

La importancia de los Sistemas de Información de Marketing

Álvaro Gómez Vieites, Carlos Suárez Rey

Profesores asociados de la Escuela de Negocios Caixanova
Vigo, España

agomezvieites@gmail.com, carlos.suarez@edisa.es

Abstract— La implantación de un eficaz Sistema de Información de Marketing, que permita priorizar y seleccionar las actuaciones, optimizando el esfuerzo comercial en función de la importancia y la clasificación de los clientes de la empresa, constituye un elemento fundamental para poder mejorar los resultados económicos y la relación con los propios clientes, en especial con aquellos que sean más rentables y valiosos para la organización en el largo plazo. En este artículo se analiza la importancia que adquieren este tipo de Sistemas de Información en el nuevo contexto socioeconómico, y se presentan algunas recomendaciones para lograr su correcta implantación en una empresa.

Keywords: *Sistemas de Información de Marketing, Customer Relationship Management, Datamining, Lifetime Value*

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones acumulan cada vez más datos sobre su negocio: transacciones, contactos de todo tipo con los clientes, registros de accesos a páginas y servicios Web, etc. Sin embargo, muchas organizaciones son ricas en datos pero pobres en conocimiento sobre sus clientes y sobre la evolución de su negocio, debido a que no han conseguido implantar un adecuado Sistema de Información de Marketing.

En un escenario caracterizado por el exceso de los datos, pero por la falta de información adecuada, precisa y oportuna para facilitar la toma de decisiones, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, con unos clientes más exigentes y con una creciente presión de la competencia, tomar las decisiones más correctas en el momento adecuado dentro del área de Marketing puede ser vital para garantizar la supervivencia de una organización.

II. LA IMPORTANCIA DE EXPLOTAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES

En el nuevo contexto de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, la información sobre el mercado y sobre los clientes se convierte en el recurso más importante de una organización, hasta el punto de que podemos afirmar que el futuro de una empresa no depende del número actual de sus transacciones, sino de la información que la empresa pueda extraer de las transacciones para conocer mejor a sus clientes y ofrecerles un mejor servicio, anticipándose a sus necesidades futuras.

En definitiva, la clave del éxito en muchos mercados pasa por hacer llegar la oferta personalizada y adaptada a cada cliente en el momento adecuado.

En la Sociedad de la Información la valoración de las empresas en los mercados bursátiles no depende en gran medida de sus activos físicos ni de sus ventas actuales, sino del potencial de crecimiento y de generación de ventas en el futuro, siendo uno de los principales indicadores de este potencial la base de clientes (y potenciales clientes), así como el conocimiento que la empresa posee de éstos y del mercado.

Parte de la información sobre los clientes se puede extraer de los datos acumulados por la propia empresa en sus actividades comerciales básicas: venta de los productos, reclamaciones, servicios posventa... Otros datos llegan a la empresa y no entran en el Sistema de Información: datos de las visitas realizadas por los comerciales, consultas de los propios clientes, etc. Se trataría, por lo tanto, de obtener una visión de “360 grados” de cada uno de los clientes de la empresa.

En definitiva, para poder mejorar el servicio y la atención a los clientes, anticipándose en la medida de lo posible a sus necesidades futuras, las empresas necesitan conocer mucho mejor a sus clientes, respondiendo a preguntas del tipo:

- ¿Quién nos compra?
- ¿Por qué nos compra a nosotros?
- ¿Con cuánta frecuencia lo hace?
- ¿Qué es lo que busca cuando nos compra?
- ¿Y qué necesita realmente?
- ¿Podemos llegar a conocer e, incluso, a predecir su comportamiento?...

Asimismo, las empresas deben obtener información sobre las tendencias de los mercados y sobre los movimientos de sus competidores.

Tal y como sugieren Don Peppers y Martha Rogers [1], la empresa debería tratar de identificar y conocer quiénes son sus clientes actuales, clasificarlos en grupos o categorías en función del valor que representan para la organización, interactuar con dichos grupos de clientes para profundizar en el conocimiento de sus necesidades, intereses y expectativas, tratando de sacar todo el partido de este conocimiento para

poder personalizar los productos y servicios ofrecidos, así como para mejorar otros aspectos de la relación.

Por su parte, Stan Rapp y Check Martin [2] destacan la importancia de que una empresa pueda identificar a sus mejores clientes y potenciales clientes, acceder a estos clientes utilizando los canales y las vías de contacto más adecuados, comunicarse con ellos de una forma que resulte efectiva y rentable para la empresa, midiendo y analizando los resultados alcanzados como fruto de esta relación.

La interacción con los clientes puede tener lugar a través de múltiples medios (en persona, a través de teléfono, correo ordinario, Web, correo electrónico, fax, etc.) y en distintos momentos de la relación comercial (consultas preventa, configuración del pedido, servicios posventa, gestión de quejas y reclamaciones, etc.).

En todo momento, la organización debería tratar de minimizar cualquier tipo de inconveniente que se pudiera ocasionar al cliente en cada una de estas interacciones, llegando siempre a una situación que pueda beneficiar al cliente y en la que, al mismo tiempo, la organización pueda obtener mayor información sobre su comportamiento y sobre sus necesidades e intereses particulares.

De acuerdo con este planteamiento, deberíamos considerar a la empresa como un “procesador de información”, que tiene la posibilidad de capturar y procesar todos los datos asociados a cada una de sus interacciones con sus clientes, no sólo de los pedidos y de las ventas, sino también de las llamadas, visitas comerciales, reclamaciones y todo tipo de incidencias que constituyen los “momentos de la verdad”.

Estos “momentos de la verdad” son aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con la organización a través de múltiples canales (en persona, teléfono, fax, correo ordinario, e-mail, página Web, etc.), para facilitar datos sobre sus necesidades, sobre lo que espera de la relación con la empresa y sobre cuáles son los problemas que han surgido en esa relación.

De hecho, autores como Ian Gordon [3] sostienen que la posición competitiva de una empresa y su rentabilidad se encuentran directamente relacionadas con el volumen de datos acumulados que mantiene de todos sus clientes, en relación con el mantenido por sus competidores.

El desarrollo de una completa Base de Datos de Clientes se convierte en una herramienta fundamental para poder conocer mejor a cada uno de los clientes de una empresa, registrando para ello los siguientes tipos de datos:

- Datos sociodemográficos: ¿Quiénes son mis clientes?
- Respuestas a las actividades de marketing de la empresa: ¿Qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿por qué compran?
- Historial de compras: ¿Qué han comprado?

Tradicionalmente las empresas trataban de conseguir estos datos mediante estudios de mercado. Sin embargo, hoy en día los medios digitales interactivos como Internet pueden facilitar estos datos directamente y en tiempo real.

En la siguiente figura se presenta el modelo que trata de representar el funcionamiento de la empresa como “procesador de información” de sus clientes:

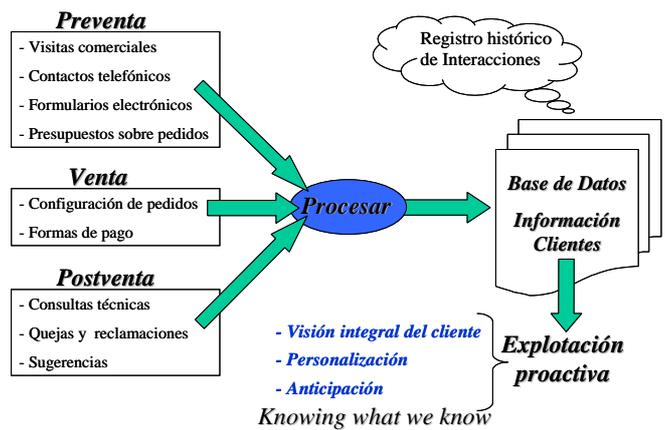


Figure 1. La empresa como un procesador de información de los clientes

A partir de los datos registrados en su Base de Datos de Clientes, la empresa debe llevar a cabo un análisis de la rentabilidad de cada cliente y de su potencial de compras. Se trataría de determinar el *lifetime value* de cada cliente, de medir el valor de la relación con cada uno de los clientes a largo plazo, es decir, el valor extraído durante toda la relación con el cliente.

Para autores como Patricia Seybold [4], “conocer hoy en día el *lifetime value* de la base actual de clientes no es un ejercicio de Marketing esotérico, sino que se trata de una herramienta fundamental para la gestión”.

Este planteamiento nos obliga a cambiar la forma de entender la relación de la empresa con cada cliente: no se trata de maximizar el beneficio de cada operación considerada de forma aislada, sino del conjunto de la relación con ese cliente, procurando además prolongar esta relación a partir de un servicio personalizado que comprenda y trate de anticiparse a las necesidades específicas de cada cliente.

La empresa, por lo tanto, debería centrar sus esfuerzos en los clientes más rentables y con un mayor potencial de compras, desde la perspectiva del *lifetime value* e, incluso, descartar aquellos que no resulten rentables a largo plazo para la organización.

Por otra parte, autores como Jay Curry y Adam Curry [5] han insistido en la importancia de diferenciar los clientes de una empresa, tratando de identificar aquellos que son más rentables o que aporten un mayor valor a la relación (debido a su influencia en otros clientes, por ejemplo), para dedicar más recursos al fortalecimiento de la relación con estos clientes.

Una clasificación adecuada de los clientes permitiría llevar a cabo una asignación más racional y eficiente del presupuesto de Marketing de la empresa. Asimismo, la empresa debería conocer cuál es el impacto en su cuenta de resultados (actual y futura) de la pérdida de determinados tipos de clientes y detectar esta situación para tratar de corregirla a tiempo.

Patricia Seybold [4] va más allá al afirmar que las empresas deberían informar a sus accionistas e inversores no sólo de sus resultados económicos y de su situación financiera, a través de indicadores como la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera o el nivel de endeudamiento, sino que también deberían dar a conocer sus resultados a nivel de retención de clientes, rentabilidad obtenida por cliente o evolución de su cartera de clientes año a año.

En varios libros recientes en la disciplina del Marketing se han propuesto distintos métodos para el cálculo del *lifetime value* del cliente medio. Así, por ejemplo, Hughes [6] define el *lifetime value* del cliente medio como el valor actual neto de los beneficios (o pérdidas) obtenidos en promedio cada año durante la relación mantenida por la empresa con dicho cliente.

Los pasos que propone Hughes para llevar a cabo este cálculo serían los seis que se presentan a continuación:

1. Determinar la tasa de retención de clientes de la empresa.
2. Estimar los gastos totales de la empresa relacionados con un cliente medio, así como los ingresos que éste puede proporcionar.
3. Calcular los márgenes brutos del cliente medio para cada año.
4. Calcular el valor actual neto de los márgenes brutos obtenidos en el paso anterior.
5. Determinar el *lifetime value* del cliente medio de la empresa para el año en curso.
6. Realizar una estimación del *lifetime value* del cliente medio en los años sucesivos.

III. OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Tradicionalmente, en la empresa cada departamento ha tenido una visión parcial de los clientes: así, por ejemplo, el servicio posventa desconoce los contactos preventa que han tenido los comerciales con un determinado cliente o cuál ha sido su evolución de ventas y su rentabilidad para la empresa en los últimos meses.

Un Sistema de Información de Marketing tiene como objetivo ofrecer una visión lo más completa posible de cada cliente, a partir de la integración de los datos provenientes de la captura de pedidos, de los servicios posventa, de las visitas de comerciales, de las consultas realizadas por los propios clientes, etc.

Además, en muchos casos, cuando un cliente se pone en contacto con una empresa para buscar una solución a un problema, tiene que volver a explicar todos los detalles a cada una de las diferentes personas que lo atienden, ya que la organización “no recuerda” estos detalles.

El Sistema de Información de Marketing permite explotar los datos acumulados por la empresa en cada uno de los contactos con sus clientes (contactos preventa, operaciones de venta o servicios posventa), para generar un conocimiento integral de cada cliente:

- Cuál es su comportamiento y hábitos de compra: historial de transacciones, frecuencia de consumo, compra media, productos que solicita habitualmente, forma de pago, etc.
- Cuáles son las preferencias manifestadas por el cliente: qué tipos de productos solicita habitualmente, con qué nivel de personalización, etc.
- Análisis de la cartera de productos para cada cliente.
- Información sobre las reclamaciones y los servicios posventa.
- Obtención de la cuenta de resultados de cada cliente, computando tanto los ingresos generados como todos los gastos relacionados directamente con cada cliente: visitas realizadas, catálogos entregados, etc.

Los contactos de los clientes a través de Internet, por medio de servicios como el World Wide Web o el correo electrónico, han venido a facilitar una gran cantidad de datos sobre sus gustos, intereses y aficiones, que las empresas pueden explotar hoy en día como parte integrante de su Sistema de Información de Marketing.

Toda esta información debería estar accesible a todos los empleados que tienen un trato directo con los clientes, para poder utilizarla en los “momentos de la verdad”, es decir, en cada una de las situaciones en que un cliente se pone en contacto con la organización.

De hecho, deberíamos entender cada uno de estos “momentos de la verdad” como una oportunidad que tiene la empresa para seguir estrechando la relación que mantiene con ese cliente.

Con ello, se pretende ofrecer un trato más personalizado, que redunde en una mayor satisfacción del cliente. Asimismo, se debería realizar una explotación proactiva del conocimiento integral del cliente, anticipándose a sus necesidades y enriqueciendo al máximo cada uno de sus contactos con la organización, ofreciendo una respuesta adecuada y homogénea en todos los canales de comunicación.

Gracias a los Sistemas de Información de Marketing la empresa puede disponer de la información necesaria en muy poco tiempo y con el mínimo esfuerzo. De este modo, los directivos pueden dedicarse más al análisis de la información obtenida y no tanto a su búsqueda.

Por otra parte, dado que la información se encuentra disponible en series temporales, a partir de la acumulación de los datos del negocio, es posible detectar tendencias y realizar previsiones de cara al futuro, facilitando asimismo la toma de decisiones estratégicas en el área de Marketing:

- Gestión de la línea de productos: análisis de la cartera de productos, ciclo de vida, venta cruzada, previsiones para el lanzamiento de nuevos productos, etc.
- Planificación y análisis de las ventas y de la eficacia de la red comercial.
- Configuración de canales de distribución, a partir del análisis de las ventas por canal, ventas por región, etc.

- Política de precios: análisis y simulación de tarifas, descuentos, comisiones, etc.
- Segmentación de mercados.
- Planificación, seguimiento y análisis de los resultados de las campañas comerciales.
- Planificación y control del servicio posventa y de los centros de atención al cliente.
- Puesta en marcha de programas de fidelización y de retención de clientes.
- Análisis del riesgo y prevención del fraude.

En definitiva, con estas herramientas aplicadas al Marketing se profundiza en el conocimiento del comportamiento de los clientes, lo cual permite personalizar la oferta y conseguir una mayor eficacia de las acciones comerciales. Asimismo, es posible realizar un análisis más preciso de la rentabilidad por clientes, productos, canales de distribución y líneas de negocio.

IV. MODELO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Debemos tener en cuenta que para que una organización disponga de un buen Sistema de Información de Marketing no basta con realizar una determinada inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Las TIC son una condición necesaria pero no suficiente para garantizar una adecuada implantación y utilización del Sistema de Información de Marketing.

Existen componentes organizativos y factores humanos que tienen una importancia clave a la hora de definir, implantar y utilizar los Sistemas de Información de Marketing.

Por este motivo, a la hora de desarrollar un modelo para facilitar la implantación de un Sistema de Información de Marketing es necesario contemplar los tres aspectos o planos de actuación: el plano tecnológico, el plano organizativo y el factor humano.

Seguidamente se presenta el modelo que se propone de Sistema de Información de Marketing:

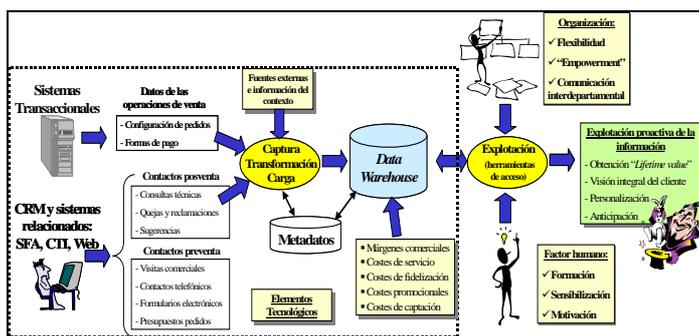


Figure 2. Modelo de un Sistema de Información de Marketing

El componente tecnológico del Sistema de Información de Marketing está constituido por distintas herramientas y sistemas relacionados con el soporte a la relación con los

clientes y la explotación de los datos acumulados: herramientas para la extracción y transformación de datos desde los sistemas transaccionales, aplicaciones de CRM, soluciones para la automatización e integración de la fuerza de ventas (SFA), sistemas de gestión de *call centers* y *Web-contact-centers*, sistemas de Datawarehousing y Datamining, herramientas OLAP, etc. (Inmon, 2002 [7]; Jackson, 2002 [8], Goodhue, 2002 [9]).

Además, resulta fundamental contemplar dentro de este modelo los aspectos organizativos y la importancia del factor humano. No debemos olvidar que la tecnología no puede ser implantada sin una adecuada gestión del cambio organizativo, del rediseño de los procesos y de la formación y motivación de los empleados.

En el plano organizativo la implantación del Sistema de Información de Marketing requerirá de una mayor orientación de toda la organización hacia el cliente, a todos los niveles y en todos los departamentos y funciones, por lo que será necesario prever una adecuada gestión del cambio cultural y la implicación en este proceso de todos los departamentos y unidades organizativas.

Otra medida clave es la potenciación de la comunicación interdepartamental para mejorar la gestión de la relación con los clientes, ya que la información debe estar accesible a todos los empleados que tienen un trato directo con los clientes. Asimismo, los empleados deben ser dotados de las herramientas técnicas y de la capacidad de decisión para poder actuar con agilidad ante las demandas y problemas plantados por los clientes. Se trata, por lo tanto, de reforzar el poder de actuación de los empleados que en el día a día tienen que mantener un contacto directo con los clientes.

También resultará de gran ayuda simplificar la estructura organizativa mediante una reducción de los niveles jerárquicos que permita agilizar el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al factor humano, es necesario involucrar a las personas que interactúan con los clientes para que utilicen de forma adecuada la información. Para ello, resultará imprescindible desarrollar planes de formación adecuados, adoptar determinadas medidas de sensibilización y establecer una clara política de recompensa que permita mejorar la motivación de los empleados.

El objetivo final del Sistema de Información de Marketing es facilitar una explotación proactiva del conocimiento integral de cada cliente, ofreciendo un trato más personalizado, enriqueciendo los contactos con cada cliente (los clientes "consumen" experiencias) y anticipándose a sus necesidades futuras, contribuyendo de este modo a una mayor satisfacción y valor percibido en su relación con la empresa.

Sin embargo, este nivel de personalización, anticipación y enriquecimiento de la relación sólo se tendría que ofrecer a los clientes que resulten más rentables para la empresa, es decir, a los clientes realmente importantes a largo plazo en su cuenta de resultados. El Sistema de Información de Marketing debería facilitar la información necesaria para establecer esta clasificación de los clientes ("*scoring*"), permitiendo priorizar la asignación de los recursos comerciales, partiendo del cálculo del "*lifetime value*".

V. SELECCIÓN DE LAS SOLUCIONES Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS MÁS APROPIADAS

Para implantar un adecuado Sistema de Información de Marketing, la empresa debería seleccionar o desarrollar las herramientas tecnológicas que le permitan realizar distintas consultas y generar todo tipo de listados sobre el historial de pedidos de los clientes; analizar la evolución de las ventas por productos, regiones y líneas de negocio; generar alertas e informes sobre los cambios en los patrones de compra de los clientes más importantes; registrar todos los contactos pre-venta y pos-venta realizados con sus clientes; registrar y gestionar las distintas acciones comerciales llevadas a cabo por la empresa, incorporar distintas fichas de información relevante sobre el entorno y los competidores; etc.

Asimismo, estas herramientas también deberían facilitar el registro de los documentos y comunicaciones enviadas a los clientes.

En resumidas cuentas, las herramientas propuestas deberían ofrecer las siguientes funcionalidades:

- Alta y modificación de clientes y potenciales clientes.
- Alta y modificación de fichas de competidores.
- Registro de acciones de competidores.
- Definición y seguimiento de campañas comerciales.
- Definición de tipos de contactos comerciales: visita en persona, por teléfono, por e-mail, por correo ordinario, comida de trabajo, etc.
- Registro de contactos comerciales, especificando, entre otros campos, el empleado responsable, el cliente con el que se contacta, la fecha, la forma de contacto, una breve descripción del mismo, etc.
- Definición de tipos de incidencias: quejas, reclamaciones, consultas, etc.
- Registro de las posibles incidencias en la relación con los clientes, especificando, entre otros campos, el empleado responsable, la fecha del servicio, el motivo de la incidencia, el cliente a que se corresponde, así como una descripción detallada de la incidencia.
- Registro de comunicados a clientes, especificando el cliente, el asunto, el texto del mensaje, la fecha, etc.
- Envío directo de comunicados desde la propia aplicación: generación automática de cartas personalizadas y de etiquetas.
- Alta y modificación de fichas de colaboradores.
- Registro de contactos con colaboradores, especificando, entre otros campos, el usuario responsable, el colaborador con el que se contacta, la fecha, la forma de contacto, una breve descripción del mismo, etc.
- Registro de proyectos, con la posibilidad de generar de forma automática las facturas correspondientes y de registrar los gastos incurridos en cada proyecto, especificando el o los responsables de su ejecución.

- Análisis de los históricos de ventas y de la relación con clientes: este módulo de la aplicación deberá facilitar la generación de distintos tipos de tablas y gráficos, totalmente configurables por el usuario, con un amplio abanico de opciones, entre las que inicialmente podemos citar:
 - o Evolución de la facturación por año y mes.
 - o Evolución de la facturación por productos.
 - o Evolución de la facturación por clientes.
 - o Evolución de contactos e incidencias.
 - o Análisis de incrementos o caídas sustanciales de facturación por clientes, productos o familias de productos.
 - o Análisis del patrón de compras de los clientes.
- Determinación del *lifetime value* de cada cliente o grupos de clientes, teniendo en cuenta todos los posibles ingresos (directos e inducidos) y gastos directamente imputables a la función comercial y de marketing.

Los datos sobre clientes, productos e históricos de ventas podrían ser importados de forma periódica desde la propia aplicación de facturación que ya esté utilizando la empresa o incluso desde las bases de datos de su ERP, mediante ficheros de texto plano u hojas de cálculo con las tablas de datos. De este modo, las herramientas de análisis de datos propuestas no interferirían en la operativa diaria de la empresa, ya que se limitarían a trabajar con una copia de datos históricos previamente registrados en la aplicación de facturación.

VI. GESTIÓN DEL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN

Los proyectos de implantación de un Sistema de Información suelen ser complejos y costosos, debido a la dificultad técnica y organizativa que conllevan (Gómez Vieites, 2009 [10]). La adquisición o desarrollo de las herramientas necesarias, así como los servicios de consultoría requeridos para su correcta implantación, tienen un coste bastante elevado, ya que suelen dirigirse a empresas de dimensión media y grande.

Con frecuencia, estos proyectos de implantación de un Sistema de Información no se valoran correctamente, ya que se suele producir una infravaloración de los plazos de ejecución y los recursos que se necesitan. Ambos factores casi siempre tienen que aumentarse en las diferentes etapas del proyecto, con el consiguiente incremento del coste global.

Por otra parte, la implantación de un Sistema de Información de Marketing puede implicar cambios importantes en los procesos, que pueden afectar tanto a la estructura organizativa, como a las actividades y puestos de trabajo desempeñados por el personal.

Por este motivo, para minimizar los problemas derivados del proceso de implantación, es muy importante prestar una especial atención a la participación y formación de los

empleados de la organización que se van a convertir en los principales usuarios del sistema.

Asimismo, se debería contar con el compromiso de la Alta Dirección y los promotores del proyecto han de estar involucrados en la definición de los objetivos. El papel desempeñado por el implantador (consultora especializada o el propio proveedor de las herramientas tecnológicas en algunos casos) también suele ser de gran importancia durante todo el proceso de implantación.

La implantación del sistema debería comenzar con el estudio técnico y funcional, que ha de tener en cuenta las restricciones económicas y temporales para la ejecución del proyecto. Ya desde esta primera etapa puede contarse con el apoyo de empresas consultoras con amplia experiencia en la implantación de las herramientas seleccionadas, a fin de garantizar la coherencia y fiabilidad del estudio.

Una vez tomada la decisión sobre las herramientas que finalmente se van a implantar, se debería realizar un estudio de viabilidad para detectar las posibles carencias funcionales, que se manifiestan como diferencias entre los requerimientos definidos y la cobertura que debe ofrecer el Sistema de Información de Marketing en cuanto a dichos requerimientos.

En esta primera etapa, por lo tanto, se definen el alcance funcional (qué herramientas van a ser implantadas), el alcance organizativo (qué departamentos y procesos se verán afectados) y la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta las restricciones económicas (presupuesto disponible), las restricciones técnicas (integración con otros sistemas y plataformas disponibles), las restricciones temporales (calendario de implantación), así como el nivel de compromiso interno de la empresa.

Se pueden encontrar en el mercado distintas herramientas que facilitan la definición y el control de proyectos de implantación de Sistemas de Información, con el objetivo de optimizar dicho proyecto en términos de calidad y esfuerzo, minimizando los riesgos y problemas derivados de la implantación.

También resulta de gran ayuda la utilización de prototipos para mostrar la funcionalidad del sistema a los usuarios, validar distintas alternativas de implantación e identificar posibles mejoras en los procesos de la organización.

Entre los factores críticos de éxito para la implantación de un Sistema de Información de Marketing podríamos citar:

- Planificación realista, teniendo en cuenta las restricciones técnicas, económicas y organizativas.
- Compromiso de la dirección con el proyecto.
- Definición precisa de los objetivos.

- Gestión del cambio organizativo.
- Formación y soporte técnico a los usuarios (redacción de procedimientos, diseño de manuales de usuario, diseño e impartición de cursos a usuarios finales, etc.).
- Equipo de implantación con experiencia en las herramientas tecnológicas elegidas y con dedicación a tiempo completo, integrado por usuarios funcionales del sistema, técnicos informáticos propios y consultores externos.

El ajuste técnico del sistema, las demostraciones prácticas y la formación de los usuarios constituyen las últimas etapas del proyecto de implantación.

Por último, no deberíamos olvidar el posterior mantenimiento y actualización del Sistema de Información de Marketing para hacer frente a los cambios en los procesos de negocio, fusiones y reestructuraciones empresariales, cambios en el entorno legal y normativo, introducción de nuevos estándares técnicos, etc.

Para ello, es necesario contar con los medios técnicos y humanos necesarios, así como dotar de un presupuesto que permita garantizar el mantenimiento de las herramientas implantadas.

REFERENCIAS

- [1] PEPPERS, D.; ROGERS, M.: *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. Currency Doubleday, New York, 1993.
- [2] RAPP, S.; MARTIN, C.: *Max-e-Marketing in the Net Future: The Seven Imperatives for Outsmarting the Competition in the Net Economy*. McGraw-Hill, New York, 2001.
- [3] GORDON, I.: *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. John Wiley & Sons, Ontario, 1998.
- [4] SEYBOLD, P.: *The Customer Revolution: How to Thrive When Customers Are in Control*. Crown Business, New York, 2001.
- [5] CURRY, J.; CURRY, A.: *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. Free Press, New York, 2000.
- [6] HUGHES, A.: *The Complete Database Marketer: Second-Generation Strategies and Techniques for Tapping the Power of Your Customer Database*. Irwin Professional Publishing, Chicago, 1996.
- [7] INMON, W. H.: *Building the Datawarehouse*. John Wiley & Sons, New York, 2002.
- [8] JACKSON, J.: *Data mining: A conceptual overview*. *Communications of the Association for Information Systems*, 8, 267-296, 2002.
- [9] GOODHUE, D. L.; WIXOM, B. H.; WATSON, H. J.: *Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way*. *MIS Quarterly Executive*, 1, 79- 94, 2002.
- [10] GÓMEZ VIEITES, A.; SUÁREZ, C.: *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. 3ªed., Ra-Ma, Madrid, 2009.