



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE BIBLIOTECOLOGÍA

**DISEÑO DE UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES
PARA UNA EMPRESA PRIVADA DE
SERVICIOS PROFESIONALES**

**INFORME ACADÉMICO POR
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN BIBLIOTECOLOGÍA**

P R E S E N T A:

ÁNGEL JULIÁN PEÑA FLORES

ASESOR DR. JUAN JOSÉ CALVA GONZÁLEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A MIS PADRES: Dr. Alfonso Peña Flores y Dra. Graciela Flores de Peña a quienes debo todo lo que soy como individuo, mi más sincero agradecimiento por todo su amor, cariño, apoyo y por ser mis guías a lo largo de toda mi vida.

A MI ESPOSA MARTHA Y A MI HIJO PABLITO: Por ser el motor de mi vida, mi inspiración, mi motivo para superarme y enfrentar cada día con mayor optimismo.

A MI TÍA LOURDES: por su ejemplo y ser mi apoyo incondicional en los momentos más felices pero también en los más tristes.

**A MIS HERMANOS: LIDIA, GRACIELA, CLAUDIO Y FABIO (Q.E.P.D.)
Por ser mis compañeros de juegos en la niñez y mis acompañantes durante este viaje que es nuestra propia existencia, a donde quiera que ella nos lleve.**

A TODA MI FAMILIA Y AMISTADES. Por haber estado a mi lado apoyándome tanto en los buenos momentos como en los más difíciles también.

AGRADECIMIENTOS:

Mis más sinceros agradecimientos a:

Mi asesor:

Dr. Juan José Calva González, sin cuya asesoría, consejos, paciencia, tenacidad y orientación por varios años, este trabajo no habría sido posible.

A los miembros del Jurado, por su tiempo y dedicación.

A la UNAM.

A mi Facultad de Filosofía y Letras.

Al Colegio de Bibliotecología.

A la empresa Deloitte & Touche a la cual debo la confianza y el apoyo recibido durante el desarrollo del proyecto.

A mis compañeros en este periodo tan especial de mi vida que han sido tan importantes en mi desarrollo profesional, pero principalmente en lo personal.

TABLA DE CONTENIDO:

Introducción. 7

I. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO (KM)

1.1. Definición y conceptos. 10

1.2. Profesionales del Manejo y Administración del Conocimiento. 26

II. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACION EN EL SECTOR PRIVADO

2.1. Definición de Servicios de Información. 61

2.2. Administración de Calidad en los Servicios de Información. 67

2.3. Aplicaciones prácticas de la Administración de Calidad en los Servicios de Información. 83

III. DELOITTE & TOUCHE. DIRECCION NACIONAL DE MERCADOTECNIA.

3.1. Deloitte & Touche como empresa privada de servicios profesionales.	89
3.1.1. Cobertura	90
3.1.2. Presencia en México	90
3.1.3. Servicios ofrecidos	91
3.2. Aspectos teóricos de la Mercadotecnia.	109
3.2.1. El papel de la mercadotecnia en la sociedad.	111
3.2.2. Dirección Nacional de Mercadotecnia.	124
3.2.3. Departamentos y personal.	125
3.3. Departamento de Investigación y Análisis de la Información.	128
3.3.1. Situación analizada.	130
3.3.1.1. Sistemas de información.	131
3.3.1.2. Servicios de información.	132
3.3.1.3. Bases de datos.	136

IV. PROPUESTA PARA EL DISEÑO Y UTILIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS DE CLIENTES.

4.1. Introducción.	138
4.2. Materiales y metodología.	139

4.3. Ventaja Competitiva.	142
4.3.1. Antecedentes de la Mercadotecnia Directa y su aplicación con las bases de datos.	143
4.4. Presentación del proyecto de la base de datos de clientes.	163
4.4.1. Objetivos.	163
4.4.2. Fuentes de información.	164
4.4.3. Requerimientos de información.	166
4.4.4. Diseño y datos contenidos.	169
4.4.5. Procedimiento de integración y actualización.	170
4.4.6. Implantación de la base de datos.	173
4.4.7. Plan de trabajo.	175
4.4.8. Compromisos adquiridos.	177
4.4.9. Estimaciones previas a la realización del proyecto.	179
CONCLUSIONES.	182
Obras consultadas	186
Anexo I	192
Anexo II	193

Introducción.

Historia del “Peyotl”.

En el principio de los tiempos, el fuego era huérfano (antes de la aparición del hombre), por lo que le pidió al abuelo venado que fuera su padre porque le dolía su orfandad, por lo que el venado se compadeció de él y aceptó ser su padre. Después el abuelo venado con su cuerno picó el sol y así de éste cayeron a la tierra los "Hikuris", las plantas de poder llamadas comúnmente como "peyotl" o peyote. Junto con ellas los dioses también bajaron a la tierra con el propósito de renovar la vida.

En una fila ordenaron a las mujeres y en la otra a los hombres y cada fila tenía un destino propio. Las mujeres tenían que llegar a la laguna encantada del desierto de Virikuta (El Sombreroete, Municipio de Zacatecas) y los hombres al desierto de este mismo lugar, todo con el propósito de simbolizar a la luna y al sol.

También los dioses peregrinaron con ellos, pero muchos no llegaron a su destino y se fueron convirtiendo en montañas. Los que llegaron a su destino, pudieron comer los "hikuris", es decir, los peyotes y así obtener el conocimiento para renovar su vida y poder enseñarnos también a los humanos cómo renovar nuestra vida.

Por su parte, el abuelo venado pisaba la tierra y en cada huella crecía un "hikuri", un peyote que es una planta con poderes mágicos dada por los dioses a los hombres para poder curar, adivinar, ver las estrellas y regocijar el alma, pero siempre debe estar antecedido de un profundo trabajo interior.

Fuente: Leyenda precolombina narrada por Toltecayotl Marcos, sabio que elabora esculturas y relieves en piedra, Templo Mayor, Agosto de 2002.

El propósito del siguiente trabajo académico de actividades profesionales es presentar una serie de definiciones y conceptos relacionados con lo que se ha denominado como “Sociedad del Conocimiento” y la administración y manejo del mismo, tratando de mostrar una panorámica general, desde sus orígenes hasta la actualidad y su relación con nuestro campo de trabajo actual y a futuro, mediante nuevas vertientes y áreas de oportunidad para el bibliotecario profesional.

De ninguna forma se pretende abarcar todas y cada una de las disciplinas relacionadas con el conocimiento, que podría abarcar desde estudios sobre el Chamanismo y la aplicación del conocimiento adquirido de manera empírica, pero bajo ciertas normas, hasta estudios sobre inteligencia artificial y sus aplicaciones hoy en día.

Metafóricamente hablando, la alusión personal que se hace a la leyenda del peyote, en la cual se narra cómo desde los orígenes de los pueblos indígenas que habitaban las tierras que hoy se conocen como México, ha existido esa necesidad inherente del ser humano por encontrar un significado a los sucesos que no podía comprender o darle una explicación satisfactoria por la falta de elementos, es decir, por la falta de conocimientos que le dieran una explicación lógica a dichos acontecimientos. Esta carencia de conocimientos y la búsqueda necesaria de los mismos, se denota en esta narración al momento en que el fuego y el abuelo venado se complementan para crear los elementos que servirán para renovar la vida en la tierra y adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, esto sólo lo podían llevar a cabo esos seres sobrenaturales que han existido desde la antigüedad y que se les ha personificado como deidades con diferentes atributos, ya que estos dioses son los encargados de crear, ordenar y dirigir a los hombres y a las mujeres, ya que cada uno tiene una razón de ser diferente y debe buscar su propio destino; es decir que se deben tomar distintos rumbos. En consecuencia, deben hacer un recorrido hasta llegar a un lugar mítico que se podría interpretar como ese largo proceso que implica la adquisición del conocimiento, desde que se nace hasta que se muere, ya que el ser humano nunca deja de aprender con base en las experiencias adquiridas.

A lo largo de este extenso recorrido es que muchos se quedan en el camino, por distintas circunstancias, hasta llegar a un punto en que los conocimientos que se han adquirido a lo largo del mismo se vuelven caducos e inclusive se llega a perder todo interés por adquirir nuevos conocimientos.

Al final de la narración, sólo los que perseveraron en su intento por llegar al destino que les habían trazado los dioses son los que reciben como recompensa tener acceso a nuevos conocimientos, los cuales les permitirán renovar su vida y enseñar a otros la forma de renovarla a través de la búsqueda constante y persistente de nuevos conocimientos. Precisamente esta incesante búsqueda por adquirir nuevos conocimientos es la que ha guiado al hombre desde sus orígenes a la conquista y exploración de nuevas áreas del conocimiento.

Finalmente, no basta simplemente con el hecho de desearlo, sino que se requiere de todo un proceso de entrega, dedicación y preparación personal para llegar a la meta profesional que cada uno se traza, la cual permitirá a cada persona que esté dispuesta a seguirlo, ya no el camino trazado por los dioses de la antigüedad, sino el camino que cada uno busque y pueda alcanzar los satisfactores que persiga en su propia vida, ya sean económicos, académicos, profesionales o personales. En el presente informe académico de actividades profesionales se propone presentar el proceso y metodología empleados en la realización del proyecto para la creación de una base de datos con información sobre los clientes de una empresa del sector privado, así como las recomendaciones para la administración del conocimiento obtenido en dicho proyecto.

I. ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO (KM)

1.1. Definición y conceptos.

“El conocimiento constantemente se hace obsoleto, con el resultado de que el conocimiento avanzado de hoy será la ignorancia de mañana. La única ventaja competitiva de las naciones desarrolladas está en la aportación de profesionales que sepan manejar dicho conocimiento”. Peter Drucker¹

Abordar el tema del conocimiento es semejante al hecho de querer hablar sobre el proceso que ha seguido la humanidad desde sus orígenes hasta la actualidad, pasando por todas y cada una de las etapas que la han caracterizado, ya que su historia está estrechamente ligada a la adquisición diaria de nuevos conocimientos.

Para efecto de este trabajo, únicamente se abordará el tema del conocimiento desde una perspectiva actual con base en una serie de definiciones que especialistas en el ámbito bibliotecológico y de las ciencias de la información han formulado al respecto.

Se concluirá este capítulo con la aplicación práctica que se hace de estas definiciones en distintas áreas, específicamente se avocará este trabajo al sector privado. Las siguientes definiciones buscan conceptualizar lo referente al conocimiento, como una forma de analizarlo, entenderlo y darle aplicaciones prácticas en la vida diaria. La sociedad del conocimiento como un nuevo reto para la bibliotecología en América Latina.

¹ Cfr. Drucker, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins, 1990. p. 107

Tratar el tema de la sociedad del conocimiento tiene infinidad de aristas que a su vez lo hacen un tema multidisciplinario y complejo. Rendón² afirma desde su perspectiva humanista que “El conocimiento debe tender hacia la Verdad (con mayúscula) como parte del Ser, hacia una sociedad donde el motor de la búsqueda sea el amor a la Verdad, a la Belleza, al Bien. No hacia una ciencia que manipule al Ser, sino una que lo deje hablar y manifestarse”.

Este autor identifica al conocimiento como un ente que debe ser estudiado con un espíritu crítico y filosófico, basado en la *Docta Ignorantia* del filósofo Nicolás de Cusa,³ ya que argumenta que es docta porque es el resultado de todo un estudio y análisis y por otra parte, proporciona certeza aunque ésta sea de carácter negativo.

Se concluye que nadie tiene la verdad absoluta sobre este tema y se sugiere su constante estudio y reflexión a través de la lectura de lo que se ha dicho y escrito al respecto, con la finalidad de criticarlo de manera positiva.

Tarapanoff⁴ define a la sociedad de la información y del conocimiento como “Aquella con pleno acceso y capacidad de la utilización de la información y del conocimiento para su calidad de vida, el desarrollo individual y colectivo de los ciudadanos y para la gestión de la economía”.

² Rendón Rojas, Miguel Ángel. “¿Qué es la sociedad del conocimiento? Un nuevo reto para la bibliotecología”. En *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et.al. – México : UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000. pp. 3-5

³ Cfr. Nicholas of Cusa. *Docta Ignorantia*. – 2th. Ed. – New York : The Arthur J. Banning Press, 1985.

⁴ Tarapanoff, Kira. 1999 “O profissional da informacao e a sociedade do conhecimento: Desafios e Oportunidades.” En *Transinformacao*, 11 (1): 27-38.

Al respecto y retomando la definición que hace Drucker sobre el conocimiento y su manejo desde el punto de vista de las naciones desarrolladas, se complementa con el punto de vista, desde la perspectiva latinoamericana de Córdoba⁵ quien comenta que “Los norteamericanos conocen más de América Latina que nosotros mismos. Son ellos los que tienen los sistemas de información más eficientes y las bases de datos más completas sobre nuestro quehacer. Si un investigador desea saber hasta dónde llega el avance del conocimiento sobre un aspecto determinado de nuestra cultura latinoamericana, debe visitar virtual o realmente, las bibliotecas de las universidades estadounidenses o la Biblioteca del Congreso.”

Esta autora fundamenta su aseveración con base en que el dominio de los medios de comunicación, del sistema transnacional financiero y de la producción son los elementos que caracterizan a tal sociedad. Asimismo, denota las grandes diferencias que caracterizan a los países desarrollados (denominados como info-ricos) de las naciones latinoamericanas (denominados como info-pobres), a través de una serie de estadísticas que se pueden consultar en la citada referencia. Lo que ella propone es que si en los países latinoamericanos se fortalecen las infraestructuras de información y se aumenta el número de recursos humanos especializados (tal como lo sugiere Drucker), se podría aprovechar la información que generan los países “info-ricos” en función del desarrollo y además se aumentaría la capacidad de administrar la información generada localmente.

⁵ Córdoba, Saray. 1996. “La información para el desarrollo en el proyecto político del Estado costarricense.” *Ciencias de la Información (Cuba)* 27 (1) 2-11, Mar.

Definitivamente que el punto de vista de la autora no es nada halagüeño, ya que añade que el consumo irracional de tecnología importada de alto costo y la falta de suficientes bases de datos locales que faciliten la comprensión de nuestra realidad vienen a complicar todavía más el panorama. Sin embargo, da algunas esperanzas a países como el nuestro, crisol de diversas culturas y tradiciones, tal como lo demuestra en su cita de Páez Urdaneta⁶ “El problema de los países menos avanzados económicamente no es que carezcan de información (o estén subinformados), sino que no generan su propia inteligencia o no inteligencia a la incorporación de más y mejores niveles de conocimiento en los bienes y servicios que generan.” Este autor sugiere que el potencial de la región reside en esa diversidad de culturas y por consiguiente, de información generada y advierte que esta info-diversidad es el equivalente al oro que tanto codiciaban los españoles en su llegada al Nuevo Mundo y que a diferencia de ellos, que cometieron el error histórico de regalarlo a manos llenas, debemos de saber aquilatar el conocimiento local y utilizarlo como motor de desarrollo para nuestros países.

Para ello, Morin y Toffler⁷ expresan que “Proteger la diversidad de las fuentes de información y la diversidad del pensamiento, especialmente de los medios de comunicación, para evitar todo discurso monopolístico. Al igual que hay que proteger la diversidad de las especies en la biosfera, hay que proteger la de las ideas y opiniones en el mundo político.” Estos autores dan la pauta a seguir si en verdad se desea aquilatar el

⁶ Páez Urdaneta, Iraset. *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades*. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, 1992, p.10

⁷ Morin, Edgar y Toffler, Alvin. 1994. “Poder y conocimiento: de la revancha del pasado a la crisis del futuro.” *La Jornada (México)* 13 de junio, p.6

cúmulo de conocimientos que se genera en Latinoamérica en general y en México, muy en particular.

Castro y Ribeiro⁸ señalan características del caso brasileño visto como una “sociedad de la desinformación” pero que aplican para toda la región latinoamericana, tal como lo indica Córdoba, quien hace reflexionar sobre la problemática común de los países latinoamericanos y basa su propuesta para mejorar tal situación en la necesidad de diseñar y aplicar políticas nacionales de información que sirvan para lograr términos de intercambio con los países desarrollados en condiciones más equitativas.

Ya que la información se caracteriza por ser un ente cambiante, amorfo, contrastante y multidisciplinario, Córdoba añade al diseño de políticas nacionales de información, la preparación de recursos humanos capaces de ejercer la presión necesaria para que se lleve a efecto, así como el desarrollo de estrategias de formación de usuarios, desde su etapa escolar, con la finalidad de inculcarles una cultura de la información.

Finalmente, propone las bases para una política nacional de información tanto científica como tecnológica.

Para González de Gómez⁹ quien argumenta que el término conocimiento fluctúa en su definición, debido a una serie de factores, entre los que destacan “ La pluralidad de los

⁸ Castro, César A.; Ribeiro, María S. P. 1997. “Sociedade da Informacao: Dilema para o bibliotecario.” *Transinformacao*, 9 (1): 17-25

⁹ González de Gómez, María Nélica “La sociedad del conocimiento: conceptos y premisas”. En *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et.al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000. pp. 15-32

discursos contemporáneos que tienen como tema al conocimiento; la desregulación institucional y epistemológica de los anteriores sistemas sociales de producción y definición del conocimiento; los monopolios de definiciones que se constituyen en el dominio económico y tecnológico; los particularismos sociopolíticos que proponen definiciones con base en intereses parciales y muchas veces conflictivos.” Dichos factores arrojan una serie de conceptos y definiciones, vistos desde diferentes ángulos y se le ha llamado como “tematización del conocimiento”, el cual es un término propio de la filosofía y la historia, pero que en las últimas décadas ha sido trasladado con diferentes matices hacia las ciencias sociales, las ciencias de la información y la bibliotecología, las áreas de ingeniería y ciencias de la computación y más recientemente, a la economía y administración.

González también señala que desde el enfoque bibliotecológico, la tematización del conocimiento se relaciona con todo lo referente a las ciencias humanas y sociales, con un enfoque cultural e instrumental relacionado con la producción y comunicación del conocimiento a través de documentos, procedimientos de almacenamiento y preservación de memorias culturales, instrumentos técnico-intelectuales que permiten los procesos de agregación organizada, de búsqueda selectiva y de transmisión sistemática de la información científica y tecnológica. Todas estas características permiten el continuo reposicionamiento del conocimiento en el mundo contemporáneo y presenta una tabla alusiva a la tematización del conocimiento desde diversos discursos especializados o áreas de especialización que definen el conocimiento desde su objeto de estudio.

Por su parte, Morales López¹⁰ aborda el tema de la sociedad del conocimiento desde una perspectiva sociológica, la cual establece las etapas en el desarrollo humano con base en las teorías sociales; dichas etapas históricas de la humanidad desde sus inicios y que han sido identificadas como “comunismo primitivo, tribalismo, feudalismo, capitalismo, socialismo y comunismo.” Este autor cita a especialistas que a su vez, han tratado de definir el momento histórico en que vivimos.

Tal es el caso de Fukuyama¹¹ que habla sobre el fin de la historia; Bell¹² sobre la sociedad post-industrial y Lyotard¹³ sobre la sociedad postmoderna. También se menciona la aportación de Aguadero Fernández¹⁴ en su obra “*La sociedad de la información: vivir en el siglo XX*”, el cual asevera que denominar a la época actual en que se vive como sociedad de la información no es una abstracción intelectual sino una realidad de la sociedad actual. Ante esta diversidad de puntos de vista de los autores antes mencionados, Morales propone una reflexión que gire en torno a las siguientes preguntas, como son ¿a qué se refieren los autores cuando hablan de conocimiento? ¿Cuáles son los elementos necesarios para formar parte de la sociedad del conocimiento? ¿En qué tipo de sociedades será posible vivir de esta manera?

Por lo tanto, sugiere que al tratar de buscar respuestas a estas interrogantes, se parta de la base de establecer la certidumbre en que si con el uso de los medios electrónicos

¹⁰ Morales López, Valentino “La sociedad del conocimiento: ¿Un ideal novedoso?”. En *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et.al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000. pp. 33-49

¹¹ Cfr. Fukuyama, Francis. *The End of History and the Last Man*. – New York: Free Press, 1992

¹² Cfr. Bell, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Universidad, 1994

¹³ Cfr. Lyotard, Jean Francois. *Toward The Post-Modern: Philosophy and Literary theory*. – New York: Humanity Books, 1991

¹⁴ Cfr. Aguadero Fernández, Francisco. *La sociedad de la información: vivir en el siglo XX*. – Madrid: Acento Editorial, 1997

modernos, el ser humano será capaz de percatarse de la necesidad de ubicar el conocimiento que se requiere, comparándolo metafóricamente con la historia de Jasón y los argonautas, con la finalidad de llegar a encontrar con el mismo ahínco el conocimiento último.

Para lograr dicho objetivo, el autor advierte sobre las diferencias que existen entre el término “to know” en inglés y lo que significa conocimiento en español y cita algunas definiciones de la palabra conocimiento, desde la más simple y llana como es “conocimiento: se refiere a la acción y efecto de conocer” hasta una más compleja, así como la diferencia que Casares¹⁵ hace entre las palabras conocer y saber; “el verbo conocer significa averiguar por medio de la inteligencia la naturaleza, las cualidades y las relaciones de las cosas” así como la diferencia que existe con la palabra saber, en donde “saber quiere decir estar enterado de algo; percibir el objeto como distinto de todo lo que no es él.”

Con base en estas definiciones, presenta el término conocimiento desde dos planos distintos, uno que va del conocimiento que se adquiere como parte de la vida cotidiana y el otro, el que requiere un mínimo de esfuerzo intelectual, que permita entender las cosas, destacando éste como el plano desde el cual debe estudiarse y analizarse el concepto relativo a la sociedad del conocimiento, basándose en lo expuesto por Bell¹⁶.

¹⁵ Casares, Julio. *Diccionario ideológico de la lengua española*. – Barcelona: Gustavo Gili, 1997. 887 p. p. 211.

¹⁶ Bell, Daniel. “Gutenberg and the computer: on information, knowledge and other distinctions”. En: *Encounter*. V. LXIV (may 1985) pp. 15-21

Él asevera que “hablar de conocimiento se refiere al conocimiento teórico y no a otro tipo de conocimiento.” Además, Morales hace hincapié en la similitud que existe en el idioma español entre los términos conocer y saber, ya que de acuerdo con la *Real Academia Española (RAE)*, saber significa “tener noticia de una cosa; ser docto en alguna materia” y que también remite al término sabiduría, la cual *RAE* define como “conocimiento profundo en las ciencias, las letras o las artes”. También destaca el punto de vista de Mosterín, el cual señala que el término saber tiene que ver con las combinaciones de conceptos que llamamos ideas o proposiciones, en el cual se abarcan tanto el saber como el conocer.

Para fundamentar lo anterior, Morales¹⁷ hace un extenso análisis histórico sobre la búsqueda del saber, como él lo concibe, desde las civilizaciones más antiguas hasta nuestros días, pasando por las etapas históricas más sobresalientes por el valor que se le dio al saber en cada etapa de las que hace referencia, cuya finalidad es entender que la búsqueda del conocimiento es algo innato de la condición humana a lo largo de toda la historia de la humanidad, con sus matices muy particulares.

Asimismo, argumenta que la búsqueda del saber por parte del ser humano es una constante que se extiende a lo largo de toda su historia, pero la manera y los intereses con los que ha realizado esa búsqueda han sido y son diferentes. Finalmente, analiza una serie de visiones existentes de los principales teóricos en la materia, los cuales cita oportunamente para destacar el punto de vista muy personal de cada uno y concluye lo siguiente:

¹⁷ Morales López, Op.cit. pp. 36-37

Hablar sobre la sociedad del conocimiento resulta ser un ejercicio inédito y complicado, ya que existe actualmente una gran confusión en la aplicación de la terminología referente al tema; además, concluye que el concepto conocimiento, tal como se utiliza para referirse a sociedad del conocimiento, presenta serias contradicciones, ya que engloba tanto al conocimiento teórico como al cúmulo de información existente en la red mundial Internet; señala también que el conocimiento siempre ha sido considerado como algo esencial para la sociedad humana a lo largo de su historia, por lo que el acceso al mismo siempre ha estado restringido por los grupos de poder, ya sea religioso, económico o tecnológico.

Concluye en la necesidad por parte de la sociedad de presentar alternativas que hagan posible la convivencia equitativa entre los diferentes sectores que la integran, poniendo límites a los grupos de poder que controlan el acceso al conocimiento, a fin de evitar que éstos sigan siendo los grupos minoritarios que controlan la toma de decisiones, sustentada en el control del conocimiento existente y que han afectado la vida de los seres humanos desde siempre.

Por su parte, Rendón¹⁸ señala que para tratar de entender el concepto sociedad del conocimiento, deben considerarse aspectos históricos y culturales, ya que “somos un pueblo culturalmente mestizo y por ejemplo en comidas siempre añadimos nuestra

¹⁸ Rendón Rojas, Miguel Ángel. “Sociedad del conocimiento”. En *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et.al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000. pp. 50-57

aportación a lo que nos llega del extranjero: a las hamburguesas o pizzas les agregamos el picante”.

Según este autor, a la sociedad del conocimiento hay que agregarle el picante, pero sin caer en el “localismo-relativismo teórico”, sino en el “universalismo particular” por el que siempre se ha propugnado. El autor afirma que lo social es lo que hace la sociedad, por lo que infiere que la sociedad se puede definir como la trama de relaciones sociales, la cual se da cuando un grupo de individuos o grupos poseen cada uno, expectativas recíprocas en lo que respecta a la conducta de los otros. Por lo tanto, el análisis de la sociedad consiste entonces en el examen de diversas instituciones a través de sus interrelaciones, ya sean económicas, políticas, religiosas, educacionales y recreativas, entre otras. Advierte sobre el punto de vista de Luhmann, el cual define a la sociedad como un sistema de comunicaciones, pero sin tomar en cuenta a las personas. Sin embargo, Rendón argumenta que lo social es lo que hace la sociedad, por lo que la sociedad, desde su propia perspectiva, “es la trama de relaciones sociales y que existe una relación social cuando individuos o grupos poseen, cada uno, expectativas recíprocas en lo que respecta a la conducta de los otros.” De aquí se desprende que el análisis de la sociedad es el examen de diversas instituciones que constituyen a la sociedad y que son de diversa índole. En la actualidad, comenta que la modelación y digitalización son herramientas que permiten de manera rápida y económica, ya no sólo entender la realidad a través del conocimiento, sino que pueden manipularla de forma precisa. Sobre esto reitera la afirmación existente en torno a que la tecnología intelectual como uno de los

actuales componentes de la sociedad post-industrial que según Bell¹⁹ “sea la sustitución de juicios intuitivos por algoritmos.”

A esto añade que la sociedad industrial no se definía como una industria que se había hecho sociedad, sino que fue una sociedad que se identificó como industrializada. De igual manera, propone que la sociedad del conocimiento debería definirse como una sociedad cognoscitada, ya que supone que el conocimiento es la característica principal con la que cuenta este tipo de sociedad y que permite a los individuos que la integran la capacidad de actuar conforme a dicho conocimiento.

Por otro lado, comparte su preocupación sobre el tipo de conocimiento que se asume comúnmente al referirse a la sociedad del conocimiento, siendo éste tecnológico, es decir, un conocimiento práctico para usarse y venderse; ya no es un conocimiento cuya finalidad sea el hecho de conocer para aprender más. Pone como ejemplo al gran educador y humanista José Vasconcelos, el cual no pudo contar en su tiempo con la tecnología y herramientas que se ofrecen en la actualidad, como el Internet, pero más sin embargo, contaba con algo mucho más valioso que ya se ha perdido, principalmente por parte de los desarrolladores de estas tecnologías, que es el “amor al conocimiento” como un medio para mejorar la vida de los seres humanos, desde un punto de vista totalmente democrático. Ante esto, estos desarrolladores sostienen que gracias a estas tecnologías, como el Internet, se puede contar con un cúmulo de conocimientos que están ahí para todo el que los necesite, definiéndolo como “inteligencia colectiva.” Sin embargo, los que

¹⁹ Bell, Daniel. El advenimiento ...Op. cit. p. 48.

desarrollan estos sistemas lo dicen sin pensar en que no todos tienen acceso a estas nuevas tecnologías.

Se citan algunas cifras al respecto, por ejemplo en 1998, en México sólo existía el 0.5% de cuentas de acceso a Internet en relación con la población total del país (500,000 cuentas por 100,000,000 habitantes), dando cuenta de que la supuesta “inteligencia colectiva” no es ni representativa ni democrática. En contraposición, se debe tener un enfoque cultural que identifique al conocimiento como una riqueza espiritual, basada en la bondad, la verdad y la belleza, ya que estos conceptos no se pueden ni usar ni vender, por lo que la cultura no debe verse como un bien de capital, que tiene un valor económico y que busca crear más capital, ya que conlleva sus propios riesgos si se concibe de esta forma.

Según Rendón²⁰ que hace una severa crítica del enfoque mercantilista y capitalista como referencia a todo lo relacionado con la sociedad del conocimiento y manifiesta que de seguir por ese camino, los institutos de investigación deberían dedicarse a tareas más lucrativas que a la investigación. Con base en lo anterior, el autor concluye que la llamada sociedad del conocimiento es una sociedad tecnologizada y mercantilizada que existe debido al conocimiento objetivado y en la que para actuar se necesita de ciertas habilidades, incluso intelectuales. Además, menciona que desde un punto de vista Marxista, se definiría como un sistema de relaciones de producción condicionado por el desarrollo de las fuerzas productivas, ya que el ser social condiciona la conciencia social.

²⁰ Rendón Rojas, Op. Cit., p. 56

A su vez, desde su óptica, se infiere que la sociedad del conocimiento es un conjunto de comunicaciones que pasan a través de una sofisticada red de tecnologías y que hace falta tener ciertas habilidades para emitirlas y recibirlas, hasta llegar a un punto en el que pudieran quedar fuera del control humano, tal como en las películas de ciencia ficción y se sugiere también considerar el enfoque de Habermas, quien afirma que “debemos tomar lo que se nos da, pero críticamente, con un interés emancipatorio, humanista: la economía y la tecnología no deben dominar, someter ni colonizar al ser humano; al contrario, existen y funcionan para servirnos.”

Como conclusión al presente apartado, se podría resaltar el hecho de que la búsqueda del conocimiento ha sido desde siempre algo innato en el ser humano, teniendo a lo largo de la historia diferentes motivaciones y necesidades para llevar a cabo dicha búsqueda, tal como se representa en la leyenda descrita en la parte introductoria de este capítulo que alude a esa planta mística denominada “peyote” y su relación con el proceso para la adquisición del conocimiento.

Otro motivo de reflexión y motivación sería la propuesta que hace Peter Drucker, desde la óptica de los países info-ricos, pero trasladándolo a la realidad latinoamericana, tal como lo propone Córdoba, a través de la formación de recursos humanos especializados y capacitados en la administración del conocimiento, lo cual permitirá crear la infraestructura necesaria y las fuentes de información locales que hagan más equitativo y democrático el intercambio de información entre los países info-ricos y los países info-pobres, que en este caso son representados por los países latinoamericanos.

Por su parte, Rendón recuerda que la filosofía es la madre de todas las ciencias y propone que al momento de estudiar una nueva disciplina, como es el caso de la sociedad del conocimiento, se realice desde los conceptos filosóficos más elementales, como son la Verdad, la Belleza y el Bien.

También valdría destacar el punto de vista de Tarapanoff²¹ sobre el uso que debe hacerse de la información y del conocimiento, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y del individuo que la conforma, sin descuidar el aspecto económico.

Se debe resaltar también la falta de preparación de recursos humanos que sean capaces de administrar la información y por ende, el conocimiento que se genera día con día en los países latinoamericanos, tal como lo indica Páez Urdaneta.²² Ante esto, se debe seguir la recomendación de Morin y Toffler con relación a la protección que debe existir de las fuentes de información y de la diversidad de pensamiento, a fin de que éstas no sean monopolizadas por los grandes consorcios mediáticos. Un ejemplo particular pero que aplica para toda la región latinoamericana es el caso de Brasil, tal como lo señalan Castro y Ribeiro con relación a la “sociedad de la desinformación”, ya que ante la carencia de políticas tanto nacionales como regionales de información, lo cual es desafortunadamente un mal común en donde se encuentran los países latinoamericanos en absoluta desventaja ante los países desarrollados. En este sentido, se hace imprescindible el establecimiento

²¹ Tarapanoff, Kira. Op cit. pp. 27-38

²² Páez Urdaneta, Iraset. Op. cit. p. 10

de este tipo de políticas y la capacitación de recursos humanos para afrontar estos retos actuales, con miras a crear una cultura de la información desde las aulas, es decir, desde el nivel básico de escolaridad.

Otros dos aspectos que son importantes al tratar de entender el concepto de la sociedad del conocimiento son los que refiere González de Gómez,²³ que propone la tematización del conocimiento, pero visto desde la óptica de las ciencias sociales, especialmente con una visión sociológica, tal como lo advierte Morales López.²⁴ Sin embargo, hay que tener en cuenta que para analizar este tema a profundidad, se deben considerar también los aspectos históricos y culturales, así como el entorno particular de cada sociedad y de las instituciones que la integran, tal como lo observa Rendón Rojas.²⁵

En síntesis, todos estos aspectos citados deben ser considerados al abordar la temática ya referida, lo cual hará posible tener una perspectiva mucho más amplia en el estudio de la sociedad del conocimiento, sobre todo si se desean elaborar estudios exhaustivos en esta materia.

De acuerdo a las reflexiones anteriormente citadas, se hace imprescindible crear una cultura con enfoque hacia la información y generación de nuevos conocimientos, a través de la formación de recursos humanos capacitados que sean capaces de afrontar todos los retos antes mencionados y para ello, las escuelas, centros e institutos de investigación como el Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas (CUIB) de la UNAM,

²³ González de Gómez, María Nélica. Op cit., p. 15

²⁴ Cfr. Morales López, Op.cit. pp. 48-49

²⁵ Cfr. Rendón Rojas, Miguel Angel. Op. Cit. p.51

especializados en la materia deberán jugar un papel fundamental y tomar el liderazgo en esta ardua tarea como generadores de capital humano e intelectual.

En el siguiente apartado, se verán de manera práctica los esfuerzos y avances que han logrado diversas instituciones y organismos tanto internacionales como iberoamericanos, que están relacionados con investigación de la administración del conocimiento y las normas que han establecido para su manejo y control.

1.2. Profesionales en el manejo y administración del conocimiento.

En la actualidad, los profesionales que se dedican a la administración del conocimiento son resultado de un largo proceso de más de 100 años de trabajo, en áreas de estudio tan diversas como la ciencia, la antropología, la sociología del conocimiento, la sociología de la ciencia, la innovación, el cambio tecnológico, la economía, la neurociencia cognitiva, la psicología social, entre otras. Dichas áreas han tenido que ver con el desarrollo de las teorías del conocimiento, de ahí la frase medieval del dominio público que dice: “Primero aprende a pararte en los hombros de un gigante, antes de querer generar un nuevo conocimiento sobre cómo pararse encima del mismo.” Lo anterior se refiere a que no se puede hablar de lo que no se conoce, por lo que gracias al trabajo de grandes economistas, tales como Joseph Schumpeter, Fredrick Hayak, Kenneth Arrow, Herbert Simon, Robert Solow y Gary Backer, entre muchos otros, se han podido desarrollar sistemas cognitivos basados en sus teorías para el manejo del conocimiento.

Hoy en día, existen organizaciones como la OECD²⁶ por sus siglas en inglés, que han desarrollado trabajos científicos relacionados con la administración del conocimiento, tal es el caso de “*Knowledge Management in a Learning Society*”, el cual aborda este tema desde un punto de vista científico y económico, en el cual se presentan una serie de estándares que han sido desarrollados con criterios económicos para la administración del conocimiento, con la participación de representantes de más de 30 países del más alto nivel. Dicho reporte tiene reconocimiento mundial, ya que es el resultado de más de 100 años de investigación en la materia.

La terminología utilizada en este reporte está considerada como una de las más técnicas en la materia y sirve de base para todo lo relacionado con la administración del conocimiento, así como la economía del conocimiento. Algunos otros autores a considerar en este sentido son Neef, Siesfeld y Cefolatom²⁷ que en su obra “*The Economic Impact of Knowledge*” tratan específicamente el tema de la economía del conocimiento. Con relación a este tema, desde los años 20, Schumpeter ya lo había abordado en virtud de que el conocimiento debería ser considerado como un insumo adicional en la producción de productos de consumo, ya que desde el enfoque económico, dicho conocimiento debe ser visto como un bien de consumo, bajo las mismas normas que rigen a los demás bienes de consumo, como son la función de la producción, las fuerzas que rigen el mercado y el conocimiento del mismo.

²⁶ Cfr. *Knowledge Management in a Learning Society* – OECD: Paris, 2000

²⁷ Cfr. *The Economic Impact of Knowledge* by Dale Neef, G. Anthony Siesfeld and Jacquelyn Cefolatom. – Larry Prusak Series, 1998.

La economía de la innovación es otro tema de reciente estudio y que se relaciona directamente con la economía del conocimiento, así como con otras áreas de estudio, como la economía del cambio tecnológico, la economía del aprendizaje, la economía cognitiva, entre muchas otras y que cada una de estas áreas ofrece un campo de investigación y estudio por demás amplio. En el caso particular de la economía del cambio tecnológico, como se le denomina en la actualidad, es un tema de discusión desde la época de Sir Francis Bacon, barón de Verulam, que fue canciller de Inglaterra y filósofo. En su obra *Instauratio Magna* (1623) desarrolla una teoría empirista del conocimiento y en otra de sus obras, conocida como *Novum Organum* (1620) propone una clasificación de las ciencias.

Por otra parte, si se toma en consideración la definición de tecnología, de acuerdo a Burgelman²⁸ en términos de que la tecnología es, en sí misma, un conjunto de conocimientos tanto teóricos como prácticos, cualidades y artefactos que sirven a las empresas para desarrollar, producir y proveer tanto productos como servicios para sus clientes. Este concepto de tecnología se puede englobar en gente, materiales, habilidades, procedimientos y procesos físicos. De acuerdo con esta definición, todos estos componentes integran el concepto tecnológico, que tiene que ver con aspectos relacionados con el cambio tecnológico, pero también con la tecnología y su control, por lo que existen muchos artículos especializados que han sido publicados al respecto.

²⁸ Cfr. Strategic Management of Technology and Innovation / by Robert A. Burgelman; et. al. – New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003

En la actualidad, existen organizaciones profesionales avocadas al estudio de estas áreas, que buscan normalizar y estandarizar estos conceptos. Tal es el caso de la organización: *Global Knowledge Economics Council (GKEC)* por sus siglas en inglés, que cuenta con reconocimiento internacional y tiene entre sus objetivos:

a) Establecimiento de normas con observancia internacional: Se refiere a que cualquier persona, compañía, agencia gubernamental, organización pública o privada, con un interés en estos temas puede participar y exponer sus puntos de vista y bases que lo sustentan. También tiene derecho a que su posición sea tomada en cuenta y en dado caso, se puede apelar a las normas que no se consideren adecuadas.

b) Apertura: Todas las personas que tienen interés por participar y que buscan proponer normas que rijan sus actividades cotidianas en el ámbito profesional, ya que no deben existir barreras ni económicas ni tecnológicas para condicionar la participación de las personas interesadas.

c) Carencia de dominio: El establecimiento de este tipo de normas no debe estar influenciado por individuos u organizaciones que busquen imponer sus propios criterios e ideas, ejerciendo algún tipo de presión sobre los demás integrantes.

d) Balance: El desarrollo de procedimientos y normas debe buscar un balance de intereses, razón por la cual esta organización conmina a sus agremiados a favorecer este

balance, ya que ninguna categoría de interés debe prevalecer sobre alguna otra, así como que ninguna de estas categorías tenga una mayoría sobre las demás que la conforman.

Existe otra organización denominada: *The Knowledge Management Certification Board (KMCB)* por sus siglas en inglés, la cual es una institución no lucrativa de carácter independiente cuya misión está en el establecimiento de estándares profesionales y a la vez, proveer certificación a los profesionales en la administración del conocimiento.

Esta institución es miembro a la vez del organismo *National Organization for Competency Assurance (NOCA)*, la cual es un organismo que señala los requerimientos que deben cumplir los gremios profesionales para poder certificar a sus agremiados, por lo que se verán sus funciones con mayor detalle más adelante. Con relación al consejo (*KMCB*) cuenta con la certificación de (*NOCA*) para la aplicación de exámenes de certificación para los profesionales que buscan contar con la certificación en administración del conocimiento.

Como se mencionó anteriormente, (*NOCA*) está avocada a la certificación profesional, *National Organization for Competency Assurance*, la cual fue establecida en 1977 y actualmente está considerada como líder en el establecimiento de estándares de calidad para la acreditación de instituciones públicas y privadas. Cada año organiza una conferencia magistral, seminarios regionales y edición de publicaciones para sus agremiados, con la finalidad de proporcionar información sobre las últimas tendencias y demás asuntos relacionados con la certificación de las organizaciones y el desarrollo de

recursos humanos de alto nivel. Además, trabaja conjuntamente con la comisión *National Commission for Certifying Agencies* (NCCA), que es el cuerpo colegiado de acreditación perteneciente a (NOCA), la cual tiene entre los principales objetivos:

(<http://www.nasca-cc.org/cscs/>)

1. Desarrollo de estándares y acreditación de organizaciones que cumplan con éstos.
2. Evaluación de métodos de competencia.
3. Diseminación de investigaciones relacionadas.
4. Ayuda a las organizaciones en la selección y búsqueda de personal capacitado.
5. Establecimiento de estándares y recomendación de políticas.
6. Definición de roles de certificación.
7. Asistencia técnica

Misión:

Promover la excelencia en el desarrollo de la competencia entre los profesionales de todas las áreas y ocupaciones.

Visión:

Ser el líder internacional en el desarrollo de teorías y prácticas en seguridad de la competencia profesional a través de educación, investigación y promulgación de estándares de interés público.

Por su parte, la comisión *National Commission for Certifying Agencies (NCCA)*, cumple con los siguientes objetivos: (<http://www.nasca-cc.org/cscs/>)

1. Establecimiento de estándares de acreditación.
2. Evaluación en el cumplimiento de los estándares preestablecidos.
3. Funcionamiento como recurso de información para la certificación de la calidad.

Misión:

Certificar la excelencia en el desarrollo de la competencia entre los profesionales de todas las áreas y ocupaciones.

Visión:

Fungir como un recurso administrativo independiente que sea reconocido como autoridad en estándares de acreditación que sirvan para la certificación profesional de los programas de las organizaciones.

(<http://www.nasca-cc.org/about/nsca.html/>)

Basados en sólidos principios, dichos estándares deberán seguir criterios comprensibles para el desempeño óptimo de los procesos en las organizaciones. Asimismo, deberán contar con amplio reconocimiento entre los cuerpos certificados que los operan y ponen en práctica.

Los primeros estándares formulados por esta comisión datan de finales de los años 70 y desde entonces, esta comisión ha sufrido cambios fundamentales en función de la importancia que conlleva la certificación. Por lo tanto, dicha comisión mantiene un proceso constante de revisión de los estándares de acreditación para su actualización.

En el caso mexicano, existen algunas organizaciones privadas y centros de investigación que se ocupan del estudio y aplicación de técnicas relacionadas con la administración del conocimiento, como se verá a continuación:

En febrero de 2002, se llevó a cabo en la Universidad de las Américas, Campus Cholula, Puebla, el evento denominado como *Amigos 2002*. La administración del conocimiento manejado y generado por individuos y organizaciones; la cual se ha convertido en un factor clave de ventaja competitiva. La investigación y desarrollo en diversas áreas que se necesitan para crear condiciones que permitan el trabajo cooperativo para que se aproveche este conocimiento.

Estas áreas incluyen, entre otras, a *bibliotecas digitales, recuperación de información, minería de datos, bibliotecología, derechos de autor, sistemas cooperativos y aprendizaje asistido por computadora.*

Amigos 2002, se presentó como un foro para conocer diversos enfoques, avances y retos en la administración del conocimiento. También fue una ocasión para estrechar y crear

nuevos lazos que permitan la cooperación entre los individuos y las instituciones interesadas en el desarrollo de esta área.

Durante el congreso se presentaron 12 conferencias magistrales por parte de ponentes de primer nivel entre quienes se encontraron:

Edward Fox, Director del Digital Libraries Research Lab, Virginia Tech.

Ricardo Baeza, autor del libro *"Modern Information Retrieval"*.

Thomas Buckholtz, autor del libro *"Information Proficiency"*.

Eduardo Morales, Investigador del tema sobre minería de datos.

Jean Claude Guedon, autor del libro *"La Planète Cyber: Internet et Cyberspace"*.

Leslie Harris, autora de los libros *"Digital Property: Currency of the 21st Century"* y *"Canadian Copyright Law"*.

Dentro del congreso se organizó también una serie de talleres (incluyendo cursos sobre Java, XML, archivos abiertos y ambientes de aprendizaje) y una feria del libro sobre los diversos servicios de información en la actualidad.

La comunidad en general tuvo la oportunidad de participar activamente a través de la presentación de carteles sobre su trabajo en áreas relacionadas con la administración del conocimiento. Para participar sólo se requirió enviar una propuesta muy breve al comité evaluador.

Este evento fue auspiciado por la *Red de Instituciones Mexicanas sobre Cooperación Bibliotecaria*, conocida como el “Grupo Amigos” (<http://biblio.udlap.mx/amigos>).

En su oportunidad, Martín Dillon, ejecutivo del Instituto OCLC, presentó la ponencia:

“Strategies for the future: New Directions in Librarianship” y señaló que en los tiempos de crisis se corren riesgos, pero también se tiene la oportunidad de hacer los cambios que se requieren en las organizaciones. Citó el ejemplo de un ideograma chino que lo mismo puede significar “crisis” que la palabra “oportunidad”, todo depende del cristal con que se miren las cosas. Para ello, planteó la siguiente interrogante que todo bibliotecario profesional se debe formular: ¿Son necesarias las bibliotecas en el nuevo entorno global en el que vivimos? Para ejemplificar sus comentarios en función de las demandas de información de la sociedad actual, citó el famoso caso del entonces presidente de Estados Unidos, Bill Clinton y su asistente Mónica Lewinsky, ya que de acuerdo con el reporte presentado por la fiscal especial Karen Stark, se bajaron de Internet cerca de 10 millones de copias en el primer día de su divulgación. También aseveró que en los próximos años, las principales publicaciones y revistas serán gratuitas, por lo que no habrá necesidad de pagar suscripción. Por lo anterior, un gran número de distribuidores de este tipo de publicaciones tendrá que desaparecer del mercado irremediablemente. Con esto se comprueba la frase célebre “el conocimiento es poder”, acuñada por Sir Francis Bacon, ya que los requerimientos de información de las sociedades actuales son tan cambiantes e impredecibles que obligan a una serie de decisiones de manera constante y vertiginosa.

Dillon recordó también a Yogui Berra, un famoso receptor de los Yankees de Nueva York en la década de los 50: “El futuro no es ya lo que solía ser” con relación a la velocidad con que se dan los cambios en la era actual. Otro dato interesante que vale la pena destacar es el hecho de que hacía 10 años, cuando fue acuñado el término como Knowledge Management (KM) hacia 1992, el cúmulo de información almacenada en medios electrónicos equivalía al 4% contra un 96% de la información impresa. En la actualidad, esa cifra se ha invertido prácticamente, por lo que esto marca una tendencia de incremento en las publicaciones electrónicas y un decremento notable en las publicaciones impresas.

Ante esta situación, Dillon invitó a reflexionar en torno a estos cambios tan vertiginosos y recomienda que los bibliotecarios profesionales deben estar dispuestos a adaptarse a los cambios tecnológicos que conlleva esta situación, ya que advirtió a los bibliotecarios individuales que trabajan en bibliotecas aisladas de todos estos cambios tecnológicos, están perdiendo su tiempo, por lo que deben empezar a trabajar en colaboración con otros como parte de una comunidad e integrarse a estos cambios. Por tanto, concluyó que las bibliotecas siempre han formado parte del concepto que se define como administración del conocimiento, a través del manejo, clasificación y control de los libros, revistas, publicaciones periódicas, discos compactos, bases de datos, cintas y cualquier otro tipo de soporte informático, que es lo que al final conforma un cúmulo de conocimientos, por lo que considera a la administración del conocimiento como la forma en que se administra, se tiene acceso al conocimiento y se pone a disposición del usuario.

Finalmente, recomendó darle seguimiento a proyectos encaminados al trabajo en equipo, tal es el caso del proyecto nórdico sobre metadatos, mejor conocido como “*The Dublin Core Metadata Initiative*”, que tiene como objetivo: (<http://dublincore.org/>)

1. Ser un foro abierto comprometido con el desarrollo de estándares de meta datos que puedan ser operables en línea, para apoyar una amplia gama de proyectos y modelos de negocio.
2. Organizar actividades encaminadas a crear grupos de trabajo por consenso, reuniones generales, conferencias, establecer contactos, fomentar esfuerzos educativos que promuevan la aceptación y observancia de dichos estándares y su aplicación.
3. Otros ejemplos sobre este tipo de proyectos, basados en la comunicación del conocimiento a través de la tecnología de la información, por citar sólo algunos se pueden consultar directamente en su sitio de Internet:

<http://www.dublincore.org/>

<http://www.openarchives.org/>

<http://www.soros.org/openaccess/>

<http://www.computer.org/portal/site/>

<http://www.oclc.org/connexion/>

<http://www.pubmedcentral.nih.gov/>

<http://www.plos.org/>

<http://www.lifestyle.co.uk/reference/science/>

<http://www.refdesk.com/>

<http://www.ask.com/>

<http://www.ndltd.org/>

<http://www.unesco.org/>

<http://www.etdguide.org/>

<http://www.uni-goettingen.de/>

Por otra parte, Eduardo Morales²⁹ presentó la ponencia “*Descubrimiento de conocimiento en bases de datos*”, donde aseveró que este tema representa una nueva área de investigación y que tiene que ver con otros temas afines, tales como la minería de datos y las tecnologías de la información, entre otras. Es decir que estos nuevos temas de estudio se avocan a conocer y analizar los avances tecnológicos que existen para la recolección de datos, ya que por lo general sólo se pretende almacenar información. El estudio de estos avances, da por consecuencia una creciente automatización de los procesos de almacenamiento de la información, pero con la finalidad de analizar los componentes que la integran y generar grandes volúmenes de datos que puedan ser utilizados en cualquier momento.

Las técnicas de análisis de la información se han quedado rezagadas con relación al cúmulo de información que se genera día con día en Internet, por lo que se concluye que las técnicas de análisis de esta información no han tenido un desarrollo similar. Ante tal situación, se hace necesario definir procedimientos que permitan identificar ya no sólo datos, sino que den la posibilidad de descubrir literalmente nuevo conocimiento de entre

²⁹ Ponencia presentada en la UDLA en febrero de 2002 por Eduardo Morales del Tecnológico de Monterrey, Campus Cuernavaca.

un cúmulo de información específico. A estos procedimientos se les denomina en la actualidad como “*Técnicas para Descubrimiento de Conocimiento en Bases de datos*” (KDD) por sus siglas en inglés y se les define como:

“Proceso no trivial de identificación de patrones válidos y novedosos que sean potencialmente útiles y deseablemente entendibles a partir de un conjunto de datos”.

Esta técnica de procesamiento de datos (KDD) debe ser interactiva para que al momento de encontrar información útil dentro del conjunto de datos, a través de una serie de preguntas previamente formuladas, se pueda generar nuevo conocimiento que sirva para futuras investigaciones. Lo anterior se lleva a cabo por medio de un programa especializado para tales propósitos que permita procesar datos de manera rápida, identificar patrones de información y sobretodo, presentar la información de una forma accesible para el usuario. Esto implica tener sólidos conocimientos en manejo de programas especializados en la materia y en técnicas de programación de los mismos.

Por lo anterior, el manejo y desarrollo de “*Técnicas para Descubrimiento de Conocimiento en Bases de datos*” (KDD) se muestra como un nuevo campo de acción multidisciplinario para el profesional de la información que abre nuevas posibilidades de desarrollo profesional. Para tratar de ejemplificar dicho proceso, se podría resumir de la siguiente manera:

Datos → Selección → Procesamiento → Transformación → Minería de
datos → Interpretación → Generación de nuevo conocimiento

El proceso consiste en identificar los elementos que se tienen almacenados en una base de datos, de los cuales se busca extraer nuevo conocimiento, posteriormente se procesan y se transforman con base en una serie de patrones de información preestablecidos; como consecuencia de lo anterior, se genera nuevo conocimiento, como se aprecia:

- a) Datos: Identificación de datos almacenados en una base de datos.
- b) Selección: Se seleccionan y concentran los datos que se consideran útiles.
- c) Procesamiento: Limpieza de datos, eliminación de datos no útiles o ruido.
- d) Transformación: Se transforman los datos al formato requerido por medio de una serie de algoritmos que permitan generar patrones de información a través de la creación de nuevos atributos.
- e) Minería de datos: Se realiza la búsqueda de patrones de interés en una forma particular de interpretación, para lo cual se requiere el diseño de un modelo que sirva como criterio de referencia, como estrategia de búsqueda y como una forma de representación en la cual se prefiere tener los datos.
- f) Interpretación: Se evalúan los datos con base en el modelo antes referido y se interpretan los patrones resultantes de la Minería de datos, por lo que es necesario visualizarlos para determinar las acciones a seguir con base en un modelo de desempeño.

- g) Generación de nuevo conocimiento: Fase resultante de todo el proceso antes descrito.

Para tratar de entender un poco más el concepto de Minería de datos y los elementos que la componen, se podrían ejemplificar a continuación:

Descripción→Predicción→Segmentación→Asociación

- a) Descripción: Una vez que se transforman los datos al formato requerido, se utilizan una serie de algoritmos que permitan generar patrones de información a través de la creación de nuevos atributos.
- b) Predicción: Se previene el comportamiento que puedan experimentar los datos.
- c) Segmentación: Se separan los datos en subgrupos que tengan un significado común.
- d) Asociación: Se busca encontrar dependencias entre las variables para determinar los atributos de las mismas.

Algunos ejemplos prácticos que se han llevado a cabo con la aplicación de estas técnicas se describen a continuación:

- a) Inducción de árboles algorítmicos y reglas: Creación de modelos que permitan decidir la definición de un objeto en particular.

- b) Definición de reglas para la clasificación de elementos ambientales: Utilización de la condición (IF...THEN...) para la predicción de partículas de ozono en el medio ambiente de la Ciudad de México.
- c) Cálculo de accidentes carreteros: Determinación de las variables más comunes en los accidentes que son reportados a Caminos y Puentes Federales (CAPUFE) en las carreteras de México.
- d) Estudios para el sector asegurador: Compañías de seguros pueden determinar el monto de las primas que se deben pagar por medio de la aplicación de estas técnicas.

Su aplicación en diversas ciencias y disciplinas como son:

- a) Astronomía.
- b) Biología Celular.
- c) Climatología.
- d) Medicina y Salud.
- e) Manufactura.
- f) Mercadotecnia.
- g) Banca y Servicios Financieros.
- h) Lavado de Dinero y Detección de Fraudes

El descubrimiento de conocimiento en texto consiste en:

Existen métodos de aprendizaje en la red que sirven para extraer conocimiento valioso y se basan en una serie de patrones e imágenes preestablecidas, así como en una serie de reglas de control (clustering). Estas metodologías se les han denominado como KDD, la cual es una herramienta que se compone de una serie de conjuntos predefinidos de algoritmos que sirven para realizar el proceso de descubrimiento de conocimiento dentro de un gran cúmulo de información y datos. Un ejemplo de este tipo de metodologías es el sistema ADEX, el cual es una aplicación que está diseñada en UNIX/IBM, la cual es una herramienta fácil de usar, flexible y que permite expandir sus usos. Está compuesta por una serie de interfases que se integran como una aplicación macro y una serie de pantallas para el despliegue de la información: CN2, C4.5, WEKA, entre otros. Dichos formatos funcionan bajo los criterios de valores y atributos.

Las aplicaciones más comunes de este tipo de sistemas son:

- a) Obtención de datos médicos para la detección de problemas de trombosis.
- b) Obtención de datos médicos para la detección de bacterias y su comportamiento.
- c) Obtención de datos para la planeación de los servicios escolares.
- d) Investigación y docencia en diversas áreas del conocimiento.

En la actualidad se buscan integrar las metodologías KDD con herramientas de almacenamiento de datos, a fin de proveer de mejores herramientas que sean más flexibles y que a su vez, permitan mayores posibilidades de exploración e investigación en el descubrimiento de conocimiento útil dentro del mar de datos que conforman la red

internacional conocida como Internet. A manera de conclusiones se podría mencionar que ante el incremento en el almacenamiento de datos y la falta de herramientas adecuadas para el análisis de la información y la competencia existente dentro del entorno mundial, se han desarrollado este tipo de aplicaciones, por lo que es necesario impulsar y asegurar su futuro desarrollo e investigación.

Por ello, se requiere explotar y utilizar la información a través de técnicas como las conocidas como KDD, las cuales son herramientas neuronales que sirven para desarrollar sistemas inteligentes para la obtención de nuevo conocimiento.

Para mayor información sobre este tema, se puede contactar con Eduardo Morales del Tecnológico de Monterrey, Campus Cuernavaca en la siguiente dirección:

<http://w3.mor.itesm.mx/-emorales>

Otro proyecto interesante presentado durante este evento es el desarrollado por Shirley Ainsworth, Ana María Escalante y Gerardo Coello,³⁰ denominado como HERMES (Hypertext Environment for Journal Retrieval from Many Electronic Sources) y que está concebido como un sistema mensajero de la información.

La creación de este sistema responde a las siguientes problemáticas identificadas:

- a) Crecimiento explosivo y de forma caótica de la información.
- b) Migración desordenada de la información por la falta de protocolos y formatos.
- c) Falta de organización de la información.

³⁰ Ponencia presentada en la UDLA en febrero de 2002 por Shirley Ainsworth, Ana María Escalante y Gerardo Coello.

- d) Dispersión de la información.
- e) Heterogeneidad de las interfaces.
- f) Esfuerzos por reducir costos.
- g) Los proveedores proporcionan soluciones parciales de origen.
- h) Los académicos han hecho esfuerzos de integración que chocan con la heterogeneidad.
- i) Soluciones incompletas e insuficientes debido a la gran cantidad de obstáculos programáticos a los que deben enfrentarse.
- j) Carencia de desarrollo por parte de los programadores de sistemas con relación a servicios novedosos de organización de la información para el usuario.

Ante tal panorama, la propuesta para la creación del sistema HERMES busca desarrollar una solución integral con la finalidad de resolver la heterogeneidad de la información y la falta de organización de la misma.

El objetivo que persiguen los desarrolladores de dicho sistema es que el usuario pueda hacer sus búsquedas en las diferentes bases de datos con que cuenta la UNAM.

<http://leviatan.fisiol.unam.mx/hermes.html>

El sistema HERMES requiere para su implementación de la retroalimentación de bases de datos académicas que permitan realizar búsquedas por los siguientes campos:

- a) Tema.

- b) Autor.
- c) Título.
- d) Revista.
- e) Búsqueda por palabra, frase o múltiples opciones.

Otro de los propósitos de esta clase de proyectos es contraponerse al exacerbado mercantilismo de las empresas que comercializan los servicios de información en la actualidad y ante ello, surgen iniciativas como la denominada “*Iniciativa de Budapest*”, en la cual se hace un llamado a este tipo de empresas para que la información referente a las investigaciones de los principales institutos en el mundo, se pueda acceder de manera gratuita. Entre las conclusiones a las que se puede llegar después de analizar las iniciativas y proyectos anteriores, se pueden citar las siguientes:

- a) En la actualidad, se viven grandes cambios en todo el mundo y por consiguiente, los servicios de información no pueden ser la excepción, por lo que hay que conocer los cambios que se avecinan y anticiparse a los mismos.
- b) La digitalización va intrínsecamente ligada al manejo organizado de la información, con la ayuda de herramientas tecnológicas y de manejo del lenguaje.
- c) Se requiere de la colaboración institucional para presionar a las empresas que comercializan la información, a fin de que cuenten con información útil y actualizada.
- d) Es necesario pasar de la fase de discusión a la fase de acción directa y de colaboración entre instituciones e individuos.

Por otra parte, existen organismos internacionales como el denominado OCLC que cuenta con representación en México. Han desarrollado la base de datos WORLDCAT, la cual integra alrededor de 46 millones de registros que representan cerca de 4,000 años de conocimientos adquiridos por el ser humano a lo largo de su historia. Estos se componen de referencias bibliográficas de libros, revistas, partituras, grabaciones, videos y otro tipo de soportes de información.

Este organismo está integrado por un consejo de miembros con carácter administrativo que toma las decisiones concernientes a la información que se deberá integrar a la base de datos WORLDCAT. Consta de una serie de interfases en idioma español y para efectuar las búsquedas, se cuenta con la herramienta FIRSTSEARCH, la cual tiene un alto grado de eficiencia.

Desafíos y retos:

- a) Formación de catálogos colectivos.
- b) Integración del acervo documental con el que cuentan las bibliotecas participantes.
- c) Captación de nuevas bibliotecas participantes.

Bibliotecas de las instituciones participantes:

- a) El Colegio de México. (COLMEX)
- b) Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. (ITESM)
- c) Universidades autónomas de diversos estados de la República Mexicana.
- d) Universidades de la región del Caribe y Sudamérica: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Universidad de Sao Paulo de Brasil, entre otras.

WORLDCAT cuenta además con más de 780 millones de registros de materiales, así como con una amplia gama de revistas electrónicas en texto completo, enlaces con sistemas locales de información, servicio de entrega de documentos y enlaces para préstamos ínter bibliotecarios.

OCLC tiene además otros servicios como *BIO ONE*, el cual consta de 40 títulos de revistas electrónicas de carácter académico, ecológico, ambiental y todo lo relacionado con el cuidado del medio ambiente.

El área de investigación de este organismo es el OCLC Institute, el cual imparte cursos de capacitación en línea, tales como: “*Cataloging Internet Resources using OCLC*”.

Otro servicio es NET LIBRARY, que consta de más de 40,000 títulos de libros electrónicos que se pueden consultar en línea.

En su momento, tocó el tema relacionado con las publicaciones electrónicas, siendo el antecedente de las mismas el final de la Segunda Guerra Mundial, cuando hubo la necesidad de organizar el cúmulo de información generado a raíz de este suceso mundial.

Garfield fue el fundador del mundialmente reconocido “*Science Citation Index*”, el cual buscaba dar solución a la problemática existente en relación con la organización de la información, así como captar todo el conocimiento e ideas generadas durante el periodo de la posguerra. Entre los principales problemas a los que se enfrentó fue la forma en que debía organizar millones de citas bibliográficas. Para ello, tuvo que diseñar algo que fuera útil y fácil de usar, es decir, navegable desde el punto de vista informativo.

De esta problemática surge la metodología para la realización del “*Science Citation Index*” como herramienta de control bibliográfico, por lo que a partir de ese momento, se le reconoce como una de las principales ayudas en su género.

En los años sesentas, los británicos, alemanes y franceses empezaron a manejar y organizar todas las fuentes de información existentes de la época y se establecieron nuevas relaciones entre los bibliotecarios profesionales y los editores, es decir, comenzó el debate entre la inclusión de la información vs. La exclusión de la misma. Por otra parte, surgieron muchas de las principales empresas que comercializan los servicios de información en la actualidad, manteniendo un costo promedio de \$18,000 dólares americanos por suscripción. Ante este panorama, sólo las grandes instituciones y las universidades de prestigio podían pagar dichos costos.

Lo anterior trajo por consecuencia que el mundo de la información se dividiera en dos bandos: ricos y pobres, por lo que únicamente los que sufragaban este tipo de gastos, eran los que poseían el conocimiento. Hoy en día, el mercado de las publicaciones científicas está valuado en alrededor de los \$10, 000, 000,000 millones de dólares americanos al año, por lo que se hace necesario para las universidades públicas buscar otras posibilidades para tener acceso a este conocimiento, además de buscar nuevas opciones para su óptimo manejo y utilización.

Retomando la *“Iniciativa de Budapest”* a través de su manifiesto, se debe resaltar la importancia de este tipo de iniciativas y sobre todo apoyarlas como instituciones. En dicho documento, se determinan las diferencias entre el manejo de la información y el uso que se debe hacer de la misma, por lo que las instituciones que integran a grupos académicos como *“Amigos 2002: Cooperación para la administración del conocimiento”*, deben sumarse a estas iniciativas.

En este foro académico se recomienda que países como México y Brasil, siguiendo el ejemplo de India, entre otros países emergentes, deben moverse más rápidamente para participar en la evaluación y puesta en marcha de este tipo de iniciativas, así como sus investigadores a través de sus propias instituciones. Se requiere discutir nuevas formas para el establecimiento de acuerdos para pactar con los editores de publicaciones científicas y llegar a fungir como *“gatekeeper”* de la información. Lo anterior permitirá que tanto los investigadores como los bibliotecarios y profesionales de la información no queden al margen de este tipo de iniciativas.

Se deben diseñar metodologías para la evaluación de las publicaciones científicas por parte de los administradores de los centros de información, ya que ellos son los responsables de poner a disposición de los investigadores este tipo de material.

Como antecedente, desde finales del Siglo XIX, la comunidad científica ha abogado a favor de que el resultado de sus investigaciones sean difundidas para el bien de la humanidad.

Con relación a la temática de la equidad y la exclusión en el uso de la información, es un tema que debe discutirse ampliamente por parte de los mismos editores y los profesionales de la información con el apoyo de sus instituciones.

Es evidente que al abordar el tema relacionado con el uso de la información, se hace imprescindible tratar el tema de los derechos de autor, por lo que en esta reunión participó Leslie Ellen Harris,³¹ una experta en este tema que partió desde la definición del concepto de derechos de autor (copyright) al cual define como “la protección legal que se le debe dar un conocimiento específico”³². A su vez, define el concepto relacionado con la administración del conocimiento como “La acción de identificar, reunir y distribuir conocimientos”. El copyright implica el derecho legal de autorizar la copia de algún tipo de trabajo intelectual, entre los cuales se pueden citar a los trabajos originales de un autor

³¹ Ponencia presentada en la UDLA en febrero de 2002 por Leslie Ellen Harris.

³² Idem.

específico, en cualquier tipo de formato y que cuente con la protección legal durante toda su vida y hasta 70 años después de la fecha de su fallecimiento.

Ante estos conceptos surge la inquietud con relación a la forma de proteger legalmente una obra o idea determinada. La ponente comenta que para ello deben existir en cada país organismos gubernamentales que cuenten con los atributos legales para dicha tarea.

Por otra parte, para utilizar adecuadamente una idea o concepto previamente patentado, se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- a) Se puede hacer una interpretación personal de la idea o concepto referido.
- b) Se debe citar la fuente de donde se obtuvo la información.
- c) Escribir un trabajo intelectual propio pero sobre la base de otros trabajos.

A su vez, al expirar el tiempo legal de duración del copyright, se dice que pasa a formar parte del dominio público (public domain), que en Estados Unidos es de 70 años posteriores a la desaparición física del autor. Por el contrario, obras tan famosas como las partituras de Beethoven o los trabajos de Leonardo Da Vinci ya pertenecen al dominio público.

En caso de requerir la utilización de una obra que se encuentra protegida por las leyes del “*copyright*”, se debe solicitar un permiso especial por escrito al poseedor de los derechos

de autor, que puede ser de acuerdo al caso: el dueño personal de los derechos; el editor de la obra; su autor; su fotógrafo; la institución que posea derechos sobre la misma, etc.

En caso de no contactar directamente al poseedor de los derechos, es preferible no hacer uso de la misma, ya que en caso contrario se puede hacer acreedor a sanciones de carácter legal, económico y administrativo. En ciertos casos, se puede negociar con el poseedor de los derechos para la utilización de la obra aun cuando se haya hecho uso de la misma previamente. En otros, los menos frecuentes por fortuna, se puede llegar inclusive a tener que presentarse ante una corte jurídica para afrontar cargos.

En Estados Unidos, existe el concepto “*Fair-use*” que consiste en una serie de excepciones para el uso de una obra que se encuentra protegida legalmente. Este concepto aplica en el caso de que la obra intelectual sea requerida con propósitos de investigación y estudio por parte de instituciones educativas, es decir, con fines no lucrativos.

Otros aspectos a considerar para la aplicación de este concepto son la naturaleza del trabajo requerido y el objeto del mismo, en el caso que no sea de carácter meramente académico. En estos casos, se autoriza al solicitante la utilización de la obra intelectual en una pequeña proporción.

Al tratarse de los carteles de promoción u otro tipo de trabajo similar, aun cuando dicho trabajo no cuente visiblemente con la acreditación del “*copyright*”, es preferible no hacer

uso del mismo para propósitos personales. Para el caso de las publicaciones electrónicas, los mismos principios y reglas descritos con anterioridad aplican para el contenido intelectual de estas obras.

Para detectar si dicho contenido está protegido legalmente, se recomienda consultar en la misma fuente de información o página de Internet, según sea el caso. En muchos casos se puede contactar a una persona vía correo electrónico para tratar este tipo de asuntos.

Por otra parte, existen sitios en Internet en donde permiten la libre utilización del contenido del mismo, siempre y cuando se cite la fuente de información de donde fue obtenida. En estos casos el contenido desea ser difundido al mayor número de personas posible, por lo que no existen restricciones al respecto. Por lo tanto, es preferible cerciorarse de que al bajar el contenido de una página de Internet, no existan restricciones de ningún tipo para evitar problemas de índole legal.

Vale la pena destacar que durante su intervención, Harris hizo mención de que en la actualidad no existe una política con observancia mundial del *copyright*, por lo que la mayoría de este tipo de políticas son de aplicación regional o nacional únicamente. Tal es el caso de algunos convenios internacionales: *World Intellectual Property Organization (WIPO)*, *The Berne Convention* (países como Canadá, Estados Unidos de América, la Unión Europea y México son miembros de dicho tratado) entre otros. En el ámbito nacional, existe la *Ley de Derechos de Autor*.

Para el caso de materiales sonoros como cintas, discos compactos y video cintas, aplican las leyes de derechos de autor del país en donde se realizó la grabación de este material.

Para conocer el conjunto de países que se rigen bajo las normas establecidas por la Convención de Berna, Suiza (*The Berne Convention*) se puede consultar su página en Internet:

<http://www.wipo.int/treaties/ip/berne/>

<http://www.wipo.int/index.html.en>

Retomando el tema con relación al “*Fair-use*”, que tiene su origen en los Estados Unidos de América, ya que este concepto tiene aplicaciones para documentos que cuentan con derechos de autor fuera de sus fronteras. Aquí cabe destacar que los materiales más comúnmente protegidos por los derechos de autor son las fotografías; los mapas de cualquier índole; los periódicos tanto impresos como electrónicos; los artículos publicados en revistas especializadas y las grabaciones tanto sonoras como visuales. Por su parte, información y noticias en general sin una fuente determinada son del dominio público.

Todas estas observaciones hace Harris durante su presentación para el uso adecuado de la información y para tomar en cuenta los derechos de autor que protegen a la autoría intelectual de una obra determinada. Como ya se mencionó con anterioridad, la ley protege a estas obras hasta por un lapso de 50 a 70 años después de la desaparición física

del autor. Una vez cumplido este periodo, la obra intelectual pasa a formar parte del dominio público.

Otros aspectos importantes a considerar para el uso adecuado de una obra que esté protegida por derechos de autor son las siguientes:

- a) Obras bibliográficas: Se debe contactar al autor o editor, según corresponda.
- b) Ensayos o trabajos especializados: Se debe contactar directamente al autor del mismo.
- c) Fotografías: Se debe contactar al fotógrafo o al dueño de los derechos.

En ciertos casos, se pueden contactar a estas personas referidas vía correo electrónico o en línea, aun cuando no existe un sitio en Internet que cuente con la información de todos los que poseen derechos de autor mundialmente.

Existen diversas formas para obtener la autorización correspondiente por parte del autor o poseedor del copyright, tales como: vía telefónica, correo electrónico, correo certificado, vía fax, etc. Se debe obtener por parte del mismo una autorización por escrito para la utilización sin restricciones de la obra referida. Inclusive se ha llegado a dar el caso de permisos de palabra, siempre y cuando existan testigos que así lo acrediten.

Los términos y condiciones más comunes para la autorización de una obra son:

- a) Descripción detallada del trabajo que se realizará por parte del solicitante.
- b) Duración del trabajo.
- c) Tipo de uso que se le dará al término de la autorización.
- d) Compensación económica, dependiendo de cada caso específico.
- e) Jurisdicción que comprende la autorización, es decir local o regional.
- f) Garantía o indemnización en caso de daño o deterioro de la obra.

Otros términos y condiciones para la autorización de una obra se les conocen como *Franquicia de Derechos de Autor (Copyright Clearance)*, que consiste en determinar una serie de factores para la autorización por parte del autor o poseedor de los derechos de una obra, para concesionar estos derechos a terceros a través de una licencia.

Esta licencia deberá abarcar aspectos relacionados con el uso de la obra en particular, el medio en el que se utilizará y los términos en que se autoriza al concesionario. Estas licencias por lo general se utilizan para materiales videográficos, sonoros, en disco compacto y en línea, siempre y cuando se le den los créditos correspondientes al autor, así como la nota legal referente a los *Derechos de Autor*. Fabricantes de marcas prestigiosas, fotógrafos y los productores de materiales en video son los que más frecuentemente recurren a este tipo de permisos como concesión de sus productos.

En el caso de los materiales que son el resultado de un proyecto determinado, por lo general los *Derechos de Autor* corresponden al ente económico que funge como patrocinador del mismo y que aporta los recursos a dicho proyecto. Esto es común tanto

en el sector público como privado. Como quiera que sea, en ambos casos es recomendable recurrir al uso del *Copyright*.

La protección legal del material es el objetivo principal de los *Derechos de Autor*, cuya finalidad es evitar el plagio intelectual de las obras. Es por ello que se debe contar de preferencia, con un abogado que esté especializado en esta temática en particular. Este profesional será el encargado de la asesoría en todo lo relacionado con el uso ilegal de los materiales que están protegidos bajo las leyes de los *Derechos de Autor*. Por lo anterior, se recomienda que en los ámbitos tanto público como privado, se desarrollen políticas encaminadas a la protección de los trabajos, proyectos y obras que se realizan en las diversas instituciones. Para ello, también recomienda la redacción de un documento que esté avalado legalmente, cuya finalidad sea el reconocimiento legal de la obra y los procedimientos a seguir para su uso adecuado. Agrega que se deberá hacer una revisión y actualización del mismo por lo menos cada seis meses, de acuerdo con sus recomendaciones, ya que es una experta legal en la materia.

Finalmente, concluye que en el desarrollo de toda iniciativa que esté enfocada hacia la administración del conocimiento, se debe considerar todo lo relacionado con las leyes de los *Derechos de Autor*. Siempre que se utilice información con algún fin específico, se debe tener en consideración si es de procedencia lícita, es decir, si se cumple con los requerimientos legales para su uso.

Para ahondar más en el tema, se puede consultar la siguiente página en Internet:

<http://copyrightlaws.com>

Para mayor información sobre este tema, se puede contactar directamente con Leslie Ellen Harris en la siguiente dirección:

lesley@copyrightlaws.com

Las conclusiones del evento “*Amigos 2002: Cooperación para la administración del conocimiento*” fueron diversas, unas más realistas que otras, pero no por ello menos importantes, entre las cuales valdría la pena destacar las siguientes:

- a) Se debe tomar en consideración primordialmente al usuario para cada tipo de servicio.
- b) Se debe evaluar el uso de la información que hace cada usuario de la misma.
- c) Se debe evaluar el servicio tanto cualitativa como cuantitativamente.
- d) Se debe tener bien definido el tipo de servicio que se desea ofrecer al usuario.
- e) Se debe entender correctamente qué información requiere el usuario.
- f) Se debe conocer la forma de acceder a la información y cómo utilizarla.
- g) Se deben tener presentes constantemente nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
- h) Se deben desarrollar actividades que motiven la colaboración interpersonal.

- i) Se deben buscar beneficios mutuos entre las instituciones que comparten información.

Por lo tanto, es importante la innovación, que permitirá alcanzar estas metas, ya que es un elemento crucial para el éxito de cualquier acción que se pretenda realizar.

Para el manejo correcto de la información, se debe tener siempre presente la observación de las leyes relacionadas con los *Derechos de Autor* tanto nacionales como internacionales.

Para lograr estos objetivos, se debe invitar a todos los profesionales de la información a que conozcan y se involucren con estos temas, ya que en la medida que se cuente con su apoyo, se podrán obtener mejores resultados como gremio profesional.

Finalmente, el ingenio que aplique cada uno de estos profesionales en su desempeño diario como tal, traerá como consecuencia un mayor reconocimiento en cada uno de los entornos laborales en que se desenvuelven.

II. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACION EN EL SECTOR PRIVADO.

2.1. Definición de Servicios de Información

El concepto de administración ha sido desde hace mucho tiempo ampliamente tanto estudiado como analizado, por lo que muchos profesionales que se desempeñan como administradores en sus respectivos lugares de trabajo, no tienen mucho problema en la definición de sus funciones como administradores o gerentes. Sin embargo, ya que la *Administración* es una disciplina que se considera como científica, en su relación directa con los servicios de información se debe considerar la investigación que se ha realizado en la materia, así como los objetos de estudio de la misma, con la finalidad de que tanto las teorías aplicadas como las experiencias adquiridas puedan influir, aportar y orientar el trabajo diario de este tipo de profesionales.

Por otra parte, mucha de la investigación que se ha llevado a cabo en esta materia tiene que ver con el desempeño del personal, sus atributos profesionales, así como con sus aptitudes, vistas desde un punto de vista científico. De lo anterior se puede desprender que el hecho de conocer la investigación administrativa en función del desempeño profesional, es tanto un arte como una disciplina científica.

Con la finalidad de tratar de aclarar un poco más lo que debe ser el trabajo profesional con base en una serie de teorías administrativas, se deben considerar los aspectos no

científicos de la teoría administrativa. Esto permitirá tener una mayor flexibilidad en los criterios que se apliquen. Además, se podrán obtener mejores resultados en términos de calidad administrativa y en el establecimiento de objetivos prácticos que permitan alcanzar las metas trazadas en la administración de los servicios de información. Al respecto, Tees³³ establece que “el bibliotecario profesional puede y debe ser entrenado como administrador, por lo que refiere ciertos estudios relacionados con la bibliotecología. La gente que ingresa a la profesión bibliotecaria, difícilmente lo hace con la finalidad de seguir una carrera como administrador. Al contrario, lo hace primordialmente por su interés en la información, por su afecto hacia los libros y a la lectura en general o por un deseo de servir a los demás, por lo que aprenden materias como catalogación, bibliografía, recuperación de la información, indexación, así como una serie de habilidades prácticas que les puedan ser de utilidad en su desempeño profesional”.

Vale la pena destacar que este estudio fue elaborado en 1994, por lo que es de esperarse que mucho haya cambiado desde entonces. Actualmente, la mayoría de las escuelas de bibliotecología y ciencias de la información, ofrecen cursos enfocados a aspectos de carácter administrativo, aun cuando no siempre sean obligatorios para poder graduarse.

A pesar de ello, la mayoría de estos estudiantes están conscientes de la necesidad de prepararse en aspectos relacionados con la administración, ya que esperan que una vez que se enfrenten con el quehacer laboral, les será requerido para el mejor desempeño de

³³ Tees, Miriam. 'Is it possible to educate librarians as managers?'. En *Special Libraries* 75 (6), July 1994. pp. 173-182

sus funciones como profesionales. En el ámbito laboral, las organizaciones, instituciones y comunidades requieren de los servicios de información, por lo que el manejo y administración de la misma es un elemento fundamental para la contratación de este tipo de profesionales. Por lo tanto, lo importante no está en el hecho de conocer al centavo todas y cada una de las principales teorías administrativas, sino que la importancia radica en la forma en que se aplican dichas teorías en la práctica y en el desempeño que se muestre como responsable, tanto en lo administrativo como en lo contable de un área avocada a proporcionar servicios de información por medio de un grupo de personas a su cargo.

Es un hecho que en muchos casos, se tiene todavía una resistencia a asumir la responsabilidad tanto administrativa como económica en las diversas áreas de trabajo a las que pertenece una unidad de servicios de información, sobretodo en el aspecto contable. Esto es hasta cierto punto natural, ya que se tiene la idea generalizada de que nuestro trabajo es primordialmente de carácter técnico y no contable o administrativo.

Otra resistencia natural en nuestra profesión es el hecho de pensar que ya se conoce todo lo necesario para nuestro desempeño profesional, por lo que aspectos relacionados con la certificación de nuestros conocimientos, educación continua, desarrollo profesional, metodologías para medir la calidad del trabajo, la importancia del usuario y la influencia de las autoridades de las cuales se depende, no siempre se toman en cuenta con la seriedad que el caso lo requiere. Ante ello, se debe crear conciencia entre los colegas sobre la importancia que tienen estos aspectos en la vida profesional y entender que cada

día las organizaciones requieren mayores habilidades de sus empleados y por ende, de los que ocupan puestos de responsabilidad en las unidades que proporcionan servicios de información.

Para tratar de entender un poco mejor este concepto, se podría citar a Drucker³⁴ que en su famoso libro sobre la administración de organizaciones no lucrativas señala que las instituciones no lucrativas tienden a no darle la prioridad necesaria a los conceptos relacionados con el desempeño y los resultados obtenidos, aun cuando son conceptos más difíciles de medir y controlar en las organizaciones no lucrativas que en las empresas privadas. Este autor también señala que en las empresas privadas existe una base de la cual se puede partir que es la relación financiera entre ganancias y pérdidas. Es decir, el desempeño del personal de este tipo de empresas siempre se medirá bajo esta premisa.

En el caso de las organizaciones no lucrativas, el personal enfrenta otro tipo de premisa, tal es el caso del riesgo que se asume en la toma de decisiones. Es decir, se deben contemplar desde un principio los resultados deseados, antes que pensar en los medios a través de los cuales se medirá el propio desempeño para alcanzar dichos objetivos. A manera de recomendación, dicho autor señala, que todo funcionario responsable que pertenezca a este tipo de instituciones, debe definir desde un principio cómo se medirá el desempeño del personal a su cargo en el área en particular.

Como se ha visto hasta ahora, es esta renuencia la que ha contribuido a que muchos de los profesionales de la información que tienen a su cargo este tipo de responsabilidades,

³⁴ Cfr. Drucker, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins, 1990

rehuyan de ellas en cierta forma y se concreten únicamente en proveer servicios de información. Por lo anterior, se debe reconocer que para la administración adecuada de una unidad de servicios de información se debe asumir la responsabilidad económica, contable y administrativa que conlleva. Una vez que esta responsabilidad se vuelve parte de la misión de la unidad de servicios de información, se puede decir que dicha misión está sustentada bajo los principios de administración de calidad.

Por consiguiente, el funcionamiento administrativo de dicha unidad se convertirá en uno que esté enfocado hacia las necesidades propias de los usuarios, que debe ser la satisfacción de los mismos la meta principal por alcanzar, independientemente del ámbito laboral en el que se encuentre inmersa dicha unidad.

Con base en lo anterior, se desprende que existe una gran cantidad de definiciones con relación al concepto de la administración como tal, por lo que para fines prácticos se podría tomar como válida la definición que hace Szilagyi³⁵ con relación a la administración de los servicios educativos: "Es el proceso de integración de los recursos y habilidades encaminadas hacia el logro de las metas institucionales". Esta definición aplica perfectamente para el caso de la administración de los servicios de información, con base en estándares de manejo de calidad total. Para el manejo óptimo de este tipo de servicios se requiere que el profesional que esté al frente como jefe del departamento, tenga la capacidad para interactuar con la responsabilidad adquirida y el manejo contable y financiero del mismo.

³⁵ Szilagyi, Andrew D. *Management and Performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1988.

Dicha interacción se verá reflejada en la forma como se ofrecen los servicios de información, en el trato hacia el usuario y en el mejoramiento diario por parte del personal a su cargo. Esto mejorará la relación que se tenga con las autoridades pertinentes, ya que quedará de manifiesto que dicho centro de trabajo se encuentra bajo un constante proceso de mejora continua que busca alcanzar las metas trazadas institucionalmente. Como resultado de este proceso de integración, tal como lo describe este autor, será que al jefe de este departamento se le reconocerá no sólo como una persona responsable de proporcionar servicios de información, sino como alguien que está comprometido con la misión de la institución y con la administración de los servicios de información en términos de calidad total.

Para poner en práctica este proceso de integración, se debe analizar como dos entidades, de las cuales el jefe del departamento tendrá responsabilidad. La primera entidad es la institución o comunidad misma a la cual se le ofrecen sus servicios y la segunda es el departamento que tiene a su cargo.

Cada una debe verse como una entidad que requiere de toda la atención necesaria, con la finalidad de alcanzar la misión que cada una tiene encomendada. Aun cuando una depende de la otra, si no se alcanza el objetivo particular, difícilmente se podrá contribuir para alcanzar el objetivo general de la institución.

2.2. Administración de Calidad en los Servicios de Información.

Con base en lo anterior, el jefe del departamento o encargado del área que proporciona los servicios de información, a quien se le denomina como gerente de servicios de información, tendrá responsabilidad directa en todo lo relacionado con este departamento, con todo lo que esto implica desde el aspecto técnico hasta el administrativo.

Esto quiere decir que este tipo de gerente tendrá una doble responsabilidad, ya que por una parte deberá administrar esta área con base en estándares de calidad total y por otra, deberá proporcionar junto con su equipo de trabajo los servicios de información con verdadera calidad.

Por lo tanto, se recomienda al profesional de la información que aspire a ocupar un puesto de esta naturaleza, que trate de poner en práctica los conocimientos adquiridos en función de las teorías administrativas, con base en las metodologías que considere que se pueden aplicar y que tengan relevancia en su trabajo. Lo anterior le permitirá tener dos enfoques diferentes de un mismo objetivo en términos de la toma de decisiones.

Otro aspecto a considerar en esta toma de decisiones es el usuario, ya que por lo general, se le considera únicamente como la persona que solicita y recibe la información. Al contrario, se le debe dar una justa dimensión e importancia en todo lo referente a sus propias necesidades y requerimientos de información. Una vez que adquiere este grado de importancia, implica que el trabajo que se realiza en el área que proporciona estos

Servicios, se realiza con calidad y con la finalidad de satisfacer como equipo de trabajo, de manera eficiente al usuario y por ende, contribuye al mejor desempeño de la institución a la que pertenece. Si se logra poner en práctica lo anterior, se puede considerar que se trabaja bajo el concepto de la administración de calidad total.

Un aspecto también a valorar y que en la mayoría de los casos se subestima es el desarrollo profesional, ya que el mismo debe ser una constante en la vida profesional de cada individuo. Por lo anterior, se recomienda que el profesional de la información deba estar en una continua búsqueda de nuevos conocimientos que le permitan crecer tanto en lo personal como en lo profesional. Por ello, debe estar al tanto de las nuevas tendencias e investigaciones en el área, así como interactuar con los especialistas en temas muy específicos y mantener contacto con los mismos para conocer nuevas experiencias. Esto permitirá crecer en ambos aspectos de su vida y adquirir las habilidades necesarias para desenvolverse como un líder en el entorno tanto profesional como laboral. El papel como administrador conlleva una serie de responsabilidades, como ya se ha mencionado, pero también implica nuevas oportunidades de desarrollo profesional.

El jefe del departamento o encargado del área que proporciona los servicios de información deberá entender que cuando las funciones de este centro de trabajo están encaminadas y alineadas con las metas institucionales, tarde o temprano se verá reflejado en su trabajo y en el equipo de colaboradores que coordina.

Como consecuencia de ello, se obtendrá el reconocimiento por parte tanto de los usuarios como de las autoridades, dando lugar a un mayor apoyo institucional y a la creación de nuevas oportunidades de desarrollo y obtención de recursos tanto humanos como materiales.

En la última década de los noventas, el manejo de la información se transformó de una manera vertiginosa y el volumen de información ha tenido un crecimiento de manera exponencial. El reto actual de los profesionales de la información está en la forma de adecuarse oportunamente a esta serie de cambios, sin perder la esencia de su trabajo.

Tal como lo señala Levison³⁶ en un artículo de la revista Newsweek "El papel que juega el profesional de la información ha cambiado en los últimos tiempos y por ende, ese cambio trae consigo una espléndida oportunidad para proveer de mejores servicios de información, como profesionales". Por su parte, Dinerman³⁷ advierte sobre los retos a los cuales se enfrenta tanto la bibliotecología actual como los practicantes de la misma, así como las nuevas oportunidades que vislumbra como "El prototipo del bibliotecario tradicional tal y como lo conocemos es una especie en peligro de extinción. En la medida en que los usuarios se vuelven más doctos en aspectos relacionados con la búsqueda de información, el bibliotecario se transforma en una especie de técnico que sirve para orientar al usuario hacia el descubrimiento de las fuentes de información. El bibliotecario profesional debe fungir como el especialista, como el promotor, como el intérprete, como el diseminador y como el capacitador del usuario. Nunca antes nuestra profesión ha

³⁶ Levison, Marc, 'Not everyone is downsizing.' En *Newsweek* 127 (12), March 18, 1996, pp. 42-44.

³⁷ Dinerman, Gloria. 'The information professional: a portrait of progress.' En *The SpecialList* 19 (5), May 1996, pp. 1, 11, 14.

tenido una oportunidad tan explosiva en el sentido de encaminar a otros profesionales dentro de la dinámica de la búsqueda y el descubrimiento. Es por ello que un nuevo tipo de persona debe emerger, la cual sea capaz de cambiar los patrones conductuales de lo pasivo a lo activo, con base en una actitud de liderazgo, lo cual permitirá a los bibliotecarios profesionales ejercer una mayor influencia en la toma de decisiones gerenciales". Además, la autora también señala que estos profesionales no sólo deben desarrollarse eficientemente en la búsqueda y recuperación de la información a través de medios automatizados, sino que también deben saber interactuar con otras áreas como sistemas computacionales e informáticos, recursos humanos y todo lo relacionado con los servicios de comunicación. Sólo así se podrá ser parte fundamental de los grupos que toman las decisiones trascendentales en las organizaciones.

Por su parte, Lawes³⁸ advierte que "los profesionales de la información tienen ante sí un enorme papel por desempeñar, ya que somos las personas que debemos influir en los demás en la forma en la cual utilizan la información y en cambiar la forma en que las personas tienen acceso a la información. Es por ello de nuestra incumbencia el deber de reconocer y administrar todos los cambios relacionados con el uso de la información por parte de nuestros usuarios". Agrega además que las organizaciones actuales están enfocadas hacia la *Administración del Conocimiento* y como consecuencia, se hace imprescindible estar al tanto de los cambios, tendencias y efectos que puedan llevar consigo la forma de manejar la información dentro de estas organizaciones.

³⁸ Lawes, Ann. 'Thinking about the information manager as change agent'. En *InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive* 3 (1), December, 1995

Por lo tanto, Lawes sugiere trabajar conjuntamente con las personas encargadas de la administración y control de los sistemas informáticos y tecnológicos, ya que son responsables de la tecnología de la información en las organizaciones. El resultado de dicho trabajo en conjunto permitirá obtener una mejor administración de la información, tanto en lo tecnológico como en la calidad de la misma. Al personal se le debe orientar en virtud de utilizar óptimamente los recursos informáticos en este tipo de organizaciones.

Su planteamiento resulta por demás tanto interesante como inquietante, ya que lo que propone es todo un cambio de actitud en la forma de concebir el quehacer diario, así como la disponibilidad frente a la transformación, que en muchas ocasiones es difícil de concebir y mucho menos de aceptar tan fácilmente. Es obvio que la formación académica recibida tiene un peso importante en el desempeño profesional en cada uno, que marca la pauta para saber como conducirse a lo largo de la vida profesional. Es común que se le instruya al bibliotecario profesional en la actitud hacia el servicio como un medio, no como un fin. Es esta postura en donde se debe hacer hincapié para fomentar un cambio de carácter psicológico enfocado hacia la búsqueda de la satisfacción total del usuario, lo cual se puede interpretar como la regla básica en términos de calidad total. En conclusión, esta especialista en información financiera asevera que en este mundo actual no se tiene otra alternativa, ya que constantemente se está revolucionando la forma de manejar la información y, por consiguiente, el profesional de los servicios de información debe estar al pendiente de dichas transformaciones y saber cómo adaptarse a las mismas.

Los avances que se dan día con día en todas las áreas del conocimiento, tal es el caso de la clonación humana, que hasta hace unos años no era más que un buen tema de ciencia ficción. La realidad rebasa constantemente lo que era considerado como ficción. Es por ello que el profesional de la información no puede darse el lujo de abstraerse de la realidad, ya que debe estar en constante dinamismo y adaptarse a la par de estos procesos de evolución, puesto que hasta hace unos años hablar del tema de *Internet* era algo de lo cual pocos entendían y en la actualidad, todo se maneja prácticamente a través de este medio. Es un hecho que de manera consciente o inconsciente, el bibliotecario profesional mexicano se ha tenido que adaptar a estos cambios tecnológicos, quizá no de la forma más conveniente, pero gracias a las mismas necesidades laborales que se le presentan día con día, no le ha quedado más remedio que seguir las vertientes de los acontecimientos. Lo importante es no perder el enfoque del mercado, como dirían los analistas económicos.

Con respecto al tema del enfoque, es necesario tener siempre presente que en lo concerniente al profesional de la información, se deben enfocar todas las acciones hacia el usuario final de la misma. Es decir, el mercado en este caso se ve representado por las personas que trabajan en las organizaciones y que son las que requieren datos que les permitan desempeñar su trabajo de manera rápida y eficiente. Es en este proceso en el que intervienen los distintos actores, como son las personas que administran y desarrollan los sistemas tecnológicos, las personas que evalúan tanto el software como el hardware que se requiere para la utilización de dichos sistemas y finalmente, las personas que dan sentido al contenido de la información.

La interacción correcta entre estos actores es lo que permitirá el uso adecuado de los datos que generan nuevos conocimientos dentro de las organizaciones.

Por lo anterior, se debe hacer énfasis en la necesidad de adaptar los planes y programas de estudio de las diversas instituciones que imparten carreras relacionadas con las ciencias de la información. En particular, es el caso de las escuelas de bibliotecología mexicanas, las cuales tienen la enorme responsabilidad de responder a estos nuevos retos que se presentarán día con día a los futuros profesionales. En algunos casos, dichos expertos llegarán a tomar las decisiones importantes en sus centros de trabajo, ya sea en bibliotecas especializadas o centros de información. Para tal objetivo, deberán contar con las herramientas necesarias tanto técnicas como personales para afrontar estos retos, ya que seguramente tendrán que confrontar situaciones que determinen el monto de la inversión en servicios de información, así como otras herramientas tecnológicas con su respectivo costo-beneficio como son la capacitación, difusión, aspectos contables, entre otros. Otra posibilidad que debe ser considerada es la utilización de *Internet* para satisfacer los requerimientos de información de los usuarios a los que se brinda el servicio.

La gerencia en servicios de información debe detectar las áreas de oportunidad que deben explotarse al interior de las organizaciones, ya que esto traerá por consecuencia una mayor difusión de la información entre los usuarios y una mejor toma de decisiones por parte de ellos. En la medida en que estos datos sean consultados, en esa medida se podrá evaluar su uso e importancia.

Lo principal estará en el hecho de saber detectar las áreas de oportunidad y saber cómo relacionarlas con el uso de *Internet* a través de redes de información internas, conocidas comúnmente como *intranets*.

Vale la pena destacar que dentro de las múltiples teorías gerenciales existentes, se reconocen elementos comunes a todas ellas, como son: planeación, organización, liderazgo y control. Estos elementos constituyen la base de la teoría administrativa, ya que son generalmente aceptados como los pilares de toda iniciativa encaminada hacia la búsqueda de resultados con calidad y excelencia. Ya sea en la forma en que se ofrezcan servicios de información, en la administración de estos servicios o en los resultados obtenidos a través de la investigación, se deben considerar siempre estos cuatro elementos básicos pero necesarios para la obtención de óptimos resultados, trátase de cualquier tipo de actividad que se desarrolle. En el caso específico de los servicios de información, se debe buscar que el trabajo se rija bajo estas normas básicas de calidad.

Con relación a los objetivos que debe perseguir toda unidad de servicios de información de cualquier índole, deberán estar ligados intrínsecamente a los objetivos de la institución u organización en la que se labore y muy en particular, a la misión de la misma.

De esta forma se podrá garantizar que los objetivos que se buscan no se contraponen en ninguna medida con los de la institución. Si la operatividad que se espera en torno a los servicios de información está contemplada en términos de calidad total, entonces la planeación de dichos servicios deberá estar basada en algunas técnicas gerenciales, como

son identificar el entorno en el que se mueve la unidad de servicios de información; que los objetivos del área están contemplados en función de la misma organización y que deben desarrollarse una serie de estrategias y planes para llevar a cabo los objetivos antes mencionados.

El objetivo principal de la unidad de servicios de información deberá ser cumplir con los objetivos institucionales, partiendo de la misión de dicha institución, de tal suerte que todo usuario potencial de la información, sepa que puede contar con los servicios de información y con el personal capacitado que requiere para satisfacer sus necesidades específicas como usuario.

Con relación al entorno laboral en el cual se desarrolla la unidad de servicios, el gerente que está comprometido con la calidad, deberá escudriñar dicho entorno antes de iniciar el proceso de planeación. Ferriero y Wilding³⁹ lo definen de la siguiente manera: "Una revisión sistemática y un análisis de los datos sobre el universo en el cual se opera la biblioteca o unidad de información". Así que los autores identifican como parte de su estudio cinco posibles escenarios:

1. El entorno global
2. El entorno industrial
3. La competencia que podría representar otra área dentro de la misma organización
4. Las circunstancias que pueden inferir directamente en la información
5. La forma de operar internamente como unidad de servicios

³⁹ Ferriero, David S. and Wilding, Thomas L. 'Scanning the environment in strategic planning.' En *Masterminding Tomorrow's Information - Creative Strategies for the 90's*. Washington DC: Special Libraries Association, 1991.

El reconocimiento de dicho entorno debe ser un elemento esencial previo al proceso de planeación estratégica que se lleve a cabo, ya que esto permitirá conocer el terreno en el que se moverán las acciones conducentes hacia la búsqueda de la calidad total.

Por su parte, Choo⁴⁰ describe en su obra monográfica publicada por *American Society for Information Science (ASIS)*, un modelo para el proceso de administración de la información dentro de las organizaciones inteligentes. Ahí reconoce a la exploración del entorno como un elemento fundamental para alcanzar con éxito la etapa de la planeación, ya que este proceso es el que permite recabar información importante para el diseño de la planeación, ya que durante esta etapa es donde se identifican las características propias de la organización y del entorno laboral.

La definición que hace el autor con respecto a este tema se centra fundamentalmente en la adquisición y uso de la información a través de una serie de eventos, tendencias y relaciones dentro de las organizaciones. A partir del conocimiento obtenido es que la autoridad responsable contará con los elementos que le permitirán planear a futuro el curso de acción de dicha organización. En el caso de organizaciones empresariales, destaca los siguientes aspectos que inciden directamente: clientes, proveedores, competencia, aspectos socioeconómicos, tecnológicos y gubernamentales.

⁴⁰ Choo, Chun Wei. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. En *ASIS (American Society for Information Science) Monograph Series*. Medford, New Jersey: Information Today Inc., 1995.

De lo anterior, se desprenden tres acciones inmediatas por realizar durante el proceso de reconocimiento del entorno laboral:

- a) La recopilación de la información correspondiente al entorno externo.
- b) El análisis e interpretación de los datos obtenidos.
- c) El uso adecuado que se le dé a dichos resultados para la toma de decisiones.

Existen otros autores como Albrecht⁴¹ que tratan de ir más allá del simple ámbito informativo, pero que tienen una observancia similar. Para él, la exploración del entorno es una técnica administrativa que sobrepasa los aspectos meramente organizacionales.

Su trabajo es muy reconocido en el campo de lo que se denomina "*Inteligencia Competitiva*", que al igual que lo citado anteriormente, es también una técnica administrativa que tiene que ver con el análisis del continuo y constante flujo de información que se genera dentro del sector específico al que pertenece la organización o empresa, por lo que en muchas de ellas existen áreas específicas cuyo personal tiene la única función de analizar la información que se genera dentro del mismo sector, con la finalidad de interpretar las señales que se derivan del flujo de esta información y mantener al tanto de las posibles implicaciones a los líderes de dichas organizaciones.

41 Albrecht, Karl. *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization*. -- New York: American Management Association, 1994.

Se dice en el ámbito empresarial que aproximadamente cada diez años, cada industria o sector sufre el fuerte impacto del entorno económico, pero que a ciencia cierta no se sabe cuándo pueda acontecer esta situación.

Por lo tanto, sólo aquellas empresas u organizaciones que estén al día en todo lo relacionado con su radio de acción, dicho de otra forma, que están bien informadas, son las que llegarán a superar estas vicisitudes. Así que, según el cristal con el que se mire, será la forma de aprovechar estas oportunidades que se presentan durante los periodos de crisis, ya sea de manera individual, en el trabajo, en las naciones o desde el ámbito global en el que se mueve la economía actualmente.

Al respecto, este autor también comenta con relación a la utilización del "reconocimiento del entorno laboral. Esto es, desde un punto de vista figurativo, es la bola de cristal del pensamiento estratégico" y permite conocer lo que los competidores no saben sobre nuestra organización. Para ilustrar lo anterior, el autor enlista una serie de características que se asemejan en mucho a las citadas anteriormente por Ferriero y Wilding:

- a) Entorno del usuario: Se deben entender desde todos los ángulos, los requerimientos de información de cada usuario.
- b) Entorno competitivo: Se debe tener presente que los usuarios acuden a la unidad de información con un propósito muy específico, ya que de lo contrario podrían obtener la información por cuenta propia o acudir con otra instancia.

- c) Entorno económico: Se deben considerar los aspectos económicos que inciden en los servicios que se proporcionan en la unidad de información.
- d) Entorno tecnológico: Se deben evaluar tanto las tecnologías existentes como las que se podrían utilizar a futuro para efecto de proporcionar los servicios.
- e) Entorno social: Se debe evaluar el entorno social en el que se desarrolla el trabajo de la unidad de información y las posibles implicaciones, de manera semejante a la evaluación que se debe llevar a cabo del entorno tecnológico.
- f) Entorno político: Se deben identificar los grupos de poder que toman las decisiones dentro de la organización, con la finalidad de establecer relaciones que permitan estar contemplados dentro de los planes a futuro.
- g) Entorno legal: Se deben considerar los aspectos legales que se relacionan con el trabajo cotidiano que se realiza en la unidad de información, ya sean asuntos sobre propiedad intelectual, sobre litigios o sobre la responsabilidad legal en el uso de la información.
- h) Entorno físico: Se debe considerar la ubicación física de la unidad de información al interior de la organización, con la finalidad de determinar los aspectos tanto positivos como negativos de dicha ubicación y las posibles consecuencias que conlleva la asistencia a la unidad por parte de los usuarios.

Como se ha analizado hasta ahora, cada uno de los autores anteriormente citados tiene una visión muy particular sobre el tema del entorno en el que se desempeña el trabajo de la unidad de información, teniendo cada uno aspectos muy valiosos por considerar.

Sin embargo, lo verdaderamente valioso es la forma en la que se puedan aplicar estas técnicas administrativas que ellos proponen en términos de calidad total a la realidad de cada uno de los centros de trabajo en el que cada profesional de la información presta sus servicios.

El siguiente paso relevante por considerar dentro del proceso de calidad total es el que tiene que ver con el establecimiento de la misión de la unidad de información. Esto permitirá enfocar el trabajo de dicha unidad hacia la administración de calidad total. Así como se le denomina a esta etapa histórica como la "*Era de la Globalización*", así también se le conoce como la "*Era de la Especialización*" en todas las áreas del conocimiento.

En el caso particular de los servicios de información, los profesionales en este ramo que son responsables de unidades de información, deben constantemente replantearse la misión y función de dicha unidad con relación a las expectativas de las autoridades que la sustentan. Se debe trabajar mucho y de manera constante en el cambio de percepción que se tiene normalmente hacia la biblioteca o unidad de servicios de información, como un lugar similar a una bodega o para custodiar material antiguo pero que por sus características peculiares, debe tenerse a buen resguardo para futuras consultas. Tal es el caso de legajos legales o archivos contables de las empresas.

Por el contrario, se debe fomentar entre los usuarios de los servicios de información, así como entre las autoridades, que la misión de la unidad está intrínsecamente ligada a la de

la institución u organización y que las funciones principales de dicha unidad están relacionadas con la investigación, la búsqueda y recuperación de información, la asesoría para los usuarios en proyectos relacionados con la investigación en fuentes específicas y que la operación administrativa de la misma sigue normas de calidad total.

No es de sorprenderse que en muchos casos, existe confusión entre los usuarios con formación académica con nivel de licenciatura y que asocian el trabajo profesional con tareas meramente empíricas como las que realizan este tipo de bibliotecarios en las bibliotecas universitarias. Por ello se menciona que hace falta cambiar ese estereotipo y que seguramente muchos de nosotros ya hemos pasado por ese tipo de experiencias.

Con base en lo anteriormente referido, se debe promover desde la formación profesional de los educandos que el futuro profesional de la información deberá estar preparado para enfrentarse a este tipo de situaciones. La mejor forma de afrontarlo es a través de cursos que estén enfocados hacia tópicos administrativos, así como que las propias escuelas establezcan programas de educación continua, tal es el caso del cual se deriva la presentación de este trabajo y los programas de capacitación de organismos profesionales o empresas en el ramo, que contribuyan en el desarrollo profesional de nuestro entorno.

Así que los futuros profesionales podrán contar con las herramientas necesarias para integrarse al ámbito laboral tanto público como privado. El desempeño profesional que observen dentro del ámbito correspondiente será el que permitirá cambiar esa percepción a la que se hizo alusión previamente, así como en la contribución personal a la

determinación de las competencias y habilidades requeridas para la creación de nuevos puestos relacionados con los servicios de información. Es por ello que se debe promover el claro entendimiento de la misión de la unidad de información y de las funciones que lleva a cabo el personal que en ella labora, entre todas y cada una de las personas que tienen algún tipo de relación laboral, informativa, comercial o de cualquier índole. A continuación se mencionan algunos aspectos por considerar al momento de establecer la misión y funciones de la unidad de información:

- a) Misión de la unidad de información: Debe estar enfocada a responder a los objetivos de la organización a la cual se pertenece. Como parte de las políticas de información de cada organización, debe quedar claramente establecida la misión de dicha unidad de correlacionarse directamente con la misma organización. Si esto no se establece desde el principio, es de esperarse que no exista coordinación entre ambas instancias organizacionales.
- b) Expectativas del cliente o usuario: Como parte fundamental de la misión de la unidad de información se deben considerar los requerimientos de información por parte de los usuarios o clientes, según corresponda al tipo de organización. El profesional de la información deberá tener la responsabilidad gerencial de asegurar que la misión de dicha unidad corresponda a las necesidades específicas de los usuarios.

2.3. Aplicaciones prácticas de la Administración de Calidad en los servicios de información.

Como ya se mencionó en el apartado anterior, se requiere de una serie de elementos para lograr administrar los servicios de información con calidad.

Estos componentes son fundamentales al momento de organizar, planear y controlar todas las actividades inherentes a los servicios de información. En términos de administración de calidad, las dos primeras funciones administrativas para un adecuado manejo de los servicios de información son la organización y la planeación, ya que estas permitirán detectar las áreas de oportunidad que podrán existir para el óptimo desempeño de la unidad de información.

Es por ello que se considera recomendable la aplicación de estas técnicas administrativas en el desempeño profesional, sobre todo si se trata del manejo de una unidad de información. La organización, planeación y control de todas las funciones que tienen que ver con dicha unidad, se verán reflejadas en el concepto que se formen tanto los usuarios como las autoridades dentro de la organización.

El trabajo principal que deberá fijarse todo profesional de la información será a través de la correcta aplicación de las técnicas antes mencionadas, para que se alcancen los objetivos trazados institucionalmente. Esto sólo se podrá obtener con la participación del personal que labora en la unidad de información, por lo que es recomendable conseguir

aliados y no enemigos entre dicho personal, por así decirlo. Aquí es donde entra la capacidad para relacionarse que tenga el responsable a cargo con su personal, saber cómo motivarlo y obtener de las metas trazadas.

En muchos casos, se debe empezar desde cero en la creación de la unidad de información, pero también en muchos otros se recomienda trabajar sobre la infraestructura ya existente. En ambos casos el proceso a seguir será el mismo. El profesional de la información deberá determinar por medio de un análisis detallado, los requerimientos específicos por satisfacer.

Como ya se ha mencionado, los elementos ya comentados deben ser considerados por el gerente de servicios de información en el momento de formar la infraestructura requerida en cada caso específico. Otro elemento al que también debe dársele toda la importancia necesaria es el relativo al personal desde el momento de establecer el perfil que debe cubrir el mismo, la capacitación que requiere a través de las actividades que se juzgen pertinentes, con miras a promover el desarrollo profesional de éste.

Cabe destacar que en muchas ocasiones, el desarrollo profesional del personal que proporciona los servicios de información no es considerado necesario, por lo que a la larga puede resultar contraproducente para el trabajo que se realiza en la unidad de servicios de información. Esto va directamente relacionado con la motivación que se busque desarrollar con el personal, ya que si no se siente motivado en lo profesional, muy pronto se verá reflejado en el desempeño de su trabajo diario.

Algunas de estas actividades pueden ser las que a continuación se señalan:

1. Definición del manejo de un problema específico que se busque resolver por medio de los recursos informativos con que se cuenta.
2. Selección de la fuente de información más adecuada para la resolución del problema, así como el formato disponible, es decir electrónico, impreso, etc.
3. Búsqueda de información.
4. Obtención de la información.
5. Análisis de la información para determinar si responde a las necesidades específicas de los usuarios.
6. Utilización de la información obtenida para creación de nuevo conocimiento específico.

Para el desarrollo de estas actividades y otras más que puedan contribuir al mejor desempeño del personal, es donde adquiere una importancia fundamental la capacitación del personal y por ende, la planeación dentro del presupuesto anual. Las relaciones laborales entre el personal y el responsable de los servicios de información deberán estar enmarcadas en un entorno de mutuo respeto y trabajo en equipo. Muchas personas con personal a su cargo tienen la creencia de que una actitud prepotente e irrespetuosa hacia ellos es la mejor manera de infundir respeto. Esto traerá por consecuencia únicamente

una relación áspera y tensa entre ambas partes, por lo que no se considera el mejor camino a seguir.

Por otra parte, si se motiva e influye en el personal de manera positiva, creando un ambiente de confianza y respeto, es más probable que se puedan obtener mejores resultados. Esta es la clase de liderazgo que muy difícilmente se puede encontrar en los trabajos hoy en día. La motivación del personal es un ingrediente básico en el proceso de liderazgo dentro de la administración, la cual permitirá la creación de grupos efectivos de trabajo que contribuirán a que la unidad de servicios de información sea considerada como un área con calidad.

A lo largo de la historia se ha podido comprobar en múltiples ocasiones que cuando el control que se ejerce sobre el personal es impositivo y con el ánimo de infundir temor, mas no respeto, ya que muchos consideran como sinónimos el temor y el respeto hacia un jefe, por lo que se crean situaciones desagradables e incluso peligrosas. El concepto de control debe entenderse como uno referente a la supervisión del trabajo con miras a lograr objetivos. Como profesional de la información, se deben crear los mecanismos suficientes para llevar un control de las actividades que se realizan, pero sin caer en la imposición y mucho menos en el maltrato hacia el personal, como ya se ha ilustrado anteriormente. Se deben establecer una serie de parámetros por cubrir y la forma en que serán medidos, evaluar el desempeño del personal y compararlo con los parámetros previamente establecidos. Si se obtienen resultados positivos quiere decir que se va por el camino correcto; en caso contrario, se deberán tomar medidas correctivas al respecto.

En suma, los objetivos de toda unidad de información encaminada hacia la administración de calidad en los servicios de información, deberá considerar los elementos antes descritos, independientemente del ámbito laboral en el que se encuentre inmersa dicha unidad. La búsqueda de la excelencia en los servicios de información a través de una iniciativa de calidad en cada uno de los ámbitos en el que se desempeñe el profesional de la información debe ser una prioridad máxima.

Como el futuro de los servicios de información es tan incierto y cambiante como la vida misma, Siegel⁴² ejemplifica esta situación de la siguiente forma: “Entre los marineros existe la creencia de que siempre vendrá una ola de mayor tamaño que aquella que la haya precedido”, que en términos prácticos quiere decir que hay que estar preparados para las nuevas tecnologías y servicios de información, porque es inevitable que serán mucho más desafiantes que los que se conocen actualmente. Ante esta aseveración que se propone para todos los que se dedican al ámbito del manejo de la información y del conocimiento, deben estar preparados para el advenimiento de nuevas tecnologías, por lo que recomienda una forma de enfrentarse a lo inevitable e ineludible: “Cuando venga la novena ola informativa, el mejor punto para afrontarla es la cresta”. Con esto quiere decir que hay que mantenerse alerta ante la ola de cambios que se dan en nuestra profesión para evitar que la ola nos lleve y nos arrastre. Lo que sugiere para mantenerse exitosamente como profesional de la información es mantenerse siempre alerta a los cambios que vengan, ser una persona preactiva en el uso, manejo e incorporación de nuevas tecnologías a las actividades laborales.

⁴² Sigel, Ira. ‘LEXIS-NEXIS executives focuses in on the ‘ninth wave’ for information services’. En *InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive* 3 (5), April, 1996.

El manejo de la unidad de información debe ser similar al de un grupo técnico; el control de calidad debe estar presente en las actividades que se realicen; el posicionamiento dentro de la organización o institución debe ser fundamental, así como las relaciones públicas que se entablen tanto dentro como fuera de la unidad de servicios.

Finalmente, el enfoque principal en torno a la manera en que se debe incorporar una perspectiva cualitativa como parte del desempeño del profesional de la información, lo que propone Lettis⁴³ de la siguiente forma: “En la clase de trabajo que desempeña el gerente de los servicios de información dentro de mi organización, hay recompensas y satisfacciones, pero también debe existir un poco de ego personal por satisfacer. Por supuesto que mi trabajo está encaminado hacia la satisfacción del usuario con miras al éxito de la organización, pero también está el hecho de saber que soy buena en lo que hago y la satisfacción que ello me provoca”. Esta es la forma en la que ella ha encontrado el éxito a través de la satisfacción en lo que hace en su desempeño profesional diario.

⁴³ Lettis, Lucy. ‘Determined?’ ‘Driven?’ Perhaps even ‘Relentless?’ At Arthur Andersen in New York, success in the company’s business information center connects of Lucy Lettis’s own career path.’. En *InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive* 3 (5), April, 1996.

III. DELOITTE & TOUCHE. DIRECCION NACIONAL DE MERCADOTECNIA.

3.1. DELOITTE & TOUCHE como empresa privada de servicios profesionales.

Deloitte & Touche / Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C. Es una de las más importantes firmas en México que ofrece servicios profesionales de auditoría, impuestos, legal, asesoría de negocios, finanzas corporativas, así como servicios integrales a clientes de origen japonés, entre otros. Cuenta con 90 años de experiencia en la atención a empresas del sector comercial, industrial y de servicios en las principales ciudades del país. Ello ha permitido conocer a fondo las áreas de trabajo y las necesidades específicas de los clientes, a fin de asegurar el cumplimiento de su misión:

"Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y de nuestra gente".

Como asesores profesionales, se trabaja estrechamente con los clientes para entender su negocio, su mercado y su competencia. Se apoya para tomar la mejor decisión e incrementar su eficiencia, competitividad y ganancias. Entre las principales características que se distinguen se puede mencionar:

- Prestigio logrado a través de ocho décadas de experiencia.
- Profesionalismo respaldado con los más altos estándares de calidad en cada una de las áreas en que se prestan servicios.

- Personal en constante capacitación, con el fin de lograr y rebasar las expectativas de los clientes.
- Atención personalizada y compromiso de servicio.
- Importante cartera de clientes nacionales e internacionales.

3.1.1. Cobertura.

Su organización nacional está integrada por una red de 22 oficinas ubicadas estratégicamente en las 19 ciudades más importantes de México. Ello permite cubrir en forma dinámica y oportuna las principales zonas del país, entre las que se encuentran, además de los mayores centros económicos de la República Mexicana, ciudades fronterizas, medias o eminentemente turísticas.

Esta cobertura incluye oficinas directas y asociadas que brindan servicios especializados con los más altos estándares de calidad y respaldan el crecimiento de la industria de acuerdo con las características propias de cada región.

3.1.2. Presencia en México.

Con el fin de atender oportuna y eficientemente las necesidades de los clientes, cuenta en México con un equipo de trabajo integrado por más de dos mil profesionales, entre los cuales destacan 109 socios, quienes prestan servicios uniformes con los más altos niveles de excelencia.

Este equipo está conformado de la siguiente manera: 958 profesionales en Auditoría, 307 en Fiscal, 45 en Legal, 133 en Asesoría de Negocios, 119 en la División de la Práctica Japonesa, la cual se dedica a la atención a clientes y empresas de origen japonés, así como 441 encargados de labores administrativas (staff).

3.1.3. Servicios ofrecidos.

a) Asesoría de Negocios:

Asesoría de Negocios tiene como objetivo proporcionar soluciones a empresas medianas y pequeñas con el fin de cubrir necesidades administrativas y de sistemas de información computarizados.

A través de servicios de consultoría de sistemas, manufactura y procesos administrativos, así como de *outsourcing*, se ofrece a las empresas interesantes beneficios: asesoría de profesionales especializados, acceso a tecnología de punta en aplicaciones contables-administrativas (*software*) y equipo de cómputo (*hardware*), obtención de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, confidencialidad y profesionalismo, entre otros.

Además, con el *outsourcing* de procesos administrativos, las empresas pueden realmente enfocar su atención, recursos y talentos en el objetivo principal del negocio; en lugar de distraer su capacidad en actividades rutinarias, que consumen gran cantidad de tiempo.

Entre los servicios que se prestan están:

- Planeación estratégica de sistemas
- Diseño, desarrollo e implantación de sistemas de cómputo
- Implantación de paquetes preprogramados de cómputo
- Diagnósticos administrativos, operativos y organizacionales
- *Outsourcing* de procesos administrativos
- Reestructuración de negocios y procesos
- Sistemas de costos
- Formulación de presupuestos y planes de negocios
- Estudios de factibilidad
- Evaluación de proyectos de inversión

b) *Auditoria:*

El principal objetivo de esta área es informar al cliente si existe congruencia entre las cifras y los hechos económicos reflejados en los estados financieros de su empresa o negocio, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados u otras bases de preparación. Con base en experiencia y tecnología de punta, como es el caso de AS/2, permite proporcionar servicios que superan los enfoques tradicionales. Además, se realiza cada trabajo con base en un completo entendimiento del negocio del cliente y bajo una estricta supervisión.

Los servicios que se ofrecen, entre otros:

- Examen de los estados financieros de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas
- Revisiones de control interno y diseño de controles efectivos
- Revisiones limitadas de estados financieros intermedios y de áreas específicas
- Emisión de dictámenes para efectos fiscales
- Estudios, revisión y cuantificación de la información financiera para el reconocimiento de los efectos de la inflación
- Asesoría sobre fusiones, adquisiciones, reorganizaciones y liquidaciones
- Auditoría para compra de empresas
- Estudio y asistencia para el registro en la Bolsa Mexicana de Valores y en otras bolsas del mundo
- Análisis y estudio de la eficiencia operacional

c) Auditorías con soporte tecnológico:

Con el fin de exceder consistentemente las expectativas de los clientes, además de aplicar "*Normas de Servicio al Cliente*", se proporcionan servicios apoyados en aplicaciones tecnológicas altamente probadas, desarrolladas por esta Firma, como es el caso de *Audit System/2 (AS/2)* Este sistema de información es simplemente el sistema de auditoría más poderoso del mundo. Está compuesto por *hardware*, *software* y profesionales en auditoría. En pocas palabras, representa la mayor reingeniería de capacidades en servicios

de auditoria, integra nuestro enfoque en la materia y está orientado a añadir un valor al negocio de los clientes.

AS/2 ofrece una cobertura de aplicación amplia y profunda, y un grado de integración sin paralelo de todas las fases del proceso de auditoria (planeación, ejecución e informes), apoyando las habilidades y el tiempo del equipo de profesionales. Contiene funciones para extraer, interrogar, analizar, documentar, revisar, administrar, presentar y comunicar eficazmente la información del cliente.

AS/2 ha sido desarrollado por un equipo multinacional de auditores e ingenieros en sistemas de *Deloitte Touche Tohmatsu*, para cumplir con las diferentes y cambiantes necesidades de los clientes y de la profesión contable. *Statistical Techniques of Analytical Review (STAR)* es un programa que usa la regresión analítica para efectuar procedimientos analíticos sustantivos.

d) *Comercio Exterior y Aduanas:*

Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales con amplia experiencia en aspectos legales y fiscales relativos a procedimientos aduaneros y de comercio internacional. El objetivo es brindar a los clientes las herramientas necesarias para enfrentar con éxito los retos y oportunidades derivados de la comercialización internacional de productos y servicios, así como garantizar la eficiencia de sus

operaciones con un máximo de competitividad. Para ello, se proporcionan los siguientes servicios:

- Servicios de consultoría y gestión
- Asesoría para la correcta aplicación de los regímenes aduaneros
- Auditoria en *Comercio Exterior*
- Programas y esquemas de *Fomento PITEX, Maquiladora, ECEX, ALTEX y Draw Back*
- Sistema informático *SIMPEX-SOFT®* para el control de inventarios
- Asesoría, intervención y atención de visitas aduanales
- Gestiones ante la Secretaría de Economía
- Trámite de permisos de importación y exportación
- Asesoría en materia de organización y actualización

e) *e-Business*:

La iniciativa de *Deloitte & Touche en e-Business* tiene como propósito que cualquier negocio llegue a ser un negocio globalmente establecido para crear, reinventar o defender su modelo de manera rápida y segura a través de la compleja economía digital. Con esta misión en mente, ha desarrollado marcos de referencia y herramientas que provean a consultores de los elementos suficientes para brindar un reconocido valor en el mercado. La ventaja competitiva consiste en la integración de diversas áreas de conocimiento y experiencia que están alineadas con la visión de *e-Business*.

Especialistas en la administración de riesgos en comercio electrónico, en comercio internacional, en aspectos fiscales así como legales y la integración tecnológica de componentes de *hardware* y *software*, todo ello en una estrategia personalizada para cada uno de los clientes permite ofrecer la mejor alternativa en *e-Business*. A diferencia de la competencia, se ofrecen mejores alternativas a través de la práctica y habilidad para transmitir las mismas de manera permanente a nuestros clientes en relaciones de negocio.

Por lo anterior, se han desarrollado lineamientos configurables que guiarán a los consultores a través de la complejidad de las soluciones de distribución, ventas y compras. El enfoque al cliente es el fundamento para establecer un marco competitivo de referencia, este enfoque se basa en la visión de la extensión de la empresa y está compuesta por dos elementos:

- El alcance de la empresa: que abarca aspectos relacionados al cliente, aspectos internos y aspectos de compras.
- El ambiente competitivo: que refleja las habilidades que *Deloitte & Touche* y los socios estratégicos le dan al mercado.

f) Enterprise Risk Services:

La división de *Enterprise Risk Services (ERS)* atiende a la necesidad de las organizaciones de lograr sus objetivos de negocio. Para ello, se ofrece una completa gama de servicios que permiten establecer una infraestructura de mejores prácticas de

administración y control de riesgos corporativos, y que comprenden acciones concretas de diseño, soporte, evaluación, implantación, consultoría y entrenamiento en campos como los siguientes:

- Auditoria interna
- Identificación, administración y seguimiento de riesgos.
- Infraestructura básica de control, talleres y cultura de control.
- Suficiencia de control en procesos (manuales y automatizados).
- Revisiones de sistemas de control y administración de crédito.
- Función de cumplimiento regulatorio.
- Control y seguridad en sistemas de procesamiento de información administrativa.
- Seguridad en tecnologías de comercio electrónico e *Internet*. Consiste principalmente en el análisis e implantación de seguridad en los sistemas basados en redes y arquitectura en *intranet*, *Internet* y *comercio electrónico*.
- Indicadores y pizarras de control de gestión y seguimiento.
- Integración de procesos y tecnología. Se enfoca en la evaluación e implantación, tanto de los procesos de control que soportan la operación del negocio, como de los controles en sistemas *ERP* específicos a la industria.
- Normatividad corporativa.

Todo está diseñado y adaptado de manera especial a las necesidades del negocio, para facilitar en empleados y funcionarios la implantación de una fuerte cultura de control, lo que se traduce en herramientas que permitan administrar actividades con calidad, eficiencia y productividad.

g) Servicios a Expatriados:

El equipo de profesionales del área de *Servicios a Expatriados* posee un amplio conocimiento en materia de impuestos nacionales e internacionales. Estos especialistas aportan ideas pertinentes y creativas orientadas al ahorro de impuestos, así como a reducir la carga impositiva resultante de los servicios internacionales ofrecidos por una compañía a través de empleados expatriados. Algunos de los servicios son:

- Entrevistas de entrada o salida a México. Permiten tener un contacto más directo con el empleado y su objetivo es determinar las obligaciones fiscales que serán aplicadas durante su estancia en nuestro país, así como al concluir su asignación.
- Trámites necesarios tanto para inscripción en el *Registro Federal de Contribuyentes (RFC)* como para obtención de la *Cuenta Única de Registro de Población (CURP)* de los empleados expatriados, al mismo tiempo coordinación y seguimiento de estos procesos.
- Elaboración y ejecución de declaraciones de pagos provisionales para el debido cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Igualación del impuesto (*Tax Equalization*), cálculo mediante el cual cada empleado expatriado mantiene la misma carga fiscal que en su país de origen.
- Determinación de la nómina mensual (información de carácter confidencial), así como elaboración de cálculos al *Impuesto Sobre la Renta (ISR)* y contribuciones de seguridad social.

- Trámites necesarios para obtener devoluciones o compensaciones de los impuestos determinados a favor, derivados de la declaración anual.
- Aviso de suspensión de actividades ante las autoridades competentes para finiquitar definitivamente las obligaciones fiscales del empleado expatriado en el país al terminar su estancia.
- Elaboración de la declaración anual del impuesto sobre la renta del país donde reside el expatriado; en caso de requerirse, se coordinan esfuerzos con nuestras oficinas en el extranjero para lograr tal fin.
- Consultoría individualizada para estructurar las operaciones en materia de recursos humanos globales, así como para proporcionar estrategias internacionales de remuneración y compensación que reduzcan la carga impositiva del *Impuesto Sobre la Renta* y de seguridad social.

h) Finanzas Corporativas:

Con experiencia y conocimiento obtenido de las necesidades de los clientes a lo largo de casi 80 años, más la visión global de esta firma por su alcance internacional, da la seguridad y confianza de ampliar servicios especializados, tales como la recientemente creada área de *Finanzas Corporativas* con el valor agregado que los clientes demandan en diversas operaciones.

i) Fusiones y adquisiciones:

- Alianzas estratégicas
- Fusiones y escisiones
- Compra y venta de empresas
- Valuación de empresas como negocio en marcha
- Asesoría a vendedores e inversionistas en la segregación total o parcial de negocios.

j) Ingeniería financiera:

- Reestructuración de pasivos bancarios
- Planeación financiera
- Obtención de financiamiento público y privado
- Capitalizaciones

k) Promoción y búsqueda de inversionistas:

- Fondos de inversión
- Fondos de pensionados
- Sociedades de inversión
- Inversionistas institucionales
- Mercados de valores

l) Modernización tecnológica:

- Administración y gestión tecnológica
- Proyectos de modernización tecnológica
- Estímulos fiscales por investigación y desarrollo

m) Planeación estratégica y asesoría corporativa:

- Apoyo en consejos de administración (consejeros y comisarios)
- Elaboración de planes de negocio (estudios de viabilidad)
- Evaluación de proyectos de inversión

n) Análisis de operaciones:

- Administrativas
- De producción

o) Fiscal

Ante los constantes cambios que experimenta la legislación fiscal mexicana, las empresas y las personas requieren de asesoría especializada en todas las ramas tributarias. Por ello, los expertos de esta área ofrecen una amplia gama de servicios para que cada cliente, además de cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales, obtenga los máximos beneficios de las disposiciones legales vigentes.

Servicios que se ofrecen:

- Asesoría, consultoría y planeación fiscal
- Revisiones sobre el cumplimiento de las normas fiscales
- Consultas y autorizaciones con las autoridades fiscales
- Revisión y preparación de las declaraciones de impuestos a nivel corporativo e individual
- Estudio de los beneficios fiscales en el pago a funcionarios y empleados
- Auditoria del cumplimiento con los requerimientos del *IMSS e INFONAVIT*
- Presentación de informes y asuntos relacionados con la Secretaría de Economía, asesoría fiscal internacional, incluyendo la correcta aplicación de tratados internacionales en materia tributaria.
- Defensa de contribuyentes

p) Gobierno:

Los servicios para este sector se concentran en apoyar a todos los niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) en el uso de la tecnología y métodos adecuados para hacer transparente el manejo de los recursos públicos y en el cumplimiento de la normatividad, así como en apoyar en la modernización de la administración pública y en vigilar y evaluar el uso de recursos de programas federales.

Los servicios que se ofrecen, entre otros, son:

- Auditorias a cuentas públicas de estados y municipios
- Auditorias a consejos electorales de los estados y a partidos políticos (gastos de campaña)
- Revisiones a programas federales
- Revisiones a programas e inversión en obras financiadas por Banobras y Banco Mundial
- Proyectos de modernización administrativa tales como reingeniería, control interno, sistemas de información

q) Maquiladoras:

Al decidir establecerse en un país, en este caso México, la industria maquiladora debe hacer frente a requerimientos particulares tales como costos de instalación, opciones disponibles, estructura y cultura mexicana, obligaciones legales y determinación del lugar idóneo para reducir costos de instalación y operación. Las necesidades de inversión pueden dividirse en dos apartados: las que surgen antes del arranque efectivo de operaciones y las que se presentan después de éste.

Para satisfacer estas necesidades, *Deloitte & Touche* ofrece en México los siguientes servicios:

- Trámites de programas de maquila
- Estudio de impacto arancelario
- *SIMPEX-SOFT*®. Software para el departamento de aduanas que facilita el control de importaciones, exportaciones, descargas, impresión de facturas de importación y exportaciones, así como los reportes que exigen las autoridades gubernamentales
- Trámite de todo tipo de permisos y autorizaciones en materia ambiental
- Análisis y optimización de las actividades del personal del área ambiental
- Atención de procesos administrativos entablados por *PROFEPA* y otras autoridades ambientales
- Asesoría en el manejo y disposición final de residuos peligrosos

r) Precios de Transferencia:

Esta área ayuda al contribuyente en dos ámbitos importantes:

En primer lugar, en el cumplimiento de las disposiciones fiscales establecidas en la *Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR)*, que obliga a los contribuyentes que realizan operaciones con empresas relacionadas en el extranjero, a obtener y conservar documentación comprobatoria sobre las operaciones realizadas con dichas empresas, para determinar si tales operaciones se efectuaron bajo el principio "*arm's length*" o principio del precio justo. En segundo lugar es que permite a las empresas multinacionales desarrollar e implementar políticas fiscales globales dentro del grupo.

Con base en la amplia experiencia en el desarrollo e implementación de estrategias globales de precios de transferencia que apoyan tanto la planeación fiscal internacional como el cumplimiento de las disposiciones legales, y conforman la mejor defensa legal posible. Las principales capacidades que incluyen:

- Administración y asesoría en la dirección de precios de transferencia
- Coordinación bilateral o multinacional de las negociaciones con las autoridades fiscales a fin de alcanzar acuerdos consistentes globales
- Análisis y elaboración de la documentación comprobatoria de precios de transferencia
- Desarrollo y negociación de los "*Advanced Price Agreements*" (APA)
- Planeación fiscal fundamentada en precios de transferencia

s) *Seguro Social:*

Las cuotas al *IMSS* y las aportaciones al *INFONAVIT* representan una importante carga impositiva para las empresas (aproximadamente el 30% del total de la nómina). De ahí la importancia de contar con la asesoría y planeación adecuada en estas materias, a fin de evitar diferencias con cargo a los patrones, recargos, actualizaciones y multas.

Algunos servicios en esta rama son:

- Resolución de todo tipo de consultas en materia de *Seguro Social e INFONAVIT*

- Asesoría permanente en áreas operativas como afiliación de trabajadores, integración salarial y cálculo de pago de cuotas al *IMSS* y aportaciones al *INFONAVIT*
- Asesoría en relación con el seguro de riesgos de trabajo
- Gestiones ante el *IMSS* y *el INFONAVIT*, tales como devoluciones de pagos improcedentes, condonación de recargos y confirmación de criterios
- Diagnósticos en materia de *Seguro Social e INFONAVIT*
- Dictámenes sobre el cumplimiento de las obligaciones que la *Ley del Seguro Social y la Ley del INFONAVIT* imponen a los patrones y demás sujetos obligados
- Asesoría en caso de visitas domiciliarias practicadas por el *IMSS* y *por el INFONAVIT*
- Atención a requerimientos emitidos y multas impuestas por el *IMSS* y *el INFONAVIT*
- Elaboración e interposición de medios legales de defensa tales como recursos de inconformidad, juicios de nulidad y amparos

t) Servicios Legales:

El equipo de servicios legales incluye especialistas en las áreas corporativa y fiscal que pueden ayudar en todo lo que implique establecer una compañía. Asimismo, asesoran en el manejo de una amplia gama de asuntos legales que sólo grandes empresas con recursos internos propios pueden llevar a cabo. Algunos de estos servicios son:

- Cumplimiento de obligaciones sociales
- Negociación y elaboración de todo tipo de contratos y convenios, así como la definición de marcos regulatorios y la negociación y elaboración de cláusulas arbitrales
- Servicios de reestructuración de empresas, así como migración, marcas y propiedad intelectual
- Auditorías legales completas por venta de acciones, por reestructuraciones corporativas o por cambios legales
- Auditorías preliminares básicas y dictámenes sobre el cumplimiento de ciertas obligaciones
- Servicios legales como asesoría y consultoría, obtención de regímenes específicos, trámite de autorizaciones, planeación fiscal, litigio y planeación litigiosa.

u) Yamazaki Deloitte Tohmatsu:

La División de la Práctica Japonesa, conocida como "Yamazaki Deloitte Tohmatsu", es un área que cuenta con más de 40 años de experiencia atendiendo a empresas japonesas en México. A través de ella se apoya a clientes que requieren de una asesoría que agrupe procedimientos administrativos, financieros, contables y fiscales en México.

Mediante una infraestructura tanto técnica como humana y con base en la filosofía japonesa, "Yamazaki Deloitte Tohmatsu" cumple el compromiso de servir, en su propio

idioma, a las corporaciones japonesas, en cualquier lugar y en cualquier momento, asegurando que éstas reciban exactamente los servicios que necesitan.

Asimismo, se conjuntan las prácticas contables y de negocios de Japón, Estados Unidos y México, lo que resulta especialmente atractivo para empresas que desean establecerse en México. Mediante este servicio global, se buscan resolver los problemas derivados del cambiante entorno económico y gubernamental en México.

Yamazaki Deloitte Tohmatsu ofrece los siguientes servicios:

- Auditoría.
- Asesoría en asuntos fiscales a personas de origen japonés.
- Asesoría en asuntos fiscales a empresas de origen japonés
- Precios de transferencia.
- Servicios integrales administrativos.
- Servicios integrales fiscales.
- Servicios integrales contables.
- Servicios legales.
- Litigios
- Servicios corporativos.
- Servicios de comercio exterior

3.2. Aspectos teóricos de la Mercadotecnia.

Como en toda disciplina social, la mercadotecnia se avoca desde una panorámica general al estudio de las técnicas y procedimientos comerciales para influir en el comportamiento de los individuos bajo ciertas condiciones muy particulares. Existen muy diversas formas de abordar este tema, por lo que solo se mencionarán algunas definiciones para propósito de este informe, ya que los últimos ocho años de mi carrera y vida profesional me he involucrado en esta disciplina y considero que es importante contar con conocimientos básicos que se puedan poner en práctica en la vida diaria.

El pensamiento mercadológico ha sido estudiado y desarrollado por sus principales autores, entre los cuales se encuentran Kotler, McCarthy, Pride, Ferrel, Schewe, Smith, Stanton, Boone y Kuntz, por lo que solo se describirán algunos conceptos de los más destacados en la materia y como referencia para quien guste profundizar en esta interesante y versátil disciplina que forma parte de nuestro entorno cotidiano.

Para la corriente de Stanton, la mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectado para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

Por su parte, la escuela de Kotler señala que la mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

La línea de McCarthy sigue una perspectiva netamente comercial, ya que equivale a la comercialización, la cual es la respuesta de los hombres de negocios a las demandas de consumo, mediante ajustes de las posibilidades de producción.

Boone y Kuntz conciben a la mercadotecnia como el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

Desde un enfoque social, para la escuela del Marketing Staff of the Ohio State University, la mercadotecnia es un proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con anticipación o se aumenta y satisface la composición de la demanda de mercancías y servicios de índole mercantil, mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías y servicios.

De los conceptos anteriores se puede inferir que la mercadotecnia es el conjunto de actividades que ayudan a satisfacer las necesidades, gustos o deseos de los consumidores a través del intercambio de productos y servicios, de acuerdo con Danel en su obra “Fundamentos de Mercadotecnia”, en la cual analiza las diferentes corrientes y escuelas que se han descrito de forma general.

La experiencia adquirida en el desempeño profesional dentro del contexto de esta disciplina se presentará con mayor detalle en los siguientes incisos.

3.2.1. El papel de la mercadotecnia en la sociedad.

Es común que las personas creen que no hay mercadotecnia, sino solo proveedores de servicios donde lo único importante es el producto. Muchas organizaciones de servicios (aseguradoras, consultores, etc.) no piensan de sí mismos como productores o vendedores de bienes. Ellos se consideran, al igual que lo hacen la mayoría de sus clientes, únicamente como proveedores de servicios.

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible ya que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad en forma permanente de estos bienes tangibles. Los servicios tienen características que dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que se encuentran en la mercadotecnia de productos, tales como:

a) Intangibilidad:

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Quienes hacen una operación de cirugía cosmética no pueden ver el resultado antes de la adquisición; los pasajeros de una aerolínea no tienen más que un boleto y la promesa de llegar sanos y salvos a su destino. Para reducir la incertidumbre,

los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacar conclusiones con respecto a ésta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que se puede ver. Por lo tanto, el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.

b) Inseparabilidad:

Los bienes físicos se producen, después se almacenan, más tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporciona, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor - cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del mismo.

c) Variabilidad:

Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

d) Calidad de vigencia del servicio:

Los servicios son perecederos, es decir, tienen cierta vigencia, ya que no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.

Ciertos médicos cobran a sus pacientes por las citas a las que no asisten porque el valor del servicio existía sólo en el momento en que el paciente no llegó. Esta característica de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

El crecimiento de los servicios, por lo general, no se ha debido a los desarrollos de mercadotecnia en la industria de servicios, sino más bien a la madurez de la economía y al aumento de los niveles de vida de nuestra sociedad. En forma tradicional, los ejecutivos de las compañías de servicio no han estado orientados hacia la mercadotecnia. Quizá se puedan identificar las razones para esta carencia de orientación hacia la mercadotecnia. No hay duda de que la tangibilidad de muchos servicios crea a menudo más dificultades a los que se enfrentan los vendedores de productos.

e) Mercadotecnia de servicios profesionales:

En muchas industrias de servicio, particularmente los servicios profesionales, los vendedores piensan de ellos mismos como productores o creadores y no como comercializadores del servicio. También influye el fracaso del administrador para reconocer que la competencia existe y puede influir en la carencia de interés en la

mercadotecnia dentro de algunas industrias, por ejemplo, empresas de utilidad pública y ferrocarriles. La razón principal sin embargo, parece ser que los altos ejecutivos en este tipo de empresas, no han reconocido todavía cuán importante es la mercadotecnia para el éxito de una empresa. Este fracaso se ha reflejado en dos áreas en particular:

1. Estos ejecutivos tienen una visión limitada de la función de mercadotecnia y del negocio en el que se encuentran. Igualan a la mercadotecnia con las ventas y fallan al considerar otras partes del sistema. Como consecuencia, la administración falla en reconocer que muchos de sus problemas son de carácter mercadotécnico.
2. Por lo general, ha habido una coordinación insuficiente entre todas las actividades de mercadotecnia en las empresas de servicios profesionales. Muchas de éstas carecen de un ejecutivo cuya única responsabilidad sea la mercadotecnia, que es la contraparte del vicepresidente de mercadotecnia en una empresa productora de bienes. Por fortuna, hay evidencia de que la situación total ha mejorado en forma marcada entre los comercializadores de servicios. Mientras que todavía hay un largo camino por recorrer en muchos de los campos de servicios, la perspectiva total a futuro parece buena, debido al reconocimiento y aceptación del concepto de mercadotecnia en la industria de servicios profesionales.

Una clasificación útil de servicios comerciales se menciona a continuación. No se han tratado de separar estos servicios, teniendo en cuenta si son vendidos a consumidores

hogareños o usuarios industriales. De hecho, muchos son adquiridos por ambos grupos del mercado.

1. Vivienda: (incluye el alquiler de hoteles, moteles, apartamentos, casas y granjas)
2. Artículos para actividades hogareñas: (incluye aparatos, reparaciones de las casas, de equipo casero, jardinería y limpieza del hogar)
3. Recreación y esparcimiento: (incluye el alquiler y reparación de equipo empleado en participar en actividades recreativas de entretenimiento; también la admisión a todos los eventos de entretenimiento, recreación y diversión)
4. Cuidado personal: (incluye lavandería, tintorería, cuidados de belleza, etc.)
5. Cuidado médico: (incluye todos los servicios médicos, dentales, enfermería, hospitalización, optometría y todos los demás cuidados)
6. Educación privada.
7. Servicios comerciales y otros profesionales: (incluye servicios de consultoría legal, contable, administrativa y de mercadotecnia)
8. De seguros y financieros: (incluye los seguros personales y sobre la propiedad, servicios de crédito y préstamos, asesoría en inversiones y el servicio de impuestos)
9. Transportación: (incluye flete y servicio de pasajeros en transportes comunes, reparaciones y alquiler de automóviles)
10. Comunicaciones: (incluye teléfono, telégrafo y servicios especializados de comunicación comercial)

Dadas las características de los servicios, la tarea de determinar los aspectos que conforman la mercadotecnia para un programa total en una industria de servicios es a menudo única y retadora.

f) Análisis y planeación del mercado:

El análisis del mercado y los procedimientos de planeación son esenciales, lo mismo si una empresa está vendiendo un producto o servicio. Los mercadotecnicos o mercadólogos de servicios deben entender los componentes de la población y del ingreso en la medida en que éstos afectan al mercado de los servicios que ofrecen.

Además, deben analizar cuidadosamente el porqué los clientes requieren de sus servicios y determinar si los diferentes segmentos del mercado tienen los mismos o diferentes motivos. También, los vendedores deben determinar los patrones de compra para sus servicios (cuándo, dónde y cómo compran los clientes, quién hace la compra y quién toma las decisiones de compra).

Las determinantes psicológicas del comportamiento de compra (actitudes, percepciones, personalidad, etc.) son tan pertinentes en la mercadotecnia de servicios como en la de productos. De manera similar, los factores sociológicos de la estructura social en clases y las influencias de los pequeños grupos son determinantes en el mercado de servicios.

Los fundamentos de la adopción y difusión de la innovación de un producto también son pertinentes en la mercadotecnia de servicios.

g) Planeación y desarrollo del servicio:

Los nuevos servicios son tan importantes para una compañía de servicios como los productos para una empresa de mercadotecnia de productos, aunque muchas empresas de servicios no enfrentan el problema de antigüedad en un grado importante. En forma similar, la mejora de los servicios existentes y el abandono de los que no son deseados o son poco útiles también son metas de importancia. La planeación y el desarrollo del producto tienen su contraparte en el programa de mercadotecnia de una industria de servicios. La administración puede utilizar un procedimiento organizado y sistemático para determinar:

- 1) ¿Qué servicios se ofrecerán?
- 2) ¿Cuáles serán las políticas de la compañía con respecto a la duración y amplitud de las líneas de servicios?
- 3) ¿Qué es necesario que se haga en la forma de atributos del servicio, como son las marcas o proporcionar garantías?

Las características de ser altamente perecedero y de fluctuación en la demanda, combinadas con la incapacidad de administrar muchos servicios están entre las principales razones del porque la planeación del producto es de importancia crítica para

los mercadotecnitas de servicios. Una industria de servicios puede expandir o contraer su "línea de productos", alterar los servicios existentes y tener comercio ascendente o descendente.

h) Precio del servicio:

En la mercadotecnia de los servicios, en ningún lugar existe una necesidad mayor para la creatividad empresarial y las habilidades que en el área de precios. Se debe tomar en cuenta que los servicios son perecederos en extremo, ya que por lo general no pueden ser almacenados y la demanda de ellos fluctúa a menudo en forma considerable. Todas estas características conllevan implicaciones significativas para la empresa, por lo que la determinación del precio es una actividad típicamente importante. Estas consideraciones sugieren que la elasticidad de demanda para un servicio debe ser influido por el precio fijado a través del vendedor. Es interesante observar que los vendedores a menudo reconocen una demanda no elástica. Entonces ellos pueden cobrar precios más altos, pero se considera que fallan cuando deben actuar en sentido opuesto, es decir, cuando se tienen que enfrentar con una demanda elástica. Aunque un precio menor pudiera incrementar las ventas unitarias, los ingresos totales son afectados por la utilización de las instalaciones y probablemente se afecte la utilidad neta.

En algunas industrias de servicios, el vendedor privado fijará un precio, pero éste debe ser aprobado por una agencia reguladora. Esta regulación de precios, sin embargo, no debe ahogar la oportunidad para determinar un precio planeado con imaginación y

habilidad para incrementar las utilidades. Algunas veces una asociación comercial o profesional establecerá o influirá en gran forma con los precios dentro de una industria, aunque la legalidad de esto está siendo investigada recientemente.

i) Canales de distribución del servicio:

En forma tradicional, la mayor parte de los servicios se han vendido directamente del productor al consumidor o al usuario industrial. Por lo general, no se han empleado intermediarios cuando el servicio no puede ser separado del vendedor o cuando el servicio es creado y comercializado en forma simultánea. Por ejemplo, los servicios públicos, la atención médica y el servicio de reparación se venden en forma típica sin intermediarios. El no usar a los intermediarios limita los mercados geográficos que los vendedores pueden alcanzar, pero también permite que personalicen sus servicios y reciban una retroalimentación rápida y detallada del cliente.

El otro tipo de canal usado con frecuencia incluye a un agente intermediario; Cuando se utilizan intermediarios, tanto su efectividad como su cobertura de mercado pueden ser ampliados mediante la "industrialización" de sus trabajos. La característica de intangibilidad significa que los problemas de distribución física son básicamente eliminados por muchos productores de servicios. Los modelos de ubicación de los almacenes, fórmulas para cantidades de pedidos económicas y técnicas similares de investigación de operaciones son tan aplicables en algunas situaciones tanto en la mercadotecnia de servicios como en la mercadotecnia de productos.

j) Promoción del servicio:

La tarea de administración es especialmente difícil cuando la empresa debe elaborar un programa promocional alrededor de los beneficios de servicios intangibles. Es mucho más fácil vender algo que pueda ser visto, sentido y demostrado. En la mercadotecnia de servicios, es común encontrar que la venta personal, la publicidad y otras formas indirectas de promoción son usadas en forma extensiva. La venta personal se convierte en crítica para poder fomentar una relación estrecha entre el comprador y el vendedor. Mientras que los exhibidores en el punto de compra de los servicios ofrecidos a menudo son imposibles, los exhibidores de los resultados de utilizar el servicio pueden ser efectivos. Muchas empresas de servicios, especialmente en el campo de recreación y entretenimiento, se benefician en forma considerable con la publicidad gratuita. La cobertura de deportes en los periódicos, radio y televisión ayuda en este asunto, como lo hacen las críticas de los periódicos sobre las películas, obras de teatro y conciertos. La sección de viajes en los periódicos han ayudado a vender transportación, hospedaje y otros servicios relacionados con la industria turística.

Como un tipo indirecto de promoción, los doctores, abogados y agentes de seguros pueden participar en forma activa en los asuntos de la comunidad como un medio para que sus nombres estén ante la opinión pública. Las empresas de servicios (bancos, servicios públicos, ferrocarriles, etc.), pueden anunciarse para atraer nuevas industrias, en la idea de que cualquier cosa que ayude a crecer y mejorar a la comunidad, significará

automáticamente una expansión de mercado para este tipo de empresas. Un programa promocional en una empresa de servicios debe tener tres metas principales:

- 1) Enfocar los beneficios del servicio de una manera tan llamativa como sea posible.
- 2) Diferenciar sus propias ofertas de aquellas de los competidores.
- 3) Crear una buena reputación.

Debido a que la empresa comercializa intangibles, una buena reputación es crítica. Las campañas de publicidad subrayan la dependencia del servicio, su uniformidad y alta calidad. Los anuncios también pueden hacer hincapié en un servicio cortés, amistoso y eficiente.

El esfuerzo promocional de una empresa de servicios puede ser aún más efectivo si el vendedor puede aunarlo a algo tangible.

k) Necesidad de una productividad:

En años recientes el crecimiento del mercado de servicios ha estado acompañado por un deterioro en la calidad de muchos de ellos. En general, las industrias de servicios han estado plagadas de una administración pobre, de ineficiencia y de baja productividad. Esta ineficiencia y la necesidad de incrementar la productividad, es probablemente el mayor problema al que se enfrentan las industrias de servicios en general. El problema de

productividad también ha tenido implicaciones significativas para la salud de la economía total.

Dado que en las industrias de servicios es de gran importancia la fuerza de trabajo en comparación con los fabricantes, los aumentos de sueldo en el sector de servicios tienen un impacto significativo sobre los niveles de precios y la inflación. Es probable que la clave para incrementar la eficiencia en las industrias de servicios sea que la administración adopte una "actitud manufacturera".

1) Posibilidades de crecimiento:

Existen muchas razones para creer que los servicios continuarán recibiendo una parte creciente del dinero del consumidor en la misma forma en que por lo general, lo han hecho durante los 25 años anteriores. Este pronóstico parece ser razonable aún si se deben experimentar periodos de disminución económica, ya que la historia muestra que la demanda de servicios es menos sensitiva a las fluctuaciones económicas que la de productos. También parece ser razonable esperar que la demanda de servicios de negocios continúe expandiéndose a medida que los negocios y la industria se vuelven más complejos, tal es el caso de la administración, que va en aumento y es reconocida la necesidad de contar con especialistas en este tipo de servicios.

Las barreras internas para el crecimiento futuro en las industrias de servicios son:

1. El tamaño pequeño del promedio de empresas de servicios.
2. La carencia de personas con actividades especializadas como son los doctores, entre otros especialistas.
3. La competencia limitada en muchas industrias de servicios: transportes, medicina, telecomunicaciones, consumo, energía, bienes raíces y construcción, entre otras.

Estas barreras limitan la competencia de precios en el mercado interno y algunas veces limitan la entrada al ramo industrial. Quizá los frenos al crecimiento interno sean las deficiencias administrativas. Un estudioso de la mercadotecnia de servicios ha diseñado una serie de cinco proposiciones que apoyan los pronósticos de crecimiento.

1. Se ha encontrado un gran potencial de crecimiento en los mercados domésticos de bienes; Por lo tanto, los fabricantes deben orientarse hacia mercados donde los servicios estén asociados con la conveniencia de proporcionar satisfacciones utilitarias a los negocios y satisfacciones funcionales a los consumidores hogareños. También, ingresos más altos y mayores niveles de consumo proporcionarán mayores mercados para las industrias de servicios, como son medicina, educación, viajes e investigación, entre otros.
2. Las técnicas de producción en masa se están desarrollando cada día más, lo cual hará que los servicios se conviertan en algo habitual, por lo cual se podrán proporcionar con mayor rapidez, de forma más conveniente y con costos unitarios más bajos para los mercados masivos. A este respecto, se ha visto como los sistemas de

procesamiento de datos se han desarrollado con éxito en los servicios de comunicación e información.

3. A medida que un mercado más amplio se alcanza por medio de las tecnologías en los sistemas de servicios, se puede esperar un mayor crecimiento en el ámbito impersonal de estos servicios.
4. La atención impersonal y la sustitución de equipo manufacturado, podrá fomentar una reducción en los valores extrínsecos de un servicio, aunque los valores intrínsecos puedan ser los mismos o mayores.
5. Sin embargo, a largo plazo se podrá esperar una proliferación de los servicios que son adaptables a una de las características anteriormente citadas.

3.2.2. Dirección Nacional de Mercadotecnia

Objetivo:

La Dirección Nacional de Mercadotecnia de la Firma *DELOITTE & TOUCHE* es responsable de desarrollar, coordinar y ejecutar estrategias y prácticas relacionadas con la mercadotecnia, promoción e imagen; todo ello con el fin de lograr las metas y objetivos institucionales; impulsar el aumento de las utilidades y asegurar el crecimiento de la Firma. Tiene entre sus objetivos principales atender solicitudes de oficinas directas y asociadas, a las cuales les proporciona los elementos necesarios para dar a conocer y

promover los servicios que ofrece la Firma, tanto al personal como a los clientes de la misma.

Funciones:

Desde su creación, ha apoyado en el desarrollo de proyectos para diversas áreas y direcciones nacionales de la Firma, entre las que se encuentran: Asesoría de Negocios, Auditoría, Dirección de Oficina México, Finanzas Corporativas, Fiscal, Legal, Promoción de Negocios, Recursos Humanos y Tecnología.

Las funciones de la Dirección Nacional de Mercadotecnia incluyen, entre otras, desarrollo de estrategias de mercado, realizar acciones enfocadas a nuevos servicios, planes de comunicación, difusión de la imagen y comunicación de la Firma en diversos medios, participación en juntas periódicas celebradas con las direcciones de mercadotecnia de las principales empresas de la competencia, conocidas mundialmente como las "*Big Five*", así como la supervisión de los departamentos que integran esta dirección.

3.2.3. Departamentos y personal

La Dirección Nacional de Mercadotecnia esta integrada por 3 áreas o departamentos, los cuales se citan a continuación:

a) Departamento de Servicios Creativos.

Este departamento está a cargo de un gerente (diseñador gráfico), 3 diseñadores gráficos como personal de apoyo y un redactor (comunicador)

Funciones:

- Redacción, diseño y producción de folletos.
- Coordinación y actualización de la imagen corporativa.
- Diseño y corrección de presentaciones en *Power-Point*.
- Diseño de imagen y material impreso para eventos.
- Diseño y redacción de mensajes publicitarios.
- Diseño y actualización del sitio de *Internet* de la Firma en México.
- Redacción y corrección de comunicación corporativa.

b) Departamento de Propuestas.

Este departamento está a cargo de un gerente (periodista), 2 diseñadores gráficos como personal de apoyo y un redactor (comunicador)

Funciones:

- Redacción, diseño y producción de propuestas de servicios profesionales.

- Control, seguimiento y evaluación de resultados de las propuestas elaboradas.
- Diseño de presentaciones en *Power-Point* dirigidas a clientes.
- Selección y presentación de la información diaria del boletín electrónico.
- Redacción y producción de publicaciones y boletines de prensa.
- Manejo de medios de comunicación (apoyo a socios y gerentes en la elaboración de artículos para prensa especializada).
- Solicitudes especiales.

c) Departamento de Investigación y Análisis.

Este departamento está a cargo de un gerente administrativo que es apoyado por 3 coordinadores de mercadotecnia, (un mercadólogo, un asesor comercial y un bibliotecólogo), los cuales desempeñan diferentes actividades de acuerdo a su área de especialización, respectivamente.

Funciones:

- Obtención e incorporación de fuentes de información del mercado que permitan soportar propuestas de servicios profesionales, proyectos y toma de decisiones.
- Monitoreo de actividades, servicios y estrategias de la competencia.
- Administración y actualización de la base de clientes actuales y potenciales.
- Control y acceso a bases de datos a nivel mundial.
- Seguimiento y evaluación de la página de *Internet* de la Firma en México.

- Desarrollo de investigaciones de mercado.
- Coordinación de la presencia de la Firma en eventos especiales.
- Control y promoción de artículos de la Firma.
- Desarrollo de correo directo para promover proyectos especiales, productos, servicios o eventos.
- Manejo de la comunicación corporativa con las demás oficinas de la Firma a nivel internacional.

3.3. Departamento de Investigación y Análisis de la Información.

En el apartado anterior se mencionaron los respectivos departamentos y personal que integran a la Dirección Nacional de Mercadotecnia. Para efecto de este estudio, se analizará a detalle el Departamento de Investigación y Análisis de la Información. Cada una de las áreas lleva a cabo funciones y actividades muy específicas, pero se busca trabajar en equipo y bajo una misma metodología, la cual se describe a continuación:

1. Metodología de proyectos.

Se pretende alcanzar y mantener altos niveles de calidad en los proyectos que se realizan en la Firma, así como agilizar los procesos de planeación, desarrollo y producción de los mismos. Se entiende como proyecto todo tipo de trabajo que le sea requerido a la dirección como un todo o a uno de sus departamentos en particular. El Director Nacional

de Mercadotecnia será la persona encargada de programar el requerimiento en función de las necesidades de la Firma y acordará con el solicitante la fecha de entrega del proyecto.

2. Planeación.

Es una de las etapas fundamentales de la realización de un proyecto, porque en ella se establecen los objetivos y las necesidades básicas del mismo. De igual manera, se determina la estructura del proyecto y su formato, así como los elementos necesarios para su desarrollo.

En el proceso de planeación, es indispensable considerar los siguientes puntos:

- a) Tipo de proyecto.- folleto, presentación, propuesta de servicios profesionales, etc.
- b) A quién va dirigido.- empleados, clientes, sector en particular.
- c) Concepto a transmitir.- promover un servicio, difundir un proyecto.
- d) Presentación y redacción.- Se debe de tomar en consideración ambos aspectos.
- e) Elementos gráficos.- Uso de fotografías, logotipo, tablas, gráficas, etc.
- f) Presupuesto.- El soporte económico con el que se cuenta, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto y del área solicitante.

3. Desarrollo.

Consiste en la ejecución del proyecto, es decir, la integración de todos los elementos y conceptos antes mencionados, a fin de obtener un resultado óptimo.

En el proceso de desarrollo, es indispensable considerar los siguientes puntos:

- a) Si el proyecto lo requiere, se debe llevar a cabo una investigación documental con base en la información proporcionada, a fin de obtener el soporte documental más actualizado posible sobre la temática del proyecto del que se trata.
- b) Se presenta al solicitante un anteproyecto con base en la información obtenida, a fin de que se someta a su revisión, observaciones y comentarios.
- c) Con base en lo anterior, se integra la información a fin de presentar una versión definitiva. (En este momento deben considerarse probables demoras en la fecha de entrega)

4. Producción.

Consiste en la forma de entrega requerida por el solicitante, es decir, en medios impresos y electrónicos.

3.3.1. Situación analizada.

El estado de cosas encontradas como parte del estudio realizado al Departamento de Investigación y Análisis de la Información, presentó que es un área que al igual que las descritas anteriormente, es de reciente creación y en constante crecimiento. El personal de todas estas áreas se ha integrado a las mismas paulatinamente.

En el caso específico del área de Investigación y Análisis, se han definido tanto las funciones como las actividades a desempeñar sobre las necesidades propias de los solicitantes.

Lo anterior permite una amplia gama de posibilidades en relación con lo que se pretende formar como área tanto en el corto como en el mediano plazo, ya que en este tipo de empresas el término "a largo plazo" simplemente no existe, dada la urgencia con que se solicitan los proyectos y el constante cambio al que se encuentran expuestas este tipo de organizaciones empresariales.

3.3.1.1. Sistemas de información.

Los sistemas de información más comunes que se utilizan son entre otros, para el correo electrónico se utiliza *Microsoft Outlook*. Este sistema de correo electrónico permite la comunicación directa entre todo el personal de la Firma, así como el intercambio de información de manera electrónica.

Para la administración y el intercambio de la información a través de la Firma, se utiliza el manejador de bases de datos conocido como *Lotus Notes*, (versión 5.0) desarrollado por *Lotus Development Corporación*, el cual es un sistema que permite llevar a cabo estrategias para la administración del conocimiento.

Los sistemas anteriormente mencionados permiten la óptima comunicación entre el personal de la Firma tanto a nivel nacional como internacional y reducen en gran medida, las distancias y diferencias de horario existentes en el mundo. Adicionalmente, se cuenta con servidores informáticos que permiten el funcionamiento de estos sistemas vía red y que son administrados por el equipo de Tecnología.

3.3.1.2. Servicios de información.

La Firma cuenta con diversos servicios de información, tanto locales como internacionales, con el propósito de apoyar las tareas diarias de su personal, así como mantener actualizados a los especialistas de cada área con la información específica que ellos requieren durante el desarrollo de los proyectos y propuestas.

Estas propuestas se presentan a los clientes de la Dirección Nacional de Mercadotecnia, a través del Departamento de Investigación y Análisis se ha procurado contar con servicios de información tanto generales como especializados, a fin de responder a los requerimientos de información que día con día se presentan por parte de usuarios tanto nacionales como de las demás oficinas de la Firma en el mundo.

Para apoyar estos requerimientos se cuenta actualmente con los siguientes servicios:

a) Infolatina:

<http://www.securities.com/corp/infolatina.html/>

Este servicio se proporciona a través de *Internet* y permite al usuario buscar información general sobre noticias, empresas, personajes políticos y económicos, etc. Las fuentes de información de este servicio son diversas, como bibliotecas, publicaciones periódicas, periódicos, prensa escrita, radio, televisión y otras.

b) *Internet Securities:*

<http://www.securities.com>

Este servicio pertenece a la compañía *Internet Securites, Inc.* Se estableció en 1994 y es una empresa pionera como proveedor de información empresarial de mercados emergentes. Cuenta actualmente con 18 oficinas en el mundo y tiene su sede en Boston, Massachusetts, USA. Proporciona información como noticias, reportes financieros e información especializada de empresas, preparados por especialistas en mercados emergentes en las siguientes áreas:

- Medios noticiosos.
- Estados financieros de compañías.
- Perfil de empresas.
- Reportes de actividades corporativas.
- Reportes industriales.
- Reportes de analistas y corredores de bolsa.
- Comportamiento de precios.
- Estadísticas macroeconómicas.

- Previsiones macroeconómicas.
- Información política y legal.
- Noticias internacionales.

Cobertura de los siguientes países:

Europa: Países Bálticos (incluye Estonia, Letonia y Lituania), Bulgaria, Asia Central (Cáucaso), Croacia, República Checa, Hungría, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Turquía y Ucrania.

América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Venezuela.

Asia: China, India, Hong Kong, Corea del Sur y Sureste Asiático (Singapur, Malasia, Filipinas, Indonesia y Tailandia).

c) Dun & Bradstreet:

<http://www.dnb.com/us>

<http://www.dnbmex.com.mx/>

D&B es líder mundial en proveer información comercial para la toma de decisiones de crédito, mercadotecnia o mercadeo, compras y cuentas por cobrar.

Los sistemas de acceso y soluciones de valor agregado, hacen más fácil para los usuarios poder seleccionar la información que se necesita para utilizarla junto con sus tecnologías y manejar sus negocios eficientemente.

Ofrece ayuda a las compañías para controlar su cadena de suministros de manera efectiva y redituable con información de apoyo que pueda facilitar relaciones efectivas y redituables con proveedores y clientes.

En el mercado *business to business* (negocio a negocio) *D&B* es una fuente indispensable con amplia experiencia en el manejo de información y percepción comercial que los usuarios necesitan para tomar mejores decisiones y construir relaciones redituables.

D&B cuenta con una base de datos, la cual contiene actualmente información sobre más de 50 millones de negocios y empresas en más de 200 países.

D&B es reconocida en todo el mundo como líder en proporcionar experiencia comercial e información, ya que ayuda a los usuarios a interpretar y utilizar información contenida en su base de datos haciendo de esta fuente una preferida para la percepción comercial.

Para responder a las necesidades de información, cuenta con una experiencia industrial de más de 150 años creando las fuentes de información comercial mayores y más comprensivas en el mundo.

Cientos de millones de datos que van desde estilos comerciales, experiencias comerciales y estados financieros son integradas cada día en un archivo a través del uso de un sistema de numeración único, el *Número D-U-N-S D&B*. El *Número D-U-N-S D&B* se puede utilizar para ayudar a modernizar operaciones, eliminar archivos duplicados y lo más importante, dar la facilidad de integrar datos con los de *D&B* e información de otras fuentes.

El *Número D-U-N-S D&B* está reconocido como un estándar comercial global por las organizaciones fijadoras de estándares de más influencia en el mundo (*ANSI, UN/EDIFACT, ISO*) y por más de 50 industrias globales y asociaciones comerciales, así como por el Gobierno Federal de Estados Unidos.

3.3.1.3. Bases de datos.

En la actualidad, Deloitte & Touche cuenta con un conjunto de bases de datos a nivel internacional, las cuales sirven como repositorio del conocimiento tanto generado como adquirido a través de la práctica, del resultado de los proyectos y de la experiencia obtenida al interior de la misma. Cada área especializada puede crear una base de datos de acuerdo a sus intereses muy específicos, con la finalidad de resguardar el conocimiento adquirido y compartirlo entre los miembros de esa área. Para ello, se nombra a un encargado de la base de datos, el cual funge como administrador de la misma y es la persona que determina quien puede y debe tener acceso a la información contenida dentro de la misma base.

Existen diversas categorías para el acceso a estas bases de datos, ya que pueden ser de acceso restringido o de carácter público, es decir, que cualquier persona que trabaja en la Firma, puede tener acceso directo o solicitar que se le proporcione el acceso a una base que sea de su interés personal o profesional.

Es responsabilidad del administrador determinar si la información contenida es factible de compartirse con el personal en general o si la información contenida es de carácter confidencial, para lo cual deberá notificar en el registro de la base que es de carácter restringido. En el caso específico de la Dirección Nacional de Mercadotecnia, a través del Departamento de Investigación y Análisis, cuenta con una base de datos nacional de todos los clientes con los que cuenta la Firma. El propósito de esta base es contar con información actualizada sobre las diferentes industrias a que pertenecen los clientes, los socios responsables de dichos clientes e información general sobre los mismos.

La información contenida en esta base de datos es de carácter interno, es decir, que cualquier persona que trabaje en la Firma y que tenga acceso al sistema de información Lotus Notes, puede consultar esta información.

IV. PROPUESTA PARA EL DISEÑO Y UTILIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS.

4.1. Introducción

En el presente informe académico de actividades profesionales realizadas durante el periodo que comprende desde el inicio del proyecto en 1999 y hasta su término en el año 2003, como se verá con mayor detalle en este capítulo, se abordará el caso específico de una empresa privada de servicios profesionales.

En este tipo de empresas, cuya actividad principal se avoca a la consultoría y asesoría de negocios, se recomienda que el profesional de la información se consolide dentro de la misma como un consejero en aspectos relacionados con la búsqueda y obtención de información.

En tal caso, se debe enfocar la misión del área en la que labora dicho profesional hacia la satisfacción de los requerimientos específicos de información por parte del personal de la misma, en el ámbito empresarial, económico y financiero que permita identificar y reconocer nuevas oportunidades de negocio para este tipo de empresas a través de los recursos informativos y de investigación con que cuente.

Para lograr dicho objetivo, la existencia de una unidad de información deberá responder a la necesidad de proveer de información, ya sea interna o externa, que sea requerida por el

personal de la empresa para alcanzar sus objetivos como organización. La unidad de información podrá almacenar en diferentes formatos la información requerida u obtenerla de fuentes externas de información cuando el caso así lo amerite y quede debidamente establecido en el manual de procedimientos respectivo, como se podrá observar en la sección de anexos del presente trabajo.

Con relación al manual antes mencionado, se deberá tomar en consideración la participación representativa de las diferentes áreas de la organización que dependen de la unidad de servicios. En el establecimiento de las normas que regularán los servicios y la forma de prestarlos, se deberá contar con un representante de las autoridades, preferentemente del director del área o jefe directo al cual reporta el gerente de la unidad de servicios de información. Estos representantes podrán aportar ideas y sugerencias para el mejor desempeño de la unidad de servicios, aun cuando los términos en los cuales deben quedar plasmadas las mismas, deberán estar apegados a conceptos básicos de control y organización de la información, ya que el profesional de la información será el encargado de proporcionar y administrar estos recursos.

4.2. Materiales y metodología.

El objetivo de crear esta base de datos obedeció a una serie de carencias de información actualizada sobre los clientes de la Firma en México, debido a que al interior de la empresa, se llevaban diversos tipos de registros de la información y en diferentes formatos, cada uno respondiendo a necesidades muy específicas.

Se buscó la ayuda de un profesional en el manejo de información, a fin de poder llevar a cabo este proyecto propuesto por la Dirección Nacional de Mercadotecnia.

Por tal motivo, se tomó la decisión de crear una base de datos que resolviera los siguientes problemas detectados:

- a) Contar con una base actualizada de clientes de la Firma a nivel nacional.
- b) Falta de una fuente de información única, en la cual se pudiera consultar la información referente a los clientes nacionales.
- c) Integración de las diversas bases de datos existentes (SAP, Excel, Word, etc.) en una sola base de datos.
- d) La gran mayoría de los socios contaba con información referente a sus clientes en papel, ante lo cual tuvo que ser capturada en formato electrónico, para que posteriormente pudiera darse de alta en la base de datos.
- e) Información sobre clientes potenciales estaba revuelta con clientes reales.

Una vez cargada esta información, se procedió a integrarse con la información obtenida de las diversas bases de datos antes mencionadas.

Se determinó crear especificaciones para la consulta de la base de clientes, entre las cuales se pueden destacar los siguientes:

1. Los socios podrán editar y modificar la información referente a sus propios clientes.
2. La actualización de la base estará a cargo de los socios en lo referente a sus propios contactos y del administrador de la misma, el cual tendrá los atributos para dar altas y bajas de registros únicamente, así como hacer modificaciones.
3. El personal de la Firma con acceso a *Lotus Notes* por medio de la red interna o *intranet*, podrá consultar la información contenida en la base de datos.

Al determinarse estos criterios de consulta, se procedió a elaborar la guía del usuario para la actualización de la información por parte de los socios, a fin de que ellos directamente, o en su defecto, la persona que ellos designaran, estuviera al tanto de los cambios que se consideraran pertinentes.

Esta determinación se tomó de acuerdo con las recomendaciones de la Junta del Consejo de Administración de Deloitte & Touche.

Otra característica importante de esta nueva base es que se consideró necesario separar la información concerniente a los clientes actuales de los llamados "clientes potenciales o amigos", ya que hasta ese momento se mezclaba esta información en las diversas bases existentes. A fin de no perder esta información, se creó otra base de datos diferente a esta base para darlos de alta y no revolver la información de clientes reales con otro tipo de información.

Como parte de este proceso, también se planteó la necesidad de crear otra base de datos en *Lotus Notes*, la cual contendría información concerniente a las propuestas generadas por el Departamento de Propuestas de la misma Dirección Nacional de Mercadotecnia.

La base original ha sufrido algunas modificaciones estructurales, de acuerdo a las propias necesidades que se han ido presentando desde su concepción hasta la fecha.

Además, se contempla obtener un listado periódico de clientes dados de baja, a fin de analizar las posibles causas y determinar las estrategias a seguir que permitan evitar estas situaciones a futuro. También se contará con un listado de nuevos clientes, así como los nombres de los socios que intervinieron para lograr su ingreso como clientes de la Firma. Esta actualización se realizará periódicamente por parte de los socios, los cuales proporcionarán este tipo de información a través de formatos electrónicos, por lo cual será responsabilidad de la Dirección Nacional de Mercadotecnia captar estos formatos y verificar que la calidad de los datos obtenidos sea precisa y veraz.

4.3. Ventaja Competitiva

El objetivo principal de contar con una base de datos de este tipo es que sirva como herramienta para alcanzar un conocimiento lo más cercano posible sobre los clientes a los cuales se proporcionan los diversos servicios citados en el capítulo anterior. Es decir, conocer las actividades, giros, negocios y productos o servicios que los mismos clientes

realizan o producen, a fin de poder ofrecerles el mejor servicio de acuerdo a las propias necesidades de cada uno de los clientes, de acuerdo al giro o industria a que pertenecen.

Lo anterior permitirá que en la medida que se conozca mejor al cliente, se le puedan ofrecer mejores servicios, en comparación con las empresas de la competencia y con las cuales se divide el mercado de los servicios profesionales en México. La Firma se ha ubicado entre las cinco principales empresas en su ramo y se les conoce mundialmente como las "*Big Five*", de las cuales existen oficinas de representación en México y se les nombra a continuación:

Arthur Andersen: Ruiz, Urquiza y Cía. S.C.

Deloitte & Touche: Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C.

Ernst & Young: Mancera, Ernst & Young, S.C.

KPMG: KPMG-Cárdenas Dosal, S.C.

PriceWaterhouseCoopers: PriceWaterhouseCoopers, S.C.

4.3.1. Antecedentes de la Mercadotecnia Directa y su aplicación con las bases de datos.

Para el diseño y utilización de la base de datos de clientes se utilizaron los elementos y recomendaciones que señala la Mercadotecnia Directa. Siguiendo los principios de lo que en Mercadotecnia se le denomina "Mercadotecnia Directa", la cual surge en Estados Unidos, teniendo como a uno de sus principales exponentes al autor Alvin Tofler, a través

de sus obras conocidas como la Segunda Ola, etc. La *Mercadotecnia Directa* busca crear un vínculo de comunicación de manera efectiva y a la vez, afectiva con el cliente, ya que sólo así se podrán tener clientes satisfechos, leales y comprometidos. En este tipo de mercadotecnia, hay que producir una sinergia directa con el cliente por medio de técnicas propias de la mercadotecnia, entre las que se encuentran el tele marketing, el correo directo, el envío de boletines y otros medios publicitarios que producen esa sinergia con el cliente.

El secreto del éxito en la *Mercadotecnia Directa* está en la adecuada utilización y manejo de las bases de datos que contienen la información referente a los clientes, ya que el hecho de contar con una base de datos bien estructurada, organizada, confiable y a la medida de las propias necesidades, permitirá establecer la sinergia antes mencionada.

Algunos de los beneficios que conlleva la *Mercadotecnia Directa* son:

- a) Identificación personalizada.
- b) Personalización del individuo.
- c) Tratamiento directo con el cliente, creando vínculos afectivos y enlaces comerciales.
- d) Permite la retención de los clientes.
- e) Ahorro económico en comparación con otras técnicas.
- f) Existencia de un margen de error reducido, el cual no debe exceder al 2%

Las reglas que deben observarse para obtener resultados positivos son:

- a) Conocer bien al cliente, saber a qué se dedica, cual es el giro de su empresa, así como gustos, marcas que utiliza, hábitos personales, etc.
- b) Utilización de manera adecuada y confidencial de la información antes referida.
- c) En caso de perder algún cliente, conocer las causas que lo llevan a tomar esta decisión e implementar estrategias para evitar esta situación.
- d) Evitar una alta rotación de clientes, ya que esto implicará altos costos de administración y operación.
- e) Si el caso lo requiere, acudir con empresas que se dedican a la conformación de bases de datos de clientes con perfiles especializados, las cuales venden o rentan este tipo de bases de datos.
- f) Estas bases de datos se crean de listados de personas que acuden a eventos como ferias, exposiciones, intercambio con otros clientes y proveedores de servicios, alianzas estratégicas y promociones.
- g) Las bases de datos que se determinen para su utilización, deben cubrir las necesidades propias de cada tipo de negocio.
- h) Se deben establecer programas de captación de nombres de clientes de acuerdo con las características propias de cada rango que se pretenda contactar, es decir, se deben organizar por grupos y subgrupos con características similares “Directores con Directores, Presidentes con Presidentes”.
- i) Se requieren conocimientos básicos de estadística, con el fin de poder hacer proyecciones estadísticas.

Otro de los antecedentes de la *Mercadotecnia Directa* es la denominada “*Mercadotecnia de Bases de datos*” o “*Administración de Bases de datos con enfoque Marketing*”. Esta corriente de la mercadotecnia surgió durante la década de los ochentas y principios de los noventas y en la actualidad se le conoce como *CRM (Customer Relationship Management)*, el cual es un software especializado que comprende aspectos relacionados con automatización de procesos de ventas, mercadotecnia de servicios al cliente y asistencia personalizada, entre muchos otros. En la actualidad existen empresas que se dedican al desarrollo y comercialización de este tipo de sistemas, como la empresa *J.D. Edwards*, la cual integra en su sistema desde los aspectos básicos del *CRM* hasta una serie de aplicaciones que sirven para la planeación estratégica de recursos, contando en la actualidad con cinco servicios especializados. Se puede consultar la siguiente página en Internet para mayor información sobre esta empresa:

<http://www.oracle.com/peoplesoft/integration.html>

El *CRM* es una filosofía de operación, que tiene que ver con el cambio estructural del pensamiento humano, poniendo en el escenario al cliente como el actor principal, por así decirlo. El *CRM* implica todo un cambio radical de filosofía en la empresa, ya que conlleva toda una serie de cambios en las concepciones laborales tradicionales.

Como dato estadístico, hace algunos años de cada 100 empresas que implementaron el sistema *CRM*, 50 de ellas fracasaron en dicho intento, ya que estas empresas no definieron desde un principio cual iba a ser la utilidad real de la utilización del *CRM*.

Es importante denotar que un sistema *CRM* implica un alto costo de instalación, por lo que sólo los grandes corporativos son capaces de sufragar una inversión de esta envergadura.

Por lo anterior, dependiendo del tamaño de la empresa, se recomienda que se empiece con la utilización de paquetes pequeños que se asemejan a los sistemas *CRM*, tal es el caso de *J.D. Edwards*, *ORACLE*, *Goldmine*, entre otros.

Como ya se ha puntualizado, la filosofía del *CRM* consiste en el siguiente concepto:

Conoce a tu cliente → Conoce la información que integra la base de datos de tus propios clientes.

Para que el *CRM* pueda aplicarse, se requieren cubrir dos condiciones fundamentales, que se utilicen las técnicas de la administración de bases de datos y que se cuente con el soporte de hardware y software especializado.

En la actualidad, existen bases de datos sobre múltiples temas, pero se pueden catalogar en los siguientes tipos:

1. Bases de datos con información geográfica: Por región, tamaño del municipio, población urbana o suburbana, tipo de clima, código postal, características propias de cada población, etc.

2. Bases de datos con información demográfica: Por edad, sexo, número de integrantes de la familia, ciclo de vida familiar, monto del ingreso familiar, ocupación, escolaridad, religión que profesa, raza o grupo étnico al que pertenece, nacionalidad, etc.
3. Bases de datos con información de hábitos personales y conductual: Por ocasiones y lugares específicos para realizar compras, beneficios buscados y obtenidos, status del comprador o usuario, tasa de uso, status de lealtad como cliente, etapa de madurez, actitud ante el producto, monto de la compra real, etc.
4. Bases de datos con información psicográfica: Por estilo de vida y costumbres, estructura familiar, actitudes, preferencias, religión que profesa, etc.

Obtención y acceso a bases de datos:

- Por renta.
- Por compra.
- Por intercambio con otras bases de datos.
- Por recopilación a través de medios propios.
- Por acreditación de responsabilidad legal.

En el caso de la renta de bases de datos, se puede contar con información actualizada y se entrega o envía directamente por parte del proveedor.

En el caso de la compra directa, es de uso propio, la actualización depende directamente de la persona que adquiere la base o de los términos del convenio de compra. En muchos casos, la base permite la modificación y actualización de registros, aún cuando requiere de un proceso de depuración complejo y laborioso. Antes de tomar la decisión sobre la obtención de la base, se recomienda hacer una muestra aleatoria que sirva como prueba, es decir, que se debe solicitar dicha prueba al proveedor de la base, tanto una demostración de la información que contiene como someter dicha información a una etapa de pruebas. Todo esto como un paso previo a la renta, compra u otro medio que se vaya a optar para la obtención de la base de datos. Lo anterior se puede resumir en la siguiente frase: “Todo hay que probarlo antes de comprarlo o consumirlo”.

Otro aspecto importante a considerar es que en la *Mercadotecnia Directa*, nada de lo que se hace es por una sola vez y para una sola vez. Esto quiere decir que toda la información que se maneja en la *Mercadotecnia Directa* se debe actualizar y hacer pruebas constantemente. Como una forma de ilustrar lo anterior, se citan dos ejemplos comunes: “El mexicano no gusta de la lectura”; “Nadie te contesta en México una encuesta”. La forma en que la *Mercadotecnia Directa* ha enfrentado este problema ha sido a través de campañas de difusión constantes, ya que se avoca en el cambio de actitud de la persona que puede ser un cliente potencial. El intercambio de información consiste en la forma de allegarse información de otros clientes y empresas afines a los objetivos que se persiguen. Se puede hacer mediante un contrato previo con un proveedor de información; por medio de la recopilación propia de la información, es decir que uno recopila su propia información como si fuera “un traje a la medida”.

Las ventajas que presenta esta opción son las siguientes:

- a) Se puede uno adelantar a las empresas de la competencia;
- b) Se pueden determinar las fuentes de información que más conviene utilizar;
- c) Se puede administrar internamente en la empresa;
- d) Se puede estructurar y segmentar la información de acuerdo con las necesidades propias de la empresa;
- e) Se puede utilizar de manera confidencial y el margen de respuesta es muy alto por lo general.

Por otra parte, también tiene sus desventajas como son el costo del mantenimiento que se requiere para su constante actualización, así como la inversión que implica en cuanto a recursos materiales y humanos.

En conclusión, las bases de datos deben ser parte fundamental del patrimonio de las empresas, ya que son un activo básico de toda empresa. En otras palabras, son la clave del éxito y supervivencia de las empresas hoy en día.

Con base en lo anterior, se debe contar con un plan de obtención y recopilación de bases de datos a futuro, mediante el establecimiento de objetivos bien claros, de funciones que deberán cumplir y del personal tanto técnico como administrativo con el que se deberá contar.

Además, se debe considerar un plan de seguridad que contemple la responsabilidad legal en el uso de la información. Por lo anterior, se hacen las siguientes recomendaciones:

- a) Nunca se deberán adquirir bases de datos de origen desconocido.
- b) Siempre se deberá firmar un contrato previo.
- c) Establecer sistemas de seguridad para el acceso a la información contenida.

Se debe buscar la manera en que las personas proporcionen la información que se requiere a través de formatos electrónicos o a través de *Internet*. La creación de una base de datos propia implica como ya se ha mencionado, una serie de beneficios, así como desventajas, sin embargo, es la mejor forma de contar con la información específica que uno requiere, como si se tratara de un “traje a la medida”.

Para la creación de una base de datos propia, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Definición clara y concisa de objetivos.
- b) Definición de la estructura y diseño de la base de datos.
- c) Selección del software más adecuado a las necesidades específicas.
- d) Definición del presupuesto para la creación de la base de datos.
- e) Redacción del material de políticas de captura y forma de consignar la información.
- f) En casos específicos, se requerirá de un manual adicional para el usuario.

En la actualidad, existen muchos productos en el mercado informático para la creación y manejo de bases de datos: *Excel, Access, Fox Pro, Lotus Notes, SAP, ORACLE, etc.*

Cada sistema manejador de información está enfocado hacia diversos nichos de mercado y costos de inversión estimados, por lo que con base en las propias necesidades, se deberá determinar cual es el más adecuado para el caso particular que se trate. En el proyecto realizado, se optó por el sistema *Lotus Notes* ya que la infraestructura tecnológica de la empresa está sustentada bajo este sistema.

Cabe destacar que el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) es una fuente de información valiosa, ya que cuenta con políticas bien definidas sobre la forma de asentar la información, como son el catálogo de abreviaturas de forma para dirigirse a las personas en general que oficialmente se deben utilizar para la correspondencia, así como el catálogo de abreviaturas de tipo de vialidad, catálogo de tipo de vivienda, catálogo de tipo de asentamiento, catálogo de entidades federativas y el catálogo general. Estos catálogos se pueden solicitar en la Dirección de Envíos Masivos de SEPOMEX para mayor referencia.

Principales consideraciones que SEPOMEX recomienda:

- a) Elaboración de formatos compatibles con otros sistemas.
- b) Utilización de campos con caracteres previamente definidos.
- c) Utilización de software que sea fácil tanto de importar como de exportar.

- d) Captura de la información de manera consistente y uniforme.
- e) Puede ser una labor de años para contar con una base de datos excelente.
- f) Se debe explotar su contenido cuando menos dos veces al año.
- g) La información de las bases de datos se pierde un promedio anual del 15%
- h) Por lo anterior, se debe actualizar de forma constante.
- i) Se debe incrementar la información de la base consistentemente.

El mantenimiento para las bases de datos consta de tres fases:

- a) Actualización.
- b) Higienización.
- c) Certificación.

La actualización se refiere a la forma en que se van a verificar y poner al día la información contenida en la base de datos. Este procedimiento se puede realizar por vía telefónica, por correo directo, por calendario, por detección de errores y por eliminación o marcación de registros. A continuación se mencionan las reglas de la actualización.

Regla 1. Siempre que se llame por teléfono, se debe uno identificar previamente con los siguientes datos: nombre, empresa para la que trabaja o representa y los servicios que ofrece como empresa.

Regla 2. Siempre se deberán redactar guiones y explicar el motivo de la llamada.

Regla 3. Preguntar sobre la disponibilidad del cliente para poder tomar la llamada.

Posteriormente, se debe diseñar un programa para el periodo que más convenga realizar el proceso de actualización, ya sea semanal, mensual, anual, según los propios intereses de la empresa que lleva a cabo dicho proceso.

El término “higienización” está acuñado por la SEPOMEX y se refiere a la programación y envío de correo directo de dos a tres veces por año a las personas de interés, con la finalidad de “higienizar” la información contenida en la base de datos.

Es un proceso de revisión, verificación y corrección de los datos del domicilio postal, en el caso específico de SEPOMEX, para lo cual se debe de contar con la base de datos maestra de direcciones postales que pertenece al Servicio Postal Mexicano.

La certificación es el siguiente proceso y consiste en que una persona física o moral, que esté previamente autorizada por SEPOMEX, examina cada una de las direcciones postales que se integran a la base de datos de un cliente en particular para determinar si la información está registrada adecuadamente. La captura de información se realiza como se ilustra enseguida.

Para registrar un domicilio postal o dirección postal de una persona física:

Juan Rodríguez

Rubí 114-8

Col. Estrella

07810 México, D.F.

Si se va a registrar como un cliente y se le quiere identificar a través de un número de cuenta o número identificador:

No. 1344 5673 8766

Juan Rodríguez

Rubí 114-8

Col. Estrella

07810 México, D.F.

Las recomendaciones antes expuestas aparecen en el *“Manual para la certificación de las direcciones postales de SEPOMEX”*.

Antes de comprar, rentar o intercambiar una base de datos, vale la pena considerar los siguientes aspectos: descripción del contenido de la base de datos; antigüedad de la información y última actualización que se haya efectuado; número de registros que se compromete el proveedor a proporcionar; fuente y forma de obtención de los datos; implicaciones legales en el uso de la base de datos; consentimiento de los clientes para el uso de la información contenida en dicha base y preferentemente, verificar que el proveedor de la base de datos esté registrado ante la *Asociación Mexicana de*

Mercadotecnia Directa, A.C., el cual es el órgano colegiado que se encarga de integrar y representar profesionalmente a este tipo de empresas.

Aplicaciones de las bases de datos:

- a) Estudios de penetración de mercado por código postal.
- b) Ventas cruzadas.
- c) Mercadotecnia de relaciones. (Ej. Sistemas *CRM*)

En el caso específico de los clientes perdidos o dados de baja, se debe hacer una investigación de mercado sobre este tipo de clientes, así como los clientes inactivos, para determinar las causas por las cuales se perdieron como clientes.

Las ventas cruzadas como concepto se utilizan frecuentemente en el ámbito de la mercadotecnia; se refiere al hecho de que al ofrecer un servicio o producto de consumo determinado a un cliente, se derivan nuevos servicios o productos que se pueden también ofrecer al mismo cliente. Esto se hace a través de los contactos con que se cuenta.

En la opinión de algunos expertos en la materia, el futuro de los negocios está estrechamente ligado a la calidad de información contenida en las bases de datos de dichos negocios.

La mercadotecnia de relaciones tiene como objetivo tener contacto directo con los clientes. Esto implica la necesidad de mantener consistentemente actualizada la información contenida en las bases de datos.

Los proyectos relacionados con la creación y actualización de las bases de datos son diversos, ya que una vez que se inicia un proyecto de este tipo, ya no se puede ni se debe parar, ya que requiere de una inversión considerable en recursos tanto materiales como humanos.

Por lo anterior, se reitera la importancia de la actualización constante de la información, así como de la operación diaria de las bases de datos, conocimientos sobre temas informáticos relacionados, la planeación de los recursos humanos implicados, los recursos informáticos requeridos, conocimientos mercadotécnicos básicos, planeación estratégica de los costos de operación, entre otros aspectos a considerar.

Problemas de la *Mercadotecnia Directa* relacionados con las bases de datos:

- a) A mayor mercadeo directo, mayor cantidad de datos “basura” no útiles.
- b) Más regulaciones para evitar la invasión a la intimidad del consumidor.
- c) Aumento de costos operativos por baja respuesta en los envíos y comunicaciones que son enviados al cliente.
- d) Molestia por parte de los consumidores al recibir información que no han solicitado o que no les interesa.

- e) Intercambio de información a través de la información contenida en las bases de datos de una computadora a otra sin previa autorización de parte del cliente.
- f) Riesgos implícitos que conlleva el indiscriminado uso de la información del cliente, lo que puede llevar a utilizar negativamente esta información.

En conclusión, las bases de datos en el futuro deberán contar con los siguientes elementos:

- a) Dar la mayor importancia y seriedad a la información referente al cliente, es decir, será lo más importante y por lo tanto, se deberá cuidar toda su información.
- b) Desarrollar las bases de datos propias con información sobre personas que sean verdaderamente clientes y que se busque sobretodo tenerlos satisfechos como tales. Este debe ser el objetivo principal por parte de los diseñadores y administradores de las bases de datos.
- c) Diseñar las bases de datos de tal forma que los clientes tengan el deseo de proporcionar personalmente la información que integrará la base de datos, es decir, que la gente quiere aparecer registrada en dicha base, ya sea por propio interés o por distinción personal. Lo anterior se podrá lograr a través de campañas promocionales que estén bien planeadas y estructuradas.
- d) Elaborar un programa de comunicación que permita diseñar mejores bases de datos, por medio de correo ordinario, correo electrónico, vía telefónica o a través del levantamiento de encuestas y aplicación de cuestionarios.

Beneficios:

- a) Reducción de costos que implica la técnica del mercadeo directo.
- b) Aumento en los índices de respuesta por parte de los clientes.
- c) Obtención de confianza y lealtad de los clientes.
- d) Incremento de las ganancias obtenidas.
- e) Ganar la confianza del cliente es ganar más que la obtención de su dinero.

Recomendaciones para crear bases de datos eficientes:

- a) Verificar que el software que se utiliza contempla los campos de información que se van a requerir y que sean compatibles con la tecnología existente en México.
- b) Cuando se compren o renten bases de datos, se deben hacer pruebas previas.
- c) Conocer o investigar el origen de la información contenida en las bases.
- d) Solicitar autorización para el uso adecuado de la información, es decir si dicha información se puede vender o rentar a su vez a terceros.
- e) Utilizar la información de manera rápida y eficiente, ya que por lo general, este tipo de información pierde su vigencia en poco tiempo.
- f) Observar el código de ética profesional de la *Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa, A.C.*
- g) Consultar bibliografía especializada en la materia como apoyo al proyecto.
- h) Dejar de tratar con un mercado masivo de información y empezar a interactuar con prospectos y clientes bien conocidos.

- i) Buscar que los clientes dejen de ser receptores pasivos y que participen de manera directa.
- j) El nuevo tipo de consumidor quiere y debe participar, sobre la base de contar con un sentido de pertenencia, que desea ser escuchado y proponer tanto sus inquietudes como sus ideas propias.
- k) La *Mercadotecnia Directa* se fundamenta en la prueba y error, hasta la obtención de los resultados deseados, por lo que se recomienda paciencia y constancia.

¿Qué es Mercadotecnia Directa?

- Definición:

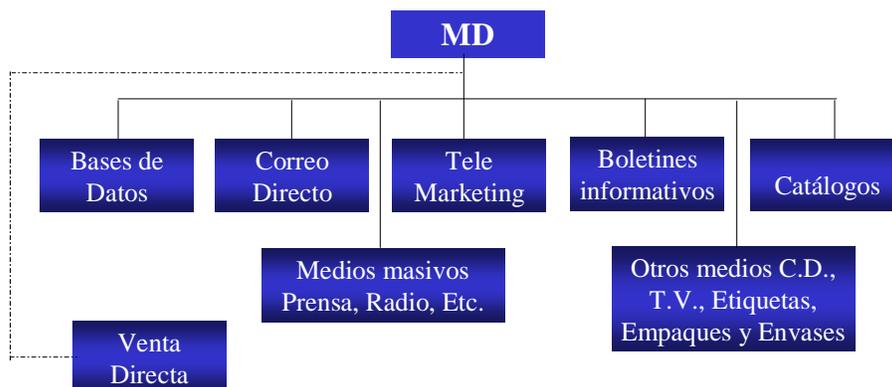
“Sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o una transacción en cualquier sitio”

¿Qué es Mercadotecnia Directa? II

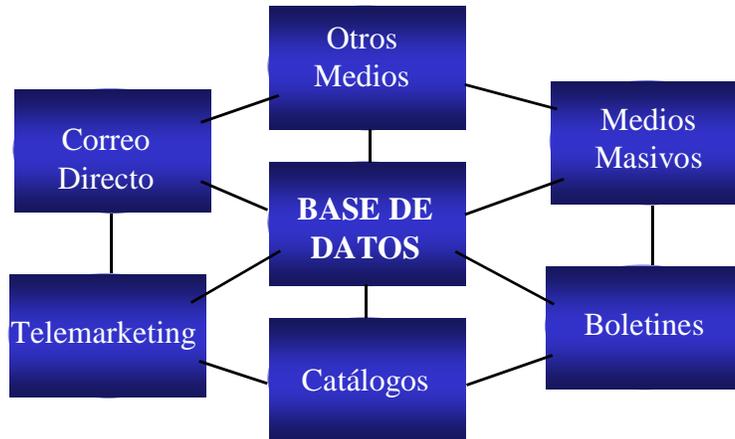
- Definición:

“Es la forma de comunicación directa y personalizada para promover un producto o servicio a través de la interacción con el consumidor”

Diagrama de la Mercadotecnia Directa



Cuadro de Herramientas de la Mercadotecnia Directa



Definición en Mercadotecnia Directa de Bases de Datos

“Es el conjunto de información que nos permite establecer una comunicación directa y personalizada con nuestro cliente o prospecto”

Fuente: Seminario sobre: “Administración de base de datos con enfoque Marketing” / Manuel Ávila. – México : Promoción Empresarial, 2001

4.4. Presentación del proyecto de la base de datos de clientes.

A continuación se presentan los alcances del proyecto y logros obtenidos.

4.4.1. Objetivos.

- a) Contar con información actualizada de clientes activos de la firma que permita la adecuada toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- b) Considerar como clientes activos todos aquellos registros con datos de facturación en los últimos 18 meses.
- c) Integración de las diversas fuentes de información existentes.
- d) Consolidación de la información de las distintas bases de datos internas.
- e) Contar con una base de datos de clientes como fuente de información de carácter nacional, la cual permita contar con información actualizada de cada uno de los clientes, así como de sus principales contactos y ejecutivos.
- f) Resolver la carencia de una fuente de información única y confiable, en la cual se pudiera localizar la información referente a los clientes en formato electrónico, ya que la información estaba respaldada en muy diversos formatos sin uniformidad alguna.

- g) Integrar las diferentes fuentes de información existentes. Como se mencionó en el inciso anterior, la información se tenía en distintos soportes de información, por lo cual se requirió integrarla en una sola fuente de manera uniforme y accesible.
- h) Contactar eficientemente y de manera certera a los clientes, a través de comunicados, boletines y reportes de facturación que se enviarán vía mensajería o por correo electrónico. Esto facilitará la comunicación con los mismos clientes.
- i) Desarrollar una fuente de conocimiento como auxiliar en la elaboración de las propuestas que se presentan a los principales contactos de los clientes, así como el acceso inmediato a la información referente a los propios clientes y sus contactos.
- j) Elaboración de reportes estadísticos de los clientes con base en la información disponible, integrada por sector, por industria, por ventas anuales, etc.
- k) Realización de otros proyectos específicos del área que se vayan presentando a lo largo del desarrollo de este proyecto, con base en los criterios establecidos por las partes involucradas.

4.4.2. Fuentes de información.

La información contenida en diferentes bases de datos dentro de la firma servirá como materia prima para la creación de la base de datos de clientes a través de la consolidación e integración de la información contenida en diferentes bases de datos existentes.

- a) *SAP*.- Información sobre facturación de los clientes. Esto se refiere al monto de los servicios que se proporcionan a los clientes.

- b) *Lotus Notes*.- Información sobre clientes potenciales. Son los contactos de las empresas a las cuales se pretenden ofrecer la gama de servicios de la firma y poder integrar como parte de los clientes de la misma.
- c) *Staff Track*.- Información administrativa sobre aspectos relacionados con socios y gerentes, la cual sirve para identificar al socio y gerentes responsables que están a cargo de cada equipo de trabajo.
- d) *SICC*.- Base de datos de cuentas por cobrar. Esta información es de carácter económico, ya que en ella se registran las cuentas que quedan pendientes de facturar a los clientes.

Como ya se ha señalado con anterioridad, la mayor parte de la información con la que se contaba en esa época, se encontraba en diferentes soportes informativos, desde el formato en papel escrito en máquina de escribir, el cual requirió de ser trabajado a través de un scanner, con la finalidad de recuperar esta información en un formato en texto electrónico, para que a su vez se pudiera exportar a un formato en Excel.

Concluido este procedimiento, se determinó dar de alta esta información en la base de datos en *Lotus Notes*, con el propósito de integrar en una sola base todo el cúmulo de información del cual se disponía hasta ese momento.

Con el propósito de alcanzar los objetivos antes citados, se determinó una serie de especificaciones para la administración y manejo de la base de datos, así como para su

consulta y utilización. Entre los principales criterios a considerar se enlistan los siguientes:

1. Los socios podrán editar y modificar la información relacionada con sus propios clientes exclusivamente. Lo anterior se determinó con la finalidad de que la información no pudiera ser manipulada por terceros.
2. La actualización de la base de datos quedará a cargo de la persona que funja como administrador de la misma, el cual tendrá la autoridad para dar de alta nuevos clientes, así como dar de baja clientes que por distintas razones se deban descartar.
3. La base de datos podrá ser consultada por el personal de la firma, para lo cual deberá quedar protegida para evitar cualquier tipo de edición o modificación de la misma.

4.4.3. Requerimientos de información.

Una vez determinados los criterios ya listados, se procedió a la redacción del manual del usuario para la actualización por parte de cada uno de los socios o en su defecto, la persona que ellos designaran como responsable de mantener actualizados los datos contenidos en esta base, ya que deberán estar al tanto de los cambios que se generen con cada uno de sus clientes. Esta determinación se tomó con base en las recomendaciones de la Junta de Consejo de la firma. Se determinó separar a los clientes potenciales y amigos personales de los socios, ya que esta información se encontraba mezclada con la

información referente a los clientes en la gran mayoría de los casos. Se propuso que este tipo de información sirviera para crear una base diferente de la base de clientes reales, que fuera una base de datos sobre contactos personales de los socios y cuya función principal fuera para invitaciones a eventos como las reformas fiscales, que se organiza cada año y que fuera alimentada directamente por el personal secretarial de la firma. Esto con la finalidad de no revolver la información de los clientes con otro tipo de información.

A su vez, se planteó la necesidad de crear otra base de datos para recabar la información y llevar el registro de todas las propuestas técnicas presentadas a los clientes. Dichas propuestas son redactadas, diseñadas y elaboradas por el Departamento de Propuestas.

Desde su concepción y puesta en marcha, la base de datos ha sufrido una serie de cambios en su diseño original, de acuerdo con las propias necesidades que se han ido presentando a lo largo de los cuatro años que tiene en operación.

En un principio, se contempló poder contar con un listado periódico de registros dados de baja como clientes de la firma, con el propósito de analizar las causas y determinar las estrategias a seguir que permitieran evitar en la medida de lo posible, estas bajas de clientes.

Por otra parte, se contempló también contar con un listado periódico de nuevos clientes, así como con los nombres de las personas que hayan intervenido para lograr su ingreso como nuevos clientes de la firma.

Esta actualización se deberá llevar a cabo periódicamente por parte de los socios o las personas que ellos designen para tal fin, para que posteriormente se puedan emitir formatos electrónicos que contemplen esta información y que se deberá enviar a la dirección general de la firma para su conocimiento.

Los campos principales requeridos en la base de datos se señalan a continuación:

- a) Básicos.- Datos generales sobre los clientes como nombre de la compañía, corporativos, filial, nombre del socio responsable, oficina a la que pertenece, despacho legal actual, fecha de alta.
- b) Clasificación.- Tipos de servicios ofrecidos por la firma, si es un cliente referido por la firma internacionalmente, si es una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), el tipo de industria a que pertenece, clasificación de acuerdo con el nivel de cómputo y de riesgo con el que cuenta, si aparece listado en alguna revista de negocios como *Fortune*, *Expansión*, de acuerdo al monto de ventas, activos, número de empleados, etc.
- c) Operativos.- Nombre de los principales contactos, puesto ocupado, datos sobre teléfono, correo electrónico, fax y facturación.
- d) Estadísticos.- Información sobre las diferentes áreas de servicio.

- e) Facturación.- Información sobre el monto de los servicios ofrecidos. Datos sobre RFC, número asignado de cuenta y dirección fiscal.

Nota: Véase al final del trabajo anexo No. 1: Instructivo para la consulta, llenado y modificación de los registros de la base de datos de clientes en Lotus Notes.

4.4.4. Diseño y datos contenidos

Con relación a las funciones del administrador de esta base de datos, estará el monitoreo mensual del contenido y de la calidad de la información que ingrese a la base, a fin de asegurar que se cuenta con información actualizada y confiable.

Como ya se ha indicado, el objetivo fundamental para la creación de la nueva base de datos consistía en contar con información actualizada de los clientes activos de la firma, para la adecuada toma de decisiones. Para este efecto, se considera como cliente activo aquel al cual se le ha facturado un servicio ofrecido por la firma en los últimos 18 meses.

Cabe destacar que, existe otro tipo de clientes conocidos como “clientes meta”, los cuales son aquellos clientes que dadas sus expectativas de crecimiento dentro del mercado, se busca atraer como posibles clientes en el corto plazo. En este tipo de casos específicos, se le genera un registro dentro de la base de datos y se consigna en el mismo, los nombres y puestos de los principales directivos con la finalidad de poder mantener contacto directo con ellos. Debido a la necesidad de contar con un historial de los servicios que se le han ofrecido a cada cliente de la firma, se indica en cada registro que integra la base de

datos todos y cada uno de estos servicios. Otra de las finalidades para la creación y diseño de la base de datos radicaba en el requerimiento de poder integrar en una base de clientes única, todos los clientes de la firma en todo el país, con el propósito de servir como una fuente de información y de conocimiento sobre cada cliente en específico, saber su historial de servicios proporcionados e información general sobre el mismo, para poder apoyar el trabajo del área de propuestas de la dirección a la cual se pertenece, con base en la experiencia obtenida en propuestas presentadas a clientes en el mismo ramo o sector de la industria a la que pertenece, así como consolidarse como una fuente de consulta para los empleados en todo el país. Se buscó desde un principio definir las siguientes necesidades en torno al diseño de la base:

- a) Tipo de consultas.- Se determinaron las formas de recuperación de la información.
- b) Tipo de datos registrados.- Se definieron los datos específicos de la información contenida, con base en los criterios acordados por el equipo de trabajo.

4.4.5. Procedimiento de integración y actualización.

Para abril de 1999, se inició el proceso de integración de la información contenida en las diferentes bases de datos que existían en esas fechas, las cuales contenían información sobre los clientes identificados en todo el país. Esto trajo por consecuencia que todo este cúmulo de información quedara integrado en una sola base de datos, contando con más de 12,000 registros, entre los cuales se encontraban muchos que estaban repetidos hasta

en más de dos ocasiones. Lo anterior representaba aproximadamente el 20% del total de los registros existentes. Aún así, se considero pertinente liberar la primera versión de la base, la cual como ya se mencionó, contenía toda la información resultante del cruce de información entre las otras bases, así como la información registrada sobre papel y que tuvo que ser pasada a formato electrónico para su posterior integración con la información contenida en la base resultante.

Vale la pena destacar que todo este esfuerzo de integración de la información antes referida, se llevó a cabo gracias al apoyo de la dirección de informática, que posteriormente cambió su nombre a dirección de tecnología de información.

Por citar algunas cifras, para esas fechas se contaba con 94 socios a nivel nacional, con un promedio aproximado de 120 registros por cada socio, de los cuales 3000 registros aproximadamente no contaban con la información necesaria para determinar al socio responsable de estos clientes.

Como siguiente paso, se procedió a la revisión, depuración y actualización de la información contenida en la base de datos resultante de las bases antes citadas. Dicho proceso se llevó a cabo por tres personas del área cuyos perfiles y funciones se indican en el apartado 3.2.3. Se tomó aproximadamente un periodo de seis meses para la limpieza de la base de datos, se trabajó en equipo y coordinados por el gerente administrativo del área, lo cual significó un avance sustantivo en el proceso de integración de la base de datos de clientes reales.

Durante este periodo, se siguieron las recomendaciones emitidas por la Junta de Consejo de la firma, las cuales ya se citaron de grosso modo con anterioridad, entre las cuales se contemplaban los siguientes puntos:

- a) Se deberá redactar el manual del usuario de la base de datos, ya que cada socio será el responsable directo de la actualización de la información correspondiente a sus propios clientes, ya sea de manera directa a por medio de una persona que el mismo designe para la realización de dicha tarea. Esta persona puede ser su asistente particular o algún gerente que sea parte de su equipo de trabajo.
- b) Por motivos de confidencialidad de la información, cada socio podrá editar y modificar únicamente, si así fuere el caso, los registros correspondientes a sus propios clientes. Lo anterior para evitar posibles confusiones o modificaciones a los datos registrados. De tal forma que se contará con los controles necesarios para que de acuerdo al perfil y contraseña de cada usuario, pueda editar y modificar únicamente la información que le corresponde.
- c) El administrador de la base de datos será la única persona autorizada para poder editar y modificar registros, así como dar nuevos clientes de alta o por diversos motivos, dar clientes de baja. Esta persona reportará directamente a la Dirección Nacional de Mercadotecnia.
- d) El socio director nacional enviará comunicados de manera frecuente a los socios para invitarlos a que colaboren con la constante actualización de esta base de datos. Esto permitirá contar con información actualizada por los propios socios o en su defecto, por su equipo de trabajo.

- e) Al cabo de un tiempo aún no determinado por la junta, se evaluará el uso y desempeño de esta base de datos, así como la validez de los criterios previamente establecidos al momento de su liberación.
- f) Con base en el inciso anterior, se harán las modificaciones pertinentes tanto al diseño original de la base de datos como a dichos criterios, tomando en consideración los resultados obtenidos.

De lo anterior, se pueden destacar tres procesos principales que se realizaron durante este periodo, por lo que favor de consultar el anexo II: Cronograma del proyecto.

1. Inicial.- Información proporcionada por los socios de la Firma en diversos formatos. Como ya se ha destacado, se procedió a la estandarización de esta información para poder ser ingresada a la base de datos.
2. Mantenimiento.- Se definieron los criterios generales de información para su registro y administración de la información. Altas, bajas, cambios y modificaciones, calidad de la información.
3. Automatización.- Se llevó a cabo el proceso de integración y actualización de la base de datos vía Lotus Notes, el cual es un software especializado para el manejo de bases de datos organizacionales.

4.4.6. Implantación de la base de datos.

Para realizar este proceso, se decidió utilizar la infraestructura con la que contaba la firma, la cual consistía en acceso a la red. tipo *LAN* con que contaban las oficinas a nivel

nacional, teniendo nodos principales en las oficinas localizadas en las ciudades de Monterrey, León, Aguascalientes, Tijuana, Guadalajara y en la oficina matriz localizada en el Distrito Federal.

El software utilizado para este proyecto es *Lotus Notes versión R5 de la empresa Lotus Development Corporation*, que se cargó al servidor que administra la red interna de la firma y para la capacitación de los usuarios de este software se utilizó el manual del usuario para *Lotus Notes*, ya que para esos momentos muchas personas no tenían conocimiento del funcionamiento de este *software*, ya que era necesario para que posteriormente se pudiera consultar la base de datos de clientes.

Se determinó que para llevar a cabo este proceso habría que cubrir una serie de lineamientos generales entre los que se destacan los siguientes:

- a) Se enviará un comunicado por parte de la Dirección General para notificar a los socios de la implantación de la base de datos y la cooperación que se requerirá por parte de los mismos. Además, se reiteró que cada socio sería responsable de la actualización de los datos correspondientes a sus propios clientes.
- b) Por confidencialidad de la información contenida en la base de datos, cada socio tendrá sólo acceso a la información correspondiente a sus clientes en esta fase. Una vez que la base de clientes esté actualizada, se permitirá el acceso a manera de consulta a todos los socios y personal en general.

- c) El coordinador de la base de datos, perteneciente al área de Mercadotecnia, será la persona encargada de verificar que estos criterios se cumplan de manera correcta, junto con la asesoría técnica por parte del área de Informática. Al cabo de unos meses, se evaluará el funcionamiento y utilización de la base de clientes para realizar los cambios o modificaciones que se consideren convenientes.
- d) Se solicitará por parte de la Dirección General que una vez que se concluya la fase de actualización y revisión de la información por parte de los socios, se notifique por medio de un memo firmado por el socio directamente tanto a la Dirección de Mercadotecnia como a la misma Dirección General. Esto con el fin de darle el seguimiento adecuado al proceso de actualización y revisión de la información.

Por su parte, el área de Tecnología apoyará en todo momento para concentrar la información de las diversas fuentes que ya se han referido, a fin de estandarizar y reformatear dicha información electrónicamente y cargarla a la base de datos de clientes. Sin esta colaboración entre las áreas de Informática y Mercadotecnia, la realización de este proyecto no será posible.

4.4.7. Plan de trabajo.

Como ya se recalcó en el punto anterior, la responsabilidad principal para la realización de este trabajo recayó en las áreas de Informática y Mercadotecnia. Por tal motivo, se definió entre el personal involucrado las actividades que cada uno tendría a su cargo y se

hizo una estimación del tiempo necesario para llevar a cabo dicho proyecto. Los pasos principales a seguir dentro del plan de trabajo se realizaron de la siguiente forma:

1. Nuevo diseño de la base de datos.- Consistió en la revisión de la definición de la base, el desarrollo de la base, la revisión por parte de los socios y las modificaciones de los registros, así como el procedimiento de actualización.
2. Diseño y redacción del manual del usuario.- Se trabajó en la forma de capacitar a los socios a través de un manual sencillo y fácil de utilizar.
3. Presentación ante la Junta de Consejo.- Se presentó ante este órgano de dirección y se determinaron los lineamientos generales para su realización.
4. Periodo para solicitar información a socios de la firma.- Se determinaron los tiempos de envío de la información, así como la distribución del manual del usuario.
5. Revisión de datos proporcionados por los socios.- Se concentró la información y se estandarizó para poder cargarla a la base de clientes.
6. Muestra de la información obtenida.- Se analizó la información y se llevó a cabo un muestreo aleatorio para evaluar la información obtenida.

7. Comunicación interna para oficinas foráneas.- Se enviaron comunicados a las oficinas del interior de la república para solicitar su colaboración.
8. Tiempo de disponibilidad de la base.- Una vez concluida la etapa de actualización por parte de los socios, se permitió el acceso general para todo el personal de la firma a la base de datos de clientes.

Nota: Véase al final del trabajo anexo No. 2: Cronograma

4.4.8. Compromisos adquiridos.

Este proyecto se puede considerar como multidisciplinario, dado que en el mismo participó personal de las distintas áreas ya referidas. Cada una de estas áreas tuvo una participación destacada y sobretodo participativa a lo largo de las dos fases que se identifican a continuación.

- a) Primera fase.- En esta fase se solicitó el envío de información por parte de los socios de oficina Ciudad de México, dado que la mayoría radican en el Distrito Federal.
- b) Segunda fase.- En esta fase se solicitó el envío de información por parte de los socios de oficinas foráneas.
- c) Áreas involucradas.- Dirección General; Dirección Nacional de Mercadotecnia; Dirección Nacional de Tecnología; Dirección de Promoción de Negocios;

Departamento de Tesorería y Contabilidad, socios de la firma y personal administrativo a su cargo.

En la primera etapa, la captación, estandarización y actualización de la información de la base de datos se consideró como crucial, ya que era imperante contar con esta información de acuerdo con la prioridad señalada por la Dirección General y la Dirección de Promoción de Negocios. Una vez realizada esta etapa, se contempló contar con un listado de nuevos clientes, así como los nombres de los contactos que hayan intervenido para lograr su ingreso como clientes de la firma.

Como ya se ha mencionado, la actualización se realizará periódicamente de forma semestral por parte de los socios, los cuales deberán proporcionar la información de preferencia en formato electrónico. El área de Mercadotecnia a través de la persona que ocupe el puesto administrativo de *Coordinador de la Base de Clientes*, tendrá a su cargo el monitoreo constante de la calidad de esta información, con la finalidad de contar con información veraz y actualizada. En el caso de que se encuentre un margen de error considerable, el coordinador deberá notificar al socio del que se trate para que se tomen las medidas adecuadas.

Durante la segunda etapa, se hizo el mismo requerimiento a los socios de oficinas foráneas y se les enviaron comunicados por parte de la Dirección General, en los que se hacía hincapié en la importancia de contar con una base de clientes de carácter nacional y que estuviera actualizada.

También se hacía mención a las distintas áreas que participaban en la realización de este proyecto, ya que cada una contaba con distintas fuentes de información que requerían ser concentradas y organizadas de tal forma que se pudieran consultar por parte del personal de la firma.

4.4.9. Estimaciones previas a la realización del proyecto.

Las metas que se pretendieron alcanzar en su momento, así como las limitantes que se identificaron previamente a la realización de este proyecto se mencionan a continuación.

- a) El éxito de esta base de datos dependerá de la participación activa y comprometida tanto de los socios de la Firma como del personal que esté involucrado en este proyecto. La actualización permanente de esta base permitirá conocer e identificar a los clientes de forma veraz y oportuna.
- b) Las bases de datos actuales de *SICC*, *SAP* y *Lotus Notes* tienen información incorrecta en diferentes campos y en diferentes niveles de actualización. Los datos que alimentarán a la nueva base de datos serán capturados en su totalidad. En principio en formato *Excel* y tan pronto como se haya desarrollado la base, será directamente en formato *Lotus Notes*, por lo que cada uno de los socios o la persona que sea designada por ellos, se hará responsable de eliminar errores y retrasos en la información.
- c) Los campos referentes a la clasificación y subclasificación por industria, se deben contemplar en el diseño, aunque el área de Mercadotecnia sólo actualizará hasta el

- primer nivel de clasificación. En el futuro, para el correcto manejo y administración de esta base de datos, se desarrollará un módulo en el sistema *SAP*, que permitirá hacer las validaciones de los campos de número de cliente, socio, clasificación por industria, así como otros campos que sean similares a los que *SAP* ya tiene preestablecidos.
- d) Una vez que se haya puesto en marcha el módulo de *SAP* para el área de Mercadotecnia, el cual permitirá la actualización de la información que se ingrese a la base, estará disponible con varios objetivos, como sería contar con una base de contactos y otra de clientes exclusivamente para efectos de facturación y contabilidad.
 - e) El propósito principal de esta base de datos debe estar orientado hacia la información referente a los clientes, es decir que hayan facturado en los últimos 18 meses. Para información relacionada con empresas y clientes meta o no clientes, deberá crearse una base de datos específica para tal fin.
 - f) La Dirección Nacional de Mercadotecnia ha contratado a una persona con experiencia en el manejo de información, la cual se denominará como “*Coordinador de la Base de Clientes*” y se dedicará exclusivamente a la administración de la nueva base de datos de clientes. Este coordinador será la persona responsable de administrar y auditar la información contenida en esta base. Será a su vez responsable por la calidad de la información que ingrese a dicha base. Esta base contará con la información de los contactos principales de las empresas que se les identifica como clientes reales para efectos de invitaciones

a eventos organizados por la firma, envío de boletines informativos, promoción de nuevos productos y servicios, etc.

- g) Por lo anterior, se les deberá enviar el paquete de información actual en los tiempos establecidos a cada uno de los socios nacionalmente, para su revisión, modificación y actualización correspondiente a sus propios clientes.
- h) Finalmente, la persona que se desempeñe como *Coordinador de la Base de Clientes* deberá mantener informados a todos y cada uno de los responsables de las distintas áreas que colaboran en este proyecto, a fin de darle el seguimiento que corresponde a este proyecto y llevarlo a buen término.

CONCLUSIONES.

Las metas alcanzadas, así como las limitantes que se presentaron a lo largo del proceso de realización del proyecto se mencionan a continuación.

- a) Se considera que se cumplieron y alcanzaron los objetivos para los cuales fue creada dicha base de datos, cuya información se sigue utilizando en la firma para propósitos comerciales y mercadológicos y ha servido como modelo para la creación e interacción con otras bases de datos y sistemas de información tipo *CRM (Client Relationship Management)* diseñados posteriormente. Cabe destacar la participación del bibliotecólogo como profesional de la información y la importancia de participar en este tipo de proyectos empresariales, en los cuales la experiencia adquirida para su realización es enriquecedora y motivante.
- b) El éxito de esta base de datos dependió en gran medida de la participación activa y comprometida tanto de los socios de la Firma como del personal que estuvo involucrado en este proyecto. La actualización permanente de esta base permitió conocer e identificar a los clientes de forma veraz y oportuna.
- c) Las bases de datos de las cuales se tomó la información para la creación de esta base (*SICC, SAP y Lotus Notes*) fueron la fuente principal de información de la misma. Los datos que sirvieron para alimentar a la base de datos creada para los fines antes señalados, fueron capturados en su totalidad. En principio en formato *Excel* y una vez desarrollada esta base, lo cual significó un año de trabajo desde su diseño original hasta su puesta en marcha, se hizo posteriormente en formato

- para *Lotus Notes*, por lo que cada uno de los socios o personas que fueron designadas para tal propósito, se hicieron responsables de la entrega oportuna de la información requerida.
- d) Los campos referentes a la clasificación y subclasificación por industria, se contemplaron en el diseño original. El área de Mercadotecnia se responsabilizó de la actualización hasta el primer nivel de clasificación.
 - e) Posteriormente, se determinó desarrollar un módulo en el sistema de administración informático conocido como *SAP*, para el manejo óptimo y administración de esta base de datos, que permite hacer las validaciones de los campos de número de cliente, socio, clasificación por industria, así como otros campos que son similares a los que el sistema *SAP* ya tiene previamente programados.
 - f) Una vez puesto en marcha este módulo para el área de Mercadotecnia, el cual permite la actualización de la información que se ingresa actualmente, hace disponible la información para poder contar con una base de contactos y otra de clientes exclusivamente para efectos de facturación y contabilidad.
 - g) El propósito principal de esta base de datos está orientado hacia la información referente a los clientes actuales, es decir que hayan facturado en los últimos 18 meses. Para información relacionada con empresas y clientes meta o no clientes, se han creado ya otras fuentes de información específicas.
 - h) La Dirección Nacional de Mercadotecnia sigue colaborando con la firma en la actualización de la base actual de clientes, ahora ya respaldada en el sistema *SAP*, a través de la persona encargada, la cual ha tratado de colaborar con su

experiencia en el manejo de información, cual se le ha denominado como “*Coordinador de la Base de Clientes*” y se ha dedicado a la administración de la base de datos de clientes durante estos años. Este coordinador ha sido la persona responsable de administrar y auditar la información contenida en esta base de datos empresarial.

- i) A su vez, ha sido responsable por la calidad de la información que ha ingresado a dicha base. Esta base cuenta con la información de los contactos principales de las empresas que se les identifica como clientes reales para efectos de invitaciones a eventos organizados por la firma, envío de boletines informativos, promoción de nuevos productos y servicios, etc.
- j) Durante los cinco años desde su creación y diseño, esta base ha servido para el apoyo a las diferentes áreas que conforman la firma y como una fuente de información principal para conocer los clientes a los cuales se les ofrecen servicios profesionales.
- k) Se cumplió con un anhelo tanto personal como profesional, ya que a lo largo de este proyecto se desempeñó el papel del bibliotecólogo como gestor del conocimiento tanto generado como adquirido en esta empresa, a fin de que cada uno de los que nos dedicamos a nuestra profesión vislumbremos nuevas oportunidades que se presentan al participar en este tipo de proyectos mercadológicos y que podamos decir al final lo mismo que Lettis, que nuestro trabajo nos causa placer y satisfacción al llevarlo a cabo y no hacerlo únicamente para solventar nuestras necesidades meramente económicas y dejar de satisfacer las inquietudes tanto personales como profesionales, que deben ser desde un

punto de vista muy particular y en la medida que cada uno lo determine, una prioridad igual o mayor en la vida diaria.

- 1) Como dato curioso para este informe, vale la pena destacar a la firma de contadores *Arthur Andersen* (reconocida en su momento como una de las “*Big Five*” en el ramo de prestación de servicios profesionales en todo el mundo) con sede en Chicago, Illinois, Estados Unidos. En dicha firma contable laboraba Lettis al momento de publicar su artículo, que es citado en el segundo capítulo de este trabajo. Se hace mención ya que es uno de los mayores ejemplos sobre los drásticos sucesos que se presentan en el ámbito empresarial. Dicha firma de contadores era filial junto con la otrora *Andersen Consulting* (reconocida también mundialmente hace algunos años como consultores y asesores empresariales, en la cual también laboré entre 1994 y 1999 como responsable del centro de información, en su oficina en México y que actualmente se denomina como *Accenture de México*) ambas empresas pertenecían a la organización global *Andersen Worldwide*, que se desintegró en el año 2002 debido al escándalo corporativo y financiero llamado como el caso “*Enron*”. Lo anterior derivó en la integración en el año 2003 de la representación en México de *Arthur Andersen*, conocida como *Ruiz Urquiza y Cía* con su competencia directa, la firma contable *Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C.*, la cual hizo posible la realización de este proyecto.

OBRAS CONSULTADAS.

Aguadero Fernández, Francisco. *La sociedad de la información: vivir en el siglo XX.* – Madrid: Acento Editorial, c1997. 96 p.

Albrecht, Karl. *The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization.* New York: American Management Association, 1994. 1 vol.

Bell, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social.* Madrid: Alianza Universidad, 1994. 578 p.

Bell, Daniel. *Gutenberg and the computer: on information, knowledge and other distinctions.* pp. 15-21. En: “Encounter”, vol. LXIV (May 1985)

Casares y Sánchez, Julio. *Diccionario ideológico de la lengua española: desde la idea a la palabra; desde la palabra a la idea.* – Barcelona: Gustavo Gili, 2001. 887 p.

Castro, César A.; Ribeiro, María S.P. *Sociedade da Informacao: Dilema para o bibliotecario.* pp. 17-25. En: “Transinformacao”, vol. 9 (1) 1997.

Choo, Chun Wei. *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment: Monograph Series*. Medford, New Jersey: Information Today, American Society for Information Science, 1995. 272 p.

Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento / eds. Margarita Almada de Ascencio; et al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2003. 486 p.

Córdoba Gonzalez, Saray. *La información para el desarrollo en el proyecto político del Estado costarricense*. pp. 2-11. En: “Ciencias de la Información” (Cuba) vol. 27 (1) Mar. 1996.

Dinerman, Gloria. *The information professional: a portrait of progress*. pp. 1, 11, 14. En: “The SpecialList”, vol. 19 (5), May 1996.

Drucker, Peter F. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins, 1990. 1 vol.

Drucker, Peter F. *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Madrid: Edhasa, 1996. 102 p.

Ferriero, David S. and Wilding, Thomas L. *Scanning the environment in strategic planning: Masterminding Tomorrow's Information - Creative Strategies for the 90's*.

Washington DC: Special Libraries Association, 1991. 1 vol.

Fukuyama, Francis. *The End of History and the Last Man*. – New York: Free Press, 1992.

474 p.

González de Gómez, María Nélica. *La sociedad del conocimiento: conceptos y premisas: Introducción*. pp. 15-32. En: *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000.

Introducción a la investigación científica en bibliotecología / Herbert Goldhor; trad. Fernando Molina. – México: UNAM, 1981. 177 p.

Knowledge Management in a Learning Society / Organizaciòn de Cooperaciòn y Desarrollo Econòmicos. Paris: c2000. 257 p.

Lawes, Ann. *Thinking about the information manager as change agent*. pp. 15-20. En: "InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive", vol. 3 (1), December, 1995.

Lettis, Lucy. *Determined?, Driven?, Perhaps even Relentless? At Arthur Andersen in New York, success in the company's business information center connects of Lucy Lettis's own career path.* pp. 3-5. En: "InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive", vol. 3 (5), April, 1996.

Levison, Marc. *Not everyone is downsizing.* pp. 42-44. En: "Newsweek", vol. 127 (12), March 18, 1996.

Lyotard, Jean Francois. *Toward The Post-Modern: Philosophy and Literary theory.* – New York: Humanity Books, 1991. 1 vol.

Management skills for the information manager / ed. by Ann Lawes. – England: Ashgate, 1993. 228 p.

Marketing Principles / ed. by Philip Kotler. – New York: Prentice Hall, 1991. 1 vol.

Morales López, Valentino. *La sociedad del conocimiento: ¿Un ideal novedoso?* pp. 33-49. En: *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et al. – México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000.

Morin, Edgar y Toffler, Alvin. *Poder y conocimiento: de la revancha del pasado a la crisis del futuro*. pp. 6. En: "La Jornada" (México) 13 de junio, 1994.

Nicholas of Cusa. *Docta Ignorantia*. – 2th. Ed. – New York : The Arthur J. Banning Press, 1985. 1 vol.

Páez Urdaneta, Iraset. *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades*. Caracas: Universidad Simón Bolívar, Instituto de Estudios del Conocimiento: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, 1992. 253 p.

Rendón Rojas, Miguel Ángel. *¿Qué es la sociedad del conocimiento? Un nuevo reto para la bibliotecología: Introducción*. pp. 3-5; 50-57. En: *Contribución al desarrollo de la sociedad del conocimiento* / eds. Margarita Almada de Ascencio; et. al. – México : UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2000.

Seminario sobre administración de base de datos con enfoque Marketing / Manuel Ávila. – México: Promoción Empresarial, 2001. 1 vol.

Sigel, Ira. *LEXIS-NEXIS executives focuses in on the 'ninth wave' for information services*. pp. 35-40. En: "InfoManage: The International Management Newsletter for the Information Services Executive" vol. 3 (5), April, 1996.

Strategic Management of Technology and Innovation / edited by Robert A. Burgelman; et. al. – New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1 vol.

Szilagyi, Andrew D. *Management and Performance*. Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988. 1 vol.

Tarapanoff, Kira. *O profissional da informacao e a sociedade do conhecimento: Desafios e Oportunidades*. pp. 27-38. En: “Transinformacao”, vol. 11 (1), 1999.

Tees, Miriam. *Is it possible to educate librarians as managers?* pp. 173-182. En: “Special Libraries”, vol. 75 (6), July 1994.

The Economic Impact of Knowledge / by Dale Neef, G. Anthony Siesfeld and Jacquelyn Cefolatom. – Larry Prusak Series, 1998. 1 vol.

Understanding Educational Research : An introduction / Deobold D. Van Dalen. – Third ed. -- United States : McGraw-Hill, 1986. 1 vol.

ANEXO 1.

INSTRUCTIVO PARA LA CONSULTA, LLENADO Y MODIFICACION DE LOS REGISTROS DE LA BASE DE DATOS CLIENTES EN LOTUS NOTES.

INTRODUCCION:

El presente instructivo es una herramienta que les ayudará a la revisión y actualización de la información a la que tendrán acceso vía Lotus Notes, la cual es un concentrado de diversas fuentes de información, así como datos que se han proporcionado desde agosto de 1998.

Este instructivo tiene la finalidad de orientar y guiar al usuario en cada uno de los pasos que se deben seguir al momento de ingresar información o modificación de la misma. Es recomendable que el socio sea la persona que realice esta revisión, o alguna persona que el Socio designe y que conozca la información de los clientes.

FUNCIONES DE LOS BOTONES QUE SE UTILIZAN



ACEPTAR.- Se utiliza una vez que el registro ha sido revisado y aceptado.



CANCELAR.- Se utiliza para suprimir cualquier cambio que se haya efectuado.



ACTUALIZAR.- Se utiliza para editar el registro y poder hacer cambios.



LISTADO DE OPCIONES.- Se utiliza para escoger un concepto de la lista.

ANEXO II.

LINEAMIENTOS GENERALES DE INFORMACIÓN:

- **TODA INFORMACION QUE SE AÑADA O MODIFIQUE, DEBE SER REGISTRADA EN MAYÚSCULAS Y CON ACENTOS, EXCEPTO EN LOS CASOS DE OPCIÓN MÚLTIPLE.**
- **LOS NÚMEROS TELEFÓNICOS DEBER SER REGISTRADOS CON ESPACIOS Y/O GUIONES INTERMEDIOS. LOS NÚMEROS TELEFÓNICOS DEL INTERIOR DEL PAÍS Y DEL EXTRANJERO, DEBER SER REGISTRADOS CON SU RESPECTIVA CLAVE DE LADA.**
- **TODAS LAS FECHAS QUE SE REGISTREN DEBEN SER EN FORMA NUMÉRICA. (DD/MM/AA).**

REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN:

La información contenida en esta base esta dividida de la siguiente forma:

BASICOS.- Datos generales de los clientes.

Alta		Estatus: Capturado	
▼ Básicos			
No. Cliente:		Nombre del Cliente:	
Socio Responsable:		Nombre Corto:	
Web Page:	http://	Oficina:	
Calle:		Colonia:	
Ciudad:		Estado:	
CP:		Pais:	MX
Telefono:		Fax:	

- No. de cliente (número de cliente)
- Nombre del cliente (compañía)
- Socio responsable
- Nombre corto de cliente (si se tiene)
- Web Page (dirección de página en Internet, si existe)
- Oficina (la que proporciona el servicio al cliente)
- Dirección de la empresa (Calle, Colonia, Ciudad, Estado, Código Postal y País).
- Teléfono (Conmutador)

SERVICIO AL CLIENTE.- Clasificación de tipos de Servicios que se ofrecen al cliente en particular.

Servicios	Socio	Oficina	Gerente	Oficina
Auditoría				
Impuestos				
DPJ				
Asesoría de Negocios				
Consultoría				
Otros				

Segundo Socio: LCSP Nacional:

- Auditoría
- Impuestos
- DPJ (División Práctica Japonesa)
- Asesoría de Negocios
- Consultoría
- Otros (especificar el tipo de servicio)
- Nota: En cada caso se debe consignar el nombre del socio y nombre del gerente, respectivamente. (el nombre de la oficina aparecerá automáticamente). Otros datos a considerar son el nombre del segundo Socio responsable y LCSP (Lead Client Service Partner) nacional. Para los siguientes apartados (Nivel de Satisfacción y Fecha correspondiente), se encontrará la siguiente leyenda: "Este dato podrá ser llenado en cuanto se aplique el cuestionario del Programa de Calidad con el formato: Evaluación de nuestros servicios por el Cliente".

CONTACTOS.- Información operativa, la cual contempla los nombres de las personas clave dentro de la compañía, mencionando los puestos que ocupan, registrando los datos en orden jerárquico descendente, preferentemente (Presidente, Director General, Director de Finanzas, etc.).

Contactos	
Contacto 1	
Tratamiento	Telefono
Nombre	Fax
Puesto	e-Mail
Calle	Colonia
Ciudad	Estado
CP	Pais
Contacto 2	
Tratamiento	Telefono
Nombre	Fax
Puesto	e-Mail
Calle	Colonia
Ciudad	Estado
CP	Pais
Contacto 3	
Tratamiento	Telefono
Nombre	Fax
Puesto	e-Mail
Calle	Colonia
Ciudad	Estado
CP	Pais

- Tratamiento.- Referencia por cortesía para dirigirse a la persona, de preferencia utilizar abreviaturas (SR., DON, LIC., ARQ., ING., SRA., etc.)
- Nombre del contacto
- Puesto que ocupa
- Dirección donde labora el contacto (Calle, Colonia, Ciudad, Estado, Código Postal y País);
- Teléfono
- Fax
- Dirección de correo electrónico.
- Nota: En caso que los datos de la dirección del Contacto coincidan con los básicos de la compañía cliente, favor de dejar en blanco este apartado y únicamente registrar los datos correspondientes a teléfono directo, número de extensión, fax directo y dirección de correo electrónico.

CONTACTOS (ABOGADOS Y CONSULTORES).- Información sobre asesores legales y/o consultores que contrata el cliente, este campo permite conocer otros servicios externos.

Contactos (Abogados y Consultores)		
Nombre	Fecha	Comentarios
Abogados		
Consultores		

- Nombre del contacto
- Fecha en que contrataron el servicio (mencionando en dado caso el mes y año en forma numérica)
- Comentarios que se consideren oportunos o importantes del tema.
- **CLASIFICACION.**- Datos específicos del cliente, de acuerdo a la antigüedad como cliente; si se dio de baja como cliente; si pertenece a algún corporativo; si es cliente referido a nivel internacional; si cotiza en Bolsa Mexicana de Valores (BMV); etc.

Clasificación						
Cliente desde:		Baja:				
Corporativo:		Clave Corporativo:				
División:		Clave División:				
Referido:	<input checked="" type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Cotiza en BMV:	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No			
Deloitte						
LCSP Internacional:		Ciudad:				
Oficina:		Pais:				
Cliente						
Compañía Matriz:		Pais Matriz:	MEXICO			
Sector:	<input checked="" type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> Gobierno	Actividad:	0000			
Nivel de Computación:	<input type="radio"/> D <input type="radio"/> S <input type="radio"/> M	Industria:				
Riesgo:	<input type="radio"/> MMN <input type="radio"/> MN <input type="radio"/> N	Sub Industria:				
Fuente	Posición	Año	Ventas	Activos	Pasivos	Personal
Deloitte						
Expansión						
Fortune						
Otro						

- Cliente desde.- Mencionar la fecha de alta del mismo (mencionando día, mes, año en forma numérica; Ej.- 01.01.1999, 25.11.97, etc.)
- Baja.- En caso de terminar la relación con la empresa cliente (mencionar día, mes y año en forma numérica)
- Nombre del Corporativo.- Información sobre el corporativo al cual pertenece la compañía, si aplica (En caso de dar de alta a un nuevo corporativo o división, favor de mencionarlo en el renglón de *Observaciones* que está al final del formato).
- Clave del Corporativo.- No llenar este campo (es un número asignado automáticamente).
- División.- No llenar este campo (será asignada automáticamente).

- Clave de la División.- No llenar este campo (es un número asignado automáticamente).
- Si es cliente referido.- Se deberá escoger una opción. En caso de serlo, aparecerán datos adicionales, como son: LCSP (Lead Client Service Partner) Internacional; Oficina; Ciudad; País; Compañía Matriz y País Matriz.
- Si cotiza en BMV.- Se deberá escoger una opción, si el cliente cotiza en una Bolsa extranjera, adicionar esta información en observaciones que está al final del formato.
- Sector al que pertenece.- Se deberá escoger una opción
- Actividad de la compañía (de acuerdo al Código Industrial SIC que se maneja internacionalmente en la Firma):
 - Actividad.- Si no está determinada, seleccionar del listado la actividad que corresponda al giro de la empresa. En caso de no encontrar la actividad que mejor corresponda al cliente en cuestión, favor de registrarla en el apartado de Observaciones que está al final del formato.
 - Industria.- Aparecerá en forma automática al seleccionar la actividad
 - Sub Industria.- Aparecerá en forma automática al seleccionar la actividad
- Nivel de Computación. Se divide en:
 - Dominante (D)
 - Significativo (S)
 - Menor (M)

Se refiere al grado de uso e infraestructura tecnológica con que cuenta el cliente. Se deberá llenar la elección que Ustedes consideren la más adecuada.
- Factor de Riesgo. Se divide en:
 - Normal (N)
 - Mayor de lo normal (M)
 - Mucho mayor de lo normal (MMN).

Se deberá llenar la elección que Ustedes consideren la más adecuada.
- Nota: Existe también un apartado dentro de Clasificación, el cual contempla datos referentes a información complementaria sobre la compañía, como:
 - Posición en el mercado
 - Año de la información registrada
 - Ventas anuales
 - Activos
 - Pasivos
 - Número de personal.

Esta sección será llenada por el área de Mercadotecnia, con excepción de la columna “Fuente” en la cual se deben registrar los datos requeridos.

Contable: Este apartado muestra los datos administrativos del cliente, para efectos contables de la Firma. Estos datos son de consulta, y no podrán ser modificados por el Socio.

Contables		
Auxiliar Contabilidad	No. Acreedor	Condiciones de Pago
Extracto de Cuenta	Codigo Camarcal	Codigo Municipal
Cuenta Asociada	Cliente MicroSico	Via de Pago
Interes	Dias de Cobro	Dias de Revisión
Ritmo	Persona Fisica <input type="checkbox"/> Si	Contacto Cobranza
RFC:	Sujeto a IVA <input type="checkbox"/> Si	Comisarios Galaz
Ruta de Cobranza	Zona km	Externo <input type="checkbox"/> Externo

Observaciones: Aquí se debe registrar toda modificación o comentario que no corresponda a las secciones anteriores.

✓
✗

Alta Estatus: Capturado

- ▶ Básicos
- ▶ Servicio al Cliente
- ▶ Contactos
- ▶ Contactos (Abogados y Consultores)
- ▶ Clasificación
- ▶ **Contables**

Observaciones: