de las tabletas que tendrían más acogida entre los vendedores por su portabilidad y que permitirían mostrar videos y fotografías a los clientes y aplicaciones para escritorio para realizar cálculos estadísticos especiales para los analistas de mercados, ya que estos trabajarían fundamentalmente en la oficina.

Respecto a las características de los productos, la mayor diferencia que podemos encontrar se refiere en lo que respecta al modo de licenciamiento de uso de los mismos y no tanto a las funcionalidades que estos brindan. Esto trae aparejados ciertos beneficios y limitaciones propios de cada modelo.

El *software propietario* o *privativo* tiene licencias que limitan la utilización del mismo en ciertas plataformas, cantidades de usuarios totales y simultáneos y limita a su vez la posibilidad de personalización y adición de nuevas funcionalidades, la mayoría de estas sólo provistas por el desarrollador del programa y que en muchos casos responden no a las necesidades del cliente sino a la conveniencia del fabricante.

El *software libre* tiene un conjunto de licencias que permiten y fomentan su utilización, permitiendo la modificación de sus características en forma expresa lo que permite que se agreguen nuevas funcionalidades a medida que

el usuario lo necesite y además, estas puedan ser compartidas con otros usuarios.

Otra de las diferencias que se encuentran en estos casos, pero que ya esto tiende a diluirse, es la disponibilidad de soporte para las aplicaciones. El software propietario tiene soporte “oficial” del fabricante, normalmente pagando una tarifa adicional dependiendo del tipo de soporte requerido. El software libre en general no solía contar con esta posibilidad, pero en años recientes surgieron muchas empresas creadas específicamente para tal fin, de modo de suplir esta deficiencia inicial.

## **Software Propietario o Privativo**

Existen numerosos productos propietarios o privativos ofrecidos por empresas que van desde profesionales independientes que hicieron sus propios desarrollos hasta empresas multinacionales, con software del clase mundial.

Entre estos últimos podemos mencionar productos como el Microsoft Dynamics, Oracle On Demand, o las soluciones integradas en los paquetes propios de Sap e IBM. En el ámbito local existen soluciones como las provistas por Bejerman o Neuralsoft entre otros. Existen también soluciones en la nube, que van desde los 15 dólares por usuario y por mes en adelante. Entre estas últimas podemos mencionar a Zoho, SugarCRM y Salesforce

Estos programas son reconocidos a nivel nacional e internacional y cubren una amplia variedad de perfiles de usuarios, desde industriales a comerciales, existiendo en algunos casos variantes adaptadas para industrias específicas. Las empresas proveedoras ofrecen distintos niveles de soporte y esta varía su costo dependiendo de las opciones seleccionadas.

## **Software Libre**

Existen numerosos proyectos de software libre que ofrecen soluciones de CRM en forma independiente, o incluidos en otros paquetes de gestión de negocios. Algunos de ellos dieron pie al surgimiento de empresas que brindan soporte a los usuarios o incluso que ofrecen el servicio en la nube para asegurar la disponibilidad y bajar costos.

Entre ellos podemos mencionar SugarCRM con su versión libre y vTiger. Estos productos son de uso genérico y permiten su personalización al disponer de los códigos fuente (planos y especificaciones) de los mismos. Cualquier empresa puede bajar estos códigos e implementar una solución de CRM en su empresa sin incurrir en costos de licenciamiento. Además, por la gran cantidad de usuarios a nivel internacional, se puede aprovechar su gran estabilidad y el soporte de una comunidad numerosa.

## **CAPITULO III**

### **CRM y Estrategia corporativa**

#### **La ventaja invisible**

Los intangibles hacen referencia a muchos aspectos diferentes de un negocio. Es la estrategia que se le ocurrió al socio de Kroc, Sonneborn y es la capacidad de McDonald para ejecutarla rápida y silenciosamente ANTES de que los competidores o cualquier otro se de dieran cuenta de lo que estaban haciendo. Es el conocimiento altamente especializado que GE Capital aporta a una operación financiera, conocimiento que tiene que ver con la forma de diseñar la operación a la medida del cliente mientras se sigue haciendo dinero con la transacción financiera. Es la inversión en I+D de Pfizer o la cuidadosa gestión de la marca de LVMH. Y es mucho más. La gente, las ideas, la experiencia, las relaciones, los sistemas, los procedimientos de trabajo. Todos ellos tienen en común el impulso que suponen para la actividad económica. Ninguno de ellos se pone de manifiesto en un estado de resultados (balance contable) y sin embargo son los impulsores, generalmente cuantificables, de la creación del valor empresarial. Son la fuente de la ventaja invisible.

Durante todo el siglo pasado, desde la explosión de la era industrial y la aparición de las mega empresas como Ford, GM, Standard Oil y Accesory Transit Company es que cada vez, con mayor impacto, los intangibles fueron cobrando valor y marcando la diferencia.

## **Economía de los intangibles**

Comenzando con Ford, la fabricación de automóviles pasó de producir casi artesanalmente un automóvil y emplear aproximadamente 12 hs en la construcción de una unidad, se pasó, gracias a la línea de producción (producción en serie) a emplear sólo 90 minutos por cada vehículo. Esto permitió incrementar significativamente la productividad de la fábrica y sus empleados. GM explotó el concepto de Marca y construyó una cartera de marcas para los distintos segmentos de consumidores, lo que le permitió beneficiarse de las preferencias de los mismos, especialmente de aquellos que deseaban acceder a productos de lujo y por lo tanto realizar gastos mayores. Esta estrategia persigue apropiarse de los excedentes de los consumidores (superavits) antes de que lo hagan los competidores, aprovechando especialmente una gama de productos de menor consumo, pero de mayor precio. El caso extremo de esta situación se presentaría con un producto a medida del cliente que permitiera absorber todo su excedente destinado al consumo de dicho bien o servicio.

El “Comodoro” Vanderbilt con su negocio de barcos buscaba demostrar la superioridad de la competencia frente a los monopolios legales de embarcaciones a vapor que hacían el recorrido entre Nueva York y Filadelfia. Durante la fiebre del Oro, ofreció un recorrido especial para llegar a California, pasando por Nicaragua, lo que permitía ahorrar algo más de 900 km de recorrido.

Rockefeller se impuso a la competencia básicamente al acordar con las empresas de transporte ferroviario una tarifa muy reducida para la distribución de petróleo asegurando un volumen mínimo muy elevado y sostenido en el tiempo que no podía satisfacer inicialmente con su producción propia, pero que cubría con petróleo de otras plantas a las que poco a poco absorbió al dejarlas fuera de competencia por implementar su estrategia de alianzas con los transportistas que le permitieron tener el menor costo de distribución del negocio.

Mucho más acá en el tiempo, la empresa Hoffmann-La Roche con su medicamento Tamiflú para el tratamiento de la gripe A (H1N1 – gripe aviar) implementó una estrategia para combatir la pandemia que se produjo en 2009-2010. Esta pandemia tuvo una mortalidad baja, incluso por debajo del promedio de otras cepas de influenza (gripe). Los medios de difusión se hicieron eco de este brote y provocó que gobiernos gastaran millones de dólares que le permitió a las empresas (La Roche tenía los derechos de comercialización y Gilead Sciences Inc. la propietaria de la patente) una facturación superior a los 1.800 millones de dólares anuales, obtenidos gracias a la patente para fabricar la vacuna.

En el caso bajo estudio en la ciudad, la ventaja que obtiene la empresa que comercializa los edificios que construyen se basa en la confianza ganada por los representantes de la misma, pero particularmente, de sus dueños con los clientes. Este vínculo de confianza se va fortaleciendo con cada operación exitosa y el cumplimiento en tiempo, forma y calidad colabora a mejorar esta relación. Esto hace que incluso cuando en algún producto particular, los competidores pudieran ofrecer mejores condiciones, las preferencias de los clientes se basan en la confianza lo que hace que elijan los productos ofrecidos por el grupo empresario frente a la competencia.

### **El valor de la marca y su reputación**

Arthur Andersen fue hasta el año 2002, una de las cinco grandes compañías auditoras del mundo. Se vio envuelta en el escándalo financiero ENRON y fue condenada en junio de ese año a pagar una multa de 500.000 dólares por los delitos de obstrucción de la justicia y la destrucción y alteración de documentos relacionados con la quiebra de ENRON.

Si bien la compañía fue absuelta en mayo de 2005 por la Corte Suprema de EEUU basándose en la vaguedad de las pruebas presentadas y otras cuestiones no menores, la reputación de la empresa anteriormente millonaria,

no pudo recuperarse. La misma se fue disolviendo y sus partes fueron adquiridas por otras empresas como Accenture, Deloitte y Ernst and Young.

Recordemos que una Marca es una promesa. Esta puede ser de calidad (Bentley), de productos económicos (Walmart), de distinción (Luis Vuitton, Rolex) o de servicio estandarizado y velocidad de atención (McDonald). Para poder aprovechar las ventajas de marca en beneficio de la empresa, esta debe reconocer que parámetros tienen valor para su mercado, realizar esta promesa y cumplirla.

Esta promesa que realizan las marcas llega a generar mitos ampliamente difundidos en ciertos mercados, como por ejemplo, “Nunca despidieron a un gerente de sistemas por contratar IBM”.

La fuerza de la marca proviene de la experiencia del cliente y no del dinero invertido en marketing. Su éxito depende de la gestión de otros intangibles que permiten que esta marca cumpla con la promesa que hace a su mercado. Las marcas de éxito venden intangibles asociados a su producto y ahí está la gran diferencia. Por ejemplo, Cadillac en los 70 estaba asociado al éxito, era un vehículo distintivo que exteriorizaba, como símbolo de poder, lo exclusivo del grupo al que pertenecía su poseedor. Para fines de esa década, había más de 350.000 Cadillacs en la carretera, por lo que su éxito comercial, lo llevó a perder su identidad distintiva como vehículo exclusivo. Y esto se reflejó en una caída en picada de las ventas! Tomando esta experiencia como referencia, muchas marcas de lujo limitan artificialmente la cantidad de artículos producidos de forma de evitar su valor asociado a la exclusividad.

## **La tecnología y sus procesos**

Veamos a continuación el ejemplo de Dell Computers. Esta empresa se hizo conocida por ensamblar sus computadoras a pedido de los clientes. Estos realizan su compra por teléfono o mediante la web, realizan el pago y Dell ensambla y envía la computadora según las especificaciones del cliente,

armando una computadora totalmente personalizada. Esto permitía por ejemplo, operar con un flujo de caja positivo, al cobrar la computadora antes de comenzar su construcción y le brinda una ventaja adicional: conoce las preferencias de los clientes mucho antes que sus competidores, debido al trato directo con ellos y su sistema de información. De esta manera, la empresa conoce antes de realizar los gastos, las preferencias de sus clientes y de esta forma puede negociar con sus proveedores adelantándose a sus competidores.

Esto le permite además, ajustar en tiempo real el precio de sus productos, dependiendo de las condiciones propias del mercado, a diferencia de la operatoria de sus competidores, que ajustan primero el precio a distribuidores y estos a su vez ajustan el precio final. De esta forma, al tener un menor desfase entre el ajuste de precios de los proveedores y los precios finales de venta al público, aprovechan mejor los beneficios generados y se reducen las pérdidas por no actualizar los precios de venta ante aumentos de los insumos utilizados, permitiendo además realizar ofertas especiales ante una disminución de los mismos insumos.

Este proceso de producción personalizado ve mejorados sus rendimientos económicos al utilizar un sistema de información que toma sus datos directamente de los clientes (sistema CRM) que permite optimizar los procesos de compras, distribución y financiación, obteniendo de esta forma ventajas competitivas muy significativas. Esta ventaja la llevo a ocupar un lugar entre los seis principales fabricantes de computadoras del mundo.

De un modo similar, podemos mencionar el caso de Google, que desarrolló un algoritmo de búsqueda de información y clasificación de los resultados que le permitió posicionarse rápidamente como el mejor buscador de internet (o al menos, largamente, el más utilizado). Para mantener su ventaja competitiva necesitaban una manera de poder ampliar la potencia de cálculo y almacenamiento de sus sistemas informáticos, con el menor costo posible. Para ello fueron los primeros en adoptar en gran escala un nuevo formato de supercomputadoras conformado por múltiples computadoras genéricas operando en forma coordinada constituyendo un CLUSTER de tipo

BEOWULF (supercomputadora formada por múltiples computadoras de escritorio que dedican todo su poder de cómputo y almacenamiento para el mayor rendimiento del sistema, obteniendo de esta manera mejores performances que las computadoras construidas para procesar grandes volúmenes de datos y a un precio mucho menor).

Utilizando nuevos recursos informáticos combinados de una manera innovadora consiguieron obtener mejor potencia de cómputo (hardware) que sus competidores, por un costo muy inferior, al utilizar componentes de producción masiva (a diferencia de los componentes específicamente diseñados para supercomputadoras de otros fabricantes, particularmente Cray y Alpha/Compaq). Esto también disminuyó el costo de operación a la vez que mejoró la alta disponibilidad del sistema y redujo significativamente los tiempos de downtime (tiempos perdidos por desconectar la computadora por fallas, para reparación o actualización) al desconectar solamente los nodos con problemas, permitiendo a los demás seguir operativos.

En forma simultánea, al obtener información directa de sus usuarios pudieron (y de hecho lo hicieron) interpretar sus preferencias y fueron adaptando su algoritmo de búsquedas y clasificación de resultados para satisfacer mejor a los mismos. Cuando los competidores basaban sus estrategias comerciales "vendiendo" posiciones privilegiadas en los resultados entregados en las búsquedas, Google empleó un enfoque distinto. Siguió entregando los resultados según la clasificación de su algoritmo y por separado comenzó a vender "avisos clasificados" a los anunciantes. Mientras los clientes se mostraban molestos porque la mayoría de los buscadores mostraban básicamente publicidad, su buscador seguía entregando resultados clasificados por sus algoritmos utilizando reglas que atendían exclusivamente a los parámetros específicos de búsqueda. Esta atención especial prestada por la empresa para satisfacer mejor las necesidades propias de los usuarios es lo que llevo a Google a ganar la batalla de los buscadores, mientras que la innovación tecnológica les permitió ser más eficientes en términos económicos.

## **El capital humano**

La importancia del capital humano es tal que muchas veces las grandes empresas compran otras empresas más pequeñas sólo para incorporar a su personal. Tal fue el caso de Apple, cuando compró una pequeña compañía, Next para que su CEO se hiciera cargo nuevamente de tomar las riendas de a tambaleante Apple. La operación se realizó para reincorporar a Steve Jobs. Todos conocemos el resultado que consiguieron.

No siempre se persigue contratar a esa persona excepcional que por si sola puede incrementar el valor de la compañía. Algunas veces lo que buscan incorporar es a un equipo de trabajo y sus relaciones, su cultura empresarial, para renovar a la compañía adquiriente y darle nuevos bríos.

En la economía de los intangibles, una empresa es casi tan buena como el personal que la confirma. Las plantas industriales, las maquinarias y los procesos empleados en la mayoría de las industrias y fábricas son hoy bienes relativamente fáciles de adquirir (depende casi exclusivamente del capital invertido) pero quienes dan vida al sistema productivo y a la organización en su conjunto, son las personas que la componen.

La experiencia de los clientes está ligada a la calidad del producto, pero también está muy ligada a la interacción que realizan con su personal. Es frecuente que un cliente deje de comprar en un establecimiento producto de una mala atención de sus empleados de venta, de servicio técnico o incluso, la recepcionista. Cuando las empresas y organizaciones tomaron conocimiento de esta situación comenzaron a seleccionar de otra manera a su personal y a invertir en capacitación para la atención a los clientes. Como contrapartida se puede observar en muchas instituciones gubernamentales que la atención al público es extremadamente insatisfactoria pero lógica si tenemos en cuenta que no está en juego ni la supervivencia de la organización (porque tienen un monopolio) ni la del personal (que en este caso, tienen asegurada su estabilidad laboral). En este caso, un último punto influye en la baja calidad de servicio (aunque seguramente también deben existir otros) y es que no se

recompensa a los trabajadores por su desempeño, su esfuerzo ni su cumplimiento de metas, sino que el sólo hecho de cumplir una cierta antigüedad los habilita para un ascenso (y por lo tanto un mejor sueldo).

## **El capital intelectual**

El mercado actual hace mucho incapié en proteger las ideas por medio de patentes para generar de esta manera monopolios y extraer del mercado los mayores beneficios posibles. La presión que ejercen estos grupos en los gobiernos y sus legisladores es tal que consiguieron en EEUU la promulgación de la Digital Millennium Copyright Act - DMCA (Acta de Derechos de Autor Digitales del Milenio). Este tema aún se encuentra en discusión ya que según la Electronic Frontier Foundation una de las secciones de la ley impide la libertad de expresión y la investigación científica, además de impedir la competencia y la innovación. Esta discusión aún no se ha cerrado y continúa en ciertos ámbitos legales y técnicos aunque fue desplazada de los titulares de los diarios.

Existen empresas que construyeron su negocio alrededor del diseño de productos y la comercialización de las patentes asociadas como es el caso de Qualcomm y su línea de microprocesadores Snapdragon, ampliamente utilizada en dispositivos móviles de muy bajo consumo, como tablets y celulares entre otros.

Para que tomemos una idea de la magnitud de este negocio, podemos mencionar el juicio que llevó adelante la empresa Apple contra Samsung en los tribunales de California y que a mediados del año 2012 se definió a favor de aquella mediante el cual la empresa coreana debe pagar a la empresa de Cupertino 1051 millones de dólares producto de la utilización de sus patentes y recientemente se reajustó con 290 millones de dólares adicionales para cubrir los daños y perjuicios ocasionados. Sin embargo, aquel monto inicial está bajo análisis ya que según el nuevo juez de la causa el monto fue mal calculado.

Las empresas de generación de contenidos, en especial las de la industria del entretenimiento como cine y empresas discográficas son las que mayor presión ejercieron para el dictado y la implementación de la DMCA como un modo de mantener a flote sus tradicionales modelos de negocios y no necesitar entonces adaptarse a los nuevos cambios y las nuevas tecnologías o al menos, protegerse durante el mayor tiempo posible. Generan de esta manera un monopolio centrado en los derechos de explotación y comercialización de determinada obra (película, canción o disco) y consiguieron extender estos derechos más allá de lo que los tiempos actuales aconsejan.

Otras empresas que aprovecharon muy bien en beneficio propio estas ventajas competitivas fueron muchas empresas de software, en especial en el momento en que la industria era incipiente. Una de las pioneras en descubrir este valor fue Microsoft y su fundador Bill Gates quien en una carta abierta a los hobbistas del Homebrew Computer Club en Silicon Valley de marzo de 1975 en el que los acusaba de “robar” su programa al no haber pagado por el “derecho” a utilizarlo. (recordemos que en esa época el concepto era cuanto menos, novedoso) . Años más tarde y cuando ya la propia Microsoft era un gigante de la industria abusó de su poderío económico robando la propiedad intelectual de pequeñas empresas con productos muy novedosos sabedora que estas no podrían resistir juicios prolongados artificialmente que perseguían el único fin de sacarlas del mercado mientras usufructuaban los beneficios del capital intelectual de la empresa sin reconocer a sus verdaderos propietarios. *Microsoft* lo hizo con *Apple* al (para emplear sus propios términos) robarse la tecnología para desarrollar interfaces gráficas, hizo lo propio con *IBM* para apropiarse de la tecnología que permitía realizar multitarea en la computadora (técnica que permite ejecutar varios programas en un único procesador) o empresas mucho más chicas como *Stac Electronics* con la que perdió el juicio por violación de patentes de compresión de datos en 1994 y debió pagar 120 millones de dólares.

Esta posibilidad de desarrollo del capital intelectual, como núcleo del negocio para obtener ingresos al poseer el monopolio de explotación de las

patentes correspondientes son las que impulsan el mercado farmacéutico y sus grandes inversiones en I+D (investigación y desarrollo) a la espera de conseguir productos que permitan su explotación por años. Al tratarse de monopolios, se eliminan las ventajas de la competencia para los consumidores que permite obtener mejores productos a menores precios e incrementa los beneficios de las empresas.

## **La innovación**

Según Schumpeter en su “teoría de las innovaciones” la define como el establecimiento de una nueva función de producción. Tanto la economía como la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico. Esta es la función de los Emprendedores, que de manera práctica implementan estas innovaciones en empresas pequeñas, ágiles y que están buscando permanentemente su propia identidad.

Esta innovación se presenta en los productos, incluso en mercados altamente competitivos y ya definidos como la telefonía celular, mercado en el cual irrumpe Apple y lo revoluciona con su iPhone. Ya existían los teléfonos inteligentes. Ya tenían conexión a Internet. Ya utilizaban pantallas táctiles. Aún así lograron una combinación excepcional que re-definió el mercado y los posicionó como la empresa a seguir e imitar.

También se da en los servicios, con empresas como *McDonald* y *Disney*. Cada una en su sector fueron revolucionarias, cambiaron las reglas del juego y re-definieron los estándares que los clientes utilizan para medir y comparar a otros servicios, aún cuando no sean del sector. Muchas de las innovaciones que ellos implementaron se pueden encontrar reflejadas en los servicios de medicina pre-pagos de Argentina.

Esta innovación se extiende también a los modelos empresariales, de la forma en que lo implementaron *Federal Express* luego de la guerra con su

capacidad global de distribución y su *expertise* único que les permitía entregar literalmente cualquier bien o servicio en cualquier lugar del mundo en sólo 24 hs. Más tarde volvieron a innovar y conformaron una empresa consultora de logística que enseña a otras empresas a optimizar sus cadenas de distribución. También podemos verlo en empresas como Amazon que revolucionó primero el mercado de libros con su “librería virtual” y más tarde extendió su modelo de negocio para convertirlo en un minorista de alcance mundial donde se puede comprar casi todo tipo de bienes aprovechando las bondades de una plataforma ampliamente desarrollada para las ventas por Internet.

En Argentina, las empresas constructoras innovaron para mejorar la confianza de los clientes y potenciar su financiamiento mediante la incorporación de nuevos contratos como los Fideicomisos.

Esta innovación no queda limitada a grandes empresas de alcance global ni formadas por grupos de profesionales altamente especializados y llenos de iniciativa. También se presenta en mercados mucho más chicos y menos glamorosos, como la fabricación de tapones para bañeras. Recientemente una fábrica de Buenos Aires que estaba pasando por ciertas dificultades financieras, luego de tres generaciones en el mercado, comenzaron un proceso para combatir esta crisis y la invasión de productos chinos. Optaron por dejar de competir en los mercados tradicionales fabricando productos innovadores y distribuyéndolos ya no por medio de los canales tradicionales (ferreterías y casas de sanitarios) sino en casas de venta de productos de la “nueva era”, junto con velas, perfumes y aceites armonizadores y en Spas. En su mayoría estos nuevos tapones de bañera se utilizan como elementos decorativos en los baños, generando un incremento de más del 500% en los beneficios unitarios unidos además a un mercado potencial mucho más amplio y de características especiales (nos contaban que es común que en un domicilio que utiliza estos tapones especiales tengan 3 o 4 distintos en exposición).

## Adaptabilidad

En los entornos cambiantes de hoy en día son las empresas que más rápidamente se adapten y mejor lo hagan a los cambios en el entorno, las que triunfarán en el mercado y sobrevivirán. Esta adaptabilidad llega a incluir la reestructuración de la empresa para adaptarse a cada proyecto o cliente en particular. Esto puede verse reflejado en empresas como Google o en empresas con estructuras mucho más sutiles como **Valve<sup>13</sup> Corporation** que provee una plataforma para juegos llamada **Steam** que cuenta con más de 2200 juegos disponibles y más de 50 millones de cuentas de usuarios activos. Es una empresa que no tiene jerarquías administrativas, en las que nadie debe reportarse ante nadie e incentiva el trabajo en equipo. Ni siquiera existen los escritorios fijos y cada uno mueve el que necesita para trabajar en el proyecto seleccionado. Esta empresa cuenta con más de 300 empleados y generó uno de las sagas de juegos más exitosas del mercado: Half Life.

Sin llegar a este extremo, las empresas consultoras formadas por profesionales evidencian la **homeostasis<sup>14</sup>** de estos **sistemas cibernéticos**, que se reorganizan en equipos modificando sus estructuras internas, planifican sus tareas y objetivos, los distribuyen y llevan adelante los proyectos hasta su finalización. Estos “**trabajadores autoprogramables**” son el sueño de los administradores y propietarios, ya que estos se encargan de la autogestión del proyecto, del equipo y de la totalidad de los recursos reconfigurándolos según sea necesario en cada oportunidad. Esta flexibilidad que brindan estas estructuras les permiten adaptarse a las necesidades del entorno, de los clientes y de los proyectos particulares.

Estos sistemas sociales autorreferentes constituídos en base a las comunicaciones que fluyen entre los distintos subsistemas, que permiten su organización y desarrollo mediante otros componentes también

---

<sup>13</sup>[http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/11/131031\\_economia\\_empresa\\_triunfa\\_sin\\_jefes\\_finde\\_lav.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/11/131031_economia_empresa_triunfa_sin_jefes_finde_lav.shtml) – visitada en diciembre de 2013

<sup>14</sup> Ver Anexo 3 Pág. 69

autorreferenciales constituyen **sistemas autopoieticos<sup>15</sup> de tercer nivel**. Esta definición extrapolada a las ciencias sociales a partir de las ciencias biológicas y que fue expresado por Maturana y Varela se aplica mejor a empresas y organizaciones de servicios profesionales de alto nivel que a empresas industriales.

Las organizaciones modernas al perseguir objetivos múltiples deben adaptar sus propias estructuras y regularse internamente para poder alcanzarlos adoptando muchas veces el concepto de unidades de negocios independientes, que suelen compartir estructuras edilicias y administrativas centralizadas para reducir sus costos y hacer más eficientes sus inversiones en estas áreas. Para mejorar en sus rendimientos, deben estar atentos a las preferencias del mercado para poder adaptarse rápidamente y poder distinguir los costos involucrados en cada proceso.

---

15 Ver Anexo 2 Pág. 67

## Conclusiones

Las organizaciones modernas se enfrentan a un entorno cambiante que lo hace cada vez con mayor celeridad. Estos cambios son impulsados por los competidores provenientes de todas partes del globo, de las nuevas tecnologías, los nuevos mercados y las nuevas regulaciones y estructuras políticas transnacionales. Para poder sobrevivir entonces necesitan adaptarse rápidamente a estos cambios para sacar el mayor provecho posible de las nuevas oportunidades que se presentan y minimizar el impacto negativo que algunos de estos cambios puedan provocar.

Las nuevas tecnologías permiten y alientan la conformación de sistemas autorregulados que persiguen con cierta libertad y autonomía los objetivos expresados en las estrategias de nivel superior siempre que se mantengan dentro de ciertos parámetros preestablecidos.

Para poder adaptarse a estos cambios requieren un “**sistema nervioso**” eficiente constituido por las TIC y que conducen y entregan datos e información producida por los “**sentidos**” de la organización, representado por las áreas de marketing. De esta forma los distintos subsistemas de la organización conocen el estado actual del entorno y sus variables más importantes entre las que se encuentran las preferencias de los clientes, que guían las acciones y operaciones de importantes sectores de la empresa, desde Investigación y Desarrollo a los sistemas de producción pasando por los servicios financieros externalizados por medio de las líneas de crédito para clientes.

El valor generado por las empresas proviene especialmente de los intangibles como **satisfacción y fidelidad del cliente, marcas e innovación**. Todos estos elementos se combinan de maneras impensadas para impulsar este valor. Los sistemas informáticos que permiten fortalecer estos vínculos con

los clientes son los sistemas de CRM que permiten realizar un seguimiento personalizado de los mismos, sus preferencias y necesidades. Este sistema de información permite ofrecer **bienes** y **servicios personalizados**, nuevos **satisfactores**, que se ajustan a cada cliente permitiendo la operación del día a día y facilita la determinación de tendencias para tener en cuenta de cara al futuro en la elaboración o modificación de nuevos productos, mercados o estrategias. Las empresas que mejor uso hagan de estas estrategias focalizadas en el cliente y que utilicen más eficientemente estas nuevas tecnologías para potenciarlas obtendrán los mejores resultados económicos para sus propietarios, que en definitiva, es el objetivo final para el cual fueron creadas.

## Aportes

En este estudio intentamos poner de manifiesto la importancia de los activos intangibles encarnados fundamentalmente en la relación con el cliente y el impacto que esto representa para la empresa. El valor de las marcas se ve directamente determinado por la percepción que el mercado y sus consumidores reales y potenciales tienen de la misma y que estos les asignan. Atributos como seguridad, confiabilidad, exclusividad, innovación, creatividad y distinción pero también otros como calidad de servicio, homogeneidad, limpieza y rapidez en la entrega impulsan el a las marcas generando valor para las empresas propietarias. Vimos que una manera de desarrollar y fortalecer este vínculo con los clientes es escuchándolos y satisfaciendo mejor que la competencia las necesidades que manifiestan, ofreciendo además otros valores asociados con las marcas que no son atributos propios del producto y que le permitan identificarse con las mismas.

Creemos conveniente estudiar el impacto que podrían producir en la empresa la implementación de estrategias, ya no de **gestión de la relación con los clientes**, sino de **gestión total de las relaciones**, que involucra además a los distintos proveedores, a distribuidores mayoristas y minoristas y a todos aquellos que siendo externos a la organización, forman parte de su entorno e interactúan ampliamente con ella siendo generadores de las entradas del sistema y depositarias de sus salidas.

Otro punto que creemos importante para profundizar es también la forma en que las tecnologías, pero en especial la prestación de servicios de alto valor agregado, tienden a generar **organizaciones autopoieticas** cada vez de mayor éxito y difusión que se adaptan mejor a las necesidades rápidamente cambiantes de los distintos proyectos en los que intervienen.

## **Anexo 1**

### **El modelo ACME**

El modelo ACME, divide a la empresa en una matriz de siete áreas de actividad, indicando para cada una de ellas las funciones y sub-funciones correspondientes. Las áreas mencionadas son:

1. Investigación y Desarrollo, con 3 funciones y 10 sub-funciones
2. Producción, con 6 funciones y 35 sub-funciones
3. Comercialización, con 6 funciones y 22 sub-funciones
4. Finanzas y Control, con 2 funciones y 11 sub-funciones
5. Administración de Personal, con 5 funciones y 21 sub-funciones
6. Relaciones Externas, con 2 funciones y 6 sub-funciones
7. Secretaría y Legales, con 2 funciones y 7 sub-funciones.

### **Desarrollo del modelo**

A modo de resumen presentamos las distintas áreas de actividad y sus respectivas funciones.

## **1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Actividad: Aplicación de los procesos, operaciones y técnicas científicas y tecnológicas para crear productos, procesos y servicios que pueden beneficiar a una empresa.

### Funciones:

1.1 INVESTIGACIÓN: Exploración científica de la naturaleza con el propósito de incrementar los conocimientos sobre el universo.

1.2 DESARROLLO: Aplicación de los conocimientos científicos y tecnológicos para crear productos nuevos o modificar los existentes, de manera que cubran mejor las necesidades técnicas o económicas establecidas.

1.3 INGENIERÍA DE PRODUCTOS: Es la especificación, interpretación y modificación con fines de fabricación y comercialización, de la naturaleza, funcionamiento y calidad característica de los productos.

## **2. PRODUCCIÓN**

Actividad: Desarrollo de los métodos y planes más económicos para la fabricación de los productos autorizados, coordinación de la mano de obra, obtención y coordinación de materiales, instalaciones, herramientas y servicios, fabricación de productos y entrega a comercialización o al cliente.

### Funciones:

2.1 INGENIERÍA DE FÁBRICA: Especificación o aprobación, instalación, mantenimiento y, ocasionalmente, construcción de los edificios, servicios e instalaciones necesarias para fabricar los productos.

2.2 INGENIERÍA INDUSTRIAL: Planeamiento de la utilización de hombres, instalaciones, herramientas, plantillas y accesorios para alcanzar la cantidad y calidad deseada de producción al mínimo costo.

2.3 COMPRAS: Obtención cuando se requieran, mínimo costo, de la cantidad y calidad de materiales suministros, servicios y equipos necesarios para las operaciones de la compañía.

2.4 PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN: Preparación, emisión y supervisión del cumplimiento del calendario para mano de obra, materiales, instalaciones, instrucciones y todos los elementos adicionales necesarios para cumplir las órdenes de producción de manera que estén todos disponibles cuando y donde se los necesite.

2.5 FABRICACIÓN: Es para la manufactura de los productos a vender, cambiando la forma, composición o combinación de materiales, partes o conjuntos.

2.6 CONTROL DE CALIDAD: Es establecer límites aceptables de variación en los atributos de un producto o informar el estado en que se mantiene el producto dentro de esos límites.

### **3. COMERCIALIZACIÓN:**

Actividad: Dirección y estímulo de la corriente de mercaderías del productor al consumidor o usuario.

Funciones:

3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO: Reunión, registro y análisis de los hechos relacionados con la transferencia y venta de productos.

3.2 PUBLICIDAD: Presentación no personal y promoción de ideas, productos o servicios, por cuenta de un tercero.

3.3 PROMOCIÓN DE VENTAS: Implementación y coordinación de ventas y propaganda personal, para mayor efectividad.

3.4 PLANEAMIENTO DE VENTAS: Planeamiento para comercializar los productos convenientes en el lugar, cantidad, tiempo y predio adecuados.

3.5 OPERACIONES DE VENTA: Transferencia de los productos a clientes a cambio de dinero.

3.6 DISTRIBUCIÓN FÍSICA: Movimiento de los productos desde el lugar de almacenamiento al punto de consumo o utilización.

#### **4. FINANZAS Y CONTROL:**

Actividad: Planificación, dirección y medición de los resultados de las operaciones monetarias de la compañía.

Funciones:

4.1 FINANZAS: Se ocupa de la obtención de los fondos de operación adecuados a un costo mínimo, de la inversión de los fondos sobrantes en las mejores condiciones y del mantenimiento de una buena reputación pecuniaria de la compañía.

4.2 CONTROL: Mantenimiento de registros y preparación de informes para cumplir los requisitos legales e impositivos y para medir los resultados de las operaciones de la compañía; proveer servicios contables estructurados para su uso por la dirección de la empresa en la planificación y control del negocio.

## **5. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL:**

Actividad: Desarrollo y administración de políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente, empleados calificados, tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción de trabajo y adecuada seguridad de empleo.

### Funciones:

5.1 RECLUTAMIENTO: Lograr todos los puestos estén cubiertos por personal competente, a un costo razonable.

5.2 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y JORNALES: Lograr que todos los empleados estén remunerados adecuada y equitativamente.

5.3 RELACIONES INDUSTRIALES: Asegurar que las relaciones de trabajo entre la dirección de la empresa y los empleados, y que la satisfacción en el trabajo y oportunidad de progreso del personal en la compañía, sean desarrollados y mantenidos siguiendo los mejores intereses de la compañía y de los empleados.

5.4 PLANEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN: Asegurar que la compañía esté eficientemente organizada e integrada por personal capaz.

5.5 SERVICIOS PARA EMPLEADOS: Mantenimiento del bienestar general de los empleados en sus tareas y asistencia en los problemas relacionados con su seguridad y su bienestar personal.

## **6. RELACIONES EXTERNAS:**

Actividad: Planificación, ejecución y coordinación de las relaciones de la compañía con todo el público o elementos seleccionados con el fin de lograr la aceptación de la compañía, sus objetivos y su conducta.

### Funciones:

6.1 COMUNICACIONES E INFORMACIÓN: Planificación, recomendación o aprobación de las noticias que se suministran a la prensa y que se anticipa influirán en la opinión pública hacia la compañía.

6.2 COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES PÚBLICAS: Recomendación y coordinación de la participación de la compañía en programas que se espera crearán buena voluntad o proporcionarán ventajas económicas.

## **7. SECRETARÍA Y LEGALES:**

Actividad: Cumplimiento directo o por terceros de los deberes establecida en los estatutos y reglamentos de la sociedad, apreciación y consejo de la compañía sobre todas las fases de sus operaciones y relaciones desde un punto de vista legal.

### Funciones:

7.1 SECRETARÍA: Asesoramiento, preparación y protección de los anuncios y registros documentando acciones o propósitos de los propietarios de la compañía, sus representantes y la empresa como entidad legal.

7.2 LEGALES: Asesoramiento, preparación de documentos, representación de la compañía en relación a la supervisión y obligaciones estatutarias.

## Anexo 2

### **Sistemas Autopoiéticos<sup>16</sup>**

Luhmann ha utilizado la *autopoiesis* para presentar un nuevo paradigma teórico: el de los sistemas autopoiéticos, como producto de una reflexión interdisciplinaria sobre los exitosos desarrollos de otras disciplinas. La aplicación del concepto de autopoiesis a los sistemas sociales implica que el carácter autorreferencial de estos sistemas no se restringe al plano de sus estructuras sino que incluyen sus elementos y sus componentes es decir, que él mismo construye los elementos de los que consiste.

La intención de Luhmann es buscar equivalentes funcionales a la integración normativa para dar solución al problema que afecta la auto-organización y la auto-producción de las sociedades en contextos de contingencia y riesgo. En ese aspecto introduce el nuevo paradigma autopoiético constituido en torno a la distinción entre sistema y entorno como condición de posibilidad para el sostenimiento del límite, el cual permite las operaciones autorreferenciales.

Sin embargo, desde el punto de vista de la teoría de los sistemas, la aplicación del concepto de autopoiesis a los fenómenos sociales ha dado lugar a una importante disputa entre Maturana, Varela y Luhmann.

Si lo que hace a un ser vivo es ser un sistema autopoiético molecular, lo que hace al sistema social, no puede de ninguna manera ser lo mismo, en tanto el sistema social surge como sistema distinto del sistema vivo al surgir en

---

<sup>16</sup> <http://gestionxxi.wordpress.com/2013/12/01/sistemas-autopoieticos/> - Visitado en Diciembre de 2013

la distinción como sistema social, aun cuando su realización implique el vivir de los seres vivos que le dan origen.

Maturana: *De Máquinas y seres vivos, autopoiesis de la organización de lo vivo*.

No obstante, autores como José María García, también muestran lo que a su juicio, constituyen los principales aportes del paradigma autopoietico a la teoría sociológica.

Con el devenir de la teoría autopoietica desde que fue formulada, la relación entre Humberto Maturana y Francisco Varela (que fue alumno suyo), se fue mermando poco a poco. Francisco Varela no estuvo de acuerdo con las proyecciones de la teoría autopoietica más allá del ámbito de lo estrictamente biológico, con las que cada vez más Humberto Maturana fue colaborando y apoyando realizando trabajos interdisciplinarios tal y como se refleja en toda su obra. No en vano, se recalca en uno de los últimos prólogos de su primera obra "De máquinas y seres vivos, autopoiesis y la organización de lo vivo", que esta proyección siempre será fructífera si está relacionada con el operar del sistema nervioso y de los fundamentos de la comunicación humana:

...después de todos estos años mi conclusión es que una extensión a niveles «superiores» no es fructífera y que debe ser dejada de lado, aún para caracterizar un organismo multicelular. Por el contrario, el ligar la autopoiesis como una opción epistemológica más allá de la vida celular, al operar del sistema nervioso y de los fundamentos de la comunicación humana, es claramente fructífero.

Maturana: *De máquinas y seres vivos, autopoiesis de la organización de lo vivo*.

Su libro de referencia más importante para entender el camino que después tomaría la teoría autopoietica es "El árbol del conocimiento", y es donde se plantea la autopoiesis de los sistemas sociales, los cuales Maturana define como seres vivos de tercer Orden.

## Anexo 3

### Homeostasis Cibernética<sup>17</sup>

En cibernética la **Homeostasis** es el rasgo de los sistemas autorregulados (cibernéticos) que consiste en la capacidad para mantener ciertas variables en un estado estacionario, de equilibrio dinámico o dentro de ciertos límites, cambiando parámetros de su estructura interna.

En la década de los cuarenta, W. Ross Ashby (1903-1972), diseñó un mecanismo al que llamó homeostato capaz de mostrar una conducta ultra-estable frente a la perturbación de sus parámetros "esenciales". Las ideas de Ashby desarrolladas en *Design for a Brain* dieron lugar al campo de estudio de los sistemas biológicos como sistemas homeostáticos y adaptativos en términos de matemática de sistemas dinámicos.

Este investigador británico formado en Cambridge en biología y en antropología, marcó pautas y nuevos enfoques que trascendieron a otros campos disciplinarios como la filosofía y la misma **epistemología**. Incluyó este concepto para explicar los fundamentos epistemológicos que propone. Anota lo siguiente:

"Hablemos ahora sobre el problema de estudiar la Homeostasis comunicacional de una constelación familiar. En términos generales, nos parece que las familias que poseen miembros esquizofrénicos conocidos son estrechamente homeostáticas. Todo sistema vivo sufre cambios en todo momento y día tras día, de modo que es concebible representar esos cambios

---

<sup>17</sup> <http://gestionxxi.wordpress.com/2013/12/01/homeostasis-cibernetica/> - Visitado en diciembre de 2013

mediante sinuosidades de una curva en un gráfico multidimensional (o "espacio de fase") en el que cada variable necesaria para la descripción de los estados del sistema está representada por una dimensión del gráfico. Específicamente, cuando digo que esas familias son *estrechamente* homeostáticas, quiero significar que las sinuosidades de ese gráfico o de un determinado punto situado en el espacio de fase abarcará un volumen relativamente limitado. El sistema es homeostático en el sentido de que cuando se aproxima a los límites de sus zonas de libertad, la dirección de su senda cambiará de tal manera que las sinuosidades nunca cruzarán los límites".

## Nomenclatura

|                      |   |
|----------------------|---|
| Cliente-servidor     | arquitectura de aplicaciones informáticas en las que existe un programa cliente en el que se visualizan los datos y un programa servidor que los almacena, procesa y entrega al cliente. Ambos programas pueden estar en una misma maquina o en equipos diferentes. |
| CMV                  | clientes más valiosos   |
| CRM                  | acrónimo de Customer Relationship Management – Gestión de la Relación con los Clientes.   |
| Fidelización         | conseguir de diferentes modos que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella   |
| Implementación       | poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas y otros para llevar algo a cabo.  |
| Islas de información | sistemas de información dispersos que no comparten información ni datos entre sí.   |
| Mesa de ayuda        | la tecnología de Mesa de Ayuda (Help Desk) o Mesa de Servicio es un   |

conjunto de servicios que ofrece la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral, junto con la atención de requerimientos relacionados con las tecnologías de la información y comunicaciones.

PyME

Pequeñas y Medianas Empresas

Sistema integrado de información

sistemas de información que comparten una base de datos y por lo tanto permiten que la información esté disponible en las distintas áreas de la empresa. Es parte de las etapas avanzadas de la adopción de sistemas de información automatizados en las organizaciones.

OSC

organización de la Sociedad Civil

VVC

valor de vida del cliente

VPN

valor presente neto

## **Bibliografía**

**Alexander, David y Turner, Charles.** El libro de bolsillo del CRM. Management Pocketbook Ltd. Hampshire. 1ra edición. 2da reimpresión. 2002.

**Anderson, Kristin y Kerr, Carol.** Gestión de la relación con los clientes. McGraw-Hill. New York. 1ra edición. 2002.

**Anderson, James y Narus, James.** Marketing de Negocios: Entender que valoran los clientes. Harvard Business Review. Noviembre - Diciembre de 1998.

**Association of Consulting Management Engineers.** *Common Body Of Knowledge Required.* 1957

**Before The Door Pictures et all,** *MARGIN CALL (Película)*, Dirigida por J.C. Chandor, <http://www.margincallmovie.com/> (noviembre 2013), Estrenada el 15 de marzo de 2012 (Argentina)

**Dei, Daniel.** *La tesis. Cómo orientarse en su elaboración.* Prometeo. Buenos Aires. 2da edición. 2006.

**Dolabela, Fernando.** *El Secreto de Luisa.* Homo Sapiens Ediciones. Rosario. 1ra edición. 2006

**Dolabela, Fernando.** *El taller del emprendedor.* Homo Sapiens Ediciones. 1Ra edición. Rosario. 2005

**García Negroni, María Marta.** *Escribir en español. Claves para una corrección de estilo.* Santiago Arcos. Buenos Aires. 2010.

- Heath, Dan y Heath, Chip.** *Ideas que pegan: Por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren.* Editorial LID. 1ra edición. 2011
- Kawasaki, Guy.** *El arte de cautivar. Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones.* Grupo Planeta. España. 1Ra edición. 2011
- Kostojohn, Scott, Johnson, Mathew y Paulen, Brian.** *Fundamentos de CRM.* Apress. New York. 1ra edición. 2011
- Low, Jonathan y Cohen Kalafut, Pam.** *La ventaja invisible: Cómo impulsan los intangibles al rendimiento empresarial.* Ediciones Urano. Barcelona. 1ra edición. 2004
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco.** *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano.* Lumen. Buenos Aires. 1ra edición. 2003.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco.** *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo.* Editorial Universitaria. Santiago de Chile. 5ta edición. 1998
- McDonald, Malcolm y Wilson, Hugh.** *El nuevo marketing: Transformando el futuro corporativo.* Butterworth-Heinemann. Woburn, MA. 1ra edición. 2002.
- Pichon-Riviere, Enrique.** *El proceso grupal.* Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1ra edición. 1999
- Pichon-Riviere, Enrique.** *Teoría del Vínculo.* Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 1ra edición. 1985
- Reynolds, Janice.** *Una guía práctica para CRM: Construir relaciones más rentables con los clientes.* CMP Books. New York. 1ra edición. 2002
- Rossi, Michael.** *vtiger CRM: Guía del principiante.* Packt Publishing. Birmingham. 1ra edición. 2011

- Sabino, Carlos.** *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos.* Lumen Humanitas, Buenos Aires. 3ra reimpresión, 1998.
- Scavone, Graciela.** *Cómo se escribe una tesis.* La ley. Buenos Aires. 1ra edición 4ta reimpresión. 2002.
- Stinnet, Bill.** *Piense como su cliente: Una estrategia ganadora para maximizar las ventas entendiendo cómo y por qué sus clientes compran.* McGraw-Hill. New York. 1ra edición. 2005.
- Weber, Larry.** *Marketing para las redes sociales. Cómo las comunidades digitales de clientes construyen su negocio.* John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. 1ra edición. 2010.
- Whitehead, Michael.** *Implementar SugarCRM.* Packt Publishing. Birmingham. 1ra edición. 2006
- Wong, Ken.** *CRM en Acción: Maximizar el valor a través de la segmentación de mercado, diferenciación de producto y retención de clientes.* iUniverse. Bloomington. 1ra edición. 2011