

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Administración



**SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA: ENFOQUE EN LA
EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **KAREN ANGÉLICA ASCENCIO HERNÁNDEZ**
Tutor **MAESTRA. ADRIANA YELILA AVILA MORENO**

Tlaquepaque, Jalisco. 02 de diciembre del 2023.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dedicar estas líneas a las personas que estuvieron conmigo durante todo este trayecto y que han contribuido a finalizar el Trabajo de Obtención de Grado.

Quiero agradecer a mis padres Miriam y Pedro, por mostrándome que el trabajo arduo trae consigo frutos muy gratificantes. Gracias por ser siempre esas personas que me apoyan incondicionalmente en todos mis proyectos.

A Felipe, mi compañero de vida, gracias por ser mi cómplice y mi compañero inseparable en este camino. Gracias por creer en mí y estar siempre en primera fila motivándome, apoyándome e impulsándome en este proyecto.

A mis profesores y tutora Adriana, sus consejos fueron fundamentales para lograr los resultados de este proyecto.

A URREA y a Lorena, por la oportunidad de aprender y aportar a los resultados de la empresa con este proyecto de intervención.

CONTENIDO

1.	RESUMEN.....	11
2.	INTRODUCCIÓN.....	13
1.	Fundamentación del trabajo	16
1.1	Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto	16
1.2	Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención	19
1.3	Validación de las condiciones del escenario	21
1.4	Análisis del entorno de la organización.....	21
1.5	Diagnóstico preliminar: primera hipótesis	43
1.6	Objetivos de la intervención.....	47
1.7	Delimitaciones y área funcional por intervenir	48
1.8.	Relevancia y pertinencia del trabajo	52
2.	MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA.....	55
2.1	Estado de la cuestión.....	55
2.2	Conceptos y enfoques teóricos relacionados.....	71
3.	MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA.....	74
3.1	Definición preliminar de la metodología, herramientas requeridas y cronograma. 74	
3.2	Análisis de referencia	97
3.3	Metas de información	99
3.4	Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.....	100
3.5	Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.102	
3.6	Definición de factores prioritarios a intervenir y/o modificar en la problemática. 103	
4.	ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	108
4.1	Justificación de la estrategia de intervención	109
4.1.1	<i>Consideraciones Costo/beneficio de la Estrategia</i>	110
4.2	Herramientas e instrumentos	110
4.3	Etapas del proceso de aplicación/intervención	111

4.4 Reflexiones finales de la implementación	147
5. EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS	153
5.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	153
5.2 Organización de la información obtenida	157
5.3 Impacto de la estrategia en la organización.....	160
6. DISCUSIÓN FINAL	163
6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia.....	163
6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	166
6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	167
7. CONCLUSIONES	170
8. REFERENCIAS	171
9. GLOSARIO	174
10. ANEXOS	175

ÍNDICE DE SIGLAS

B2B: Business to business

PNTi: Premio Nacional de Tecnología e Innovación

TI: Tecnologías de Información

PIB: Producto Interno Bruto

D&A: Data and Analytics

DAIM: Data and Analytics Infrastructure Model

ITAEE: Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal

KPI: Key Performance Indicator

BI: Business Intelligence

CRM: Customer relationship management.

VoC: Voice of the Customer

XM: Experience Management

CX: Customer Experience

EX: Employee Experience

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Set competitivo directo	38
Tabla 2. Listado temas para la intervención	55
Tabla 3. Factores que ejercen influencia en las estrategias.	58
Tabla 4. Mapa de la experiencia del cliente compra en línea.....	64
Tabla 5. Cuadro de relación- Acciones de intervención y el marco teórico.	72
Tabla 6. Rastreador de actividades claves del cliente.....	82
Tabla 7. Tabla de vaciado de fuentes y casos de uso de D&A	93
Tabla 8. Matriz del marco lógico del problema.	98
Tabla 9. Fases de la intervención, objetivos y artefactos.	99
Tabla 10. Fases de la intervención, objetivos y artefactos.	100
Tabla 11. Relación de fases con objetivos y actores clave.....	102
Tabla 12. Matriz de prioridad por objetivo de la intervención	103

Tabla 13. Plan de trabajo para el proyecto de intervención.....	106
Tabla 14. Estrategia de intervención y objetivos por fase.	108
Tabla 15. Cronograma de los principales hitos de la intervención.	111
Tabla 16. Estrategia de intervención y objetivos por fase.	112
Tabla 17. Matriz de información para entendimiento del cliente y nivel de digitalización.	114
Tabla 18. Matriz de recursos tecnológicos disponibles en la organización.	117
Tabla 19. Ficha de control de cambios del proyecto.	126
Tabla 20. Plan de trabajo adaptado de acuerdo con la ficha de control de cambios.....	127
Tabla 21. Programa de levantamiento de satisfacción por proceso.....	139
Tabla 22. Plan de trabajo de intervención finalizado.....	149
Tabla 23. Propuesta de valor del Modelo CX y los elementos implementados en el proyecto. .	154
Tabla 24. Resultados cuantificables antes y después de la implementación.	155

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Proyecciones de crecimiento por región	24
Ilustración 2. PIB de los países con mayor relevancia para URREA	25
Ilustración 3. PIB de México y el sector de la construcción.	25
Ilustración 4. Tipo de cambio	26
Ilustración 5. Comportamiento de la inflación.	26
Ilustración 6. Comportamiento del precio del cobre.....	27

Ilustración 7. México Cómo Vamos con datos del ITAEE, Banco de Información Económica.....	28
Ilustración 8. Pronóstico de crecimiento económico.....	28
Ilustración 9. Producción de la vivienda en México.....	29
Ilustración 10. Dependencia por edades en 2030.....	30
Ilustración 11. Tamaño del mercado de e-commerce	32
Ilustración 12. Proyección de emisiones de CO2 en 2030.....	36
Ilustración 13. Proyección de la escasez de agua en 2025	37
Ilustración 14. Actores claves del proceso de inteligencia competitiva.	43
Ilustración 15. Árbol de problemas.....	45
Ilustración 16. Mapa de relaciones	46
Ilustración 17. Áreas relevantes para intervenir.....	49
Ilustración 18. Programa de implementación del proyecto de intervención.	51
Ilustración 19. Visibilidad de un modelo de negocio a través de preguntas clave.	60
Ilustración 20. Marco de gestión de la experiencia del cliente	61
Ilustración 21. Construcción de un mapa de camino del cliente.	62
Ilustración 22. Mapa de la experiencia del cliente en tiendas de Starbucks	63
Ilustración 23. Modelo de la estrategia y operación de D&A	66
Ilustración 24. Mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención	75
Ilustración 25. Relación entre inteligencia competitiva y la planificación estratégica.....	76
Ilustración 26. Proceso de planeación estratégica	77
Ilustración 27. Inteligencia competitiva conectando empresa con entorno	78

Ilustración 28. Estructura y alineación interna y externa del mapa de ruta.....	79
Ilustración 29. Los tres pilares y las nueve capacidades para una gestión del CX.	81
Ilustración 30. Formato Persona Builder.	83
Ilustración 31. Artefacto Buyer Persona.	84
Ilustración 32. Formato Customer Journey Map	85
Ilustración 33. Customer journey map.....	85
Ilustración 34. Formato Causa raíz del problema del cliente.	86
Ilustración 35. Siete etapas para el diseño de modelo estratégico y operativo de datos.....	89
Ilustración 36. Formato de una declaración de visión	89
Ilustración 37. Diagrama de alineación partes interesadas con los objetivos del negocio.	90
Ilustración 38. Diagrama de alineación propuestas de valor con los objetivos de D&A.	91
Ilustración 39. Mapa de ruta simple.	92
Ilustración 40. Definición del alcance de los datos requeridos.	92
Ilustración 41. Data and Analytics Infrastructure Model DAIM.....	94
Ilustración 42. Proceso metodológico de estrategia de datos.....	95
Ilustración 43. Representación de sistemas de visualización de inteligencia de datos.....	96
Ilustración 44. Cuadrante Mágico para la voz del cliente.	96
Ilustración 45. Mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención.	99
Ilustración 46. Relación de actores claves dentro del proceso de intervención.	101
Ilustración 47. Modelo de un negocio digital.....	104
Ilustración 48. Variables detectadas por cada una de las áreas entrevistadas.	113

Ilustración 49. Cuadrante mágicos programas Voz del cliente (VoC).....	118
Ilustración 50. Demostración de los tableros de Qualtrics a URREA.	120
Ilustración 51. Demostración la escucha de los clientes de URREA a través de Qualtrics.	120
Ilustración 52. Perfil del distribuidor Top.....	122
Ilustración 53. Etapa de preventa del CJM.....	123
Ilustración 54. Etapa de venta del CJM	124
Ilustración 55. Etapa de postventa del CJM.....	125
Ilustración 56. Relación de grupos de interés con el modelo de datos y su medición.....	129
Ilustración 57. Mapa de ruta 2022-2025 del Modelo de datos CX.....	130
Ilustración 58. Tecnologías incluidas dentro de la solución de Qualtrics Foundational.....	133
Ilustración 59. Tecnologías incluidas dentro de la solución de Qualtrics Foundational.....	135
Ilustración 60. Evidencia de la generación del grupo asignado a URREA.	135
Ilustración 61. Tema oficial para el levantamiento de datos del distribuidor.	136
Ilustración 62. Evidencia del dominio determinado para la experiencia en URREA.	136
Ilustración 63. Informe de interacción de los usuarios en plataforma de Qualtrics.	137
Ilustración 64. Imagen ilustrativa del diseño del cuestionario de experiencia del cliente.	138
Ilustración 65. Evidencia de los cuestionarios de atención comercial en plataforma.....	140
Ilustración 66. Evidencia ExpertReview, herramienta de IA para evaluar las encuestas.	141
Ilustración 67. Evidencia de los cuestionarios de atención comercial en plataforma.....	142
Ilustración 68. Medios de distribución de las encuestas	142
Ilustración 69. Primera prueba de tablero de monitoreo de respuestas de los usuarios.	143

Ilustración 70. Informe personalizado de las encuestas realizadas en las pruebas iniciales.	144
Ilustración 71. Informe personalizado de las encuestas realizadas en las pruebas iniciales.	145
Ilustración 72. Muestra gráfica del tablero con inteligencia Text IQ, en pruebas realizadas.....	146
Ilustración 73. Mensaje que recibirá el distribuidor de forma automática en la plataforma. ...	147
Ilustración 74. Tableros interactivos vistos desde dispositivos móviles.	157
Ilustración 75. Tableros interactivos vistos desde una laptop.	159
Ilustración 76. Proceso general de implementación del proyecto.	164
Ilustración 77. Modelo metodológico del proyecto de intervención.	164

1. RESUMEN

El sistema de inteligencia competitiva es clave para la oportuna vigilancia y toma de decisiones de los negocios en tiempos de constante cambio y en donde las empresas tienen que estar en todo momento atentos a los eventos del entorno para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.

En este proyecto se profundiza en el entendimiento de la importancia del sistema de vigilancia de los clientes a través de un modelo de gestión de la experiencia del cliente aplicado en una empresa. Por lo tanto, parte de entender las áreas de oportunidad de un sistema de inteligencia competitiva previamente implementado en una empresa, un análisis del entorno y el uso de marcos metodológicos y teóricos en temas como: la inteligencia de datos, la dirección estratégica y la experiencia del cliente.

Estas áreas de estudio fueron la base para la creación de un marco metodológico propio que se convirtió en un modelo de gestión de la experiencia del cliente para la empresa intervenida, trayendo consigo un entendimiento profundo de los clientes del negocio, una reducción importante en los tiempos de obtención de los datos y la democratización de la información para la toma de decisiones oportuna a través de la implementación de tecnología de punta en temas de gestión de la experiencia.

Este proyecto está planteado para que sea un modelo escalable y aplicable con otros grupos de interés bajo la estrategia de una gestión de la experiencia total, es decir, de todos los actores clave para una empresa.

Palabras clave: Inteligencia competitiva, gestión de la experiencia, inteligencia de datos, toma de decisiones.



SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA: *ENFOQUE EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE*

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ambiente empresarial está cambiando de manera constante, por lo que estar abiertos para detectar las oportunidades y amenazas en el entorno se vuelve una labor de alta importancia para todas las empresas. Es por lo que cada vez es más importante contar con mecanismos de vigilancia e inteligencia competitiva que mantengan a las organizaciones alerta de los principales cambios, retos y oportunidades del entorno y tomar decisiones con base a esta información.

Los sistemas de inteligencia competitiva involucran varios elementos a monitorear entre ellos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de los diferentes grupos de interés que interactúan con las empresas (accionistas, proveedores, clientes, colaboradores, instancias de gobierno, instituciones educativas, entre otros).

Debido a la relevancia del sistema de inteligencia competitiva en las organizaciones, la conversación central de este Trabajo de Obtención de Grado (TOG) es profundizar en el estudio, monitoreo y entendimiento de los elementos claves en el sistema de inteligencia competitiva. Sin embargo, debido a la extensión del tema, este proyecto tendrá un enfoque en implementar un modelo de gestión de la experiencia del cliente URREA, esto debido a la importancia que tiene este grupo de interés para la empresa.

Por lo tanto, el objetivo de este proyecto de intervención es: *Rediseñar el sistema de inteligencia competitiva con un enfoque centrado en el cliente para recopilar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones del negocio.*

El principal valor que aporta este proyecto a la empresa es la creación un modelo propio de experiencia del cliente para la toma de decisiones oportunas. Para ello se tomaron como base marcos teóricos y metodológicos de expertos en el campo como Gartner, Uxpressia y Bernard Marr. Siendo las principales tres áreas de estudio: la dirección estratégica, la experiencia del cliente y la inteligencia de datos.

Con base a estos marcos metodológicos se utilizó un marco propio tomando los principales atributos de cada uno de ellos, de tal manera que se creó un marco metodológico propio que permitiría generar un gran impacto en la reducción de tiempos para la toma de decisiones, la democratización de la información a los actores claves y la escalabilidad del proyecto a otros grupos de interés de la organización: los colaboradores.

Los temas que se abordarán a lo largo de este documento serán la expresión escrita del camino recorrido en la implementación del modelo de experiencia del cliente, iniciando con el análisis detallado del contexto, problemática y entorno para identificar un objetivo claro de la intervención. En la segunda parte, se abordará el detalle del marco metodológico y teórico evaluado para la creación del modelo metodológico utilizado para la implementación. En la tercera parte se abordará la estrategia de intervención, las evidencias de la implementación y los hallazgos obtenidos, para llegar la última parte del documento en donde se podrán observar los principales resultados obtenidos, la trascendencia del proyecto implementado y las conclusiones del proyecto, buscando que esta implementación pueda servir de base para la implementación de modelos de gestión de la experiencia de clientes en otras empresas.



CAPITULO 1

FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA: Enfoque en la experiencia del cliente.

1. Fundamentación del trabajo

Actualmente todo está evolucionando, incluyendo las empresas y URREA, no es la excepción, por lo que es vital contar con mecanismos que incentiven la generación de proyectos de alto valor a la compañía a través de la transformación organizacional y digital que le permita ser sostenible a largo plazo. Una parte importante de esta transformación se consigue a través de la detección de oportunidad o anticipación al mercado y que a su vez esta información del entorno se convierta en una fuente importante para el desarrollo de proyectos dentro de la empresa que permitan lograr sus objetivos de crecimiento.

Por lo tanto, generar un sistema de inteligencia competitiva, como función enfocada a explorar el entorno para recoger información, detectar amenazas y oportunidades, e introducir los resultados de los análisis en el proceso estratégico de planificación o en un nivel organizativo táctico (Alsina, 2012), ayudarán a generar proyectos de mayor valor para la organización.

1.1 Descripción del escenario que se planea intervenir y su contexto

URREA es una organización 100% mexicana con marcas consolidadas y con presencia internacional que inicia su historia de éxito en 1907 con la fundación de una empresa de muebles y accesorios para baño. Cuenta con más de 2,300 colaboradores, cuatro plantas de manufactura (Jalisco: Válvulas y conexiones; Grifería y accesorios; Complementos y tubería plástica. Nuevo León: Muebles cerámicos para baño) y tres centros de distribución: Jalisco, Nuevo León y Perú.

Una historia de más de 115 años como la de URREA, es significado de trabajo y compromiso para mantenerse en el camino del crecimiento de acuerdo con la filosofía empresarial de los fundadores y viviendo la misión corporativa: *“Dedicados a que las personas disfruten responsablemente del agua”*. Esto se logra al ofrecer soluciones integrales frente y detrás del muro de tu baño.

URREA está segmentado en dos unidades de negocio: 1- Plomería y 2- Ambientes Integrales de Baño Residencial (AIB). Las familias de producto en AIB son: grifería, accesorios, muebles de baño (frente al muro). Las de plomería son: tuberías, válvulas, conexiones, mangueras flexibles, entre otros, formando un portafolio de más de 4,000 variantes.

El portafolio que URREA ofrece al mercado consta de productos fabricados y comercializados a través de sus diferentes marcas: URREA, STANZA y DICA en el mercado mexicano. En el mercado de Estados Unidos, se comercializa bajo la marca BRANIFF. URREA es la marca más reconocida en México de productos en las categorías de grifería, cerámica y plomería. Por otro lado, STANZA es la marca para el segmento premium que cuenta con un portafolio de alto diseño y vanguardia italiana. Y, por último, tenemos a DICA, es la es la marca dirigida al segmento económico, la cual ofrece la más completa y accesible oferta de productos para el mercado masivo de plomería.

URREA es una marca líder en México con una extensa red de distribuidores nacionales y con presencia en países como: Perú, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia y Estados Unidos.

Es un negocio *business to business (B2B)* en donde la relación de venta es directamente con distribuidores, tendiendo una red importante de ellos en todo México y en los países donde está presente. Sin embargo, no pierde el enfoque en clientes finales e influenciadores comerciales y profesionales, para anticiparse a las necesidades a través de innovación de productos y servicios.

La empresa ha tenido un desempeño sobresaliente en los últimos años por el gran compromiso de sus colaboradores y su propuesta de valor, lo cual ha provocado que se tenga una posición de liderazgo en el mercado mexicano, teniendo crecimientos sostenidos cada año.

La generación de proyectos de alto impacto es de mucha relevancia para la organización, por lo que la innovación se considera un pilar relevante para el logro de los objetivos corporativos. Por lo que, dentro de la estructura organizacional de la empresa, además de contar con áreas convencionales en una organización, existe una dirección responsable de habilitar a la empresa para el desarrollo de proyectos de alto valor en la empresa: la Dirección de Innovación y Tecnologías de la Información. Esta área es la responsable de crear el hábitat para la generación de valor a los clientes y consumidores de URREA. Además de contar con esta estructura específica, la empresa cuenta con un Modelo de Innovación que le permite articular todos los procesos para que se generen estos proyectos de alto valor y se transformen en resultados tangibles para la empresa. Este Modelo cuenta con varias fases: Observar (Inteligencia Competitiva), Planear (Planeación estratégica), Preparar (Habilitación de recursos) e Innovar (Implementación de los proyectos), con el objetivo de generar valor a la compañía a través de lograr los objetivos corporativos.

En este proyecto de intervención, se buscará potencializar la primera fase de este Modelo a través del Sistema de Inteligencia Competitiva, que permita ejecutar un proceso claro y sencillo para toda la organización para realizar una vigilancia interna y externa, adecuada y oportuna, que detecte, procese y detone proyectos de alto impacto.

Actualmente se realiza este entendimiento a través del departamento de Observatorio de Innovación principalmente, en donde, a través de la investigación del entorno, se detona información relevante para el desarrollo de los proyectos estratégicos de compañía.

1.2 Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

Actualmente, el Modelo de Innovación con el que contamos ha funcionado muy bien, teniendo en reconocimiento del Premio Nacional de Tecnología e Innovación (PNTi) en 2018 en la categoría de Gestión de Tecnología. A pesar de ello y como parte de la mejora continua de nuestro Modelo, la fundación de PNTi nos dio retroalimentación de la evaluación realizada y se detectó una oportunidad de potencializar aún más la capacidad de detectar y anticiparnos a las oportunidades del mercado para transformarlos en proyectos de corto y largo plazo, que permitan la sostenibilidad del negocio. Es decir, fortalecer la fase de inteligencia competitiva del Modelo de Innovación.

Existen varios mecanismos y estudios que se realizan en esta área de carácter cuantitativo y cualitativo, pudiendo mencionar algunos como la evaluación del posicionamiento de la marca, análisis de importaciones y exportaciones, participación de mercado, entrevistas a profundidad, encuestas, *focus group*, así como la programación de varios procesos de observación en diferentes ferias nacionales e internacionales, así como benchmarking de nuestra industria y otras industrias. Por otro lado, también se evalúa y monitorea la satisfacción de nuestro cliente en los diferentes

puntos de contacto, monitoreo de cambio de precios de materia prima y tipo de cambio, además de contar actualmente ya con varios sistemas tecnológicos para el monitoreo de los indicadores operativos de toda nuestra cadena de valor.

La empresa obtiene información y se procesa de manera automática y otra información de manera manual, por diferentes áreas de la organización. Esta información es consolidada y presentada de manera conjunta y/o separada, sin embargo, algunas veces, puede estar poco conectada.

Otro de los puntos a considerar en esta problemática es que la información es cualitativa y cuantitativa, por lo que actualmente no se cuenta con un mecanismo que nos permita consolidar esta información en un mismo repositorio y que se analice de manera conjunta, por lo que los análisis cuantitativos-cualitativos pueden tener visibilidad parcial.

Por otro lado, se han realizado varios esfuerzos por promover una cultura de toma de decisiones basada en datos. Por lo tanto, será de gran relevancia generar este sistema de inteligencia competitiva y promover el uso adecuado de la información para la creación de proyectos corporativos de alto valor.

A primera vista, estas son las problemáticas y oportunidades detectadas, por lo que se estarán abordando de manera más profunda a lo largo del proyecto de intervención, teniendo como objetivo principal que se pueda tener un Sistema de Inteligencia Competitiva más integrado y que sea un habilitador importante para la toma de decisiones y diseño de proyectos a nivel compañía.

1.3 Validación de las condiciones del escenario

- *Identificación del cliente:* Al ser el área de Innovación & TI la responsable de este Modelo y de los procesos a intervenir, el cliente en este proceso de intervención es la directora de Innovación y TI de URREA, por lo que será ella quien esté dando seguimiento a los avances en la implementación del proyecto de intervención.
- *Sostenibilidad del proyecto:* Este proyecto de intervención tiene pensado ejecutarse en el próximo año y medio, que es lo equivalente al IDI 2 – Diagnóstico y generación de propuestas, enfocar a mejorar el sistema de inteligencia competitiva y el análisis de datos detonados de la detección de información, IDI 3 – Implementación de las propuestas, en el IDI 4 como la etapa de medición de resultados de la implementación.

La empresa está consciente de los cambios que implica la implementación del cambio y están con toda la disposición de realizarlo, por lo que cuento con la aprobación y tiempo para involucrarme en la problemática y detonar soluciones para este proyecto.

1.4 Análisis del entorno de la organización

1.4.1 Contexto del Análisis

Todas las empresas tienen que ser lo suficientemente rápidas para capitalizar oportunidades tanto internas y externas que les permitan sobresalir y ser exitosas. Por lo que hay mucha datos, tendencias y oportunidades que se tienen que vigilar para que pueda ser exitoso el negocio (Arrieta, J. & Azkarate, 2010). Sin embargo, la información que encuentro en la empresa donde trabajo está desagregada, por lo que tiene que ser seleccionada de manera adecuada para el logro de los

objetivos de la compañía y que estos datos se conviertan en información de valor para la generación de proyectos enfocados al logro de los objetivos corporativos.

Bajo esta premisa es que se plantea el desarrollo de un proyecto de intervención enfocado en el desarrollo de un sistema de inteligencia competitiva que permita procesar, visualizar, ordenar y tomar decisiones de información cuantitativa y cualitativa del entorno y convertirlas en oportunidades de negocio.

El proceso de indagación estará enfocado en entender un panorama holístico de la posición de la empresa desde una perspectiva estructural, competitiva y dinámica. De esta manera, se podrán entender todas las variables que son relevantes para el diseño e implementación de mejoras de este sistema de inteligencia competitiva.

1.4.2 Objetivos del Análisis del Entorno.

Para entender el entorno de la organización y que permita focalizar los esfuerzos en el proyecto de intervención, se definen los siguientes objetivos de investigación:

- Entender la posición competitiva de la empresa y el set competitivo (directo e indirecto).
- Realizar un análisis holístico de la organización bajo un enfoque estructural, detectando las tendencias, oportunidades y amenazas de esta bajo (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).
- Detectar las variables más relevantes dentro de este análisis que permitan enfocar el sistema de inteligencia competitiva y análisis del negocio orientándolo al desarrollo de proyectos de innovación (servicios y de transformación digital).

1.4.3 Análisis del Entorno.

Análisis del macroentorno económico y político.

Entorno político y económico ha cambiado radicalmente en los últimos dos años derivados de COVID-19, trayendo consigo cambios geopolíticos en donde hay una revalorización del estado y de algunas de sus instituciones, hay tensión entre los países, además de la implementación de medidas extraordinarias para contener la pandemia. Asimismo, hay restricciones de viajes y contracción de muchos sectores económicos, recortes de sueldos, incremento en la tasa de desempleo y parálisis política, entre otros.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), en su comunicado de prensa menciona que desde una perspectiva en donde hemos pasado por una situación de pandemia, la CEPAL elevó el crecimiento de esta región en 2021 a 5.2%, demostrando que se ha logrado crecer a pesar de la gran contracción de COVID-19. Sin embargo, no aseguran una expansión sostenida.

Según la CEPAL (2021), no se espera un crecimiento sostenido, sino que, al contrario, traerá problemas debido a la pandemia, como son impactos sociales, mayor pobreza, desigualdad y gran vulnerabilidad de los estratos medios, caída en cobertura de sistema de pensiones, deterioro ecológico y retroceso en las políticas ambientales, así como del cuidado del medio ambiente, entre otros. Es por lo que, propone que los países de Latinoamérica trabajen en políticas públicas que apoyen a evitar estos efectos negativos que ha causado y seguirá causando esta pandemia (CEPAL, 2021).

Esta información más detallada del crecimiento esperado por región se muestra en la Ilustración 1 del Fondo Monetario Internacional (2021), en donde se ve claramente una recuperación importante pero abrupta de las economías del mundo, incluyendo Latinoamérica.

Ilustración 1.

Proyecciones de crecimiento por región

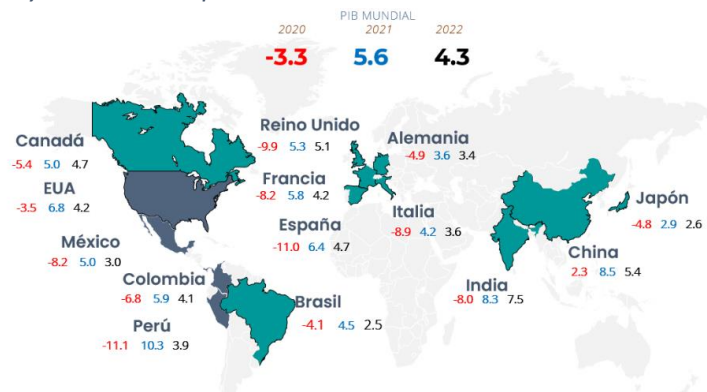


Fuente: Fondo Monetario Internacional (2021).

Para URREA es importante monitorear el desempeño de los países con los que tenemos relación ya sea desde una perspectiva de proveedores como de clientes, por lo que será relevante entender cuál es el comportamiento del PIB en estos países que se encuentran en la ilustración 2.

Ilustración 2.

PIB de los países con mayor relevancia para URREA



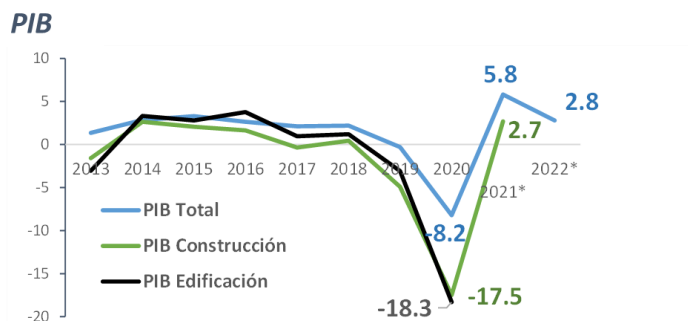
Fuente: Banco Mundial (2021).

URREA tiene una participación importante en el mercado de la construcción y, a su vez, en el de la remodelación de hogares al contar con un portafolio de grifería, plomería y cerámica. Por lo cual, es de gran relevancia monitorear los indicadores macroeconómicos como el PIB y el de otros materiales que son de gran relevancia para la operación de la empresa.

Estos indicadores para evaluar son el PIB de México, tipo de cambio, inflación y el precio del cobre.

Ilustración 3.

PIB de México y el sector de la construcción.

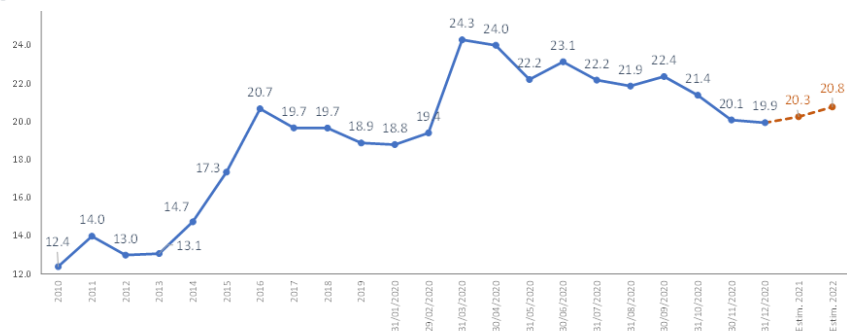


Fuente: Banco Mundial (2021).

Ilustración 4.

Tipo de cambio

Tipo de Cambio

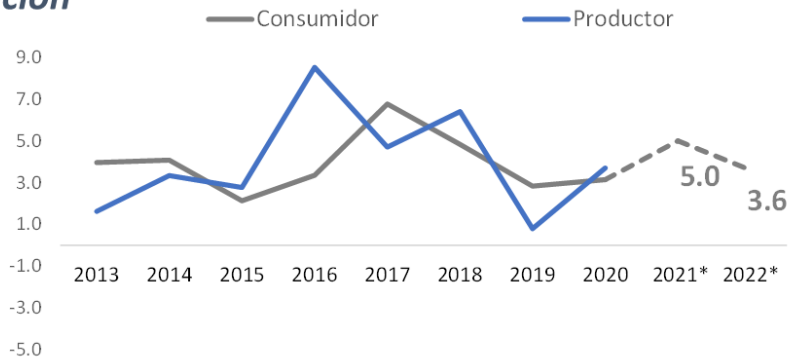


Fuente: Banco Mundial (2021).

Ilustración 5.

Comportamiento de la inflación.

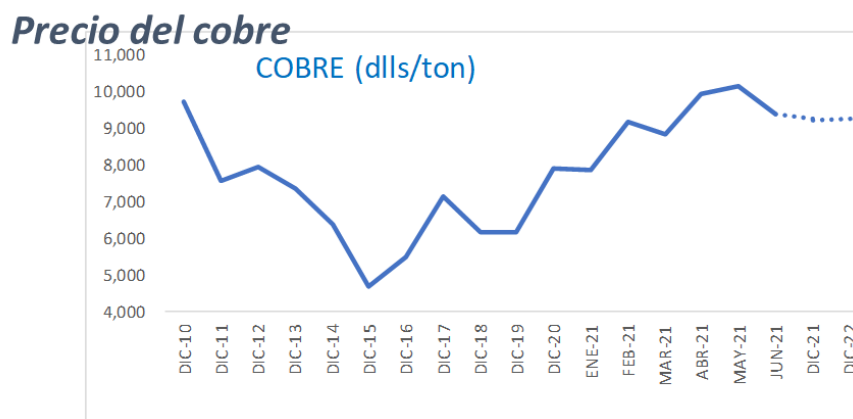
Inflación



Fuente: Banco Mundial (2021).

Ilustración 6.

Comportamiento del precio del cobre



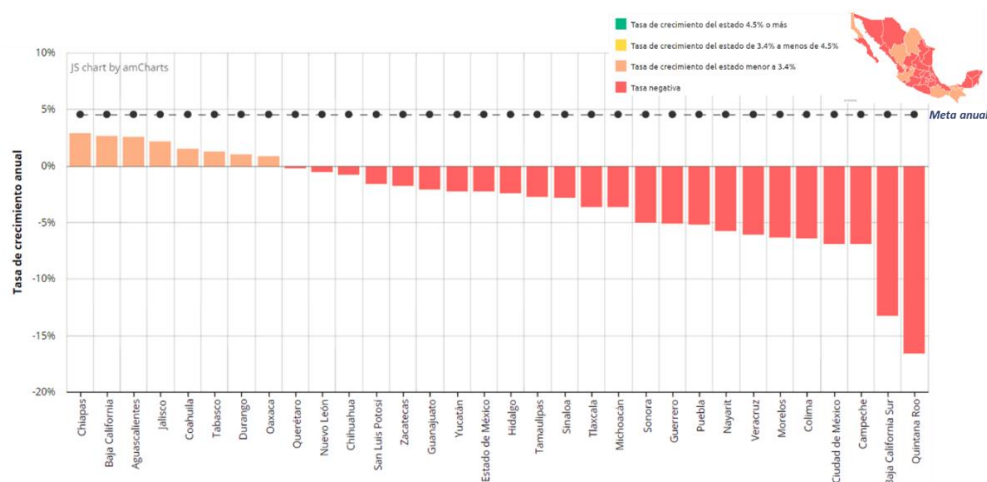
Fuente: Cochilco (2021).

En las ilustraciones 3, 4, 5 y 6 muestran que el COVID-19 trajo consigo una caída importante en el PIB del país. Esto se nota aún más en la industria de la construcción, aunque también se aprecia que en 2021 se presentó una recuperación de la industria, con expectativas de crecimiento para 2022 (Cochilco, 2021). Por otro lado, al ser una empresa que importa y fabrica, el tipo de cambio es muy relevante. Este se ha mantenido estable en lo que va del año y, por otro lado, el precio del cobre tiene una expectativa de baja de precios, lo cual es bueno para el negocio.

La construcción fue una de las industrias más afectadas por el COVID-19. Sin embargo, en la ilustración 7 se muestra el crecimiento económico en el primer trimestre del 2021 en los estados de México, en donde se observa una clara recuperación en algunos estados y, por otro lado, otros en los que aún no recuperan su crecimiento por pandemia (Deloitte, 2021).

Ilustración 7.

México Cómo Vamos con datos del ITAEE, Banco de Información Económica.



Fuente: INEGI, Deloitte, (2021).

Por otro lado, se espera una recuperación económica importante en lo que resta del año, esto se muestra en la ilustración 8 el pronóstico del crecimiento económico anual de los estados para 2021 (Deloitte, 2021).

Ilustración 8.

Pronóstico de crecimiento económico

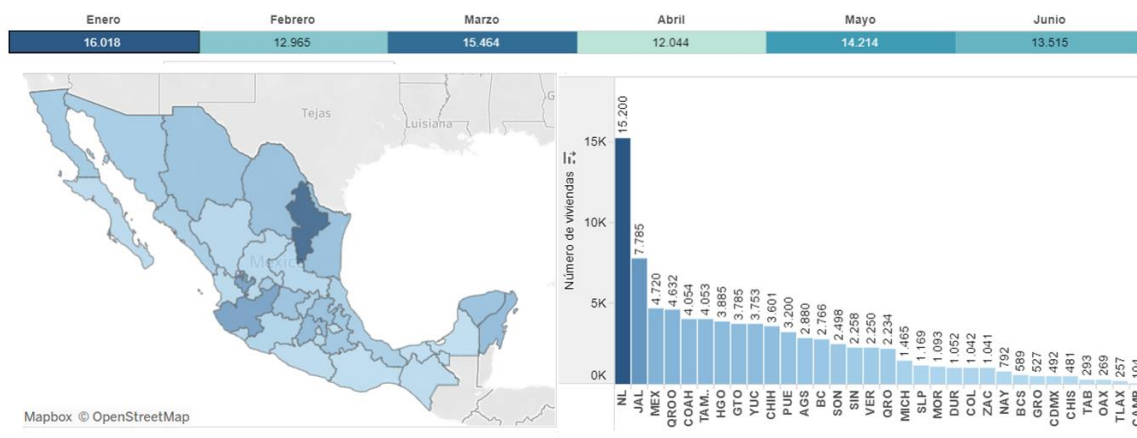


Fuente: D. Ecosignal, Deloitte (2021).

Otro de los aspectos relevantes que da una oportunidad de crecimiento para la empresa es la producción de vivienda, la cual se visualiza en la ilustración 9 en el primer semestre del año (Registro único de la vivienda, *RUV*, 2021).

Ilustración 9.

Producción de la vivienda en México



Fuente: Registro único de la vivienda *RUV* (2021).

Como Estados potenciales de crecimiento en cuanto a la producción de vivienda tenemos en primer lugar a Nuevo León con una participación del 18%, seguida de Jalisco con un 9%, posteriormente el Estado de México con un 6% de participación (Registro único de la vivienda, *RUV*, 2021).

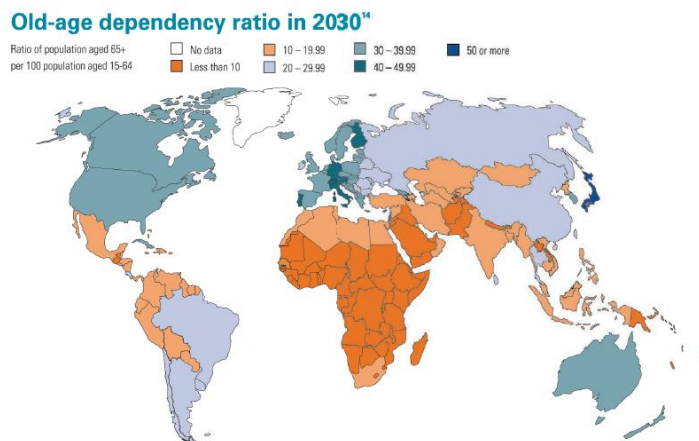
Esta información trae al negocio oportunidad de focalizar los esfuerzos de la venta a proyectos de construcción en los estados con mayor crecimiento y cruzarla con información interna de ventas que permita detonar estrategias de penetración del mercado.

Análisis del macroentorno social

Algunas de las tendencias a nivel demográfico y social para el 2030, muestran que el 13% de la población mundial tendrá más de 65 años. La gente más joven se concentrará en países de Latinoamérica y África, mientras que la gente más adulta en Europa, Japón, Estados Unidos y Canadá. Esto traería consigo consecuencias como presión en sistemas públicos, incremento en el gasto del cuidado de la salud, y polarización de las poblaciones (KPMG Internacional, 2014). Por lo que URREA tendrá que diseñar nuevos productos enfocados a cada tipo de cliente de acuerdo con el país y región en la que desee estar presente mostrado en la ilustración 10.

Ilustración 10.

Dependencia por edades en 2030



Fuente: KPMG Internacional (2014).

También se espera que en 2030 el 60% de la población sea de clase media, aumentando la expectativa de ingresos, aunque esto puede traer problemas como la desigualdad de ingresos y la educación será un habilitador de empoderamiento (KPMG Internacional, 2014). El acceso al internet en la sociedad también traerá consigo mayor y más rápida difusión de información a través

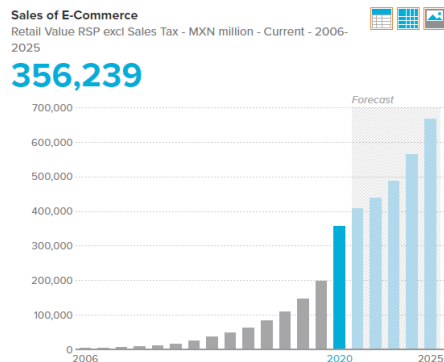
de los diferentes medios de comunicación, esperando que, en 2030, el 50% de la población mundial tenga acceso a internet (KPMG Internacional, 2014).

La pandemia trajo consigo muchos cambios a nivel social desde incrementos considerables en los niveles de ansiedad, soledad y depresión detonados por el confinamiento, así como cambios en los hábitos de consumo y de relacionamiento derivado de un confinamiento que duró prácticamente un año. Por ello los medios digitales tomaron bastante relevancia y que la comodidad de recibir productos hasta la puerta de los consumidores, se volvió una obligación para aquellos que negocios que querían sobrevivir la pandemia. Por una parte, en el consumo, se ve un aumento en la demanda de productos esenciales, hay un alza de precio considerable en ciertos productos como son los automóviles, hay nuevas necesidades de tener los productos hasta la puerta de tu casa, incluso en bienes esenciales y hay una priorización importante alrededor de la calidad y sanitización de los productos. Esto ya aterrizado la industria de URREA se puede capitalizar en el llamado boom de la remodelación, en donde las ferreterías venderían 40% más durante la pandemia (Forbes, 2020) y en 2022, seguimos viendo este incremento en este sector.

Las ventas de *e-commerce* en México crecieron en un 54% alcanzando los 303.9 billones de pesos en 2020. Se espera un crecimiento del 39% en los próximos años, llegando a valer 1,554.8 billones de pesos en 2025 (Euromonitor, 2021). La proyección de crecimiento de este mercado se muestra en la ilustración 11.

Ilustración 11.

Tamaño del mercado de e-commerce



Fuente: Euromonitor (2021).

Esta información muestra la migración en la que varias empresas de carácter tradicional se han tenido que subir a la ola de la omnicanalidad, en donde cada vez se vuelve más relevante estar presente en todos los canales en los que interactúa tu cliente. Esto implica la centralidad en el cliente, en sus deseos y necesidades se vuelve un imperativo para entenderlo y ofrecerle las mejores soluciones (IE University, 2021).

Por otro lado, cada vez más, los consumidores tienen una actitud mucho más en pro de la sostenibilidad. Para el 2030 se espera que las actividades de ocio más valoradas sean las que no impliquen una conexión a internet. También para 2030, se espera que los consumidores busquen marcas “Titán”, es decir, más en las que puedas adquirir todo lo que necesitas desde un mismo lugar. Además de que se verá un aprecio mucho mayor por marcas sustentables y auténticas. Otra de las tendencias respecto a los clientes es una calificación de ambos lados, en donde el consumidor califica a la empresa y la empresa califica a los clientes (McKinsey, 2020).

El consumidor busca soluciones mucho más personalizadas pasado de ser un *B2C* a un *B2Me*. Las compras cada vez son más pensadas y planeadas y la sociedad se hace cada vez más consciente de la compra de productos con proveedores diversos, pero en la medida de lo posible locales. Asimismo, cada vez se hace más relevante el enfoque al cuidado de la salud (McKinsey, 2020).

En cuanto a tendencias que se avecinan en los próximos años se identifican negocios flexibles y colaborativos para buscar la permanencia en el mercado, una diversificación en la oferta para permanecer en el “*share of wallet*”. Asimismo, la publicidad multicanal, la vida online (a través de conferencias, clases, eventos, entre otros). Finalmente, el desarrollo de productos mucho más asequibles, que tengan buena relación precio-calidad (McKinsey, 2020).

Respecto a las tendencias de acción para las marcas está el apalancamiento con *influencers* como embajadores de marca, apalancamiento de la omnicanalidad (*e-commerce* y *clic and collect*), la trazabilidad de la salud, las casas inteligentes y todas las acciones para *wellbeing* (iluminación, música, aromaterapia, fondos escénicos) (McKinsey, 2020).

Por otro lado, en esta industria se observa una tendencia importante al desarrollar productos con cada vez menos consumo de agua. Asimismo, la incorporación de tecnología tanto en materiales como *AI* u otras, que permitan ser más higiénico y con una experiencia de uso sensorial y de salud en el uso de los productos.

Análisis del macroentorno tecnológico.

La cuarta revolución industrial aceleró en 10x los avances tecnológicos y con ellas se identifican varias tendencias clave para la implementación de estas. Según un estudio realizado por

McKinsey (2015), se destacan varias tecnologías que acelerarán aún más la industria, entre ellas se encuentran:

- *Robots / Ras /Cebots*, el 50% de las actividades de trabajo podrán ser automatizadas en 2025.
- Impresiones 3-D y 4-D, aplicable desde la industria manufacturera, hasta para los tejidos humanos.
- Tecnología 5G/*IoT* en donde se espera que más del 80% de la población será cubierta por esta red en 2030.
- La Nube, más del 75% de la información empresarial será procesada por la nube o *Edge computing* en 2030.
- La computación cuántica/ chips neuro mórficos.
- Inteligencia artificial (tanto para el uso diario a través de asistentes virtuales como lo es Siri o Alexa, o para el análisis de grandes cantidades de información (*big data*)).
- *Blockchain*, en donde se espera que aproximadamente el 10% del PIB global será asociado al *blockchain* en 2027.
- Nanomateriales, materiales en 2D o nanopartículas que permiten generar información
- Tecnologías limpias como son la fusión nuclear, la generación de energía neutra en carbono. De esta última, se tiene una expectativa de que el 75% de la fuente global será renovable en 2050.

La tecnología es un habilitador importante de todo lo que nos rodea por lo que trae consigo una transformación en la comunicación, en cómo se procesa la información, entre los límites que

existen entre lo que es público y lo que es privado, así como riesgos de ciber seguridad. Además de que ha provocado nuevos modelos de servicio sociales, una evolución considerable en la manufactura. Por otro lado, ha generado nuevos modelos de negocio que han afectado prácticamente a todas las industrias, desde el transporte, hasta el consumo (KPMG Internacional, 2014).

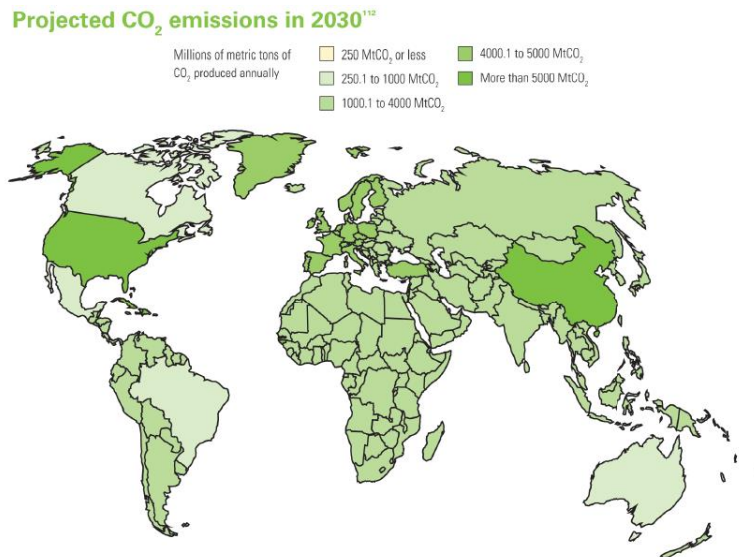
En URREA, la tecnología ha sido un habilitador importante para el crecimiento. Sin embargo, en los últimos años, hay un enfoque especial debido a las condiciones del entorno que impulsan aún más la adopción de tecnologías que permitirán potencializar cada una de las aristas del negocio, desde una perspectiva de manufactura. Por ello se han implementado automatizaciones, uso de robots, interconexiones de información, hasta diferentes modelos de negocio digitales, medios de comunicación y los medios para relacionarnos con nuestros distribuidores y clientes. Es por lo que esta arista dentro del estudio del macroentorno, cada vez se vuelve más importante.

Análisis del macroentorno ambiental y legal

El mundo ha sufrido de un gran deterioro a lo largo del tiempo y se espera que para el 2030, las proyecciones de emisiones de carbono sigan en aumento como muestra la ilustración 12.

Ilustración 12.

Proyección de emisiones de CO₂ en 2030



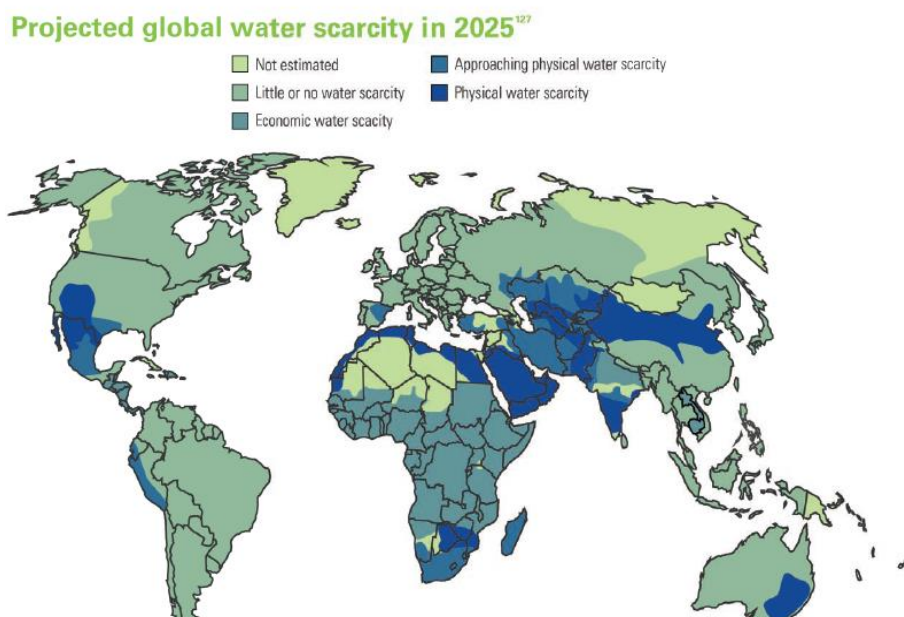
Fuente: KPMG Internacional (2014).

Esta situación traerá consecuencias en cambios dramáticos en el clima y los ecosistemas. Se vuelve un reto para la cooperación global y provocará una presión en adoptar mecanismos que ayuden a disminuir el daño ambiental volviendo un papel muy relevante para las sociedades de todo el mundo (KPMG Internacional, 2014). Por lo que URREA, como parte de su estrategia de ser sustentable con el medio ambiente, año con año busca implementar tecnologías que permitan reducir las emisiones de la empresa.

Otro tema ecológico que nos atañe es el consumo responsable del agua. Las proyecciones de escasez de agua en el mundo para el 2025 se visualizan de la ilustración 13.

Ilustración 13.

Proyección de la escasez de agua en 2025



Fuente: KPMG Internacional (2014).

Como se puede observar en la ilustración 13, varias zonas del mundo están más propensa a en un corto plazo quedarse sin este valioso recurso. México es uno de los países que podrá tener problemas en cuanto el acceso al agua. Por lo que URREA está consciente de esta situación para desarrollar productos que cada vez reduzcan el consumo de agua sin perder esta experiencia de disfrutar el agua a través de nuestros productos. Sin embargo, uno de los retos más importantes de este recurso, es como se mantendrá o se generará este insumo para poder seguir sobreviviendo como sociedad.

Además del consumo de agua, URREA está atento a nuevas regulaciones conforme a los productos que se producen y comercializan para reducir a un nivel cero los contenidos de plomo

en productos que tienen contacto con el cuerpo humano. Por lo tanto, es relevante monitorear las nuevas regulaciones NOM y otras regulaciones para el tratamiento oportuno y desarrollo de productos acorde a estas regulaciones tanto en México como en el extranjero. Por lo que URREA está certificada en ISO 9001, ISO 14001:2015, además de contar con certificaciones de industria limpia, Responsabilidad Social Empresarial, *Great Place to Work*, que permiten a URREA mantenerse estar al día en temas legales en todas sus perspectivas.

Análisis de la competencia

Competencia actual: URREA, al tener un portafolio tan extenso y participar en varias categorías en la industria, su set competitivo directo es muy amplio, ya que, dependiendo la categoría, cuenta con un sinnúmero de marcas competidoras, desde aquellas que tienen renombre y compiten por la posición de liderazgo en el mercado nacional e internacional, otras que son locales de la región y aquellas que son nuevas marcas de productos directamente importados de Asia. El criterio principal para la identificación del set competitivo es que fabriquen o comercialicen grifería, productos de plomería y cerámicos. En la Tabla 1 se puede apreciar algunos participantes del set competitivo de la empresa:

Tabla 1.

Set competitivo directo

ALAN	BEMIS	CERAMOSA	CRESKO	EVANS	FOSET	HANS GROHE	METALFLU	PLASTICOS EDO. DE MEXICO	TOTALSHOWER	WATTS	VICAR
ALFA	BOBRICK	CIFUNSA	DORN BRACHT	EXEL / PLASTITRIM	FLUNCOSA + FLUIDA	HELVEX	METALUX DE MEXICO	PROYECTA HELVEX	RUGO	TOTO	VORTENS
AMANCO	BRONCES FINOS	CINSA	DURAVIT	FAMA	GEBERIT	INTERCERAMIC	MIIBER	QM DRAIN	SLOAN	TRAMONTINA	WALWORTH
AMERICAN STANDARD	CALOREX	CLEVER	DURMAN	FLEXIMATIC	GENEBRE	IUSA	MOEN	RHEEM	STRETTO	TRUPER	WASSER
AMG (HOME DEPOT)	CAPIZZI	CNX	EKON	FLEXPAD	GIRECO	JOEL	MUELLER	ROCA	TECNOBATH	TUBOPLUS	
ANBEC	CASTEL	COFLEX / COFLEX PRO	ELPRO	FLUIDMASTER	GRAVITA	KIMBERLY CLARK	NACOBRE	ROTOPLAS	TENDENZA	V&B	
AXOR	CATO	CORONA/LAMOSA	EMMSA	FORTUM	GROHE	KOHLER	NOKEN / PORCELANOSA	RUBBERMAID	TORK	VALMEX	

Fuente: Creación propia (2021).

Nota: Por efectos de confidencialidad de la información, no se puede proporcionar más información al respecto.

Además de la lista mostrada en la parte superior se identifican nuevos competidores entrantes, los cuales principalmente son marcas que provienen de productos importación de Asia y con un precio muy agresivo, pero de baja calidad. Por otro lado, también se identifican algunos proveedores, distribuidores y constructoras que realizan importaciones directas de nuestro portafolio de producto. Este riesgo se mitiga con los esfuerzos del valor de marca, así como la calidad y garantía de nuestros productos, los cuales se vuelven diferenciadores importantes para estos nuevos entrantes de acuerdo con investigaciones realizadas en la empresa.

Productos sustitutos. El mercado en el que participa la empresa es un mercado tradicional por lo que el uso de portafolio que se produce y comercializa, se podría considerar de carácter indispensable, al ser productos que conducen el agua. Por lo que dentro de nuestro mercado los productos que pueden ser sustitutos son los mismos productos, pero de otras marcas o aquellos nuevos productos con diferentes materiales que brinden una mejor experiencia integral con productos con un valor agregado adicional.

El *poder de negociación actual con nuestros clientes y proveedores* la ha dado los años en el mercado y la capacidad de pago. Esto ha permitido generar acuerdos comerciales ganar con nuestros clientes. Por otro lado, con los proveedores, ha permitido tener negociaciones con tiempos de crédito altos, el cual ayuda a tener un apalancamiento importante con ellos y ser una empresa financieramente sana.

Conclusiones generales del análisis del entorno

Parte importante del proyecto de intervención es conocer el entorno ya que justamente la entrada principal a un sistema de inteligencia competitiva es entender el entorno desde todas sus aristas. Partiendo de la información recopilada en la sección de análisis del entorno destaco lo siguiente:

- A nivel macroeconómico se ve una caída importante en los indicadores principales como son el PIB a nivel generalizado, en México y en mundo. Por otro lado, se proyecta un crecimiento, lo cual es una oportunidad grande para capitalizar.
- Profundizando en el PIB de la construcción en México, que es donde participa mayormente la empresa, se tuvo una caída importante en 2020, sin embargo, la recuperación ha sido buena en 2021 y hay expectativa de crecimiento. Por lo que hay una oportunidad de desarrollar el mercado de la Construcción en URREA, en diferentes zonas del país (principalmente en el Norte, Centro, Occidente y Sureste del país). Respecto al mercado de la remodelación de casas, en la que se participa también, se ve un *boom* importante en 2020 derivado del confinamiento. Esto debido a gran parte de la población pasó tiempo en su casa, por lo que las actividades de remodelación tuvieron un crecimiento importante. Este crecimiento en el mercado de la remodelación se continúa viendo en 2021 y con una expectativa de mantenerse en 2022.
- Por otro lado, se identifican cambios importantes en cómo hacer negocio y hábitos de los consumidores en general, donde temas como la sanitización, las entregas en tiempo y en la puerta de los hogares, se vuelven un factor decisivo para la compra. Dando pie a un crecimiento importante en el desarrollo del canal *e-commerce* y las interacciones digitales con nuestros clientes finales. Por lo que se vuelve mucho más relevante la interacción

omnicanal de las empresas con los usuarios directos de nuestros productos, además de nuestros distribuidores.

- También, se identifican tendencias ecológicas importantes que no podemos dejar de lado, desde el tema de contaminación y emisiones de CO₂, en donde se vuelve parte de la agenda estratégica ser más amigable con el entorno, así como la reducción del acceso al agua, el cual se vuelve un reto importante a trabajar desde nuestros productos al tener un portafolio que conduce este líquido vital.
- Una de las principales variables que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años es del desarrollo tecnológico del cual podemos percibir que es un habilitador de prácticamente todo lo que hacemos. Desde la automatización de los procesos, el análisis y procesamiento de la información, la manera de hacer negocios y hasta la creación de modelos de negocio propiamente digitales.
- Por otro lado, el mercado de la construcción y remodelación es un mercado muy competido donde existen muchas marcas en el mercado. Cada vez se ve más la importación directa de países asiáticos de las categorías de estos productos, por lo que se vuelve relevante generar toda una propuesta de valor diferenciada no referente al producto (diseño, durabilidad, calidad, garantía, sustentabilidad) sino a través de la marca, el servicio y los modelos de negocio rentables y sustentables bajo la perspectiva de generar beneficios a nuestros clientes directos y los consumidores de estos productos.
- Por último y no menos importante, se identifican riesgos y amenazas latentes en el entorno que no se puede dejar de monitorear. Realizando un resumen de las amenazas detectadas en este análisis del entorno encontramos:

- El cambio de prioridades en los consumidores afectando a nuestros distribuidores y proveedores de lujo, por un cambio en productos económicos.
- Clientes más exigentes en temas de servicio y una gran cantidad de competidores.
- Nuevas alianzas de grandes grupos industriales donde adquieren o se introducen en los mercados en los que participamos.
- Problemas en la cadena de abasto por negociaciones, costos y aumento de materias primas.
- Nuevos riesgos y amenazas como son los ciber ataques o pandemias como COVID-19.

Partiendo de este panorama general del entorno de URREA, se identifican variables importantes dentro de las mejoras que se buscan hacer ante el sistema de inteligencia competitiva. Estas tendrían que ser evaluadas para entender que es lo que necesita cada tipo de proyecto para generar la información necesaria que requiera del entorno, esto con el objeto de generar propuestas mucho más asertivas y basadas en datos no solo internos sino de todo el contexto.

Además de la detección de oportunidades y contexto, será de vital importancia monitorear también los riesgos latentes en cuanto al incremento de materia prima o insumos relevantes de la producción, nuevos actores relevantes en el ecosistema, legislaciones u otros factores que impacten de manera directa e indirecta al logro de los objetivos corporativos.

Para efectos del proyecto de intervención enfocado a mejorar el sistema de inteligencia competitiva, se tendrán que identificar las variables más relevantes a monitorear de manera

periódica, de tal manera que se genere de forma sistemática información relevante para el desarrollo de proyectos de alto valor en las áreas que lo requieren.

1.5 Diagnóstico preliminar: primera hipótesis

Como parte del análisis de la oportunidad detectada para este proyecto de intervención, se busca entender más a profundidad la problemática actual. Para ello, lo primero que se trabajó fue en el mapeo de los actores más relevantes que participan en el sistema actual de desarrollo de proyectos. Siendo 52 miembros de la organización quienes son los que lo generan, entre ellos se encuentran los gerentes y directores de la compañía. A través de este primer análisis general, se identificaron las áreas que tienen mayor involucramiento en el sistema de inteligencia competitiva. Los actores claves se muestran en la ilustración 14.

Ilustración 14.

Actores claves del proceso de inteligencia competitiva.



Fuente: Creación propia a través de entrevistas (2021).

Como se puede apreciar, son varios actores que interactúan en el sistema. Se identifican principalmente dos tipos de actores, 1- Aquellos que generan la información y 2- Los que la utilizan. Además de ello, también se identificó como un actor clave quien, a pesar de no ser un generador de información, será vital su involucramiento para impulsar una cultura basada en datos. Este actor es el área de Desarrollo Humano.

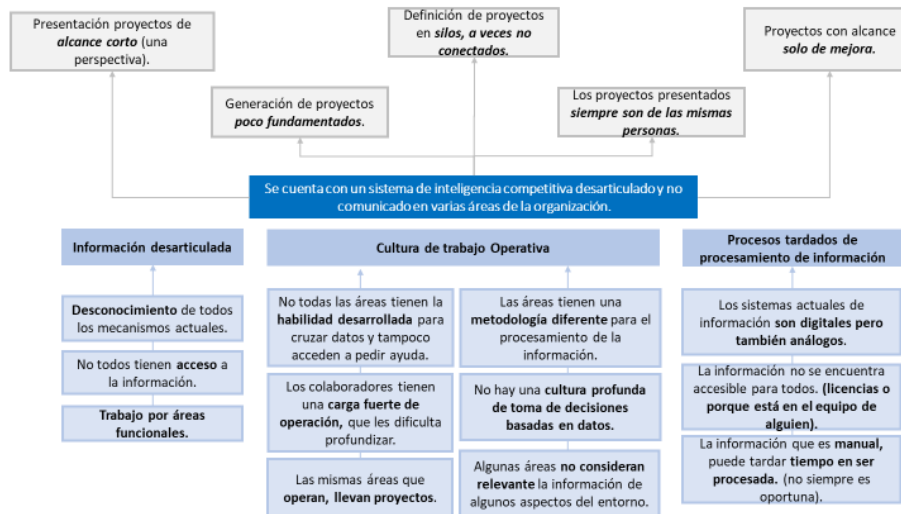
A partir de la definición de los actores, se decidió utilizar dos herramientas de exploración y entendimiento: encuestas y entrevistas profundidad. El periodo para contestar la encuesta fue de semana y media por lo que se tuvo la participación de quince actores clave. Asimismo, se realizaron tres entrevistas a profundidad para entender la problemática y el uso actual de los mecanismos del sistema.

Los resultados obtenidos de estas encuestas fueron capitalizados a través de las herramientas de entendimiento del problema que se explicarán en la siguiente sección.

Para poder analizar de una manera sistemática la problemática, se utilizaron dos herramientas; la primera, un árbol de problemas y la segunda, un mapa de relaciones. Los hallazgos encontrados en el árbol de relaciones se ven en la ilustración 15.

Ilustración 15.

Árbol de problemas



Fuente: Creación propia (2021).

Nota: Información obtenida del análisis realizado.

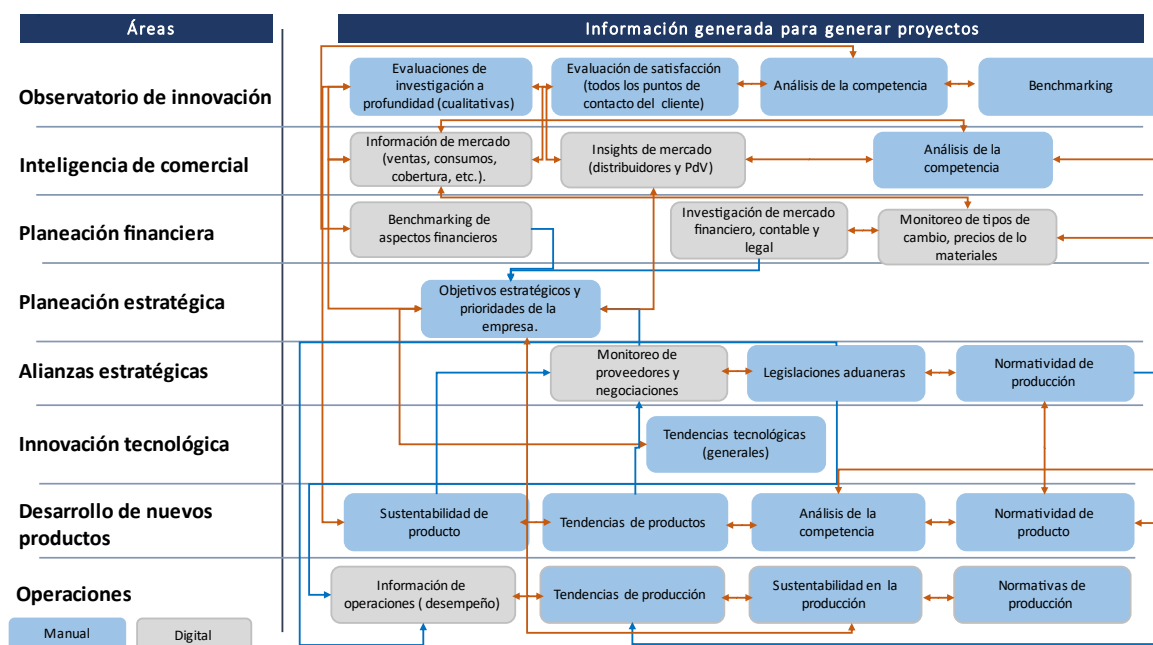
Como se ve el árbol de problemas, las causas fueron segmentadas en tres principalmente. La primera tiene que ver con la desarticulación de la información y mecanismos disponibles. El segundo problema es acerca de la cultura de trabajo actual enfocada a la operación. Por último, procesos tardados para el procesamiento de la información. Estas tres causas principales detonan la problemática central la cual se define como: “*Se cuenta con un sistema de inteligencia competitiva desarticulado y no comunicado en todas las áreas de la organización*”. De este problema central se desprenden las consecuencias que son visibles hacia la organización, se mencionan algunas como el alcance acotado de los proyectos, su presentación por silos y la poca fundamentación de estos y los líderes de los proyectos siempre son las mismas personas. Como

primera conclusión, se observan claramente tres aristas a trabajar, que, desde una perspectiva general, ayudarán a mejorar el funcionamiento del sistema actual de inteligencia competitiva.

Por otro lado, para entender la relación que existe entre las áreas que más utilizan o generan información para el sistema en cada una clave y como se utiliza, en el siguiente mapa de relaciones se muestra la información que cada área genera y como se relaciona con la de otras áreas, ilustración 16.

Ilustración 16.

Mapa de relaciones



Fuente: Creación propia (2021).

Nota: Diagrama elaborado a partir del análisis.

Como se visualiza en el mapa la información se relaciona ya sea de manera bilateral, o de un solo sentido. También se percibe que mucha de la información del entorno es manual, haciendo

referencia a que son estudios e investigaciones que se realizan análogamente y se documentan y archivan en un equipo de la compañía y se mandan por correo. Por otro lado, algunos procesos que detonan información se generan de manera digital a través de una plataforma institucional. A partir del mapa podemos concluir que hay una relación bilateral en un 50%, sin embargo, solamente el 30% de la información es digital. Esta información refuerza la hipótesis de que la principal problemática está relacionada con la desarticulación y falta de comunicación del sistema de manera integral, ya que, si bien se relaciona la información, se hace de manera informal o por correo electrónico, lo cual aísla la información, y por ende se capitaliza de manera irregular en los proyectos.

El alcance de esta problemática es muy grande por lo que buscar abordar este proyecto desde todas sus aristas para todas las variables del entorno, sería inalcanzable para el periodo de la intervención. Por lo que para efectos del proyecto se acotará en abordar estas tres causas raíz que detonan el problema central (desarticulación de la información, cultura operativa y lentitud de la información) pero con un alcance acotado, en donde solo se evaluarán algunas variables de la organización que impactarán de manera más directa al logro de los objetivos comerciales. El enfoque de este proyecto de intervención estará mejorar las variables del sistema de inteligencia competitiva que aportan al objetivo comercial: experiencia del cliente y desarrollo de nuevos productos.

1.6 Objetivos de la intervención

En la búsqueda de problemáticas de la intervención se observa que son varias las causas que pueden ocasionar el desarrollo de proyectos de alto valor para la organización. Por lo que, derivado

del análisis realizado el proyecto se acotará a aquellos procesos de búsqueda y análisis de información que generarán mayor impacto al logro de los objetivos estratégicos de la compañía.

Por lo tanto, el objetivo principal de la intervención será:

Articular y comunicar los mecanismos del sistema de inteligencia competitiva enfocados en generar una mejor experiencia los clientes de URREA alineados a sus necesidades.

Partiendo de este objetivo general, se identifican objetivos específicos que aporten a la resolución de las causas raíz:

- Impulsar al sistema de inteligencia competitiva como la base de la cultura para toma de decisiones basada en datos del cliente.
- Gestionar el conocimiento del entorno y su uso.
- Impulsar al sistema de inteligencia competitiva como la base de información para generar proyectos de alto valor para el cliente.

A través de estos objetivos se busca que el sistema de inteligencia competitiva se vuelva un habilitador importante para generar una mejor experiencia los clientes actuales de URREA, es decir, los distribuidores.

1.7 Delimitaciones y área funcional por intervenir

Una vez analizado el problema, se identificaron varios actores que son relevantes para que el sistema de inteligencia competitiva funcione. Sin embargo, partiendo del objetivo planteado en este proyecto de intervención, se delimitó el alcance de las áreas funcionales a intervenir de tal manera que se enfoque en solo aquellas que generan los procesos de experiencia del cliente y de desarrollo de nuevos productos. Por lo que, de todos los actores sólo se enfocará la intervención en

las áreas de observatorio de innovación, inteligencia comercial y desarrollo de nuevos productos (Ilustración 17).

Ilustración 17.

Áreas relevantes para intervenir



Fuente: Creación propia (2021).

Estas cuatro áreas cuentan con diversos procesos que se tendrán que analizar a lo largo de la etapa inicial del proyecto de intervención.

Para iniciar con el proceso de intervención, se definieron 3 fases para la intervención, en donde se colocaron las principales actividades a realizar para lograr el éxito del proyecto.

Fase 1 – Diagnóstico

Para efectos del diagnóstico se trabajará en una primera fase de entendimiento profundo de la problemática y el rumbo a seguir en el proceso de intervención, por lo que se trabajará en entender

cómo funciona el sistema de inteligencia actual, por lo que se plasmará el mapeo de procesos de la información de manera profunda para poder identificar las brechas más fuertes.

Las principales actividades que detonarán la etapa de diagnóstico son:

- Identificar los fundamentos de los proyectos y la cultura actual de trabajo, así como el proceso de innovación y entendimiento de la voz del cliente.
- Entender cuáles son las variables que se usan, cuales no y así como identificar las más importantes para incluir en el sistema de inteligencia competitiva para el desarrollo de proyectos.
- Entender cuáles mecanismos actuales son los que generan mayor valor para el desarrollo de nuevos proyectos o si se requiere incluir adicionales.
- Indagar cuál es el medio más adecuado para gestionar el conocimiento del sistema de inteligencia competitiva enfocado en los clientes.
- Identificar los indicadores de éxito de la intervención.

Fase 2 – Ejecución

La etapa de ejecución consta en poner en acción por lo que la actividad primordial es:

- Implementar las mejoras enfocadas en el sistema de sistema de inteligencia enfocado en el cliente (proceso, mecanismos y modelo de gestión), además de proporcionar algunas propuestas de sistemas tecnológicos para gestionarlo.

Fase 3- Control y medición

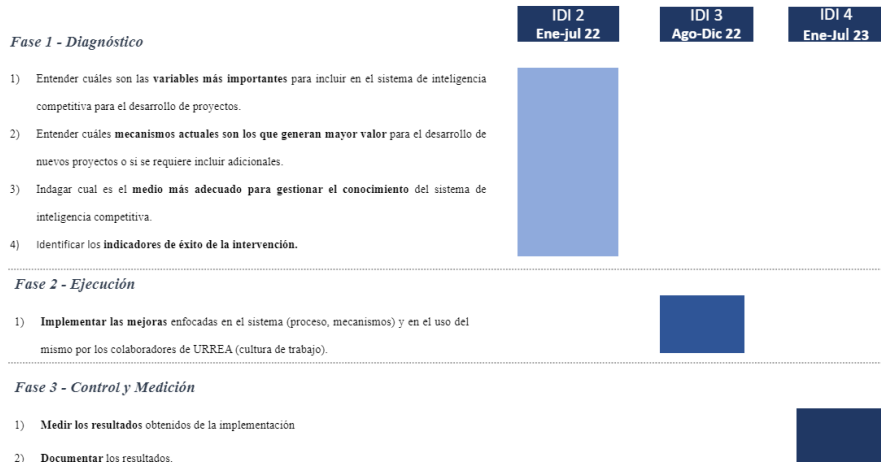
En esta etapa se estará trabajando en reflejar los resultados obtenidos de este proceso de intervención.

- Medir los resultados obtenidos de la implementación.
- Documentar los resultados.

De igual manera, una vez identificadas las acciones a realizar por fase, se presenta un primer programa general de implementación de cada una de las fases, el cual se muestra en la ilustración 18.

Ilustración 18.

Programa de implementación del proyecto de intervención.



Fuente: Creación propia (2021).

1.8. Relevancia y pertinencia del trabajo

Como se vio en el contexto de la organización, URREA tiene como objetivo corporativo el crecimiento sostenido en los próximos años. Para lograr estos resultados, es de vital importancia entender el entorno, detectar las oportunidades y las amenazas latentes, así como reaccionar ágilmente para sobresalir en el mercado.

Por estas razones es relevante la intervención en este sistema de la compañía, ya que se convierte en un vigilante importante para detectar, capitalizar y accionar ante los cambios del entorno. Entre los principales beneficios que este proyecto de intervención traerá a la organización se encuentran:

- Gestionar y capitalizar el conocimiento del entorno.
- Impulsar una cultura enfocada a entender el contexto de la organización y a sus clientes para la toma de decisiones.
- Generar proyectos con mayor profundidad e impacto.
- Potencializar y mejorar el uso del sistema de inteligencia competitiva actual.

Por otro lado, este proyecto no solo tiene beneficios a la compañía sino a mi desarrollo profesional. Al ser un proyecto de intervención, se estará poniendo en práctica varias áreas de conocimiento adquiridas en la Maestría en Administración. Por otro lado, al realizar un proyecto aplicado a una necesidad existente de una empresa ya establecida y con años de historia, me ayudará a desarrollar habilidades blandas que cada vez cobran más relevancia en un entorno tan cambiante. Algunas de estas habilidades son: comunicación efectiva, negociación, poder de influencia, resiliencia, creatividad y resolución de problemas complejos. Este conjunto de

competencias que podré desarrollar me permitirá enfrentarme a nuevos retos, a tener un crecimiento profesional y a su vez a generar un beneficio a la empresa intervenida y al ecosistema que lo rodea. Por lo tanto, el beneficio del proyecto de intervención es completamente bilateral.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

2. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

Con el objetivo de establecer un marco de referencia a través de un ejercicio de identificación y relación de temas, se llegó a la construcción de ejes de conocimiento y metodología que servirán como marco de construcción del proceso de intervención.

Los principales temas que se identificaron dentro del marco teórico se encuentran descritos en la Tabla 2:

Tabla 2.

Listado temas para la intervención

Tema	
Inteligencia competitiva	<i>Customer experience</i>
Metodologías de Cultura de transformación	Análisis de datos
Metodologías de Desarrollo de nuevos productos	Modelado de datos
Dirección estratégica	Sistemas tecnológicos

Fuente: Creación propia (2022).

2.1 Estado de la cuestión

2.1.1 La Inteligencia Competitiva en el Ámbito Empresarial

Partiendo de la problemática planteada en el proceso de intervención, en donde URREA “*Cuenta con un sistema de inteligencia competitiva desarticulado y no comunicado en todas las áreas de la organización*”, la articulación de todos los procesos que conectan al sistema de inteligencia competitiva se vuelve una función básica para lograr que su funcionamiento sea correcto, iniciando con el entendimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

La planeación estratégica y táctica de una empresa requiere información para ser efectiva. Sin embargo, la información analizada y contextualizada no es suficiente para obtener información de valor que aporte a las decisiones importantes. La complejidad de los negocios y la velocidad de cambio demandan identificar patrones y escenarios, campo que aborda la inteligencia de negocios, es por lo que el concepto de inteligencia competitiva es el resultado en donde en primer lugar se tendrá que capturar la información y posteriormente analizarla, interpretarla y valorarla. En suma, la inteligencia competitiva es un proceso orientado a la reflexión y acción (Ortoll E. 2015).

Según Ortoll E. (2015) la definición de inteligencia competitiva es:

Una técnica de gestión que ofrece un marco metodológico para establecer los mecanismos necesarios para capturar la información del entorno, analizarla y obtener información de valor añadido para aplicarla al proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones.

Para lograr tener la inteligencia competitiva, es necesario que se realice de manera organizada y sistemática. Por ello es de vital importancia contar con un proceso estructurado que le permita ser efectivo. Las principales fases de este proceso son:

- Identificar las necesidades de inteligencia de los tomadores de decisiones.
- Recolectar información de valor para dichos actores.
- Analizar y elaborar los reportes de información
- Comunicar la inteligencia obtenida.
- Recibir retroalimentación de los usuarios del sistema de inteligencia competitiva.

Este ciclo es un proceso permanente donde el mismo sistema debe generar los canales necesarios para poner a disposición la información y desarrollar las capacidades de los usuarios para analizarla (Ortoll E. 2015).

La inteligencia que resulta de este proceso es un habilitador de la inteligencia corporativa. Esto se vuelve parte esencial dentro del flujo de la reflexión estratégica, por lo que los beneficios se pueden capitalizar en eficiencias operacionales, mejorar en la posición de la empresa, el lanzamiento de nuevos productos, etcétera. Uno de los riesgos más importantes que puede enfrentar el proceso de inteligencia competitiva es que al ser un sistema que genera mucha información, es de vital importancia que este esté tenga un objetivo claro para el usuario, de esta forma tanto la extracción de información como el procesamiento podrán ser más asertivos. (Ortoll E. 2015).

2.1.2 Relación del Proceso de Inteligencia Competitiva con la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es una parte importante de la dirección estratégica de todas las compañías y su función principal es entender la estrategia corporativa y alinear todos los competentes necesarios para lograrla. Esta inicia su flujo a través de la definición de retos estratégicos de los cuales se deben entender los factores externos (macroeconómicos, tendencias, políticos, ambientales, competencia, etcétera) e internos (sistema de objetivos y los recursos con los que cuenta). Por lo tanto, el proceso de planeación estratégica se vuelve un catalizador importante de los componentes que constituyen un modelo estratégico (Palacios L. 2010).

El análisis externo que requiere el proceso de planeación estratégica puede ser una entrada importante del proceso de inteligencia competitiva al ser un proceso habilitador para toda la compañía y que se encarga de obtener información y monitorearlo con base al objetivo corporativo.

Entre los factores que ejercen mayor influencia en la estrategia son los que se muestran en la Tabla 3 (Palacios L. 2010).

Tabla 3.

Factores que ejercen influencia en las estrategias.

Ambiente económico	Ambiente Legal	Ambiente político	Ambiente demográfico
- Desarrollo económico - Población - PIB - Recursos Naturales - Inflación	- Legislación comercial - Legislación tributaria. - Sistema de impuestos y tasas - Eficacia del sistema legal.	- Forma de gobierno - Ideología política - Estabilidad del gobierno - Fuerza de los partidos políticos y la oposición	- Población - Distribución de ingresos - Receptividad de bienes y servicios - Infraestructura social
Ambiente social	Ambiente cultural	Ambiente tecnológico	Ambiente ecológico
- Valores - Educación - Instituciones sociales - Estándares de comportamiento - Seguridad - desempleo	- Costumbres y normas sociales - Valores y creencias - Actitudes y motivaciones - Estatus y prestigio	- Procedimientos - Equipos - Investigación y desarrollo - Avances científicos - Tecnologías de punta.	- Estado de la naturaleza - Ambiente físico - Ambiente natural - Recursos naturales

Fuente: Información recopilada de Palacios L. (2010).

En este punto es donde existe una interconexión importante entre estos dos procesos de una compañía. El considerar las variables necesarias dentro del proceso de planeación es muy importante para la concepción de un sistema de inteligencia competitiva de valor para la organización.

2.1.3 El Entendimiento del Cliente como Parte del Sistema de Inteligencia Competitiva.

Como se menciona en la sección anterior, el proceso de planeación estratégica de una empresa tiene elementos importantes, siendo dos de ellos el entendimiento del entorno y las tendencias del mercado. Además de detectar las oportunidades inmediatas, es importante detectar que depara el

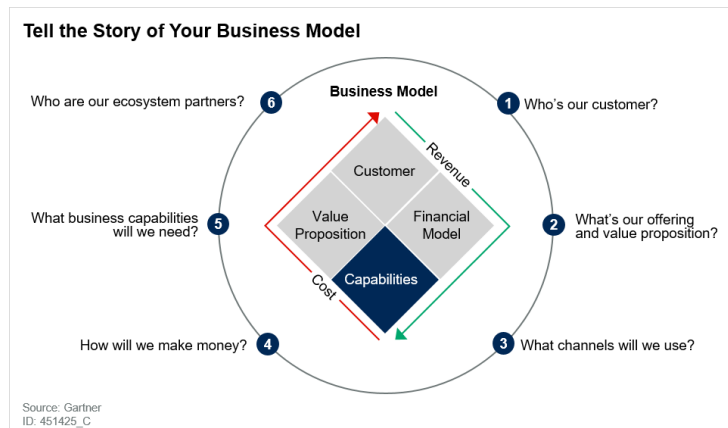
futuro en diferentes aspectos como son los tecnológicos, la distribución de la innovación de productos, los mercados y los consumidores. Asimismo, los acontecimientos más importantes que pueden pasar en el mundo que pudieran afectar de manera directa a la empresa y a su sector (Harnish V., 2014). Esta información del entorno tiene que analizarse en conjunto con aspectos internos de la empresa, como son las debilidades y fortalezas de tal manera que se pueda definir el rumbo estratégico.

En la ejecución de las estrategias de una compañía, se tiene que monitorear la lealtad de los clientes. Uno de los principales índices que ayudan a entender la percepción de estos es el NPS (*Net Promote Score*). El NPS ayuda a medir tanto la recomendación como la lealtad de nuestros clientes. Este indicador da una orientación si la propuesta de valor y los pilares de la marca se están percibiendo de la manera que las empresas buscan. Es importante que esta información se comparta con el equipo directivo, de tal manera que permita tomar decisiones de manera asertiva y redirigir el rumbo o implementar mejoras que sean necesarias (Harnish V., 2014). Por otro lado, también es importante escuchar a los colaboradores que ejecutan procesos directamente relacionados con el cliente. Estas personas, al ser los que en el día a día tienen esta relación, son las primeras que pueden detectar oportunidades de mejora y que a su vez pueden ser implementadas continuamente.

El entendimiento del cliente es un pilar importante dentro de un modelo de negocio de las empresas. Gartner (2021) propone el siguiente esquema que permite identificar el modelo de negocio partiendo del entendimiento del cliente, del modelo financiero, de las capacidades y de la propuesta de valor (ver ilustración 19).

Ilustración 19.

Visibilidad de un modelo de negocio a través de preguntas clave.



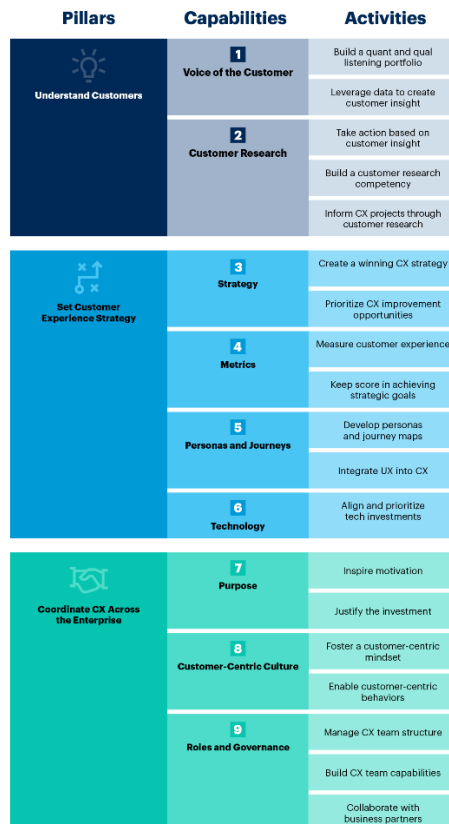
Fuente: Gartner (2021).

Estas variables y preguntas detonadoras que propone Gartner son parte importante para delimitar el campo de acción dentro del modelo de inteligencia competitiva para la intervención.

Día con día se vuelve más relevante incorporar al cliente en todos los procesos de la empresa, por lo que en función del entendimiento que tengamos de ellos, mucho mejores resultados organizacionales se podrán obtener. Gartner (2022) propone un Marco de gestión del entendimiento del cliente el cual consta de tres pilares, nueve capacidades de negocio y diecinueve actividades que son necesarias para crear una iniciativa de creación de experiencia para el cliente (ver ilustración 20).

Ilustración 20.

Marco de gestión de la experiencia del cliente



Fuente: Gartner, (2022).

El mapa del cliente es una herramienta esencial para entender la experiencia del cliente. Ayuda a mapear el camino que recorre un cliente al realizar una compra de un producto o servicio. Este mapa presenta la información de sus expectativas, que es lo que está pensando, como se siente y cuáles son los puntos de contacto con la empresa.

Es importante mencionar que una vez que se construye un mapa de la experiencia del cliente bajo estas premisas, es importante no sólo mapear el estado actual de nuestros clientes, sino

también el estado ideal. De esta manera se podrán identificar las brechas de experiencia. Con base en la identificación de estas brechas y de este análisis de experiencia, se puede tener resultados de innovaciones en experiencia, mejoras en la experiencia actual o incluso mejoras inmediatas de problemas detectados (Gartner, 2021).

Una vez identificado el diagnóstico, se tienen que hacer preguntas detonadoras que ayuden a mejorar la experiencia en función de:

- El esfuerzo que realiza el cliente
- Los puntos de dolor
- Las preguntas de cliente
- Los tiempos de espera
- Los errores

A partir de estas preguntas y de la información presentada en el mapa de la experiencia del cliente se pueden ejecutar las mejoras necesarias dentro del proceso (Gartner, 2021).

Un ejemplo de plantilla de este mapa se muestra en la ilustración 21.

Ilustración 21.

Construcción de un mapa de camino del cliente.

Example of a Customer Journey Map Template

Name of the Journey:

	What is the customer doing?	Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5	(etc.)
On-Stage	What is the customer expecting ?						
	What is the customer thinking ? Questions?						
	What is the customer feeling ?						
	With which touchpoints is the customer interacting?						
Backstage	Responsible internal stakeholders						
	Internal systems/ resources						

Source: Gartner
704887.C

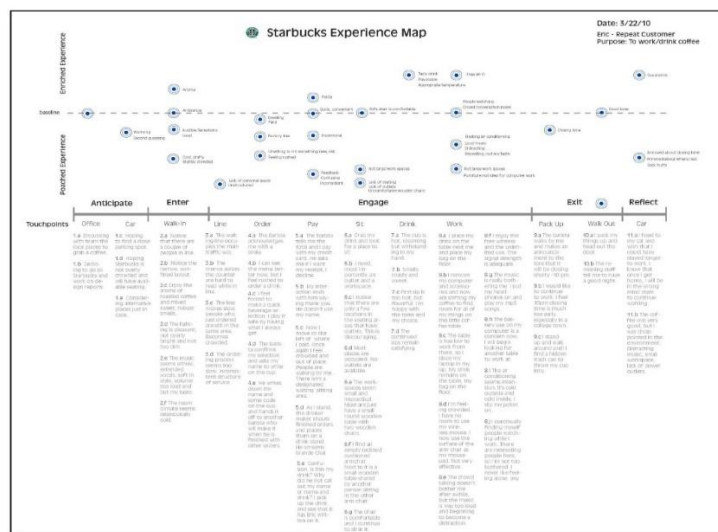
Gartner

Fuente: Gartner (2021).

Esta herramienta es muy flexible, por lo que gráficamente se puede estructurar de acuerdo con la necesidad del negocio. A continuación, se muestra un ejemplo de la herramienta de construcción de mapas del cliente, aplicada en las tiendas de Starbucks (ver ilustración 22):

Ilustración 22.

Mapa de la experiencia del cliente en tiendas de Starbucks



Fuente: Gartner (2016).

En la Tabla 4, se muestra otro ejemplo de la aplicabilidad de la herramienta de mapa de experiencia de cliente.

Tabla 4.

Mapa de la experiencia del cliente compra en línea

		Purchase	Implement	Use	Support	Renew	
Journey Name: Customer Lifecycle	Customer Process	Customer Activities	→Decide on service package based on offering and needs →Ask questions of sales representative →Enter information and payment to complete purchase	→Download software →(if necessary) set up window for equipment installation →Ask support questions	→Log-in to web portal →Download tools/widgets →upload company information →Process reports to print/send to stakeholders	→Reset/forgot password for web portal →Make monthly subscription payment via phone/online →Receive renewal notice via email 30 days prior to end of subscription →Discuss renewal rates with service representative →Submit renewal contract online	
Customer Persona: Small Business Owner		Customer Emotions	Unsure, overwhelmed	Excited, hopeful, buyers remorse, confused	Efficient or frustrated	Frustrated, discouraged	Satisfied
Persona Description: Owns 100+ employees. Makes final investment decisions.		Touchpoints	Phone Website Online Reviews Email	Website Phone	Web portal Adobe	Web portal Phone	Web portal Phone
Number of Steps: 5		Customer Facing Collateral	Website- "About Us" Website- "FAQ" Website-Payment Screen	Installation Manual Web portal	Web portal interface/screen shots	Online payment screen Transactional Survey	Renewal email Renewal contract/terms & conditions Renewal screen shot
Company Process		Internal Systems/Resources	Public-facing website Accounting system Mail Chimp	Public-facing website Web portal	web portal CRM	Web portal Accounting system CRM	
		Responsible Internal Stakeholders	Sales Marketing IT Website Design Accounting	IT Installation Service Customer Support Scheduling	IT Product Development Customer Support	IT Customer Support	Sales IT
		Opportunities	Most customers feel overwhelmed by the amount of choices and find that selecting the package and add on features is too much to process.	Customer research indicates buyers remorse occurs within 3 days of purchase because of difficulties associated with set-up.	When processing reports, customers often complain that they cannot make small changes in final reports generated by the system.	Customer feedback suggests the call wait time is too long. Average wait times are approximately 20 minutes.	Customers are very satisfied with their renewal rate discount.

Fuente: Gartner (2021).

El sistema de inteligencia competitiva es un habilitador importante de *insights* del cliente. Por lo tanto, usar herramientas que permitan estructurar la información obtenida es un pilar importante para detonar proyectos de alto valor.

2.1.4 El Sistema de Inteligencia Competitiva Apalancado de la Estrategia de Datos.

Los datos han cambiado el mundo y la forma en que se vive, esto tanto en la vida diaria como en los negocios. Actualmente la forma en que las empresas operan ha evolucionado y los datos han sido un habilitador fundamental de este cambio. Es por lo que los datos se han vuelto un activo estratégico de las compañías ya que permite evolucionar los métodos y análisis de la información

de manera transversal en las organizaciones. Estos datos pueden generar beneficios de tres maneras: 1- A través de la toma de decisiones, 2- La optimización de las operaciones o 3- La monetización (Marr B. 2017).

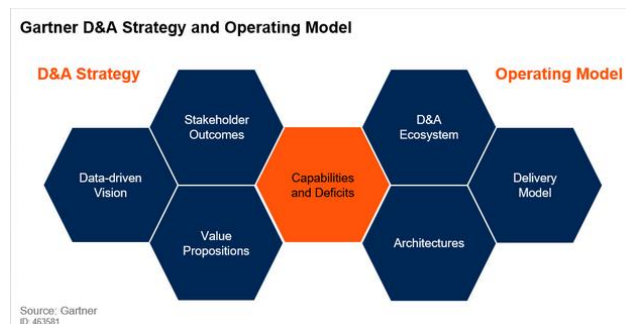
Los datos y la habilidad para convertir los datos en valor para el negocio se han transformado en una ventaja competitiva que cualquier empresa necesita capitalizar. En los negocios, la información es poder y el *big data* ha traído en los últimos años información que no se podían ni imaginar. Es claro que, si las empresas no entran en esta dinámica lo antes posible, quedarán fuera del mercado (Marr B. 2017).

2.1.5 Modelo de la Estrategia y Operación de Datos y su Análisis

Para construir un modelo de datos y análisis es importante contar con una estrategia y una ambición muy clara. Sin embargo, para que un sistema funcione es necesario alinear tanto la estrategia, como la parte operativa de modelo. La ilustración 23 muestra el modelo de *Data and analytics* D&A de Gartner (2020) donde describe los componentes que son necesarios para construirlo.

Ilustración 23.

Modelo de la estrategia y operación de D&A



Fuente: Gartner (2020).

Del lado izquierdo de la imagen, podemos apreciar los elementos que son relevantes para definir la estrategia. Incluyen definir una visión clara, identificar cuáles son los resultados deseados por los grupos de interés y por último identificar cual es la propuesta de valor de este modelo de datos. Del lado derecho, se encuentran los aspectos operativos necesarios para que el modelo funcione. En esta sección se encuentra el ecosistema y las fuentes de donde se obtendrán los datos y cómo se va a entregar la información a los usuarios de estos.

Para crecer en una empresa no es suficiente capturar información interna de la compañía, sino que es necesario explotar los datos que se encuentran en el exterior para realizar análisis más robustos. Para capitalizar los beneficios del *big data*, los líderes de las empresas tienen que empezar a preguntarse en donde inicia la estrategia de datos. Esta definición es crítica ya que dentro un sistema que consolida gran cantidad de información es necesario segmentar y seleccionar aquellos datos que son de valor para la estrategia establecida. De esta manera, se pueden tener datos disponibles que son de alto valor para la organización (Marr B. 2017). El objetivo clave de la

estrategia de datos no es conseguir la información, sino lograr que estos datos sean utilizados para mejorar los procesos, mejorar la toma decisiones y aportar valor a la organización.

Por otro lado, una vez identificada la estrategia, es de vital importancia impulsar una cultura basada en datos que convenza e incluya tanto al nivel ejecutivo de las empresas como la línea frontal de trabajadores de tal manera que se permee la importancia de los datos, la seguridad y privacidad, así como el valor que tienen los datos en un negocio (Marr B. 2017).

Ahora bien, entendiendo la importancia de la recolección y análisis de datos, se puede ver claramente la importancia que esta tiene en el Sistema de Inteligencia competitiva, ya que se vuelve la forma de obtener la información para usarse cuando se requiera. Marr B. (2017) propone empezar la estrategia de datos en un área específica del negocio de tal manera que tenga muy claro el camino de qué información es necesario recabar, construir una cultura basada en datos y posteriormente que esta se extienda en toda la organización.

Para lograr buenos resultados se tienen que definir objetivos claros que ayuden a encontrar las variables de información que son más relevantes. Todos los procesos de toma de decisiones basadas en datos inician identificando cuáles son las preguntas claves del negocio y cómo estas preguntas podrían ser respondidas a través de los datos (Marr B. 2017).

Dentro de la gestión de los datos hay un tema el cual ha tomado relevancia en el tiempo, este es, la interpretación que le dan las personas de una organización a los datos, por lo tanto, contar plataformas de visualización y comunicación se vuelve vital para una mejor ejecución. Estas plataformas de visualización deben de ser sencillas de entender y atractivas para los usuarios de tal manera que sea muy fácil manipular la información que se necesita cuando se necesita. Para poder

lograr esto, se tienen que identificar cuáles son los clientes de los datos y cada cuanto van a acceder, de tal manera que esta plataforma sea usada de manera continua por los usuarios (Marr B. 2017).

Por otro lado, se deben identificar las fuentes y mejores recolectores de información para las necesidades planteadas en la estrategia de datos. Hay muchos caminos para obtener esta información incluyendo accesos, compra de base de datos, o incluso incorporando nuevos métodos de recolección a través de medios digitales. Es importante considerar en un sistema de datos automático de tal manera que pueda mantenerse por sí solo (Marr B. 2017).

Otro elemento importante de la definición de una estrategia digital es la definición de la estructura de los datos que consiste en tener una estructura de los archivos o la base de datos donde se encuentra resguardada la información. Estos normalmente son organizados en una base de datos que sea accesible de manejar y de transmitir a las plataformas de visualización (Marr B. 2017).

Para generar esta definición de estructura es necesario identificar el tipo de datos que se incorporarán al sistema. La primera clasificación es por su naturaleza estructurada, semi estructurada o no estructurada. La primera es la más simple de ellas ya que se puede organizar internamente de manera sencilla, como pueden ser la información de ventas, abasto, etcétera.

La información no estructurada es información que no se puede colocar dentro de una base de datos tradicional. Por ejemplo, las conversaciones de mail, las publicaciones en redes sociales, fotos o audios. Por otro lado, la información semi estructurada es información que tiene cierta estructura, sin embargo, su contenido no lo es. Un ejemplo de ello son los tweets, estos podrían categorizarse por autor y fecha. Sin embargo, el contenido de este es no estructurado (Marr B. 2017).

Por otro lado, los datos pueden dividirse en internos y externos. Los datos internos hacen referencia a información del negocio, esta información puede ser estructurada como la base de datos de los clientes o no estructurada como la recolección de conversaciones en el centro de atención a clientes. Esta información es privada y es de propiedad de las empresas. Los datos externos son información que existe afuera de la organización, la cual puede estar disponible de manera pública como son *Google trends data*, redes sociales, datos del gobierno, etcétera. Esta información también puede ser estructurada o no estructurada. La información externa es de gran relevancia para la organización. Sin embargo, hay algunos riesgos que se necesitan contemplar, ya que es una información de la cual las empresas no son propietarias. Por lo tanto, se tiene que considerar el pagar membresías o licencias algunas veces para acceder a esa información (Marr B. 2017).

También es conocido que en la actualidad hay otro tipo de datos que están siendo accesibles y que pueden traer resultados de valor para la organización. Estos datos son aquellos que se obtienen a través de algunos productos. Por ejemplo, los datos biométricos del *Apple watch*, ahora puede otorgar información respecto a la actividad de sus usuarios y así segmentar mejor a sus clientes (Marr B. 2017).

Toda esta información que se puede obtener es importante que no solo se quede en datos, sino que estos se analicen para convertirse en *insights* importantes para los objetivos de las empresas. Estos análisis pueden ser de texto, de sentimientos de los consumidores, de imágenes, videos, grabaciones de voz, etcétera. Toda esta información puede ser analizada a través de minería de datos, la cual consiste en explorar, construir el modelo de datos y la validación, para así

ejecutarlo. Este tipo de análisis lo que permite es poder generar predicciones, sin embargo, normalmente es utilizada para extraer los *insight* de las bases de datos para ayudar a las decisiones en los negocios. De igual manera existen otro tipo de análisis como son el de correlación o el de regresión, los cuales también aportan a obtener la información que la empresa requiere para tomar decisiones (Marr B. 2017).

2.1.6 Cultura Basada en Datos

Como se menciona anteriormente, generar una cultura basada en datos es de vital importancia para impulsar la estrategia de datos, por ende, esto permitirá que el sistema de inteligencia competitiva sea adoptado como parte de la cultura de trabajo. Gartner (2021) propone que, para lograr impulsar esta cultura, es necesario seguir una ruta para que se adopte. Este proceso es el siguiente:

- Vender el valor del sistema (generar conciencia organizacional)
- Desarrollar la visión, la propuesta de valor y comunicar cual es el beneficio que los grupos de interés tendrán al utilizarlo.
- Examinar si la cultura de trabajo actual está preparada para usarlo y si se tiene acceso a dicha información
- Dar entrenamiento del uso de estos nuevos sistemas
- Lanzar y ejecutar el programa de gestión del cambio.

Para llevar a cabo este proceso de cambio es importante recordar que el reconocimiento para aquellos que utilicen los datos, de igual manera generar mecanismos para que los colaboradores se sientan motivados para usar estos sistemas de datos (Gartner, 2021).

Los líderes de las organizaciones se vuelven piezas claves para desarrollar esta cultura de conciencia de cambio. Asimismo, apoyan en crear el plan de cambio que es necesario incluyendo el programa de entrenamiento que será requerido para que los grupos de interés que sean usuarios del sistema (Gartner, 2021).

2.2 Conceptos y enfoques teóricos relacionados

Partiendo de los temas presentados anteriormente, se tomarán como base algunas de los conceptos metodológicos y herramientas para la implementación de mejoras derivadas de la problemática detectada en este proceso de intervención. Para identificar la relación correspondiente del marco teórico y las necesidades identificadas en este proceso de intervención, se diseñaron preguntas detonadoras que permitan alinear la teoría con lo requerido por la empresa. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Cómo poder conectar el sistema de inteligencia competitiva actual con el proceso de planeación estratégica?
- ¿Cómo conectar la información que se genera en las diferentes áreas de la empresa?
- ¿Cómo poder organizar los datos para que sean valiosos y accesibles?
- ¿Cuáles son las herramientas que ayudarían a hacer más accesible la información para todos?
- ¿Cómo lograr que el sistema de inteligencia esté orientado a atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo lograr que el sistema de inteligencia se convierta en un habilitador de la estrategia comercial y desarrollo de nuevos productos?

- ¿Cómo puedo lograr que la empresa utilice este sistema en sus actividades diarias?

A partir de las preguntas detonadoras y el marco teórico presentado anteriormente se aplicarán los siguientes conceptos que darán paso a profundizar en el marco metodológico de referencia resumido en la Tabla 5.

Tabla 5.

Cuadro de relación- Acciones de intervención y el marco teórico.

Acciones para realizar en la intervención	Marco metodológico
1. Mapeo del proceso de reflexión estratégica y la conexión con el sistema de inteligencia competitiva, de esta manera se podrán identificar las brechas dentro de este proceso.	Reflexión estratégica y ejecución - Metodología de <i>Scaling Up</i> de Harnish V.
2. Construcción del sistema de experiencia del cliente y el diseño de los mapas del cliente enfocados a los mercados meta más importantes	Sistema de experiencia de clientes y mapas de experiencia del cliente - Gartner
3. Modelado de datos para el sistema de inteligencia competitiva alineado a las expectativas del cliente.	Modelado de datos - <i>Gartner y Data Strategy</i> de Marr B.
4. Diseño del sistema de visualización del sistema de inteligencia competitiva enfocado en los clientes.	Análisis e inteligencia de datos - Gartner

Fuente: Creación propia (2022).

Nota: Información desarrollada a través de los objetivos y herramientas a utilizar.

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA

3. MARCO METODOLÓGICO DE REFERENCIA

En este apartado se presentarán el detalle del marco metodológico seleccionado para llevar a cabo el proceso de intervención. La serie de metodologías presentadas a continuación fueron seleccionadas en función de la problemática detectada y del alcance del proyecto, así como de la definición preliminar del marco teórico de referencia y la relación entre ambos.

3.1 Definición preliminar de la metodología, herramientas requeridas y cronograma.

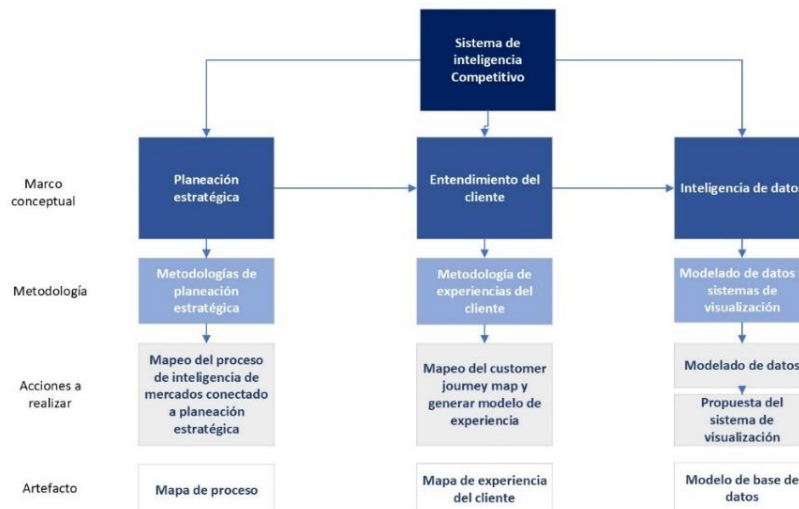
A partir del marco conceptual se identificaron temas rectores de los cuales se expondrán las herramientas propuestas para el proyecto de intervención, estos son;

- La planeación estratégica y su relación con el sistema de inteligencia competitiva.
- El entendimiento y experiencia del cliente
- Inteligencia de datos

En el siguiente mapa conceptual de la ilustración 24 se representa la relación entre el marco metodológico seleccionado y la relación de los temas a abordar conforme al marco teórico conceptual y su relación.

Ilustración 24.

Mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención



Fuente: Creación propia (2022).

3.1.1 Planeación Estratégica y su Relación con el Sistema de Inteligencia Competitiva.

Si bien existen gran cantidad de modelos en la actualidad referentes a los procesos de reflexión estratégica, se tomaron como referencia los siguientes modelos que dejan una visión clara de la conexión que debe de existir entre el sistema de inteligencia competitiva y el proceso de planeación estratégica.

Las etapas para seguir en este modelo a seguir según Tena J. et al (2003) son:

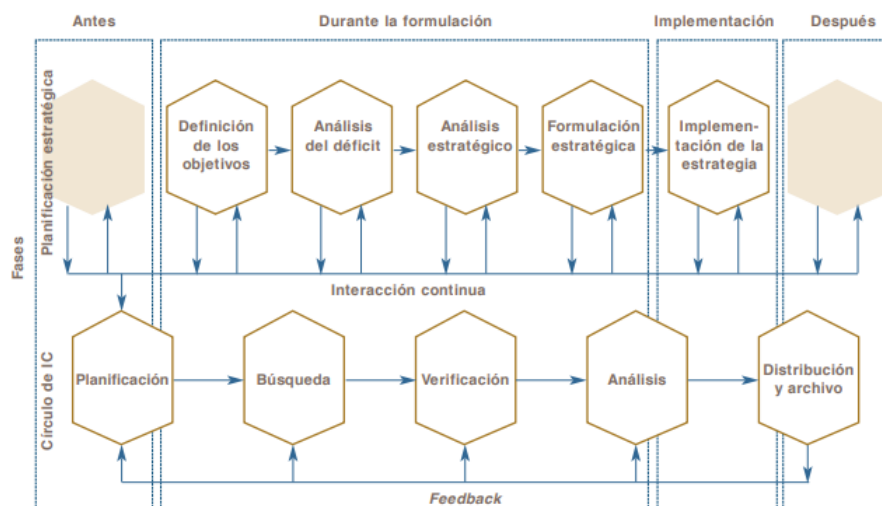
- Realizar la planificación de las necesidades, el entendimiento del entorno y el contexto del negocio.
- Posteriormente realizar la búsqueda y recolección de información que estén alineadas a satisfacer las necesidades de los decisores.
- Valorar y verificar la información de tal manera que se identifiquen la fiabilidad de las fuentes o buscar otras que sean alternativas.

- Realizar el análisis mediante la interpretación y realizar conclusiones e interpretaciones con el objetivo de tomar las decisiones correctas.
- Y, por último, distribuir la inteligencia a los roles claves y decisores de tal manera que se utilice conforme al protocolo corporativo de las empresas.

En la ilustración 25 y 26 se puede visualizar la relación que existe entre el modelo de inteligencia competitiva y las etapas de planeación estratégica de una compañía (Tena J. et al. 2003).

Ilustración 25.

Relación entre inteligencia competitiva y la planificación estratégica.



Fuente: Tena J, et al. (2003).

Ilustración 26.

Proceso de planeación estratégica



Fuente: Tena J, et al. (2003).

El proceso de inteligencia competitiva permite estructurar la información tanto del entorno como la que se genera dentro de la organización de tal manera que hay una ventaja competitiva.

Por otro lado, para la planificación estratégica, entender la información externa sobre el entorno ayuda a contar con una base de datos tanto cualitativa como cuantitativa que permita a mejorar la calidad de las decisiones. Es relevante contar con un sistema de inteligencia competitiva conectado al flujo de toma de decisiones de las empresas (Tena J, et al. 2003), esto se visualiza de forma gráfica en la ilustración 27.

Ilustración 27.

Inteligencia competitiva conectando empresa con entorno



Fuente: Tena J, et al. (2003).

Para capitalizar esta información, es necesario entender el sistema de planeación estratégica de la empresa, de tal manera el sistema de inteligencia competitiva aporte valor, según Tena J et al (2003) se deben de seguir las siguientes cuatro fases:

- Antes de planear, se tiene que identificar el contexto del negocio y las necesidades de información.
- Durante la formulación y evaluación, se tiene que analizar la información recabada y en caso de que existan nuevos requerimientos de información, recabarlas a través de un proyecto complementario de levantamiento
- En la implementación de la estrategia, se pueden generar resultados particulares sobre las acciones que deben de emprender.
- Por último, en la etapa de seguimiento y ejecución del plan, se debe monitorear las reacciones del entorno con respecto a las acciones de la estrategia.

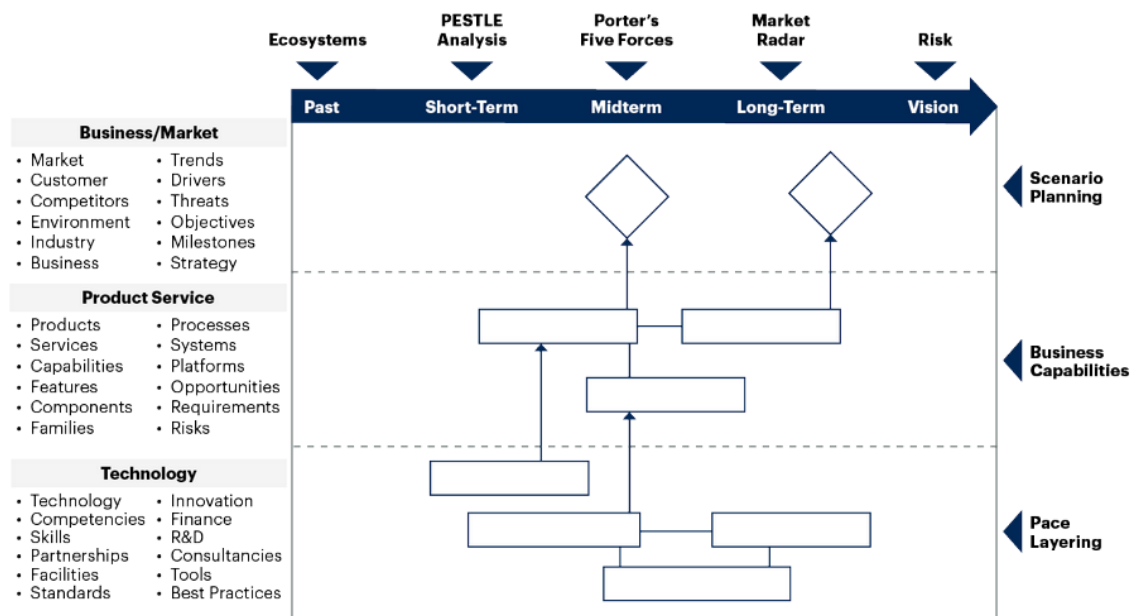
Realizando esta secuencia de pasos se logra una correcta alineación y sistematización del flujo de información que permite conectar el sistema de inteligencia competitiva y la planeación estratégica de las empresas.

Por otro lado, otro modelo que resulta muy útil para el proceso de intervención es la generación de un mapa de ruta, el cual soporta la estrategia del negocio convirtiéndose en un vehículo holístico que considera los retos, oportunidades y riesgos. En la ilustración 28, se muestra una propuesta de la alineación de mapa de ruta propuesta por Gartner (2021).

Ilustración 28.

Estructura y alineación interna y externa del mapa de ruta.

Structure of a Highly Linked Roadmap



Source: Gartner
407247_C

Fuente: Gartner (2021).

El entendimiento de la conexión entre el sistema de inteligencia competitiva y el proceso de planeación estratégica es muy relevante. Como se menciona a lo largo de este apartado, una de las partes interesadas más importantes son los clientes. Por esto, en función de que los objetivos una organización estén basados en dar soluciones y experiencias a los clientes, se lograran los resultados de una compañía (Gartner, 2016).

Es por lo que en la siguiente sección enfocada al entendimiento y experiencia del cliente se presentarán marcos metodológicos que conectan estos objetivos estratégicos de una compañía al diseño y entrega de valor al cliente.

3.1.2 Entendimiento y la Experiencia del Cliente

Para construir una estrategia de experiencia del cliente, es importante considerar los elementos necesarios para tener una buena gestión. Gartner (2020), propone tres pilares

- Entendimiento del cliente.
- Definición y adopción de la estrategia.
- La coordinación a través de la organización.

Asimismo, se proponen nueve capacidades:

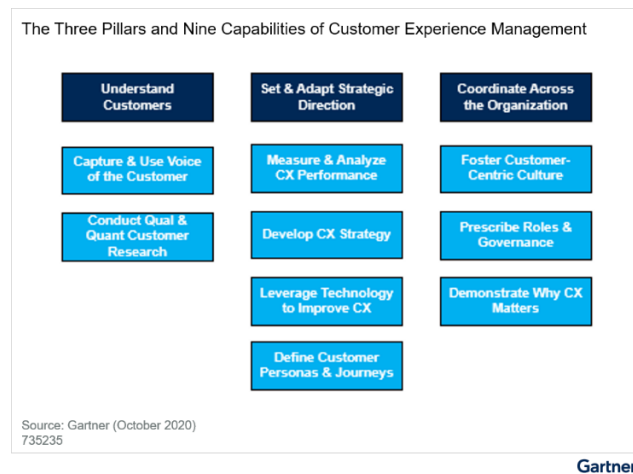
- Capturar y usar la voz del cliente
- Investigación del cliente
- Métrica y análisis de la experiencia de clientes.
- Definición de una estrategia de experiencia del cliente.
- Implementación de una cultura del cliente.

- Establecer roles.
- Definir un sistema de gobernanza
- Permea la importancia de la experiencia del cliente.

Esta se muestra en la ilustración 29.

Ilustración 29.

Los tres pilares y las nueve capacidades para una gestión del CX.



Fuente: Gartner (2020).

En el primer pilar se recolecta la información obtenida a través de los mecanismos de la empresa para escuchar y entender al cliente. Asimismo, se recopila la información de estudios específicos realizados para entender las necesidades de estos.

En el segundo pilar, para establecer y adaptar una estrategia, se debe partir de la estrategia actual de la compañía. Sin embargo, se tendrá que trabajar en la definición de las personas y el mapa del camino del cliente.

El tercer pilar consta en crear un ecosistema adecuado que transforme la cultura organizacional de la empresa de tal manera que en cada uno de los procesos se piense a través de los clientes y que en cada estrategia se les considere como pilar del logro de los resultados.

Para el diseño de este se propone utilizar la metodología de Gartner (2021), el cual consiste en seguir los siguientes pasos:

- 1- Preparar el mapa del camino del cliente. Este paso tiene como objetivo que se defina el alcance del mapa, los objetivos y los participantes que construirán el mapa.
- 2- Reunir y organizar los datos del cliente. En esta etapa se tienen que identificar las interacciones y puntos de contacto con las entradas para las partes interesadas. Para esta actividad se propone utilizar el artefacto propuesto por Garner (2021), representado en la Tabla 6:

Tabla 6.

Rastreador de actividades claves del cliente.

Customer Journey:

Stage	All Potential Customer Activities	Critical Customer Activities	Customer Artifacts and Assets
<Stage 1>	- <Activity> - <Activity> - <Activity>	- <Critical Activity>	<Name of resource. Hyperlink if applicable.>
<Stage 2>	- <Activity> - <Activity> - <Activity>	- <Critical Activity>	<Name of resource. Hyperlink if applicable.>
<Stage 3>	- <Activity> - <Activity> - <Activity>	- <Critical Activity> - <Critical Activity> - <Critical Activity>	<Name of resource. Hyperlink if applicable.>
<Stage 4>	- <Activity> - <Activity> - <Activity>	- <Critical Activity>	<Name of resource. Hyperlink if applicable.>
<Stage 5>	- <Activity> - <Activity> - <Activity>	- <Critical Activity>	<Name of resource. Hyperlink if applicable.>

Fuente: Gartner (2021).

Una vez identificadas las actividades clave del cliente, será importante plasmar las brechas de información entre la estrategia establecida y la investigación.

- 3- Mapear los recorridos de los clientes en el estado actual. Usando la información recolectada tanto de los datos del cliente como de las personas interesadas en la empresa, se debe de construir una representación gráfica de la experiencia del cliente. Para la construcción de esta representación se proponen utilizar los artefactos de *buyer persona* y *customer journey map*, los marcos metodológicos presentados por diferentes metodologías de aplicación, los primeros por Gartner (2016), y los segundos por UxPressia (2020).

Buyer persona por Gartner (2016), contempla el entendimiento de cliente a través de entender su situación demográfica, sus patrones de compra, su rol del día a día, las herramientas, productos y servicios que usa cotidianamente, los métodos con los que prefiere aprender y las motivaciones clave. La ilustración 30 muestra un ejemplo del formato.

Ilustración 30.

Formato Persona Builder.

Persona Builder Template

Demographics/ Educational Background	 Persona Name: Persona Quote:
Previous Buy/Spend Patterns	
Daily Role/Responsibilities	
Tools/Product/Services Used	
Preferred Method of Learning/Information Gathering	
Key Challenges/Motivations/Emotions	

Gartner

© 2016 Gartner. All rights reserved.

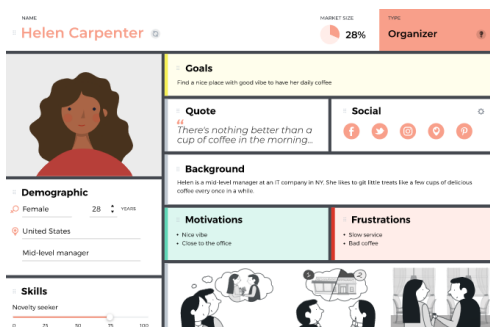
Fuente: Gartner (2016).

Por otro lado, el *buyer persona* de Uxpressia está más enfocado al entender las conductas, los atributos de comportamiento, además de proponer el uso de escalas para determinar el

comportamiento para así identificar los patrones necesarios que permitan segmentar a los clientes, esto expresado en una ficha que, de manera visual, representada en la ilustración 31.

Ilustración 31.

Artefacto Buyer Persona.



Fuente: Uxpressia (2020).

Otros de los artefactos metodológicos propuestos, como se menciona previamente es el *customer journey map*. Por un lado, desde la perspectiva de Gartner (2016), esta es una expresión gráfica que representa las actividades del cliente, sus emociones, los puntos de contacto y, por otro lado, la representación de los procesos internos que atienden cada una de las etapas del cliente, sus recursos, las partes interesadas y las oportunidades a mejorar, la ilustración 32 y 33 muestran el detalle de esta herramienta desde la perspectiva de Gartner y UxPressia:

Ilustración 32.

Formato Customer Journey Map

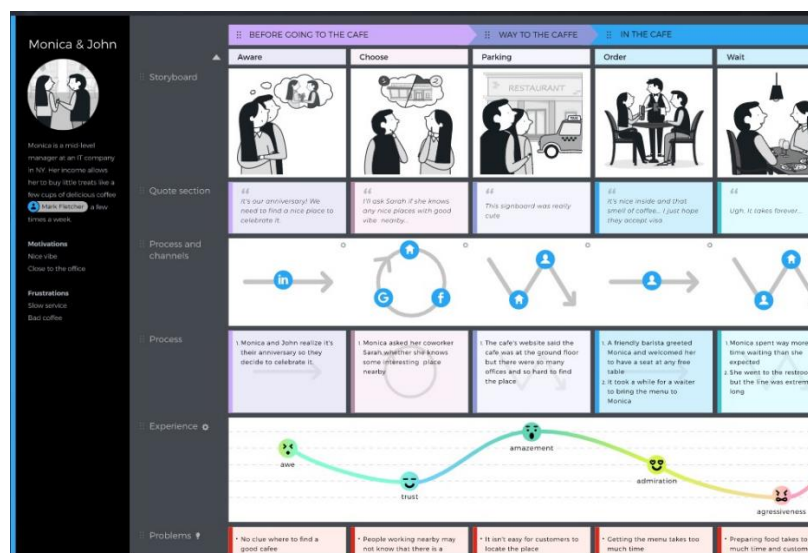
		Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Journey Name: Customer Persona: Persona Description: Number of Stages:	Customer Process	Customer Activities				
		Customer Emotions				
		Touchpoints				
		Customer Facing Collateral				
	Company Process	Internal Systems/Resources				
		Responsible Internal Stakeholders				
		Opportunities				

Fuente: Gartner (2016).

Por otro lado, la metodología propuesta por UxPressia (2020), propone que de manera gráfica y a través de contar una historia, se puedan plasmar todas las etapas que recorre el cliente, mostrando citas de los clientes, los medios, procesos y canales, la experiencia expresada en un nivel y los problemas encontrados. En la siguiente ilustración se muestra dicho artefacto.

Ilustración 33.

Customer journey map.



Fuente: UxPressia (2020).

- 4- Analizar los resultados de los mapas del camino del cliente actual. Una vez realizado el mapa del camino del cliente, se tendrán que identificar los puntos de dolor y las posibles brechas entre el camino del cliente y los puntos potenciales a mejorar, para esto se propone utilizar el artefacto de Gartner (2016), representado en la ilustración 34.

Ilustración 34.

Formato Causa raíz del problema del cliente.

Root-Cause Worksheet

Problem Statement:	Why did this occur? (Is this the root cause? Y/N)
	Root Cause: (Ensure this is within company's control)

© 2016 Gartner. All rights reserved

Fuente: Gartner (2016).

- 5- Realizar los mapas del camino del cliente futuros en conjunto con las partes interesadas. Para este paso, será necesario utilizar herramientas creativas que permitan conectar los puntos de dolor y problemas del cliente, con la experiencia futura que se desea dar.
- 6- Monitorear el progreso de la implementación de los mapas del camino del cliente futuros. Una vez realizado el mapa futuro y realizando las mejoras planteadas, se proponen realizar evaluaciones a través de encuestas o entrevistas que permitan validar que la experiencia del

cliente e identificar si las acciones implementadas están llevando la experiencia a los niveles planteados.

Este marco metodológico aporta a entender al cliente conectando el sistema de inteligencia competitiva desde la perspectiva del entendimiento del cliente y a su vez del conocimiento de la estrategia de experiencia de la empresa teniendo un proceso y sistémico que permita monitorear de manera correcta la experiencia del cliente, sin embargo, procesar la información que detonan los clientes se tiene que gestionar de manera estructura, de tal manera que se puedan generar modelos de análisis para la toma de decisiones. Por lo tanto, la inteligencia de datos será el siguiente tema del cual se describirán los marcos metodológicos.

3.1.3 Inteligencia de datos

Como se menciona en el marco teórico conceptual para construir un modelo de datos y análisis es importante contar con una estrategia y una ambición muy clara, sin embargo, para que un sistema funcione es necesario alinear tanto la estrategia, como la parte operativa de modelo. Mostrado en la ilustración 23 del modelo de la estrategia y operación de D&A (Gartner, 2020). Es por lo que se utilizará para este proceso de intervención el marco metodológico propuesto tendrá como base el propuesto por Gartner (2020): *Modern Data and Analytics Strategy and operating model*.

Los elementos de este modelo en la parte estratégica son:

- Mantener una visión clara de cómo los datos y el análisis contribuyen a la visión de la empresa, expresado en términos de valor al cliente en lugar del valor interno.
- Llevar a cabo el análisis de las partes interesadas tanto internas como externas, entender como estos datos y análisis ayudan a las partes interesadas a lograr sus objetivos.

- Presentar una propuesta de valor clara, de cómo los datos y análisis generar en valor necesitado.
- Llevar a cabo evaluaciones de las capacidades y déficits actuales y como mejorar donde es necesario para alcanzar los objetivos.

Desde la parte operativa, los elementos son:

- El ecosistema de los datos y análisis tendrá que identificar el alcance de las fuentes de datos internos y externos, así como una cartera de casos para la aplicación con el fin de lograr los objetivos de las partes interesadas y la gobernanza necesaria para ello.
- El modelo de entrega ofrece diferentes opciones sobre cómo organizar la iniciativa en término de roles y estructuras.
- En cuanto a la arquitectura describe la parte tecnológica del modelo operativo, en donde las tecnologías para la gestión de los datos y análisis deberán de soportar la entrega de datos de acuerdo con los objetivos de las partes interesadas.

Dentro de este proceso, Gartner (2020) propone escoger y elegir las iniciativas de D&A en función de las salidas requeridas por los grupos de interés y buscar la mejora de la estructura del negocio actual basada en la visión y la arquitectura.

El modelo de Gartner (2020) consta de siete etapas que se presentan en la ilustración 35 y que se describen a continuación.

Ilustración 35.

Siete etapas para el diseño de modelo estratégico y operativo de datos.

Create the Data & Analytics Vision and Strategy	Manage the Data & Analytics Function	Align Data & Analytics to Business Outcomes	Develop Data & Analytics Organizational Talent	Create & Maintain Analytics Content	Integrate & Manage Data	Govern Data & Analytics Assets
Forge the Vision	Prioritize Project Proposals	Establish an Enterprise KPI & Metrics Framework	Plan Organizational Strategy to Develop Skills	Create & Maintain Business Semantic Models	Describe Data Assets	Determine Which Assets Need Governance
Design the Strategic Plan	Manage Projects	Quantify the Value	Recruit Talent	Create & Maintain Enterprisewide Reports	Organize Data Assets	Set Governance Policies
Create the Functional Design	Monitor Portfolio Health	Innovate the Business Model	Develop Data Literacy	Create & Maintain Visual Dashboards	Integrate Data Assets	Enforce & Operationalize Governance Policies
Implement the Strategy				Create Advanced Analytics Models	Share Data Assets	Communicate Governance Policies

Gartner for IT Leaders Toolkit
1 © 2020 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

Fuente: Gartner (2020).

- 1- Crear una visión y estrategia de los datos y análisis. En esta etapa es importante crear una declaración de la visión, Gartner (2020) propone utilizar un formato para esta definición, la cual se muestra en la ilustración 36.

Ilustración 36.

Formato de una declaración de visión



Fuente: Gartner (2020).

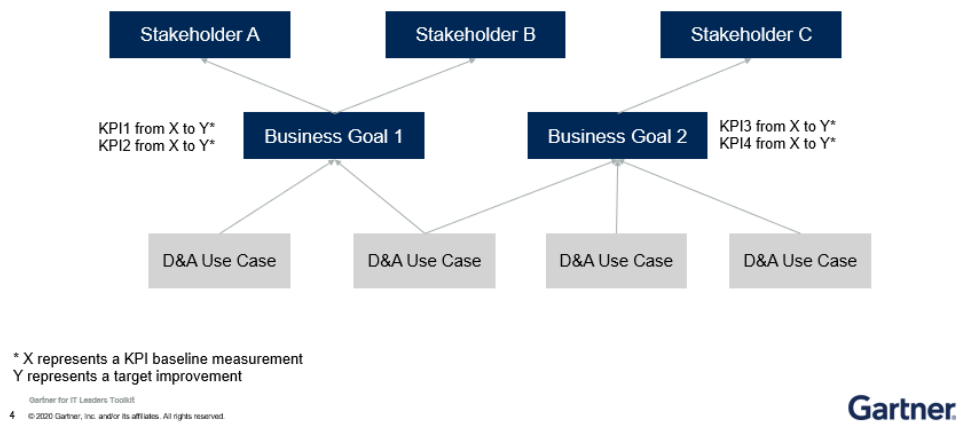
Una vez realizada la declaración se tendría que realizar la conexión entre la misión de la estrategia de datos con la estrategia de la organización.

- 2- En la segunda etapa se definen las partes interesadas que puedes estar en función de las áreas de la organización, por posiciones dentro de la empresa o por nivel jerárquico en la

organización. Por otro lado, también se tienen que clasificar en si estos son internos o externos. Para tener una estructura clara de esta alineación de los objetivos del negocio con las partes interesadas Gartner propone utilizar un diagrama, mostrado por la ilustración 37:

Ilustración 37.

Diagrama de alineación partes interesadas con los objetivos del negocio.



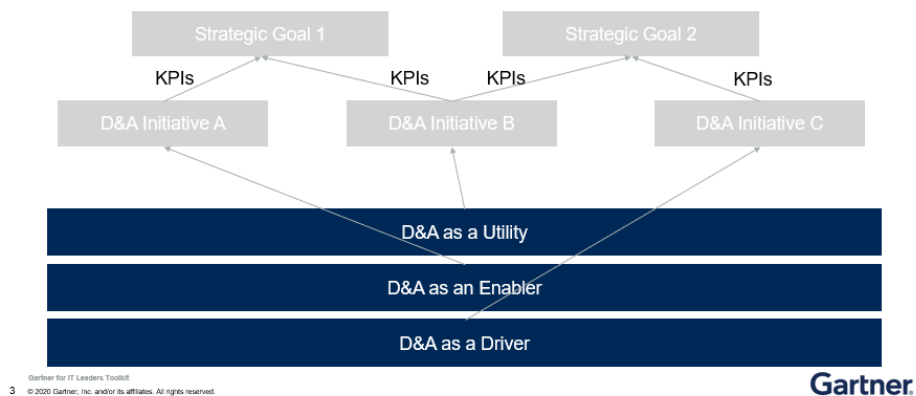
Fuente: Gartner (2020).

- 3- En la tercera etapa se define la promesa de valor que será entregado y comunicado. La única manera de saber si se está entregando valor es si la información se necesita y si el valor se percibe por las partes interesadas. Por lo que para determinar la propuesta de valor se tendrá que entender el D&A como una herramienta, un habilitador y un conductor al logro de los objetivos de la compañía. Por lo tanto, se tienen que contemplar la disposición de la plataforma a utilizar, la velocidad y facilidad para acceder a los datos, el mantenimiento y costo de la obtención de los datos y los factores que determinan los nuevos ejercicios enfocados a detonar datos para nuevos productos o servicios. Por lo tanto, en esta etapa se

tiene que realizar la conexión de las propuestas de valor con los objetivos, esto se muestra en la ilustración 38 (Gartner, 2020).

Ilustración 38.

Diagrama de alineación propuestas de valor con los objetivos de D&A.

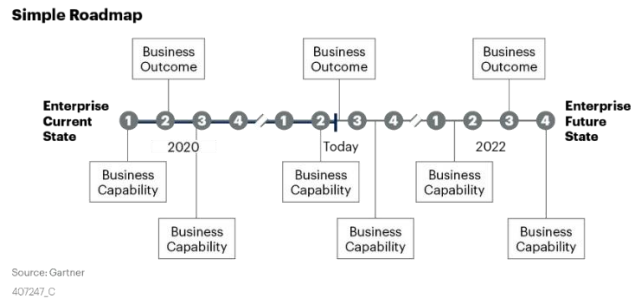


Fuente: Gartner (2020).

- 4- Una estrategia puede ser implementada solamente de manera exitosa si cuenta con las correctas capacidades, por lo que en esta etapa se identifican las capacidades y la deficiencia de estas mismas capacidades. Dentro de esta etapa, el artefacto propuesto es un mapa de ruta simple, representado en la ilustración 39 (Gartner, 2021).

Ilustración 39.

Mapa de ruta simple.



Fuente: Gartner (2021).

- 5- La quinta etapa consta en crear un ecosistema de datos y análisis, por lo que se identifican todos los medios en donde estén disponibles datos que aporten, por lo que se tienen que identificar los activos que se desean tener para la creación de los modelos de decisión en función de soportar los objetivos de las partes interesadas. Esta etapa se puede representar de manera gráfica en la ilustración 40 (Gartner, 2021).

Ilustración 40.

Definición del alcance de los datos requeridos.



Fuente: Gartner (2021).

Al identificar el alcance de los datos requeridos Gartner (2021) propone utilizar la Tabla 7, en donde se integren las fuentes y los casos de uso de la información por parte interesada.

Tabla 7.

Tabla de vaciado de fuentes y casos de uso de D&A

Stakeholder (Internal/External)	Business Goal (incl feedback and forward)	Use cases	Data Sources
Stakeholder A	• Goal 1 • Goal 2 • Goal 3	• Use case 1, 2, 3 • Use case 4, 5, 6 • Use case 7, 8, 9	• System A, B, C • Source D, E, F • Dataset G, I, J
Stakeholder B			

Gartner for IT Leaders Toolkit
 © 2020 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

Fuente: Gartner (2021).

Una vez identificados los casos de uso de los datos y las fuentes, será importante conocer el estilo de gobernanza de tal manera que se puedan dar los accesos correspondientes según el tipo de información y aspectos de confidencialidad.

6- En cuanto a la etapa seis, relacionado al modelo de entrega hay diferentes alternativas las cuales dependerán de cómo se organicen las iniciativas. De acuerdo con la estrategia de la compañía se tendrá que tomar la decisión de la centralización o descentralización de la información. Para ello se tienen que considerar aspectos como:

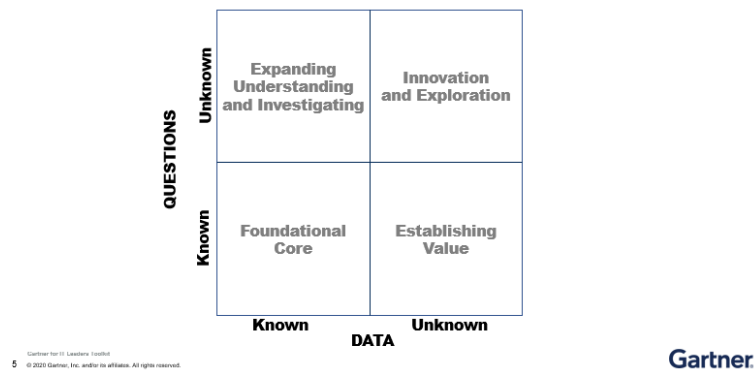
- a. La organización del trabajo
- b. La organización de los recursos

c. El desarrollo de las habilidades y competencias de los colaboradores.

7- Esta es la última etapa y consiste en desarrollar la arquitectura necesaria para el modelo de datos y análisis, sin embargo, antes de crear una arquitectura concreta, se tienen que entender los procesos de la obtención de datos y la gestión de estos, partiendo del modelo de arquitectura de datos de Gartner (2021), representado en la ilustración 41.

Ilustración 41.

Data and Analytics Infrastructure Model DAIM.



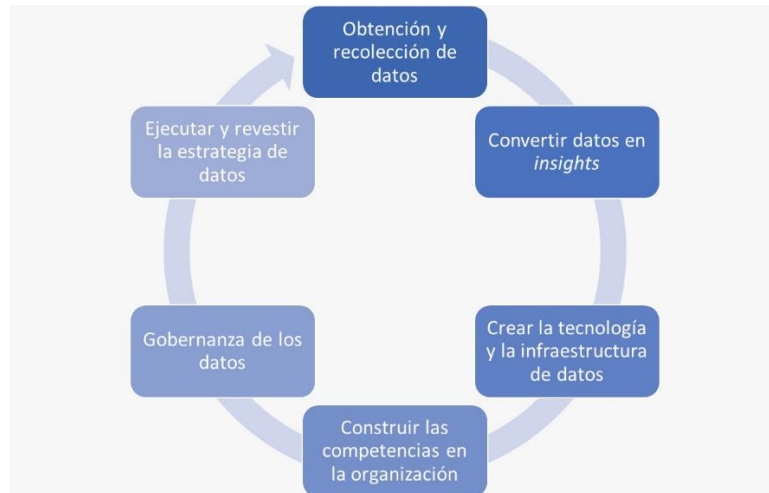
Fuente: Gartner (2021).

Considerando estas siete etapas propuestas por Gartner se podrá diseñar un modelo de datos que genera valor al objetivo buscado dentro del proyecto de intervención propuesto.

Por otro lado, otro modelo metodológico propuesto para este proyecto de intervención es el Marr B (2017), el cual se visualiza en la ilustración 42.

Ilustración 42.

Proceso metodológico de estrategia de datos.



Fuente: Marr, B. (2017).

A diferencia del modelo metodológico de Gartner, Marr enfatiza en la importancia de la obtención y recolección de datos tomando en cuenta las fuentes primarias y secundarias, así como los beneficios de convertir estos datos en *insights* lo suficientemente importantes para mejorar los procesos, mejorar la toma decisiones y aportar valor a la organización (Marr B. 2017).

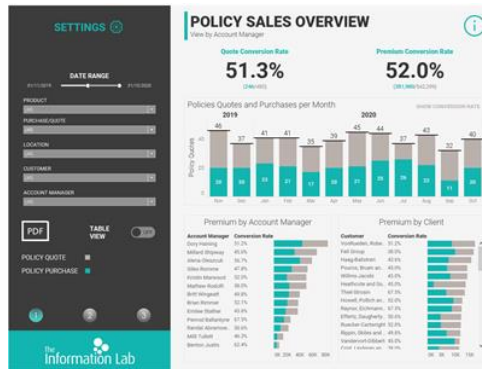
Para el análisis de datos Marr B. (2017) hace énfasis en la importancia de la interpretación de las personas usuarias de la información, por lo tanto, contar plataformas de visualización y comunicación se vuelve cada vez más relevante, en donde de manera sencilla y atractiva, los usuarios puedan manipular la información que se necesita cuando se necesita.

Actualmente existen varias herramientas tecnológicas que permiten realizar dichas visualizaciones, entre ellas se encuentra *Qlikview*, *Tableau*, *Power BI*, entre otras. Y algunas otras enfocadas a la gestión de la voz del cliente como son *Qualtrics* o *Medallia* (ver cuadrante mágico

de Gartner (2021)). Las cuáles permiten tener datos disponibles para realizar el cruce de datos requerido por las partes interesadas para una rápida toma de decisiones (ver ilustración 43).

Ilustración 43.

Representación de sistemas de visualización de inteligencia de datos.



Fuente: Tableau (2021).

Ilustración 44.

Cuadrante Mágico para la voz del cliente.



Fuente: Gartner (2021).

Por último, algunas recomendaciones que menciona Marr B. (2017) en su estrategia de datos es que será muy relevante identificar cuáles son los clientes de los datos y cada cuanto van a acceder, de tal manera que esta plataforma sea percibida como de valor por los usuarios y que a su vez ellos puedan tomar decisiones de valor para los objetivos del cliente y del negocio.

A partir del entendimiento de estos marcos presentados, tanto para inteligencia competitiva, inteligencia de negocios, experiencia de los clientes e inteligencia de datos, se puede diseñar el modelo metodológico más adecuado para el proceso de intervención en URREA.

3.2 Análisis de referencia

Partiendo del objetivo inicial de la intervención:

Articular y comunicar los mecanismos del sistema de inteligencia competitiva enfocados en generar una mejor experiencia los clientes de URREA alineado a sus necesidades.

Se identifica que el alcance del proyecto tendrá que ser acotado en función de las implicaciones del desarrollo de este dentro de la empresa. Por lo que el alcance se acota a entregar un modelo de datos enfocado a monitorear las variables para la experiencia del cliente y alineado a la planeación estratégica de la compañía.

A partir de esta información, se realizó una matriz de marco lógico, el cual muestra de manera esquemática como se abordará la intervención, la forma de medir los objetivos deseados y los riesgos que implica. Cabe resaltar que, debido al tiempo de la intervención, se estará trabajando directamente en los objetivos específicos y el objetivo a mediano plazo con la preparación de los elementos necesarios para la implementación de acciones para el largo plazo. Sin embargo, dentro

del alcance, no se considera implantar un sistema tecnológico en el periodo de intervención, solo se propondrán algunas opciones a utilizar. (Ver tabla 8).

Tabla 8.

Matriz del marco lógico del problema.

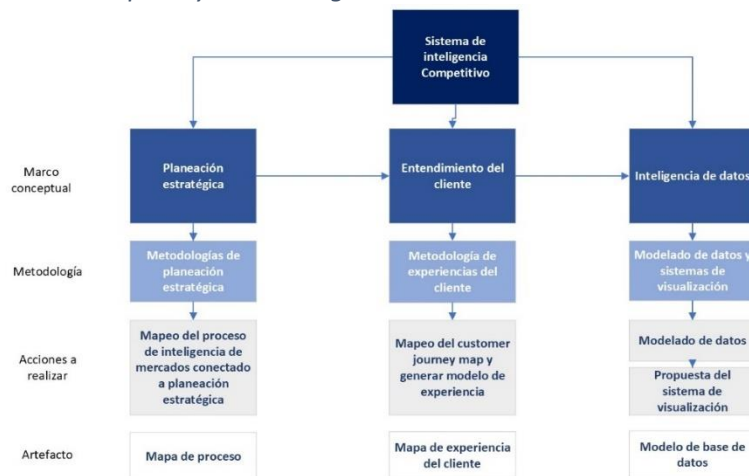
	Descripción Narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Riesgos
Objetivo a largo plazo	Contar con un sistema de inteligencia competitiva digital conectado y comunicado para generar una mejor experiencia a los clientes y para el desarrollo de nuevos productos alineados a las necesidades del entorno.	- ROI de la plataforma - # de nuevas propuestas - Incremento en ventas - Incremento en la satisfacción del cliente / NPS - Incremento en la venta de Nuevos Productos	- Interacciones en el portal - Encuesta de satisfacción	- Falta de presupuesto - Poca adopción del sistema digital
Objetivo a mediano plazo	Conectar el sistema de inteligencia competitiva y comunicarlo para una mejor experiencia a los clientes y para el desarrollo de nuevos productos alineado a las necesidades del entorno.	- # de nuevas propuestas - Incremento en la satisfacción del cliente / NPS - # de personas que utilizan el sistema	- Solicitud de nuevas propuestas a Observatorio de Innovación - Encuestas de satisfacción	- Poca uso del sistema análogo
Objetivos específicos	- Gestionar el conocimiento del entorno y su uso. - Impulsar al sistema como la base de información para generar proyectos de alto valor. - Contar con un sistema de datos estructurado para su análisis.	- % de usuarios que utilizan la información del sistema - Entregable del Modelo de datos. - Entregable de los Customer Journey Map.	- Entregables (digitales) de la información	- Poca uso de la información

Fuente: Creación propia (2022).

Para abordar estos objetivos presentados en la matriz del marco lógico, a continuación, se muestra el mapa conceptual que representa la relación entre el marco metodológico seleccionado y la relación de los temas a abordar dentro del proyecto de intervención, los cuales se trabajarán a lo largo del trabajo de obtención de Grado.

Ilustración 45.

Mapeo del marco conceptual y metodológico de la intervención.



Fuente: Creación propia (2022).

Una vez entendido el marco conceptual y metodológico general, en la Tabla 9 se desglosan las fases del proceso de intervención, los objetivos específicos de cada una de dichas fases, así como los artefactos seleccionados de investigación que aportarán valor para la intervención.

Tabla 9.

Fases de la intervención, objetivos y artefactos.

Fases	Objetivos específicos de la intervención	Artefacto metodológico
Inventario procesos, recursos e infraestructura	Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX.	- Encuestas - Entrevistas a profundidad - Investigación de campo
	Realizar inventario de infraestructura y recursos.	- Investigación de campo
Entendimiento del cliente	Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	- Persona builder template - Customer journey Map
Estrategia de datos	Definir la estrategia de datos.	- Círculo de inteligencia competitiva y planeación estratégica (Tena J.) - Data Strategy (Gartner)
	Diseñar el modelo de datos.	- Data Strategy (Gartner)

Fuente: Creación propia (2022).

3.3 Metas de información

De acuerdo con las fases al proceso de intervención ya los objetivos planteados, en la Tabla 10 se muestran las metas de intervención propuestas correspondientes a cada una de las fases de la intervención.

Tabla 10.

Fases de la intervención, objetivos y artefactos.

Fases	Objetivos específicos de la intervención	Metas de intervención
Inventario procesos, recursos e infraestructura	Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX.	100% base de datos de hallazgos levantados.
	Realizar inventario de infraestructura y recursos.	Matriz de recursos e infraestructura del sistema de inteligencia actual.
Entendimiento del cliente	Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	Construcción de la ficha del principal cliente de la empresa) Construcción del customer journey map.
Estrategia de datos	Definir la estrategia de datos.	Estrategia de datos del sistema de inteligencia conectado con planeación estratégica (Diagrama).
	Diseñar el modelo de datos.	Propuesta de modelo de datos (en papel).

Fuente: Creación propia (2022).

El entregable final para este proyecto de intervención es generar una propuesta del modelo de datos del sistema de inteligencia competitiva, de tal manera que la empresa pueda contar con todos los elementos necesarios para su digitalización.

Partiendo de esta premisa es que las metas de intervención se estarán planteando en función a entregables por etapa, posteriormente se estarán midiendo los resultados de negocio de acuerdo con el funcionamiento del sistema propuesto de manera análoga.

3.4 Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.

Se identifican varios actores clave en la empresa que participan de manera indirecta y directa en el funcionamiento del sistema de inteligencia competitiva. Sin embargo, para efectos del alcance de

este proyecto, se enfocará la indagación de las áreas con mayor impacto en la satisfacción del cliente y desarrollo de nuevos productos, los cuales se muestran en la ilustración 46.

Ilustración 46.

Relación de actores claves dentro del proceso de intervención.



Fuente: Creación propia (2022).

Una vez identificados los actores clave dentro del proceso, se muestra en la Tabla 11 la relación entre las fases de la intervención y los objetivos de la intervención, de tal manera que se visualice de manera esquemática la participación de dichos actores en cada fase:

Tabla 11.

Relación de fases con objetivos y actores clave.

Fases	Objetivos específicos de la intervención	Actores clave
Inventario procesos, recursos e infraestructura	Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX.	- Observatorio de innovación - Atención al cliente - Planeación estratégica - Inteligencia comercial - Desarrollo de nuevos productos - Tecnologías de información
	Realizar inventario de infraestructura y recursos.	
Entendimiento del cliente	Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	- Atención al cliente - Inteligencia comercial - Observatorio de innovación
Estrategia de datos	Definir la estrategia de datos.	- Observatorio de innovación - Tecnologías de información
	Diseñar el modelo de datos.	

Fuente: Creación propia (2022).

Lo que podemos apreciar en esta tabla es que los actores más críticos para este proceso por su participación en las diferentes fases son: Observatorio de innovación, Tecnologías de la información, Inteligencia comercial y Atención al cliente, por lo que su colaboración dentro del proceso de intervención será crítica para lograr los resultados esperados.

3.5 Descripción del análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.

A largo de este documento se ha trabajado en entender la problemática central de la compañía, así como la base metodológica conceptual y los artefactos que harán posible llevar a cabo el proceso de intervención. En esta etapa lo que se aprecia es una problemática enfocada en la desarticulación de información (datos) de tal manera que se pueda utilizar como una herramienta de toma de decisiones integral. Por lo que, la estrategia de intervención va dirigida a poder crear este modelo de datos que permita capitalizar todo el conocimiento que cuenta la empresa a través de 1- entender de forma muy clara y precisa las expectativas de los clientes, 2- estructurar y modelar los datos para tomar decisiones y 3- alinear este modelo de datos a las expectativas y estratégica de la empresa. Partiendo de esta estrategia preliminar y del conocimiento de los actores claves, se busca

identificar la criticidad de cada una de las fases de tal manera que se evalúen los riesgos críticos y, por ende, se planeen de una mejor manera los tiempos de la intervención. Esta información se muestra en la siguiente matriz de la Tabla 12.

Tabla 12.

Matriz de prioridad por objetivo de la intervención

Fases	Objetivos específicos de la intervención	Metas de intervención	Importancia (1 -5)	Impacto a la estrategia (1-5)	Prioridad
Inventario procesos, recursos e infraestructura	Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX.	100% base de datos de hallazgos levantados.	5	4	4.5
	Realizar inventario de infraestructura y recursos.	Matriz de recursos e infraestructura del sistema de inteligencia actual.	3	3	3
Entendimiento del cliente	Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	Construcción de la ficha del principal cliente de la empresa) Construcción del customer journey map.	5	5	5
Estrategia de datos	Definir la estrategia de datos.	Estrategia de datos del sistema de inteligencia conectado con planeación estratégica (Diagrama).	5	5	5
	Diseñar el modelo de datos.	Propuesta de modelo de datos (en papel).	3	5	4

Fuente: Creación propia (2022).

Como se visualiza en la matriz, los elementos más importantes dentro del proceso de intervención serán el recabar la información relevante para el sistema de inteligencia competitiva, alineada al objetivo de la intervención, el estudio a profundidad del cliente clave para URREA y, por último, realizar la estrategia de datos en función de las necesidades del negocio. Partiendo de esto, se pueden ejecutar de una mejor manera los tiempos para la ejecución de la intervención.

3.6 Definición de factores prioritarios a intervenir y/o modificar en la problemática.

En resumen y de acuerdo con el análisis realizado en este capítulo. El nuevo objetivo de la intervención será:

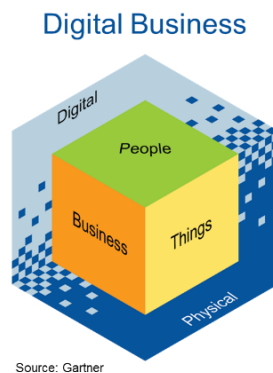
Rediseñar el sistema de inteligencia competitiva con un enfoque centrado en el cliente para recopilar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones del negocio.

Dentro del alcance esperado del proyecto, la salida principal del mismo será generar una propuesta de modelo de datos enfocado en la experiencia del cliente, y que aporte a la toma de decisiones basadas en datos.

Bajo una estrategia corporativa de transformación digital, se tiene que considerar tres elementos relevantes para que esta suceda y estas son: las personas, el negocio y las cosas (Ver ilustración 47). Para poder lograr una estrategia de negocio digital exitosa es importante tomar en cuenta estos tres elementos dentro de un ambiente físico y digital, en donde se alinee el negocio actual con sus procesos y personas a estas nuevas herramientas tecnológicas para que puedan funcionar. Es por esta razón que el proyecto de intervención se estará enfocando en entender a las personas y al negocio (procesos y datos) para que en una segunda etapa (fuera del proceso de intervención) se pueda digitalizar el modelo de datos.

Ilustración 47.

Modelo de un negocio digital.



Fuente: Gartner (2014).

Como objetivos específicos tendremos:

- Gestionar el conocimiento del entorno enfocado en el cliente y su uso.
- Impulsar al sistema de inteligencia competitiva con el enfoque al cliente como la base de información para generar proyectos de alto valor.
- Contar con un modelo de datos estructurado para su análisis de datos del cliente.

Por lo tanto, a partir de estos alcances y objetivos identificados, se trabajó en un plan de ejecución el cual contempla las fases de la intervención, los actores y tiempos estimados para cada uno de ellos. Este plan se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13.

Plan de trabajo para el proyecto de intervención.

Nombre de la Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recurso Asignado	Duración
Sistema de Inteligencia Competitiva	01/05/2022	16/11/2022		143
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	01/05/2022	31/07/2022		65
OBJETIVO 1: Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX				0
Realizar guía de preguntas a realizar e información a recabar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5
Realizar base de datos con variables a evaluar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5
Acercamiento con área observatorio de innovación y planeación estratégica	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17
Acercamiento con área inteligencia comercial	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17
Acercamiento con Centro de atención a clientes	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17
Acercamiento con Mercadotecnia (Desarrollo de Producto)	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17
Acercamiento con TI	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17
Vaciado de hallazgos encontrados	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11
Vaciado de actores clave	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11
HITO: Mapa conceptual de todas las variables de información para observatorio obtenidas del scouting	15/06/2022	19/06/2022	Karen A. /Sponsor del proyecto	3
OBJETIVO 2: Realizar inventario de infraestructura y recursos	20/06/2022	31/07/2022		30
Indagar las herramientas disponibles (análogas) con las que cuenta la organización	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23
Indagar los sistemas tecnológicos con los que cuenta la organización	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23
Evaluar el nivel de digitalización de las variables para el sistema	20/07/2022	25/07/2022	Karen A.	4
HITO: Matriz de herramientas analógicas y digitales	26/07/2022	31/07/2022	Karen A.	4
OBJETIVO 3: Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	20/06/2022	15/09/2022		64
Revisar las bases de datos de información del cliente	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23
Identificar el cliente clave	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23
Realizar las Persona	21/07/2022	31/07/2022	Karen A.	7
Identificar el proceso de experiencia del cliente para cada "Persona"	01/08/2022	15/08/2022	Karen A.	11
Identificar los procesos que interactúan con el cliente.	16/08/2022	26/08/2022	Karen A.	9
Realizar el mapa de experiencia del cliente	27/08/2022	15/09/2022	Karen A.	14
HITO: Mapeo de experiencia de los clientes más relevantes.	15/09/2022	15/09/2022	Karen A.	1
INTERVENCIÓN - DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS ENFOCADA EN CX	27/08/2022	16/11/2022		58
OBJETIVO 1: Definir la estrategia de datos	27/08/2022	08/10/2022		30
Realizar propuesta de la estrategia de datos con objetivos específicos	27/08/2022	31/08/2022	Karen A.	3
Validar la propuesta de la estrategia de datos	01/09/2022	10/09/2022	Karen A.	7
HITO: Estrategia alineada a las expectativas de la organización	10/09/2022	08/10/2022	Karen A. / Sponsor del proyecto	20
OBJETIVO 2: Diseñar del modelo de datos	16/09/2022	16/11/2022		44
Identificación de los interesados del proyecto alineados a los objetivos de la estrategia de datos en CX	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	0
Definir KPIs de éxito	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	11
Definir los datos que se requieren para lograr los objetivos de datos planteados	01/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0
Definir las la salida de información deseada alineada a la visión y estrategia	01/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0
Identificar las necesidades de capacidad requeridas para que la información sea detonada	21/10/2022	31/10/2022	Karen A.	0
Investigar las herramientas tecnológicas necesarias para implementarlo	20/10/2022	07/11/2022	Karen A.	0
HITO: Propuesta de modelo de datos (en papel)	07/11/2022	16/11/2022	Karen A/ Sponsor del proyecto	8

Fuente: Creación propia (2022).

CAPITULO 4

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

4. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.

Como se aborda a lo largo de los capítulos anteriores se ha desarrollado una estrategia de intervención basada en el objetivo de esta que es: *Rediseñar el sistema de inteligencia competitiva con un enfoque centrado en el cliente para recopilar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones del negocio.*

A través de esta se definió una estrategia de intervención basada principalmente en dos grandes fases: 1- Realizar la investigación preliminar 2- Definir la estrategia de datos con enfoque en *customer experience*.

De cada una de las fases de la intervención se desprenden objetivos específicos que se desean abordar, esto con el objeto de no perder de vista los principales entregables que se deben realizar al finalizar cada una de las fases. Estos objetivos por fase se pueden ver en la Tabla 14.

Tabla 14.

Estrategia de intervención y objetivos por fase.

FASE 1 - INVESTIGACIÓN PRELIMINAR
OBJETIVO 1: Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX
HITO: Mapa conceptual de todas las variables de información para observatorio obtenidas de la
OBJETIVO 2: Realizar inventario de infraestructura y recursos
HITO: Matriz de herramientas analógicas y digitales
OBJETIVO 3: Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.
HITO: Mapeo de experiencia de los clientes más relevantes.
Fase 2- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS ENFOCADA EN CX
OBJETIVO 1: Definir la estrategia de datos
HITO: Estrategia alineada a las expectativas de la organización
OBJETIVO 2: Diseñar del modelo de datos

Fuente: Creación propia (2022).

Una vez definidos los objetivos se desprendieron los entregables más importantes de cada una de las fases y a partir de ellas se diseñaron las principales actividades y los tiempos en los que se tienen que ejecutar para llevar a cabo esta estrategia de intervención durante IDI III.

4.1 Justificación de la estrategia de intervención

A través de la definición del plan de trabajo y de la estrategia de intervención, se identifica un gran valor para URREA ya que como se menciona en el capítulo uno, la empresa cuenta con un sistema de inteligencia competitiva ligado directamente a los procesos de generación de proyectos de alto valor, sin embargo, una de las problemáticas principales que se ha detectado es que está desarticulado y poco conectado.

Si bien, el alcance del sistema de inteligencia competitiva es muy grande ya que impacta toda la organización, para este proyecto de intervención se decide acotarlo solamente a rediseñar el sistema de inteligencia competitiva enfocada a mejorar la experiencia de los clientes actuales de URREA.

Es por lo que la estrategia de intervención está basada en entender que elementos ya existen en la compañía y entender la información requerida por las diferentes áreas que tienen mayor contacto con este sistema de inteligencia competitiva, así como entender a detalle si esta información se realiza de manera análoga o digital. Por otro lado, también se busca entender a los clientes actuales que atendemos, algunos de sus requerimientos y entender cuáles son los principales puntos de contacto con ellos.

Todos estos elementos mencionados anteriormente se realizaron bajo la premisa de implementar las herramientas metodológicas y realizar el diseño de la propuesta de entendimiento

de los clientes, partiendo de entenderlos holísticamente (desde la perspectiva de URREA, como la perspectiva de los clientes).

4.1.1 Consideraciones Costo/beneficio de la Estrategia

En cuanto a las implicaciones de la intervención se tendrá que contemplar una inversión monetaria para adquirir alguna herramienta tecnológica para gestionar la información, así como destinar tiempo de algunos recursos de la compañía para ejecutar el proyecto, sin embargo, se ve una gran viabilidad de implementación por los beneficios que esto puede aportar: 1 – Información disponible en todo momento, 2- Retroalimentación constante de los clientes, 3- Agilidad en la toma de decisiones ya sea para actividad del día a día como detonar *insights* relevantes para proyectos de mediano o largo plazo.

4.2 Herramientas e instrumentos

Como se mencionó en la ilustración 56, por cada una de las fases de la intervención se utilizarán diferentes herramientas y artefactos metodológicos. Los cuales enlisto a continuación:

- Encuestas
- Entrevistas
- Investigación de campo
- Perfil del cliente
- *Customer journey Map*

Estos artefactos metodológicos tienen como bases las teorías de entendimiento del cliente y *customer experience*, así como de elementos de planeación estratégica y modelado del sistema de datos.

4.3 Etapas del proceso de aplicación/intervención

Una vez aterrizado la estrategia y los objetivos de intervención se ejecutaron las actividades planeadas conforme a las fases y los principales hitos que se definieron el cronograma de la Tabla 15.

Tabla 15.

Cronograma de los principales hitos de la intervención.

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
FASE 1 - INVESTIGACIÓN PRELIMINAR							
OBJETIVO 1: Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX							
HITO: Mapa conceptual de todas las variables de información para observatorio obtenidas de la exploración							
OBJETIVO 2: Realizar inventario de infraestructura y recursos							
HITO: Matriz de herramientas analógicas y digitales							
OBJETIVO 3: Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.							
HITO: Mapeo de experiencia de los clientes más relevantes.							
Fase 2- DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS ENFOCADA EN CX							
OBJETIVO 1: Definir la estrategia de datos							
HITO: Estrategia alineada a las expectativas de la organización							
OBJETIVO 2: Diseñar del modelo de datos							
HITO: Propuesta de modelo de datos (en papel)							
Presentación de resultados en Coloquio							

Fuente: Creación propia (2022).

FASE 1 – Investigación Preliminar.

Iniciando por la primera fase del proyecto (Investigación preliminar) mostrada en la Tabla 16. Se llevaron a cabo diversas entrevistas a profundidad con las áreas más involucradas en el proceso: atención comercial (2 personas), atención a clientes (2 personas), mercadotecnia (4 personas) y tecnologías de información (2 personas). En total siendo 10 personas entrevistas en este proceso de indagación de necesidades de la información.

Tabla 16.

Estrategia de intervención y objetivos por fase.

Nombre de la Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recurso Asignado	Duración	% Avance Planificado	% Avance Real	Progreso
Sistema de Inteligencia Competitiva	01/05/2022	16/11/2022		143	50%	49%	En proceso
OBJETIVO 1: Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX				0	100%	100%	Finalizado
Realizar guía de preguntas a realizar e información a recabar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5	100%	100%	Finalizado
Realizar base de datos con variables a evaluar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con área Comercial	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con Centro de atención a clientes	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con Mercadotecnia (Desarrollo de Producto)	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con TI	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Vaciado de hallazgos encontrados	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Vaciado de actores clave	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
HITO: Mapa conceptual de todas las variables de información para observatorio obtenidas del	15/06/2022	19/06/2022	Karen A.	3	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 2: Realizar inventario de infraestructura a recursos	20/06/2022	31/07/2022		30	100%	100%	Finalizado
Indagar las herramientas disponibles (análogas) con las que cuenta la organización	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Indagar los sistemas tecnológicos con los que cuenta la	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Evaluar el nivel de digitalización de las variables para el sistema	20/07/2022	25/07/2022	Karen A.	4	100%	100%	Finalizado
HITO: Matriz de herramientas análogas y digitales	26/07/2022	31/07/2022	Karen A.	4	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 3: Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	20/06/2022	15/09/2022		64	73%	93%	En proceso
Revisar las bases de datos de información del cliente	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Identificar el cliente clave	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Realizar las Persona	21/07/2022	31/07/2022	Karen A.	7	100%	100%	Finalizado
Identificar el proceso de experiencia del cliente para cada	01/08/2022	15/08/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Identificar los procesos que interactúan con el cliente.	16/08/2022	26/08/2022	Karen A.	9	100%	100%	Finalizado
Realizar el mapa de experiencia del cliente	27/08/2022	15/09/2022	Karen A.	14	13%	80%	En proceso
HITO: Mapeo de experiencia de los clientes más relevantes.	15/09/2022	15/09/2022	Karen A.	1	0%	70%	En proceso

Fuente: Creación propia (2022).

El principal artefacto metodológico que se utilizó fue la entrevista a profundidad y exploración de campo, de cual se trabajó en una guía de preguntas para dirigir dichas entrevistas. La guía de preguntas aplicada fue la siguiente:

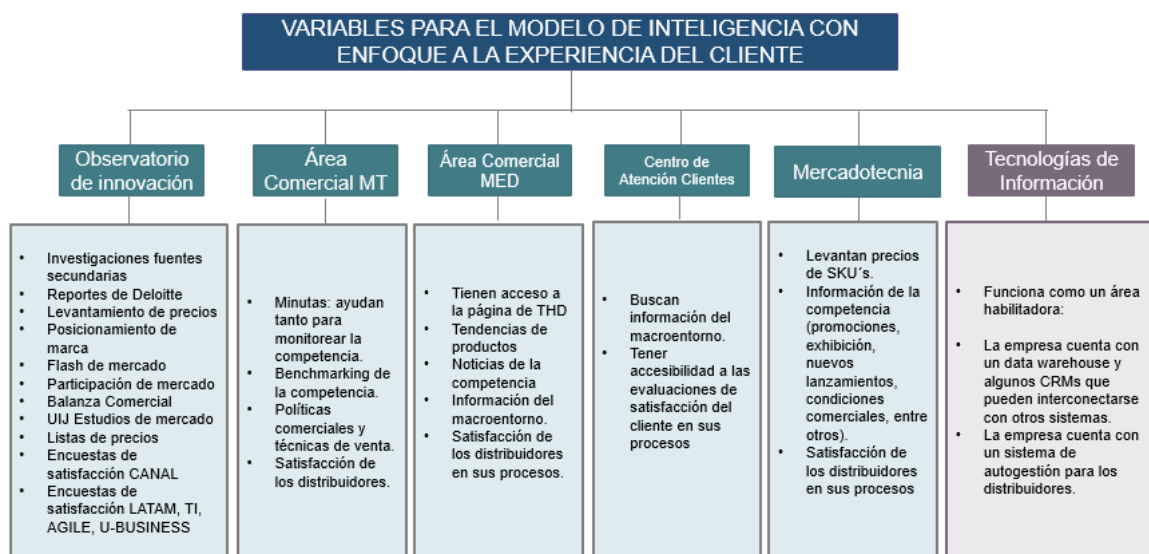
- ¿Cuáles son las principales necesidades de información que tienes del entorno para ejecutar tus proyectos actuales?
- ¿Actualmente que tan accesible es esa información para ti? (Indagar sobre los medios de obtención de la información).
- ¿La información que obtienes se obtiene a través de alguna plataforma digital?
- ¿Cuál sería el medio ideal de consulta para que puedas analizar esta información?

Estas entrevistas fueron ejecutadas en sesiones de treinta minutos en cada una de las áreas involucrados (debido a que se trata de información de carácter privado de la empresa, en el

anexo 1, se encontrará una serie de imágenes ilustrativas de cómo se consolidó esta información para ser consultado de manera interna en la organización). A partir de estas entrevistas, se realizó un diagrama conceptual de todas las variables detectadas en las áreas y que se muestran en la ilustración 48.

Ilustración 48.

Variables detectadas por cada una de las áreas entrevistadas.



Fuente: Creación propia (2022).

Como se puede ver en la ilustración 48, hay un común denominador en cuanto a temas de información que vale la pena resaltar, esto es, que cada uno de ellos necesita información continua de la satisfacción de los distribuidores en todos los procesos en los que participa. Por lo tanto, se realizó un vaciado de la información en una base de datos de todas las variables que actualmente se miden respecto a temas de satisfacción de los distribuidores. Por otro lado, se hizo una

indagación más a detalle de si esta información se encontraba ya en un sistema digital o análogo.

La base de datos fue diseñada con los siguientes elementos:

- Tipo de estudio disponible
- Tema que aborda
- Fuentes de información
- Responsable de su elaboración
- Disponibilidad en web o redes sociales
- A que indicadores contribuye dicha información
- Análogo / Digital
- En que plataforma se encuentra en caso de ser digital.

La Tabla 17 muestra los resultados de las entrevistas y de la indagación de campo:

Tabla 17.

Matriz de información para entendimiento del cliente y nivel de digitalización.

País de Estudio / Empresa	Tema	Fuente de información	¿Quién la elabora?	Web	Ud's	Digitalizado
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Promedio de resultados por proceso	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Promedio de resultados por proceso	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Atención Comercial	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Atención Comercial	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Crédito y Cobranza	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Crédito y Cobranza	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Entrega de pedidos	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Entrega de pedidos	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Portafolio y Comunicación	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Portafolio y Comunicación	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Proceso de Pedidos	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Proceso de Pedidos	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Servicio Post Venta	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Servicio Post Venta	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Resultado de Trade MKT	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Resultado de Trade MKT	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Continuidad Neta (CN)	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Continuidad Neta (CN)	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Plan de compra (Comprarán más productos este año)	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Plan de compra (Comprarán más productos este año)	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Recomendación (NPS)	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Recomendación (NPS)	No
Encuestas de satisfacción CANAL	Encuestas de satisfacción	Observatorio e IPSOS	Elaboración propia y Terceros		Satisfacción Neta (SN)	No
Encuestas de satisfacción LATAM	Encuestas de satisfacción LATAM	Observatorio	Elaboración propia		Satisfacción Neta (SN)	No
Monitoreo de empresas que están en BMV	Macroentorno / Competencia	BMV	Elaboración Finanzas de la web	x	Crecimiento en ventas anuales CEMEX	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Atención Comercial	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Centro de Atención a Clientes	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Crédito y Cobranza	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Diseño	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Empaque	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Entrega de pedidos	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Materiales	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Mercadotecnia	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Normas y Certificaciones	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Postventa	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Producto	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Solicitud de pedidos	No
IU Estudios (Cliente)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Tecnología	No
IU Estudios (Producto)	Estudios de mercado	Observatorio, marcas y promotores	Elaboración propia		Trade MKT	No

Fuente: Creación propia (2022).

A partir de este análisis los hallazgos encontrados son los siguientes:

La necesidad de información es bastante variada teniendo en este estudio 29 estudios e investigaciones que solicitan las áreas entrevistas, de las cuales cinco de ellas están totalmente relacionadas al tipo de información que se requiere para entender mejor a los clientes en sus diferentes puntos de interacción y que son detonadores para nuevos proyectos. Estos estudios son:

1. Tendencias en atención y experiencia del cliente.
2. Encuestas de satisfacción al distribuidor de canal.
3. Encuestas de satisfacción al distribuidor de mercados internacionales.
4. Exploraciones específicas para mejorar el servicio, los procesos o productos, llamados internamente como *Urrea in the Jungle* (UIJ).
5. Estudios del *shopper* y redes sociales.

Por otro lado, se identificó que a través de esta información se monitorean indicadores que son de alto impacto para medir el desempeño de la organización, entre los principales indicadores detectados están:

- *Net promote score* (NPS)
- Satisfacción Neta (SN)
- Continuidad Neta (CN)
- *Customer effort score* (CES).

Y, por otro lado, también se monitorean otros indicadores de desempeño de la organización en los procesos que interactúan con el cliente. Teniendo un indicador de satisfacción por proceso, siendo ocho los procesos de los cuales se cuenta con una medición de satisfacción:

1. Atención Comercial
2. Atención al cliente
3. Proceso de pedido
4. Entrega de pedido
5. Postventa
6. Crédito y cobranza
7. Portafolio y comunicación
8. Trademarketing

Es importante mencionar que se identificaron solamente tres fuentes de información por los cuales se obtienen los elementos necesarios para medir la experiencia del cliente:

- 1- Minutas comerciales (se detonan una por mes).
- 2- Encuesta de satisfacción (Una vez por año).
- 3- Exploraciones en campo (por proceso 1 vez al año).

Estos medios de información son análogos: tanto la encuesta como las exploraciones son estudios especializados que se realizan en campo y se plasman en un documento de Excel para ser analizado y presentado posteriormente en un *power point*. Posterior a eso el documento es resguardado en una carpeta en la red. Las minutas se generan a través de una plataforma digital, sin embargo, se generan pdf por cada una de ellas, por lo que, para efectos de análisis de datos, se considera análoga también.

Por lo tanto, como primeros hallazgos al ejecutar el plan para el primer objetivo se detectan que hay un bajo grado de digitalización en la forma en que se mide la experiencia del cliente

actualmente, por lo que la detección de oportunidades de innovación se vuelve muy lento y no permite ser competitivos ante el mercado.

Como parte de la ejecución del segundo objetivo de la primera fase, mostrado en la Tabla 16, enfocada a realizar un inventario de la infraestructura y recursos tecnológicos actuales de la empresa, se realizó una investigación de campo y entrevistas con la Gerente de innovación tecnológica, así como con algunos desarrolladores para entender los sistemas tecnológicos con los que la compañía cuenta hasta el día de hoy, esto con la intención de poder entender si de los sistemas actuales podrían ser una alternativa adecuada para gestionar el conocimiento del cliente para la creación de experiencias.

Una vez realizas las entrevistas y la investigación de campo, se detectaron algunas herramientas actuales en donde se obtiene información de los clientes, las cuales se enlistan en la Tabla 18.

Tabla 18. Matriz de recursos tecnológicos disponibles en la organización.

Sistema tecnológico	Tipo de software	Información que contiene
SAP	CRM	- Datos demográficos de los clientes - Ventas - Direcciones y contactos - Gestión de los pedidos - Facturación - Control de líneas de créditos y pagos
Qlikview	BI	- Ventas - Gestión del servicio - Gestión del ciclo de pagos
Power BI	BI	Gestión de ventas: Consumos, cobertura, saturación, descuentos, bonos, etc.
Hybris	Plataforma e-commerce para distribuidores	Todos los procesos de contacto con el cliente Pedidos, facturas, promociones, descuentos, créditos, estados de cuenta, post-venta
Zendesk	CRM de atención a clientes	Gestión del pedido (end to end).
Intranet	Desarrollo interno	Gestión de la sistemática Comercial

Fuente: Creación propia (2022).

Una vez entendiendo la información y las herramientas tecnológicas que se cuentan y los principales elementos de información requeridas para mejorar la experiencia de los clientes. Se realizó una búsqueda de herramientas tecnológicas para monitorear la satisfacción del cliente. Para ello, se recurrió a la consultoría de Gartner para identificar los mejores softwares en el mercado enfocados a la voz del cliente. Por lo que se realizó la evaluación de la herramienta de Qualtrics, como la mejor herramienta para escuchar al cliente, esto se puede ver en el cuadro mágico de la ilustración 49.

Ilustración 49.

Cuadrante mágicos programas Voz del cliente (VoC).



Fuente: Gartner (2021).

Qualtrics es una plataforma de gestión de la experiencia que unifica toda la gestión de la experiencia en un solo lugar, si bien la plataforma puede gestionar la experiencia de los clientes, la

identidad de la marca, de los empleados, de los productos y servicios. Para efectos del alcance de este proyecto, estaremos enfocados en la solución de experiencia del cliente.

Esta plataforma lo que permite es integrar la escucha de los clientes a través de interacción con los clientes para entender su percepción, a través de reportes, tableros y analítica de datos cuantitativos y cualitativos. Por otro lado, también detona acciones inteligentes a través de alertas proactivas y tracking de cierre de casos insatisfechos, por lo que se puede monitorear la experiencia de cliente en todo momento.

Esta herramienta podría solucionar varios de los elementos de necesidades de información detectados a lo largo del proyecto, además de monitorear los principales indicadores de satisfacción que se miden de manera continua como son NPS, CN, CES, entre otros.

Para evaluar mejor esta herramienta, se tuvieron cinco sesiones de acercamiento en donde se presentó la herramienta, el alcance y los costos que conlleva su implementación. Para ello se llevaron a cabo algunas demostraciones con aplicación de la marca y el desglose de funcionalidades que nos daría. En la ilustración 50 y 51, se muestran algunas imágenes gráficas de la demostración del uso de la herramienta.

Ilustración 50.

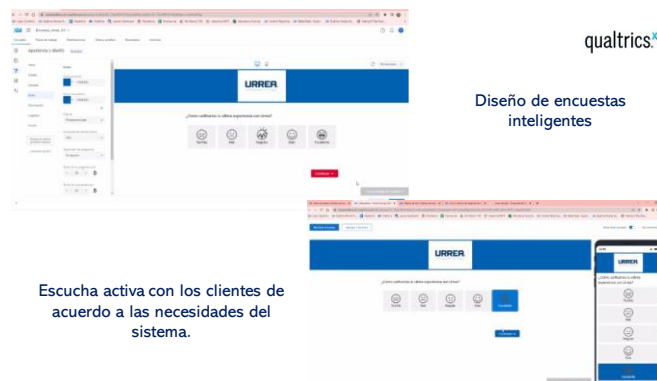
Demostración de los tableros de Qualtrics a URREA.



Fuente: Creación propia (2022).

Ilustración 51.

Demostración la escucha de los clientes de URREA a través de Qualtrics.



Fuente: Creación propia (2022).

Por otro lado, también se contemplaron algunos elementos técnicos requeridos para que nuestros sistemas actuales se pudieran interconectar con esta plataforma. Ya que dicha plataforma se podrá conectar con *Zendesk* para generar el proceso *close de loop*, es decir, cerrar los casos de insatisfacción de nuestros clientes.

Posteriormente a la evaluación de la herramienta, se trabajó en la negociación de precios y acuerdos contractuales, así como los tiempos de implementación, los cuales están alineados a los tiempos de implementación del proyecto.

Pasando del objetivo tres de la primera fase, en donde se tiene que entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes, se realizó una indagación a profundidad de la segmentación de cliente actual en función de su valor para la organización. Por lo que, actualmente los distribuidores se encuentran divididos de acuerdo con su potencial de venta en tres tipos principales:

- 1- Distribuidores top (Compras mensuales mayores a \$14,652)
- 2- Distribuidores medianos (Compras mensuales entre \$14,652 y \$2,930)
- 3- Distribuidores pequeños (Compras mensuales menores a \$2,930).

Nota: Se aplica factor por confidencialidad de la información.

Por lo que, para efectos de este análisis y entendimiento a profundidad, se trabajará con los distribuidores Top, quienes representan más del 50% de las ventas de la empresa).

Para diseñar mejor las necesidades de estos distribuidores Top, se realizaron 3 entrevistas virtuales con los dueños o compradores de estos distribuidores. Para dicho acercamiento se realizó un cuestionario de preguntas guía para dicha entrevista: Las preguntas presentadas son las siguientes:

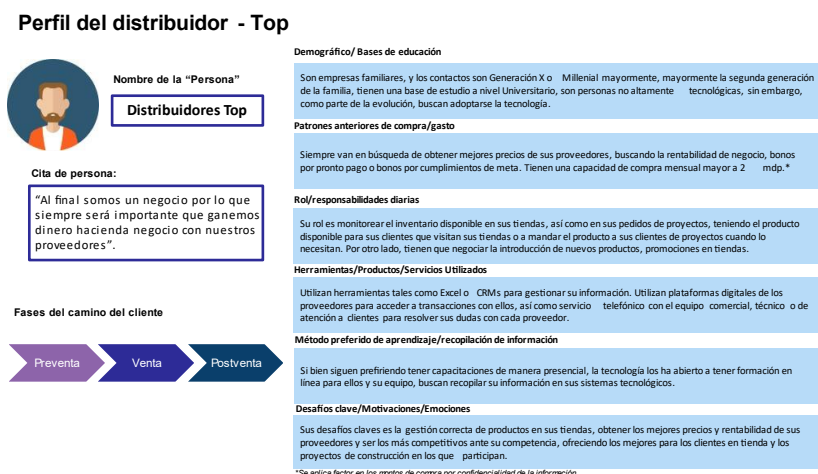
- ¿En qué industria o industrias trabaja el cliente/empresa?: (es decir, asignación funcional, experiencia previa, industria)

- ¿Cuál es el tamaño de la empresa (ingresos, empleados)?
- ¿Cuál es tu puesto de trabajo? ¿Título?
- ¿A quién le reportas (en)? ¿Quién les reporta?
- ¿Cuál es su objetivo?: (es decir, métricas, paneles, etc.)
- ¿Qué habilidades se requieren para hacer su trabajo?
- ¿Qué conocimientos y qué herramientas utiliza en su trabajo?
- ¿Qué significa tener éxito en su rol?

A partir de los resultados obtenidos en estas entrevistas se diseñó el perfil de la persona llamado distribuidor Top, el cual se muestra en la ilustración 52.

Ilustración 52.

Perfil del distribuidor Top.



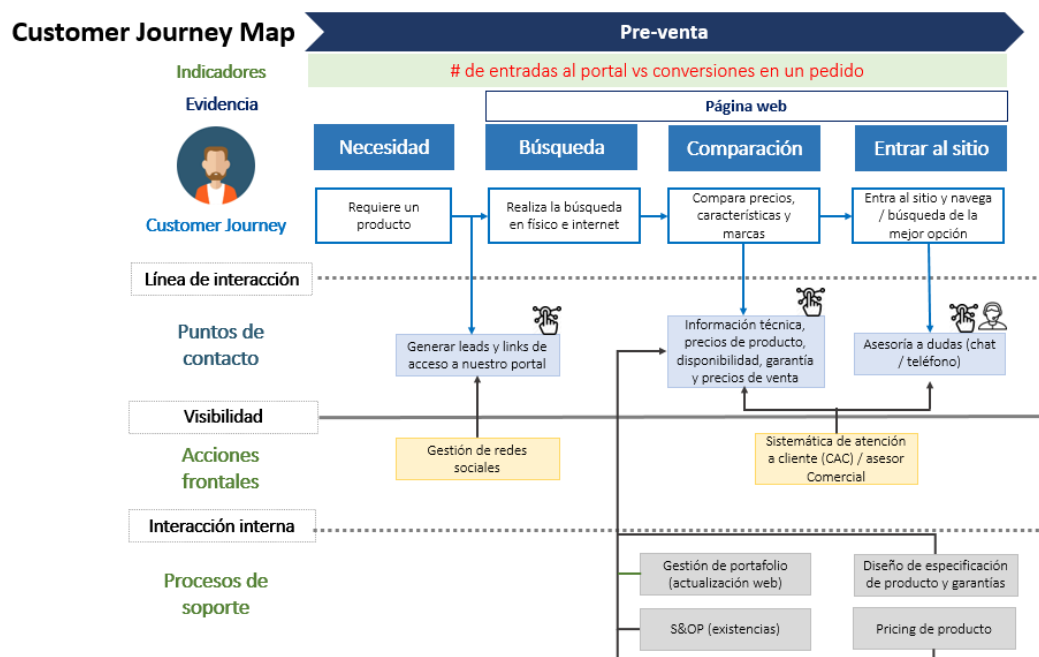
Fuente: Creación propia (2022).

Nota: Lo mostrado es resultado de las entrevistas realizadas.

A partir del entendimiento de este cliente, se construyó el *Customer Journey Map* (CJM) de este cliente, este mapa del cliente fue dividido en 3 etapas principales: Preventa, Venta, y Post-venta, de ahí se diseñaron las interacciones y se identificaron los puntos de contacto con el cliente. A sí mismo, se realizó el análisis de acciones frontales y procesos de soporte que participan directamente con estos puntos de contacto. Este análisis permite identificar cuáles son los principales procesos para monitorear dentro de la satisfacción del cliente. El CJM se muestra en las ilustraciones 53, 54 y 55 en sus tres etapas a continuación:

Ilustración 53.

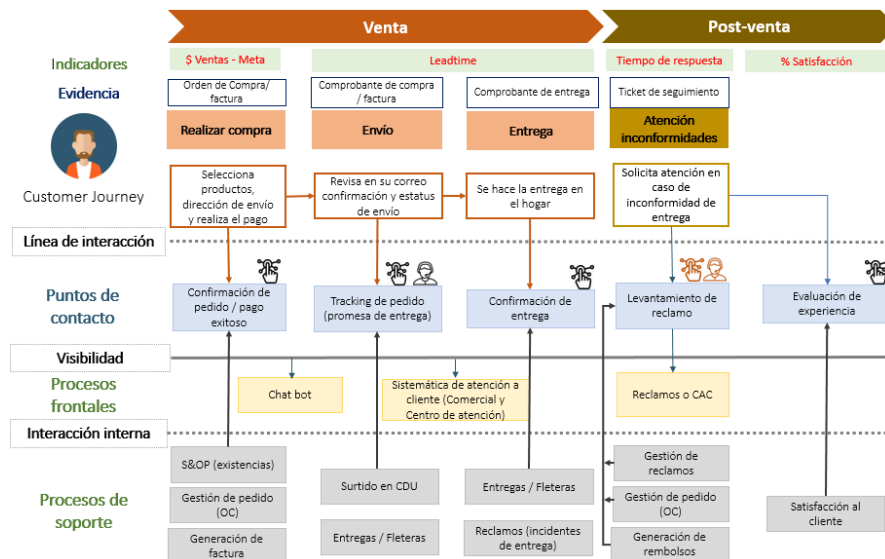
Etapas de preventa del CJM.



Fuente: Creación propia (2022).

Ilustración 54.

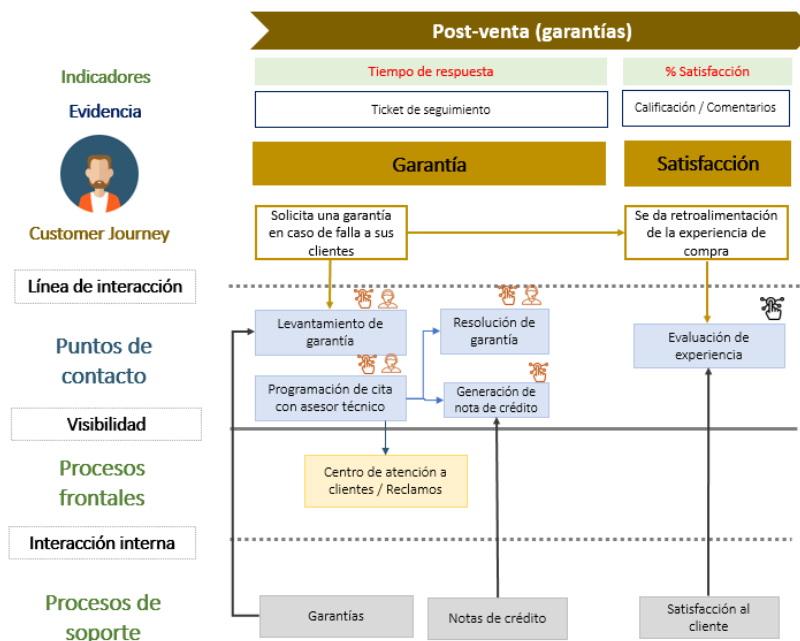
Etapa de venta del CJM



Fuente: Creación propia (2022).

Ilustración 55.

Etapas de postventa del CJM.



Fuente: Creación propia (2022).

Con este análisis tanto de los clientes como de las herramientas tecnológicas se concluye la primera fase del proyecto de intervención, es decir, la investigación preliminar, para dar paso a la segunda fase enfocada a la definición de la estrategia de datos enfocados en CX.

FASE 2 – Definición de la estrategia de datos en CX

Esta fase sufre adecuaciones ya que, dentro de la definición inicial del proyecto, se plantea el diseño del modelo de datos desde cero, sin embargo, derivado de los acercamientos con el equipo de Tecnologías de la Información y la infraestructura actual de la empresa, surge la recomendación de la implementación de un software especializado como lo es Qualtrics, por lo que la implicación de esta herramienta, daría paso a que se modifique el alcance del objetivo 2 de esta fase: “Diseñar

el modelo de datos”, en donde en lugar de trabajar en la arquitectura de datos, se enfocará en la construcción de la estructura del modelo, a través del diseño de los procesos para la implementación de la herramienta, dejándola preparada para su ejecución en enero del 2023.

Estos cambios, fueron documentados en un formato de control de cambios que se muestra en la siguiente Tabla 19.

Tabla 19.

Ficha de control de cambios del proyecto.

Número de Cambio	1
Fecha de Solicitud del Cambio	22/08/2023
Nombre del Solicitante del Cambio	Karen Ascencio
Tipo de Cambio	Procedimiento de trabajo / Alcance
Descripción del cambio	El cambio se realizaría en el objetivo 2 de la fase 2: "Diseñar del modelo de datos". Se propone cambiar el alcance de las actividades enfocadas al diseño del modelo de datos. En lugar de realizar una arquitectura de datos, se sustituya por la implementación de una herramienta digital de gestión de la experiencia del cliente, en donde las acciones del proyecto estarán enfocadas en desarrollar la estructura del modelo a través de la herramienta, es decir, los procesos, mecanismos de comunicación y capacitación.
Motivo del cambio	De acuerdo a los recursos disponibles de la organización y por la complejidad de la operación de la organización, la implementación de una herramienta en lugar de diseñarla desde 0, nos hará agilidad de implementación. El modelo de datos se va a explotar a través de una herramienta, ya que el modelo se plasmará en la plataforma.
Impacto del cambio en la línea base	El impacto es positivo de cambiar el diseño desde 0 a una plataforma líder en el mercado por los siguientes puntos: - Agilidad en la implementación, por lo tanto, disponibilidad de la plataforma más rápido para empezarla a usar
Implicaciones de recurso	No hay una implicación negativa del recurso. Ya que se dispone del presupuesto para realizar dicho cambio.
Observaciones	El nuevo plan contempla: - Definir el alcance de la herramienta en su etapa inicial - Diseñar el modelo y los procesos para la adaptación al modelo de Qualtrics. - Diseñar el plan de capacitación para la implementación.

Fuente: Creación propia (2022).

A partir de estos cambios realizados, el plan de trabajo en la fase de estrategia de datos enfocada a CX, queda expresado en la Tabla 20.

Tabla 20.

Plan de trabajo adaptado de acuerdo con la ficha de control de cambios.

Nombre de la Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recurso Asignado	Duración	% Avance Planificado	% Avance Real	Progreso
Sistema de Inteligencia Competitiva	01/05/2022	16/11/2022		143	81%	71%	Finalizado
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS ENFOCADA EN CX	27/08/2022	16/11/2022		58	63%	41%	En proceso
OBJETIVO 1: Definir la estrategia de datos	27/08/2022	08/10/2022		30	95%	95%	En proceso
Realizar propuesta de la estrategia de datos con objetivos específicos	27/08/2022	31/08/2022	Karen A.	3	100%	100%	Finalizado
Validar la propuesta de la estrategia de datos	01/09/2022	10/09/2022	Karen A.	7	100%	100%	Finalizado
HITO: Estrategia alineada a las expectativas de la organización	10/09/2022	08/10/2022	Karen A.	20	84%	84%	En proceso
OBJETIVO 2: Diseñar estructura del modelo de CX que se gestionará a través de Qualtrics	16/09/2022	16/11/2022		44	31%	29%	En proceso
Identificación de los interesados del proyecto alineados a los objetivos de la estrategia de datos en CX	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	0	100%	100%	Finalizado
Definir KPIs de éxito	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Diseñar los procesos requeridos para la gestión del CX a través de la herramienta.	04/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0	2%	0%	No iniciado
Definir las la salida de información deseada alineada a la visión y estrategia de negocio.	01/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0	17%	0%	No iniciado
Diseñar los procesos para el funcionamiento del modelo de datos de CX.	21/10/2022	31/10/2022	Karen A.	0	0%	0%	No iniciado
Diseño el plan de capacitación para el uso de dicha herramienta.	20/10/2022	15/11/2022	Karen A.	0	0%	0%	No iniciado
HITO: Estructura del modelo de datos CX para	07/11/2022	16/11/2022	Karen A.	8	0%	0%	No iniciado

Fuente: Creación propia (2022).

Como parte de las actividades del primero objetivo de esta fase se encuentra definir la estrategia de datos. Por lo que se realizó una sesión de alineación de las preguntas de negocio que deberá abordar este modelo de datos enfocado al cliente. Estas preguntas de negocio fueron dialogadas con el patrocinador del proyecto.

Se aterrizaron tres preguntas de negocio a nivel estratégico que deberá resolver este sistema de datos.

1. ¿Cómo poder incrementar la satisfacción del distribuidor, incrementando con ello las ventas en nuestros clientes de enfoque?
2. ¿Cómo entender mejor las necesidades del cliente para darles ofertas de servicio diferenciadas y valoradas?
3. ¿Cómo entender que elementos en el servicio son de mayor relevancia para su satisfacción?

A nivel operativo, la pregunta de negocio a abordar es:

1. ¿Cómo monitorear la satisfacción del distribuidor para resolver sus insatisfacciones de forma eficiente?

De acuerdo con el Modelo de D&A de Gartner (2020) se definió una visión del modelo de datos conforme a su metodología propuesta:

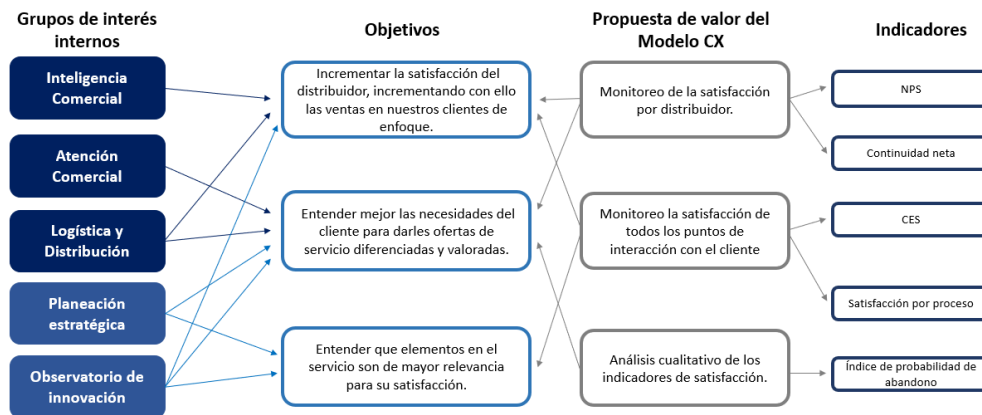
Contribuimos a diseñar la experiencia de los distribuidores para incrementar las ventas, entender mejor sus necesidades y a su vez ofrecerles una oferta de servicio diferenciada y valorada por ellos.

Por otro lado, se identificaron los grupos de interés a los cuales les será relevante en la organización tener acceso a este modelo para consultar y analizar datos: Los principales grupos de interés involucrados son: inteligencia comercial, atención comercial, logística y distribución, planeación estratégica y como usuario final, sería el distribuidor.

A partir de esta identificación de usuarios se realizó un diagrama de relación de estos grupos de interés, con los objetivos detonados de las preguntas de negocio, así como la propuesta de valor este modelo de datos, así como los indicadores claves de este sistema. Esta se muestra en la ilustración 56.

Ilustración 56.

Relación de grupos de interés con el modelo de datos y su medición.



Nota: Tanto los objetivos como la propuesta de valor son el centro del modelo de datos de CX, por lo tanto a través de estos es que se buscará atender las necesidades de los diferentes grupos de interés y por otro lado, medir los indicadores de desempeño del negocio en temas de satisfacción.

Fuente: Creación propia (2022).

Como se aprecia en la ilustración 56, los principales indicadores que serán medidos a través de este modelo de datos para CX son la recomendación (NPS), la continuidad neta (CN), *Customer effort score* (CES), satisfacción por proceso (SN) y el índice de probabilidad de abandono.

Estos indicadores son lo que darán visibilidad desde la perspectiva de satisfacción tanto estratégica como operativa y que a su vez de manera secundaria se reflejarán en los indicadores de venta de la compañía.

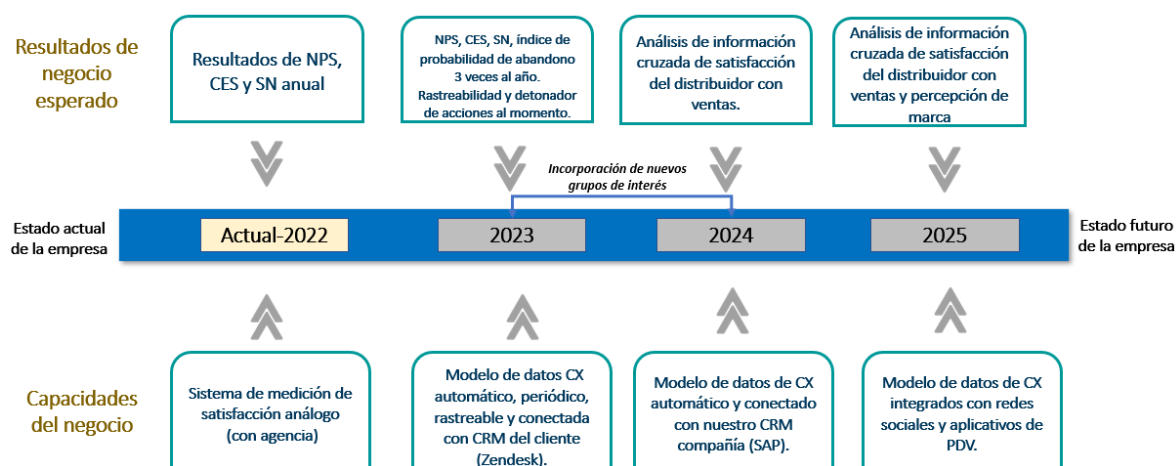
Al ser el modelo de datos una herramienta enfocada a la toma de decisiones y no una actividad de operación, tiene su naturaleza en proporcionar información de alto valor para la organización para hacer más efectiva la toma de decisiones, por lo que las ventas, son un resultado indirecto de una alta satisfacción de nuestros distribuidores, por lo que este indicador no se contempla como parte de los principales indicadores del modelo.

Si bien el modelo de datos de CX puede ser muy amplio, el alcance inicial de este estará delimitado en medir la satisfacción de los distribuidores a través de un programa periódico del levantamiento de satisfacción de nuestros distribuidores y no solamente de manera anual como se hacía anteriormente.

Por lo que para efectos de lograr la visión del sistema de modelo de datos se realizó un mapa de ruta del modelo de datos de los siguientes tres años, incorporando los resultados del negocio esperados, así como las capacidades del negocio necesarias en cada uno de los años. Este mapa de ruta se muestra en la ilustración 57.

Ilustración 57.

Mapa de ruta 2022-2025 del Modelo de datos CX



Fuente: Creación propia (2022).

Se presenta y sintetiza la integración de avances y cambios de proyecto hasta el control de proyecto uno, esto con el objeto de dar claridad de las acciones realizadas previamente y que dan los

elementos necesarios para realizar la implementación de una herramienta tecnológica adecuada para ejecutar el modelo de datos. Las acciones ejecutadas previas a la implementación de la herramienta son:

1. Se realizó una radiografía de los clientes principales de la empresa, entendiendo con claridad cuáles eran sus principales motivaciones y necesidades, estos fueron mapeados a través del *customer journey map* y el perfil del distribuidor.
2. Por otro lado, también se realizó un análisis interno enfocado en entender cuáles son las necesidades de información internas que están relacionadas con entender la satisfacción del cliente.
3. Se realizó un análisis de la infraestructura y sistemas actuales que realizan el monitoreo de satisfacción del distribuidor.
4. Se definió la visión del modelo de datos de CX, así como la alineación estratégica de este modelo con la estrategia corporativa y cómo esta información aportaría a lograr los objetivos estratégicos, definiendo las preguntas de negocio y los indicadores claves que requiere medir este modelo, así como la información clave que detonará este modelo para resolver estas preguntas de negocio.
5. Se definió la estructura del funcionamiento del sistema de inteligencia de datos, así como los indicadores del Modelo de CX.

Una vez entendiendo esto, se realizó la evaluación de diferentes herramientas tecnológicas que aportaran a la estructura del modelo de datos que se adapta más a responder las preguntas de negocio de la empresa. Por lo cual, se opta por una herramienta tecnológica externa a la compañía:

Qualtrics versus el desarrollo de un modelo interno, esto debido al expertis en estos sistemas y los tiempos de implementación requeridos. Esta nueva herramienta que será la que ejecute el modelo de datos de *customer experience* complementa los sistemas actuales y su función principal será medir el desempeño de la experiencia del cliente.

Con esta síntesis se abre paso al siguiente momento del proyecto que es la implementación de la herramienta, la cual será el principal visor de la analítica de datos de los distribuidores y que permitirá lograr el principal objetivo de la intervención, que es, generar valor a la toma de decisiones de la empresa para detonar nuevos proyectos.

Atributos del Modelo de CX a través de la herramienta seleccionada.

La herramienta seleccionada para este proyecto es *Qualtrics*, la cual es una herramienta especializada en programas de CX en Sistemas de acción, buscando una visión holística e hiper personalizada a través de tecnología y servicios inteligentes.

Algunos de los beneficios de la implementación de esta herramienta es que nos permitirá tener un sistema de escucha activa, inteligencia y analíticas y, por otro lado, generar flujos de trabajo. El sistema de escucha nos permite tener una gestión de los encuestados de punta a punta, es decir, permite tener una trazabilidad holística de los clientes, con conocimientos valiosos sobre las acciones que impulsarán resultados significativos en la experiencia del cliente, por lo que se va más allá de contar con encuestas tradicionales, sino que se pueden promover conversaciones interesantes y flexibles, mejorando los datos. Esto permite utilizar varios medios para realizar las evaluaciones de satisfacción. Por otro lado, también se realizan preguntas adaptativas conforme a

los datos del cliente, incluyendo comentarios textuales, personalización de la marca y plantillas diversas comprobadas con inteligencia artificial para su mejor lectura.

Qualtrics genera un *XM Directory*, es decir, un sistema único de registro que construye automáticamente perfiles enriquecidos y personalizados de cada uno de los interesados al combinar todos los datos de retroalimentación recibidos en la organización, además de sistemas de terceros como son los *CRMs*, sistemas de creación de *tickets*, entre otros. Esto lo que permite es generar una visualización de los *customer journeys* completos y por lo tanto detectar debilidades u oportunidades de la experiencia actual y detonar nuevas experiencias, todo esto a través de tableros interactivos que permitirán tener una rastreabilidad muy detallada de cada uno de los clientes.

Respecto a la inteligencia y análisis, esta herramienta no sólo analiza la información, sino que también detona acciones a través de las diferentes tecnologías que incluye la herramienta y las cuales funcionan en inteligencia artificial y *machine learning*. Mostradas en la ilustración 58.

Ilustración 58. Tecnologías incluidas dentro de la solución de Qualtrics Foundational.

Foundational		
Publicación de escucha (<i>Listening Post</i>) - Editor de encuestas	<i>XM Directory</i>	SSO
Distribución de correos y SMS	<i>Text iQ</i>	Integraciones con CRM
Temas personalizados y URL personalizadas y de marca	<i>Driver iQ</i>	Integraciones de Servicio y Soporte
Gestión de seguridad avanzada	<i>Prescriptive Insights</i> (áreas de focalización)	Traducción de idiomas
Tableros de control basados en roles	<i>Expert Review</i> : Asistencia de cumplimiento	Calificaciones de clientes de XMI y NPS (benchmarks)
Aplicación móvil Qualtrics	<i>Expert Review</i> : Metodología de encuestas	Proyectos automatizados de XM (<i>XM Automated Projects</i>)
Cuotas avanzadas		

Fuente: Qualtrics (2022).

Esta herramienta permitirá generar información más detallada con una rastreabilidad personalizada de la satisfacción de los distribuidores.

Control de la implementación del sistema tecnológico para la analítica

La implementación de la herramienta se llevará a cabo en dos principales controles:

- *Control 1* – En este se estará trabajando en la implementación de los principales parámetros de la plataforma, accesos, diseño de los temas, asignación de cuentas y habilitación del sitio.
- *Control 2* - Implementación de la plataforma, en este control se estará llevando a cabo el diseño de los primeros cuestionarios, el diseño de los tableros de visualización tanto para los perfiles de administradores como para los usuarios como para los perfiles estratégicos que visualizarán la información y los mensajes automáticos enviados al distribuidor para su dispersión por diferentes medios como mail o WhatsApp.

Implementación de la herramienta tecnológica

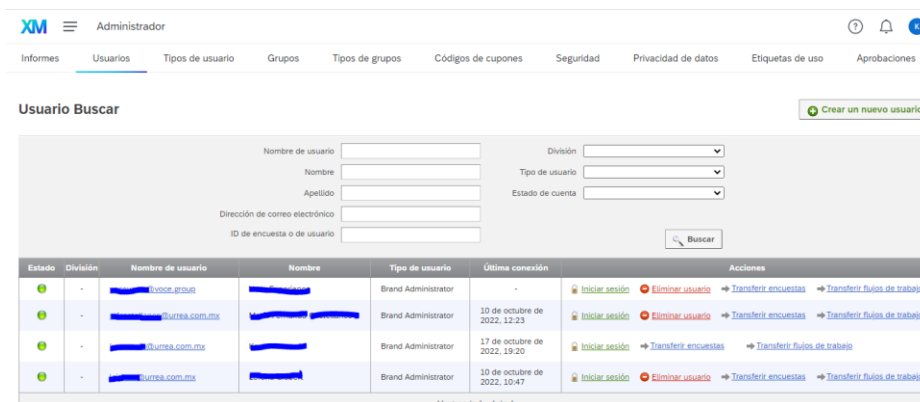
Control 1 – Parámetros de la plataforma

En esta etapa se trabajó en las configuraciones iniciales de la plataforma tanto en usuarios, organizaciones y temas oficinales, por lo que en esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

1. Asignación de las licencias a los usuarios claves. Quedando como administradores de la plataforma el área de Observatorio de Innovación, Innovación y la Dirección de Innovación y TI, los cuales estarán consultando los resultados en tiempo real (ver ilustración 59).

Ilustración 59.

Tecnologías incluidas dentro de la solución de Qualtrics Foundational.



Usuario Buscar

Nombre de usuario
 Nombre
 Apellido
 Dirección de correo electrónico
 ID de encuesta o de usuario

División
 Tipo de usuario
 Estado de cuenta

[Crear un nuevo usuario](#)

Estado	División	Nombre de usuario	Nombre	Tipo de usuario	Última conexión	Acciones
	-	ivocce.groue		Brand Administrator	-	Iniciar sesión Eliminar usuario Transferir encuestas Transferir flujos de trabajo
	-	urreea.com.mx		Brand Administrator	10 de octubre de 2022, 12:23	Iniciar sesión Eliminar usuario Transferir encuestas Transferir flujos de trabajo
	-	urreea.com.mx		Brand Administrator	17 de octubre de 2022, 19:20	Iniciar sesión Transferir encuestas Transferir flujos de trabajo
	-	urreea.com.mx		Brand Administrator	10 de octubre de 2022, 10:47	Iniciar sesión Eliminar usuario Transferir encuestas Transferir flujos de trabajo

Mostrando 1 - 4 de 4

Fuente: Qualtrics, plataforma interna (2022).

Nota: El nombre de las personas fue cubierto por temas de confidencialidad de la información de los usuarios.

2. Generación del primer grupo en el sistema para monitorear los indicadores de satisfacción al distribuidor (ver imagen 60).

Ilustración 60.

Evidencia de la generación del grupo asignado a URREA.



Grupos

Nombre
 ID de grupo

[Crear nuevo grupo](#)

Nombre	Tipo de grupo	Usuarios	Acciones
Valuulas Ureea S.A. de C.V. Ureea	Default Group	3	Agregar Eliminar

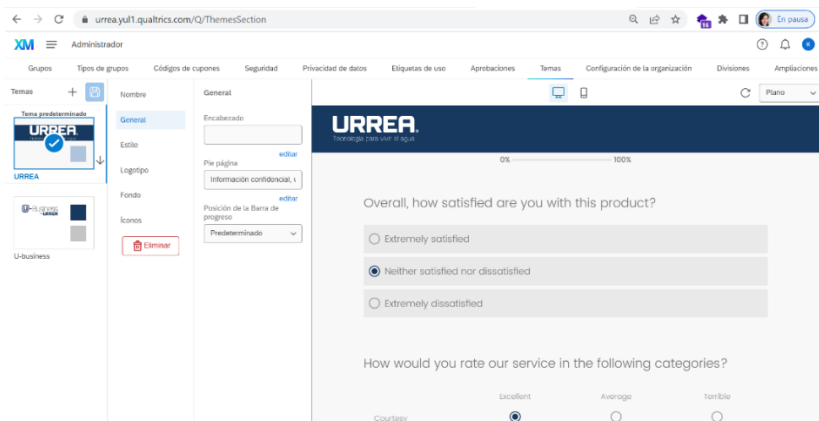
Mostrando 1 - 1 de 1

Fuente: Qualtrics, plataforma interna (2022).

- Se asignó un tema oficial para mostrarse al público con nuestro logo institucional y los colores oficiales de la marca (ver ilustración 61).

Ilustración 61.

Tema oficial para el levantamiento de datos del distribuidor.

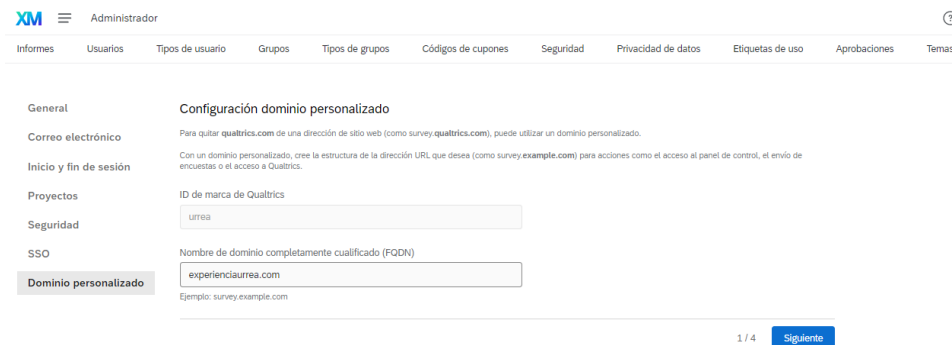


Fuente: Creación propia (2022).

- Se realizaron las configuraciones de la empresa, en donde se creó un dominio institucional para el envío de las encuestas y la habilitación internamente de este dominio, esto para evitar problemas de falta de respuesta por desconfianza del distribuidor (ver ilustración 62).

Ilustración 62.

Evidencia del dominio determinado para la experiencia en URREA.

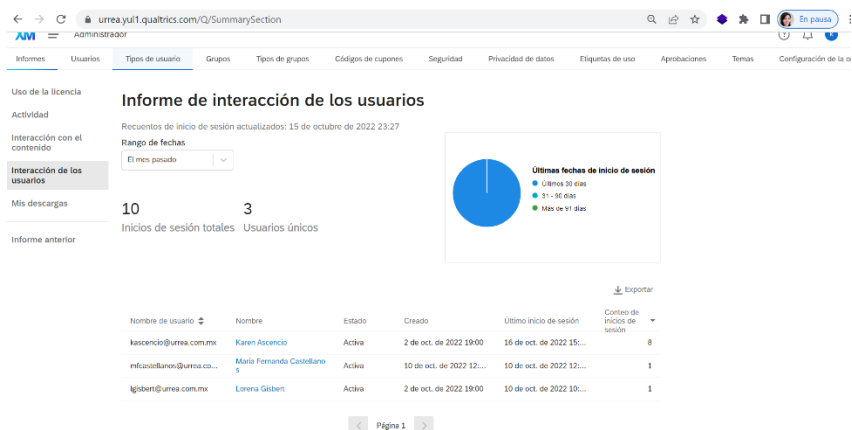


Fuente: Qualtrics, plataforma interna (2022).

En este primer control de implementación de la herramienta, a través del rol que juego en la compañía, tendré acceso no solo al diseño de nuevos levantamientos de la información, sino que podré visualizar la interacción de los principales usuarios a la plataforma, de tal manera que se podrá tener acceso a monitorear la adopción de la tecnología y detonar acciones de adopción de esta en caso de ver poca actividad. En la ilustración 63 se visualiza el tablero de administración y gestión de uso de la plataforma:

Ilustración 63.

Informe de interacción de los usuarios en plataforma de Qualtrics.



Fuente: Qualtrics, plataforma interna (2022).

Control 2 – Implementación de la plataforma de CX.

Parte importante de la implementación de la herramienta, es el diseño de los cuestionarios, alineados a las fases y procesos que interactúan con el *customer journey map* del cliente, además de los principales indicadores de satisfacción del cliente que se estarán monitoreando como parte de los indicadores de negocio: NPS, SN, CN y CES. Por lo tanto, lo primero que se realizó en este

bloque fue el diseño del cuestionario para que posteriormente se diseñara dicho cuestionario en la plataforma (ver ilustración 64).

Ilustración 64.

Imagen ilustrativa del diseño del cuestionario de experiencia del cliente.

SECCIÓN II - PRINCIPALES INDICADORES																																													
<i>Ayudar a evaluar a todos</i> Empezando por el servicio en general que he recibido de URPEA durante el último año...																																													
P01	Tomando en cuenta la relación general que tengo actualmente con URPEA y usando una escala del 1 al 10 donde 1 es "Totalmente insatisfecho" y 10 es "Totalmente satisfecho", ¿Qué tan satisfecho estoy con el servicio en general que recibí de URPEA? (RU) <table border="1"> <tr> <td colspan="10">Totalmente insatisfecho</td> <td colspan="10">Totalmente Satisfecho</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Totalmente insatisfecho										Totalmente Satisfecho										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Totalmente insatisfecho										Totalmente Satisfecho																																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
P2	Usando una escala del 0 al 10 donde 0 es "Definitivamente no lo recomendaría" y 10 es "Definitivamente sí lo recomendaría". ¿Qué tan probable es que yo recomiende hacer negocios con URPEA a amigos o colegas de la industria? (RU) <table border="1"> <tr> <td colspan="11">Definitivamente No recomendaría</td> <td colspan="11">Definitivamente Sí recomendaría</td> </tr> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Definitivamente No recomendaría											Definitivamente Sí recomendaría											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definitivamente No recomendaría											Definitivamente Sí recomendaría																																		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																								
P2A	¿Por qué razón otorgó la calificación de (INSERTAR RESPUESTA ANTERIOR)? Favor de profundizar (ABIERTA)																																												
P3	Usando una escala del 0 al 10 donde 0 es "Definitivamente no lo recomendaría" y 10 es "Definitivamente sí lo recomendaría". ¿Qué tan dispuesto estoy en seguir haciendo negocios con URPEA? (RU) <table border="1"> <tr> <td colspan="10">Definitivamente No</td> <td colspan="10">Definitivamente Sí</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Definitivamente No										Definitivamente Sí										1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Definitivamente No										Definitivamente Sí																																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																										
P4	Ahora, pensando en el volumen de compras que realizo con URPEA ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor mi plan de compras para los próximos 12 meses? (RU) <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>Dejaré de comprar producto URPEA para los próximos 12 meses</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Compraré menos productos URPEA para los próximos 12 meses</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Compraré la misma cantidad de productos URPEA para los próximos 12 meses</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Compraré más productos URPEA para los próximos 12 meses</td> </tr> </table>	1	Dejaré de comprar producto URPEA para los próximos 12 meses	2	Compraré menos productos URPEA para los próximos 12 meses	3	Compraré la misma cantidad de productos URPEA para los próximos 12 meses	4	Compraré más productos URPEA para los próximos 12 meses																																				
1	Dejaré de comprar producto URPEA para los próximos 12 meses																																												
2	Compraré menos productos URPEA para los próximos 12 meses																																												
3	Compraré la misma cantidad de productos URPEA para los próximos 12 meses																																												
4	Compraré más productos URPEA para los próximos 12 meses																																												
P19	Usando una escala del 0 al 10 donde 0 es "Definitivamente no lo recomendaría" y 10 es "Definitivamente sí lo recomendaría". ¿Qué tan probable es que yo recomiende hacer negocios con (insertar cada respuesta de IMPI) a amigos o colegas de la industria? (RU) <table border="1"> <tr> <td colspan="11">Definitivamente No recomendaría</td> <td colspan="11">Definitivamente Sí recomendaría</td> </tr> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table>	Definitivamente No recomendaría											Definitivamente Sí recomendaría											0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Definitivamente No recomendaría											Definitivamente Sí recomendaría																																		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																								

Fuente: Creación propia (2022).

El diseño del cuestionario general para iniciar con el levantamiento se realizó de manera integral tocando cada uno de los puntos de contacto del cliente y de los procesos que intervienen con el cliente:

Preventa

- Comunicación
- Portafolio
- Trademarketing
- Atención comercial

Venta

- Crédito
- Atención a clientes

- Solicitud de pedidos
- Entrega de pedidos

Postventa

- Postventa
- Cobranza.

Una de las mejoras que la implementación de esta plataforma brinda es que las encuestas que anteriormente se realizaban de manera anual para los distribuidores de URREA y solo a una muestra de la población total de los distribuidores, con la gestión interna de esta plataforma, se diseñó un programa de levantamiento de información de los clientes de manera mensual en solo algunos de los procesos y no en todos, de tal manera que el distribuidor pueda responder encuestas de un máximo de cinco minutos a comparación de una sola encuesta de cuarenta minutos de manera anual.

Este cambio en inteligencia del cliente permite tener información más actualizada de la satisfacción del cliente en puntos críticos de satisfacción y detonar acciones inmediatas en caso de desviaciones en los procesos. El programa de levantamiento de información que dará inicio en enero del 2023 se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21.

Programa de levantamiento de satisfacción por proceso.

Fase del CJM	Periodicidad de las campañas de levantamiento por proceso	Frecuencia	Consideraciones
Pre-venta	Comunicación	2 veces al año	Feb / Jul
	Portafolio (diseño y competitividad)	2 veces al año	Feb / Jul
	Trademarketing	2 veces al año	Feb / Jul
	Atención Comercial	3 veces al año	Enero/ Mayo/ Oct
Venta	Crédito	3 veces al año	Enero/ Mayo/ Oct
	Atención al cliente	3 veces al año	Enero/ Mayo/ Oct
	Proceso de pedido	4 veces al año	Mar/ Jun / Sep / Dic
	Entrega de pedido	4 veces al año	Mar/ Jun / Sep / Dic
Post-venta	Postventa	3 veces al año	Abr/ Agos/ Nov
	Cobranza	3 veces al año	Abr/ Agos/ Nov

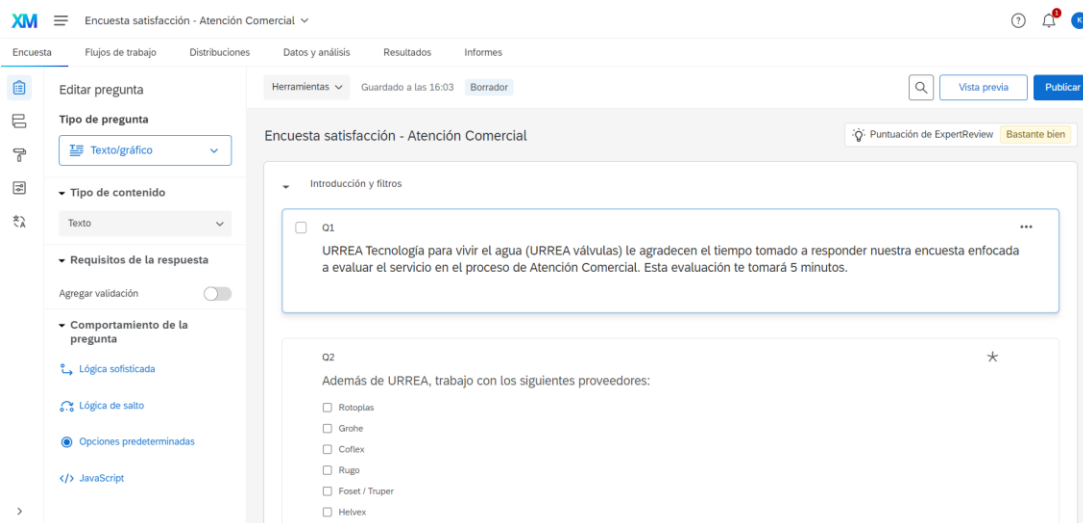
Fuente: Creación propia (2022).

Cabe resaltar que la frecuencia establecida en el programa está en función del impacto de ese proceso en la satisfacción del cliente de acuerdo con el estudio realizado por la empresa de investigación de mercados de URREA en 2022. Por lo tanto, aquellas con impacto alto tienen una recurrencia de cuatro veces por año, las de impacto medio tres veces e impacto bajo dos mediciones al año.

Una vez diseñado el contenido de los cuestionarios y la programación de los levantamientos se realizó la programación de los cuestionarios en la plataforma de los cuestionarios que se ejecutarán en el mes de enero, como parte del primer piloto para su implementación, como evidencia se muestra la ilustración 65.

Ilustración 65.

Evidencia de los cuestionarios de atención comercial en plataforma.



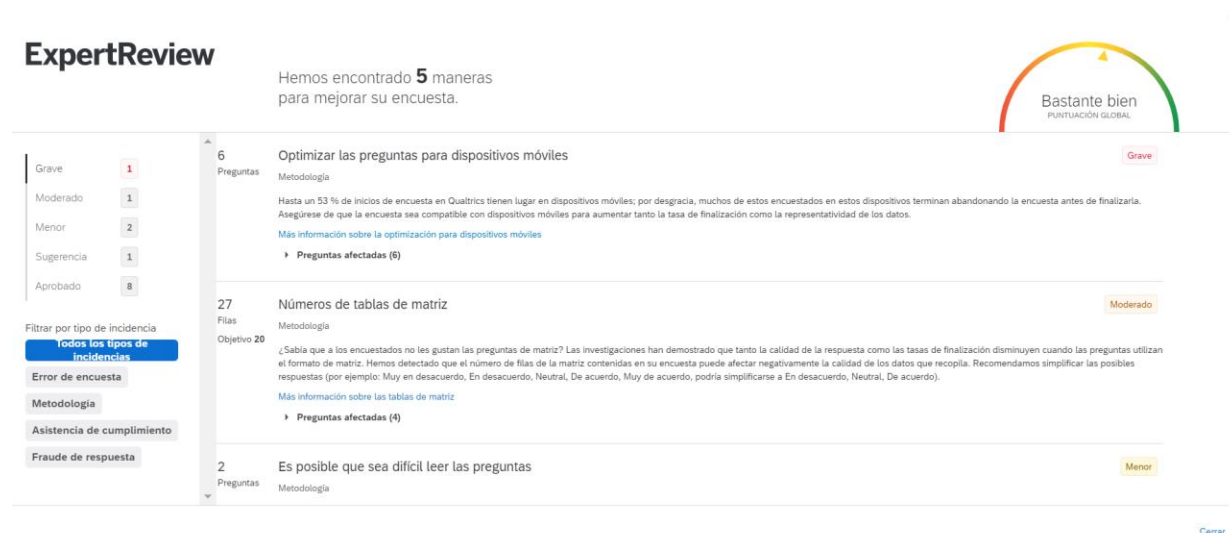
The screenshot shows the XM platform interface for creating a survey question. The left sidebar contains navigation options: Encuesta, Flujos de trabajo, Distribuciones, Datos y análisis, Resultados, and Informes. The main area is titled 'Encuesta satisfacción - Atención Comercial' and shows a question editor. The question type is 'Texto/gráfico'. The question content is: 'URREA Tecnología para vivir el agua (URREA válvulas) le agradecen el tiempo tomado a responder nuestra encuesta enfocada a evaluar el servicio en el proceso de Atención Comercial. Esta evaluación te tomará 5 minutos.' Below this, there is a section for 'Opciones predeterminadas' (Predefined options) with a list of checkboxes: Rotoplas, Grohe, Coflex, Rugo, Foset / Truper, and Helvex. The interface also includes a 'Puntuación de ExpertReview' (ExpertReview Score) of 'Bastante bien' (Quite good) and a 'Publicar' (Publish) button.

Fuente: Creación propia (2022).

Otra de las ventajas que se muestran en la plataforma es que, a través de inteligencia artificial, el programa califica la encuesta, permitiendo que sea mucho más entendible para los lectores y, por lo tanto, sean mucho más asertivos los datos que se obtienen (ver ilustración 66).

Ilustración 66.

Evidencia ExpertReview, herramienta de IA para evaluar las encuestas.

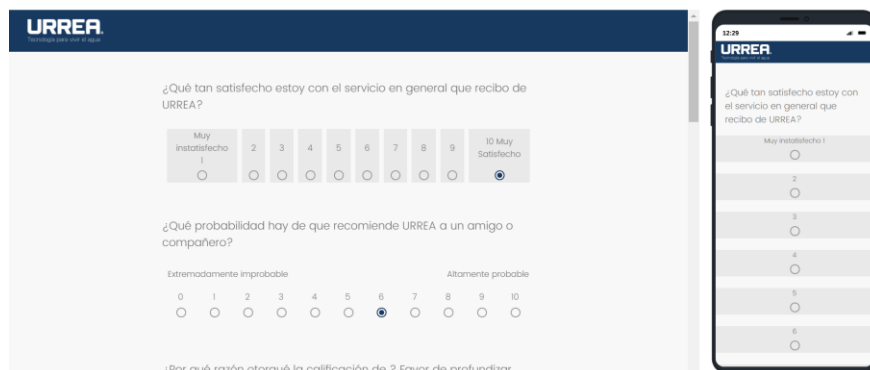


Fuente: Qualtrics, plataforma interna (2022).

Una vez diseñada la encuesta, se realizaron las primeras vistas previas al usuario y las pruebas de usuario de dichas encuestas para visualizarlos en los tableros. En la ilustración 67, se observa la vista para el cliente del levantamiento de la encuesta en modo en una PC o *smartphone*.

Ilustración 67.

Evidencia de los cuestionarios de atención comercial en plataforma.



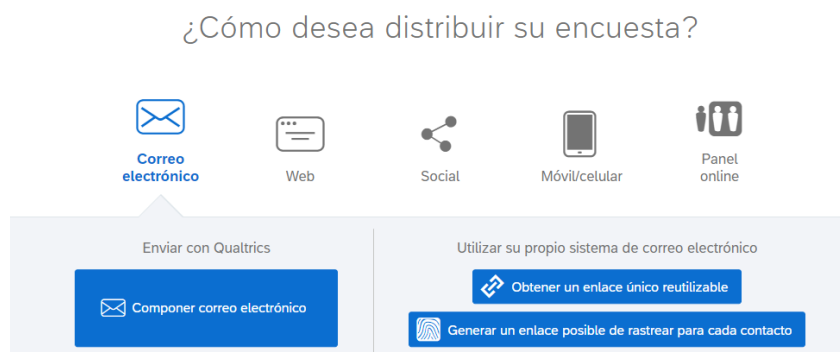
The image shows two versions of the URREA survey interface. On the left is a desktop view, and on the right is a mobile view. Both screens display the URREA logo at the top. The survey question is: '¿Qué tan satisfecho estoy con el servicio en general que recibo de URREA?'. The desktop version shows a 10-point Likert scale with radio buttons for each point, ranging from 'Muy insatisfecho' (1) to 'Muy Satisfecho' (10). The mobile version shows the same survey on a smartphone screen.

Fuente: Creación propia (2022).

Por otro lado, se probaron los diferentes medios de distribución de las encuestas, lo cual amplía la recepción de respuestas por parte de los grupos de interés a los cuales se les hará el levantamiento. Los medios de distribución son los que se muestra en la ilustración 68:

Ilustración 68.

Medios de distribución de las encuestas



The image shows a survey distribution options interface. At the top, it asks '¿Cómo desea distribuir su encuesta?'. Below this, there are five main options: 'Correo electrónico', 'Web', 'Social', 'Móvil/celular', and 'Panel online'. Each option has an icon. Below these options, there are two sections: 'Enviar con Qualtrics' and 'Utilizar su propio sistema de correo electrónico'. The 'Enviar con Qualtrics' section has a button 'Componer correo electrónico'. The 'Utilizar su propio sistema de correo electrónico' section has two buttons: 'Obtener un enlace único reutilizable' and 'Generar un enlace posible de rastrear para cada contacto'.

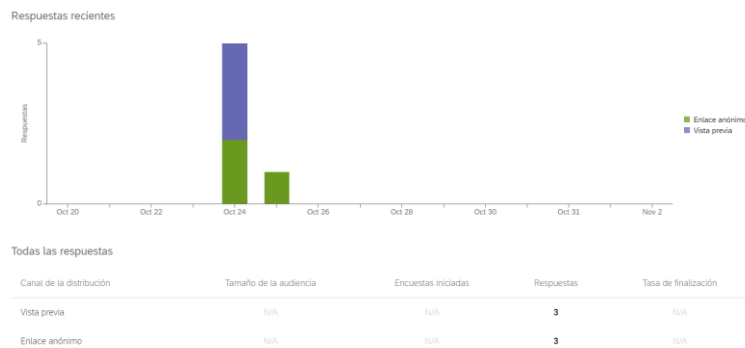
Fuente: Creación propia (2022).

Desde la vista de administrador, en la ilustración 69, se visualiza el rastreo de respuestas de las encuestas. En este caso, se muestran las primeras pruebas de las respuestas otorgadas. Esta

herramienta permite monitorear el levantamiento de la información, así como monitorear la baja participación para el envío de recordatorios.

Ilustración 69.

Primera prueba de tablero de monitoreo de respuestas de los usuarios.

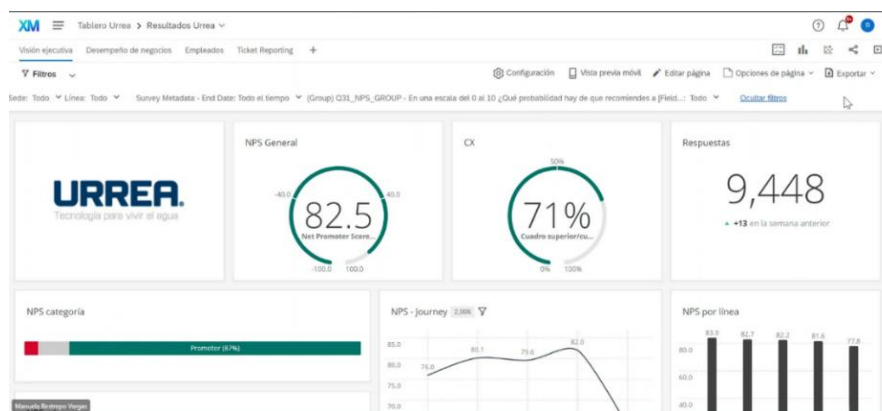


Fuente: Creación propia (2022).

Otras de los elementos que se trabajaron en la implementación es el desarrollo de informes tanto interactivos como de la creación de informes, los cuales son altamente personalizados de acuerdo con los usuarios y los cuales se pueden compartir ya sea través de una liga de acceso o vía mail en formato pdf a los roles claves de la organización. En la ilustración 70, se visualizan los tableros de información en línea de los indicadores clave de satisfacción, como lo es el NPS.

Ilustración 70.

Informe personalizado de las encuestas realizadas en las pruebas iniciales.

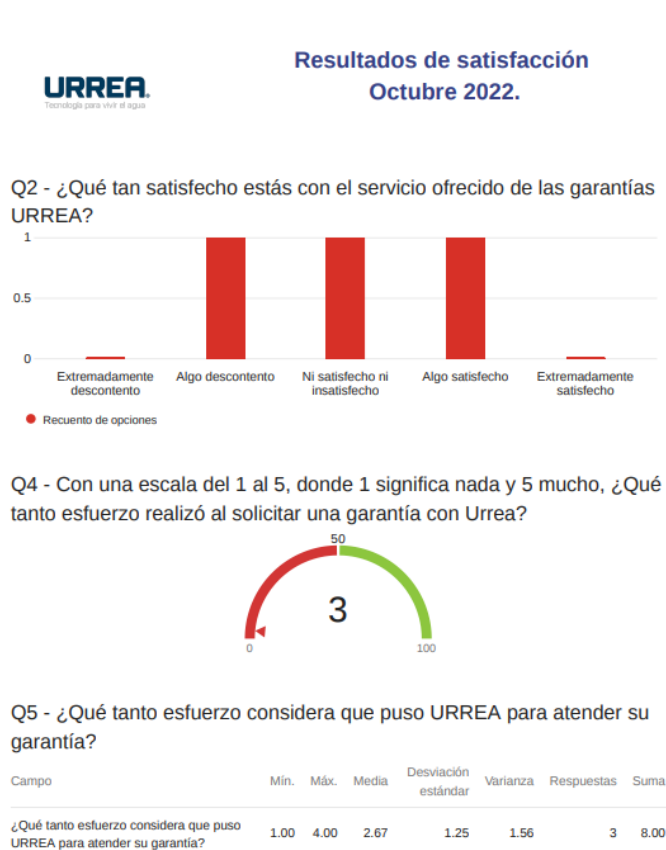


Fuente: Creación propia (2022).

En la ilustración 71, se visualiza un reporte de resultados que se diseñó con las respuestas piloto, mostrando la diversidad de gráficas que se pueden utilizar en estos informes que podrán consultarse tanto en la plataforma como a través de envíos automáticos por mail a los usuarios clave.

Ilustración 71.

Informe personalizado de las encuestas realizadas en las pruebas iniciales.



Fuente: Creación propia (2022).

Nota: Informe diseñado con las preguntas de prueba del sistema.

Como ejemplo ilustrativo, en la ilustración 72, muestra una ilustración del análisis cualitativo derivado del levantamiento de información abierta, en donde se puede identificar patrones de información y de monitoreo tanto para puntos positivos como negativos.

Ilustración 72.

Muestra gráfica del tablero con inteligencia Text IQ, en pruebas realizadas.



Fuente: Creación propia (2022).

Estos reportes tanto digitales como los que son generados por pdf serán puestos a disposición de los principales grupos de interés para la toma de decisiones de sus áreas y a su vez se generarán *tickets* de seguimiento en caso de detectarse caídas en la satisfacción del cliente, de tal manera que se pueda cerrar todo el ciclo de decisión a través de la misma herramienta.

Por otro lado, el análisis cualitativo también generará bastante valor a las áreas ya que a partir de estas se pueden detonar no solo acciones correctivas sino proyectos de innovación de proceso u organizacionales de alto valor para los clientes y a su vez para la empresa.

Por último, para dejar el proyecto completamente activo para su ejecución en 2023, se generó un mensaje dirigido a los distribuidores a través de la misma plataforma, esto con el objetivo de que el distribuidor este confiado de que la información proporcionada primeramente es oficial de nuestra empresa y, por otro lado, que se sientan confiados de que su opinión será usada para fines de mejorar su experiencia. El mensaje se muestra en la ilustración 73.

Ilustración 73.

Mensaje que recibirá el distribuidor de forma automática en la plataforma.

 Envío de encuestas URREA

Editar

Elegir idioma ▾

Asunto: Encuesta de satisfacción URREA

Estimado Distribuidor,

Reciba un cordial saludo por parte de **URREA Tecnología para Vivir el Agua**.
En **URREA**, buscamos mejorar cada día y estamos convencidos que a través de la retroalimentación podemos tener la oportunidad de ofrecerle a nuestros clientes una mejor experiencia de compra y servicio.
Por lo que a partir de este 2023, nos gustaría estar más cerca de ustedes a través de la evaluación de nuestro servicio en todos los procesos que tienen punto de interacción con ustedes.

Si tiene cualquier duda o requiere más información sobre la encuesta le pedimos se ponga en contacto al siguiente correo electrónico: [REDACTED]

Su participación es de suma importancia para nosotros y le agradecemos de antemano su atención y su tiempo.

Atentamente
El equipo URREA

Fuente: Creación propia (2022).

Con este último elemento dentro de la plataforma contamos con todos los elementos necesarios para dar inicio al levantamiento de información a través de los distribuidores de URREA y comenzar con el análisis, diagnóstico y comunicación de resultados de la experiencia del cliente.

4.4 Reflexiones finales de la implementación

A lo largo de este proceso de intervención se implementarán varios elementos que aportarán al logro del objetivo de la intervención:

Rediseñar el sistema de inteligencia competitiva con un enfoque centrado en el cliente para recopilar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones del negocio.

Como se menciona en el objetivo, el elemento clave de esta intervención es *generar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones*, es por lo que toda la implementación del modelo de datos de CX está basada en mover los elementos necesarios para que funcione el sistema de inteligencia competitiva enfocado en el cliente logrando alcanzar los objetivos en cada una de las fases de la implementación:

- Se logró realizar un análisis preliminar del sistema de inteligencia competitiva del cliente, identificando los elementos actuales con la que la empresa realizaba inteligencia competitiva del cliente, así como entender los recursos análogos y digitales del sistema actual.
- Se entendieron las necesidades del cliente desde su perspectiva, generando un mapa integral de todo su camino de compra y sus principales interacciones con la empresa, además de su alineación con los procesos internos de soporte que aportan a su satisfacción.
- Se definió la estrategia de datos y su conexión con la estrategia corporativa, generando una estrategia de datos del cliente, enfocada en un entendimiento profundo de estos y buscando que esta satisfacción se vea retribuida en el incremento de las ventas en la empresa.
- También se diseñó la estructura del modelo de datos para la inteligencia competitiva enfocada en el cliente y la implementación de una herramienta digital que permitirá tener los tres elementos que buscábamos en el objetivo de la intervención: *generar, analizar y comunicar información clave del cliente para la toma de decisiones*.

Tendiendo como resultado el plan de trabajo culminado en un cien por ciento (ver tabla 22).

Tabla 22.

Plan de trabajo de intervención finalizado.

Plan de trabajo							
Nombre del Proyecto:		Sistema de datos enfocado en CX		Fecha de Inicio:		01/05/2022 12/11/2022	
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR	01/05/2022	31/07/2022		65	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 1: Recabar la información de las áreas con información relevante para el sistema de inteligencia enfocada en CX				0	100%	100%	Finalizado
Realizar guía de preguntas a realizar e información a recabar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5	100%	100%	Finalizado
Realizar base de datos con variables a evaluar	01/05/2022	08/05/2022	Karen A.	5	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con área Comercial	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con Centro de atención a clientes	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con Mercadotecnia (Desarrollo de Producto)	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Acercamiento con TI	09/05/2022	31/05/2022	Karen A.	17	100%	100%	Finalizado
Vaciado de hallazgos encontrados	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Vaciado de actores clave	01/06/2022	15/06/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
HITO: Mapa conceptual de todas las variables de información para observatorio obtenidas del scouting	15/06/2022	19/06/2022	Karen A.	3	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 2: Realizar inventario de infraestructura y recursos	20/06/2022	31/07/2022		30	100%	100%	Finalizado
Indagar las herramientas disponibles (análogas) con las que cuenta la organización	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Indagar los sistemas tecnológicos con los que cuenta la organización	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Evaluar el nivel de digitalización de las variables para el sistema	20/07/2022	25/07/2022	Karen A.	4	100%	100%	Finalizado
HITO: Matriz de herramientas análogas y digitales	26/07/2022	31/07/2022	Karen A.	4	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 3: Entender los tipos de clientes actuales y seleccionar los más importantes.	20/06/2022	15/09/2022		64	100%	100%	Finalizado
Revisar las bases de datos de información del cliente	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Identificar el cliente clave	20/06/2022	20/07/2022	Karen A.	23	100%	100%	Finalizado
Realizar las Persona	21/07/2022	31/07/2022	Karen A.	7	100%	100%	Finalizado
Identificar el proceso de experiencia del cliente para cada "Persona"	01/08/2022	15/08/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Identificar los procesos que interactúan con el cliente.	16/08/2022	26/08/2022	Karen A.	9	100%	100%	Finalizado
Realizar el mapa de experiencia del cliente	27/08/2022	15/09/2022	Karen A.	14	100%	100%	Finalizado
HITO: Mapeo de experiencia de los clientes más relevantes.	15/09/2022	15/09/2022	Karen A.	1	100%	100%	Finalizado
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DATOS ENFOCADA EN CX	27/08/2022	12/11/2022		55	100%	67%	En proceso
OBJETIVO 1: Definir la estrategia de datos	27/08/2022	08/10/2022		30	100%	100%	Finalizado
Realizar propuesta de la estrategia de datos con objetivos específicos	27/08/2022	31/08/2022	Karen A.	3	100%	100%	Finalizado
Validar la propuesta de la estrategia de datos	01/09/2022	10/09/2022	Karen A.	7	100%	100%	Finalizado
HITO: Estrategia alineada a las expectativas de la organización	10/09/2022	08/10/2022	Karen A.	20	100%	100%	Finalizado
OBJETIVO 2: Diseñar estructura del modelo de CX que se gestionará a través de Qualtrics	16/09/2022	16/11/2022		44	100%	100%	Finalizado
Identificación de los interesados del proyecto alineados a los objetivos de la estrategia de datos en CX	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	0	100%	100%	Finalizado
Definir KPIs de éxito	16/09/2022	30/09/2022	Karen A.	11	100%	100%	Finalizado
Diseñar los procesos requeridos para la gestión del CX a través de la herramienta.	04/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0	100%	100%	Finalizado
Definir las la salida de información deseada alineada a la visión y estrategia de negocio.	01/10/2022	20/10/2022	Karen A.	0	100%	100%	Finalizado
Diseñar los procesos para el funcionamiento del modelo de datos de CX.	21/10/2022	31/10/2022	Karen A.	0	100%	100%	Finalizado
HITO: Estructura del modelo de datos CX para su ejecución en 2023	01/11/2022	12/11/2022	Karen A.	9	100%	100%	Finalizado

Fuente: Creación propia (2022).

Nota: El mapa mostrado, contiene el avance finalizado en cada una de las fases planteadas.

Como parte de los aprendizajes del proyecto de intervención es que la veracidad, confiabilidad y la agilidad en conseguir la información, son elementos claves que permiten tomar decisiones

mucho más asertivas. Este proyecto al lograr tener todos los elementos que lo permiten ayudará a URREA a lograr el objetivo de *tomar mejores decisiones*.

Si bien, se realizó un control de cambios en la fase de la construcción de un modelo de datos desde cero, por la generación de la estructura del modelo de datos apalancado de una herramienta digital existente, esto fue benéfico para el negocio, ya que la agilidad en la ejecución se vuelve un factor crítico en los mercados actuales, es por lo que se tomó la decisión de llevar a cabo este cambio que trajo consigo un mejor uso de recursos internos y por otro lado, tomando las mejores prácticas y funcionalidades de una herramienta especializada en el tema de experiencia del cliente.

Cada vez es más relevante tomar decisiones basadas en datos, por lo que esto convencida que la implementación de este proyecto dará todos los elementos que se requieren para tomar mejores decisiones en la planeación, ejecución estratégica y operativa de la compañía, generando proyectos de mayor impacto para el negocio y con una óptica de valor hacia el cliente.

Uno de los retos más importantes para lograr el éxito en esta implementación realizada, será la continuidad y la gestión del cambio, logrando que todos los elementos ejecutados en este proyecto sean usados de manera cotidiana convirtiéndose en resultados tangibles para la organización, por lo que monitorear los indicadores definidos en este capítulo será de vital importancia para asegurar el cambio en la organización en todos los grupos de interés que utilizarán la herramienta e información trabajada en la implementación.

El proceso de aprendizaje desde la planeación de intervención fue un reto importante partiendo de que las necesidades de contar con un sistema de inteligencia competitiva integral es un elemento vital para la organización, sin embargo, muy amplio, por lo que a lo largo de las

diferentes etapas de IDI, se logró acotar el alcance del proyecto a las necesidades más latentes de la organización.

Respecto a la gestión del proyecto, si bien, a veces no es sencillo ser ágiles en la ejecución de proyectos en una empresa grande, partiendo de que la correcta ejecución depende de una gran cantidad de personas de diferentes áreas, se logró ser flexible para cambiar los elementos, recursos y actividades que permitieran dirigir el rumbo del proyecto para lograr el objetivo planteado para la intervención, llevando a concluir el proyecto de intervención con éxito.

CAPITULO 5

EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

5. EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

Dentro de este proyecto de intervención, se logró crear un modelo metodológico único ya adaptado basado en tres ejes principales: la dirección estratégica, el *customer experience* y la estrategia de datos, y que fue validado e implementado de manera exitosa. Esta implementación se capitalizó en varios beneficios tanto operativos del propio sistema de inteligencia competitiva como estratégicos, alineados a la visión organizacional:

- **Operativos:** como son la reducción de tiempo de obtención de la información, reducción del presupuesto, mayor alcance y flexibilidad de los datos obtenidos para su análisis.
- **Estratégicos:** se logró crear una visión más amplia del alcance de la gestión de la experiencia, a partir de la toma de decisiones basadas en datos, donde las personas se vuelven actores clave para una correcta ejecución de la experiencia, por lo que este proyecto de intervención se vuelve el parteaguas para continuar con una estrategia de experiencia total a largo plazo.

5.1 Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

A lo largo del proceso de intervención se diseñó el modelo de ejecución de este nuevo sistema de inteligencia competitiva que permitirá mejorar la toma de decisiones actual para el diseño de proyectos.

Entre los principales beneficios de este proyecto es comunicar, permear y agilizar la toma de decisiones en temas relacionados del cliente, por lo que el diseño de un modelo que funciona desde una perspectiva estratégica responde a preguntas de negocio corporativos para el desarrollo de proyectos de innovación que forman parte de la planeación estratégica de la compañía. Y, por otro

lado, este modelo también funciona desde una perspectiva operativa, en donde las evaluaciones detonan acciones enfocadas a resolver problemas de la operación cotidiana de los procesos que interactúan con el cliente.

La forma de medición utilizada para representar los beneficios obtenidos de este proyecto de intervención fueron la medición de variación de los tiempos, esfuerzo y recursos asignados antes y después de la implementación.

Los beneficios fueron segmentados en función a la propuesta de valor que proporcionó este Modelo de CX a la compañía. Los cuales se muestran en la tabla 23.

Tabla 23.

Propuesta de valor del Modelo CX y los elementos implementados en el proyecto.

#	Propuesta de valor del Modelo CX	Elementos implementados de valor
1	Monitoreo de la satisfacción del distribuidor	- Definición del perfil del distribuidor, entendiendo sus necesidades y motivadores. - Identificación de indicadores clave para medir la satisfacción. - Diseño de un modelo sistemático para el monitoreo de la satisfacción. - Definición de actores claves para envío de información.
2	Monitoreo de satisfacción de todos los puntos de interacción con el cliente	- Construcción del customer Journey Map - Diseño de cuestionarios de evaluación alineados a los puntos de contacto.
3	Análisis cualitativo de los indicadores de satisfacción	Implementación de herramienta tecnológica que permite: - Conectarse con otros sistemas internos para detonar acciones. - Realizar análisis cualitativos. - Generar reportes periodicos de resultados y seguimiento de tickets de acciones.
4	Información en tiempo real de la satisfacción	- Diseño de tableros interactivos con acceso a todos los usuarios clave de la compañía.

Fuente: Creación propia (2023).

Con base a la información presentada en la tabla 23, se trabajó en un análisis de medición de tiempos y recursos asignados antes y después de la implementación del proyecto. Se detectaron las

mejoras cuantificables dentro del proyecto de intervención, los cuales están divididas por cada una de las propuestas de valor del Modelo CX y que se muestran en la tabla 24.

Tabla 24.

Resultados cuantificables antes y después de la implementación.

#	Propuesta de valor del Modelo CX	Indicadores de éxito	Antes	Después de la implementación	Mejora visualizada
1	Monitoreo de la satisfacción del distribuidor	- Evaluación de indicadores de satisfacción como (NPS, CN, SN, CES, etc).	1 vez al año	3 veces al año	300%
		- Toma de decisiones estratégica con base a información del cliente.	1 vez al año	3 veces al año	300%
		- Aprovechamiento del presupuesto.	\$2.96	\$2.67	-10%
		- % de distribuidores evaluados	21%	100%	79%
2	Monitoreo de satisfacción de todos los puntos de interacción con el cliente	- Toma de decisiones operativas con base a la información del cliente.	1 vez al año	1 vez al mes, 12 veces en el año	1200%
		- # de procesos por estudio	10 procesos	Infinito	Infinito
		- # de cortes de información	3	Infinito	Infinito
3	Análisis cualitativo de los indicadores de satisfacción	- # reportes cualitativos del proceso	1 reporte	10 reportes (uno por proceso evaluado)	1000%
		- Tiempo de análisis cualitativo	10 horas	5 minutos	-99%
4	Información en tiempo real de la satisfacción	- Formato de presentación	1 Estático (power point)	5 Interactivo (tableros).	500%
		- Tiempo para acceder a la información.	3 horas (aprox).	Inmediato	-99%
		- Tiempo de generación de reporte	2 semanas	Automático	-93%
		- Recursos requeridos para realizar el reporte.	3 del proveedor 1 interno	1 interno	-75%

Fuente: Creación propia (2023).

En la propuesta de valor del Modelo CX enfocado al monitoreo de la satisfacción del distribuidor, se aprecian principalmente cuatro beneficios, los cuales tienen que ver con el

incremento en la periodicidad de los reportes de evaluación, así como con la disponibilidad de esta para la toma de decisiones, la cual aumentó en un 300%.

Por otro lado, se tiene un mejor aprovechamiento del presupuesto, teniendo una reducción del 10% y, por otro lado, el alcance al porcentaje de estudios realizados aumentó en un 79% debido a que previo a la implementación solo se tenía acceso a evaluar al 21% de los distribuidores de URREA en un momento determinado del año y actualmente el alcance es el 100% con la flexibilidad de realizar levantamientos todo el año.

En la segunda propuesta de valor que es el monitoreo de todos los puntos de interacción con el cliente, se tienen principalmente tres beneficios cuantificables: el primero es la disponibilidad de información de manera mensual, la cual da una eficiencia del 1200%, el segundo es la evaluación de todos los procesos actuales y futuros, teniendo un alcance infinito y por último, la posibilidad de hacer cruces de información infinitos, debido a que la información proporcionada con la implementación es completamente digital y permite generar reportes de acuerdo a la necesidad de los diferentes grupos de interés.

La tercera propuesta de valor es el análisis cualitativo de los indicadores de satisfacción, en este bloque los beneficios obtenidos están enfocados a la generación de reportes hiper personalizados a través del análisis cualitativo con inteligencia artificial, lo cual anteriormente se realizaba de manera manual y análoga. Por lo tanto, solo se tenía acceso a un reporte anual y actualmente se tiene acceso a cinco reportes interactivos que detonan acciones específicas a través de *tickets* a los grupos de interés. Por otro lado, otra de las mejoras significativas que se tienen en la implementación es en el tiempo que se requería para obtener análisis cualitativos, el cual redujo en un 99%.

Por último, en la cuarta bloque de la propuesta de valor, está el acceso a información en tiempo real de la satisfacción, el cual tuvo beneficios principalmente en el formato de la presentación el cual pasó de ser estático a interactivo y personalizado, se redujo el tiempo para acceder a la información en un 99%, se redujo 93% la generación de los reportes y, por último, la cantidad de recursos requeridos también se vio impactado positivamente en un 75%.

Como se muestra en la tabla 24, se visualiza una gran de beneficios cuantificables dentro de esta implementación, que no solo se reflejaron en la implementación, sino desde una perspectiva estratégica para el desarrollo de nuevos proyectos de innovación con la veracidad y eficiencia de la información y así mejorar constantemente la satisfacción del distribuidor en todos los puntos de interacción con ellos. Y, por último, se logró crear una visión estratégica de largo plazo, creando así un mapa de ruta de la evaluación de este sistema de inteligencia hacia la experiencia total.

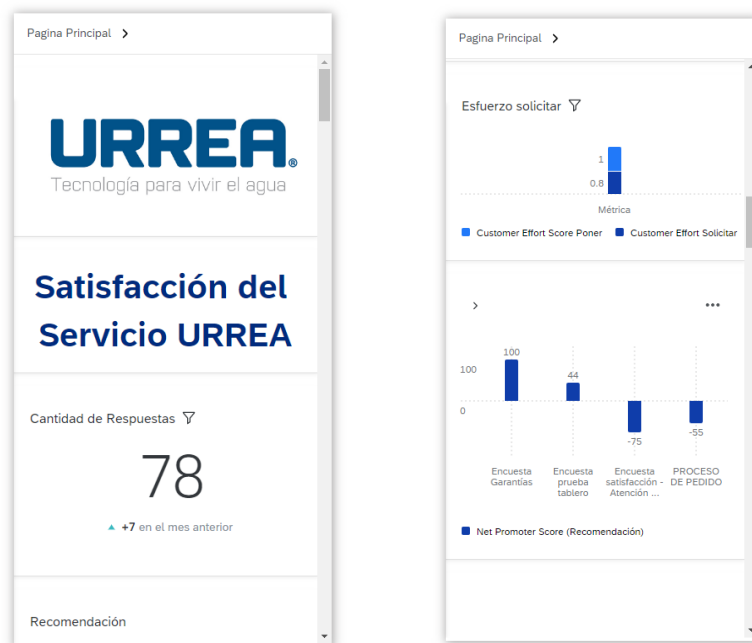
5.2 Organización de la información obtenida

Los resultados obtenidos de este proceso de intervención se ven reflejados en la plataforma a través de los tableros interactivos que presentan los resultados preliminares y, por otro lado, a través de los archivos que se comparten a los grupos de interés.

Esta información se puede realizar a través del uso de dispositivos móviles, lo cual permite que los usuarios tengan flexibilidad de consultar la información en el momento que lo requieran. En la imagen 74 se aprecia la vista de los usuarios respecto a la información de satisfacción desde un celular.

Ilustración 74.

Tableros interactivos vistos desde dispositivos móviles.

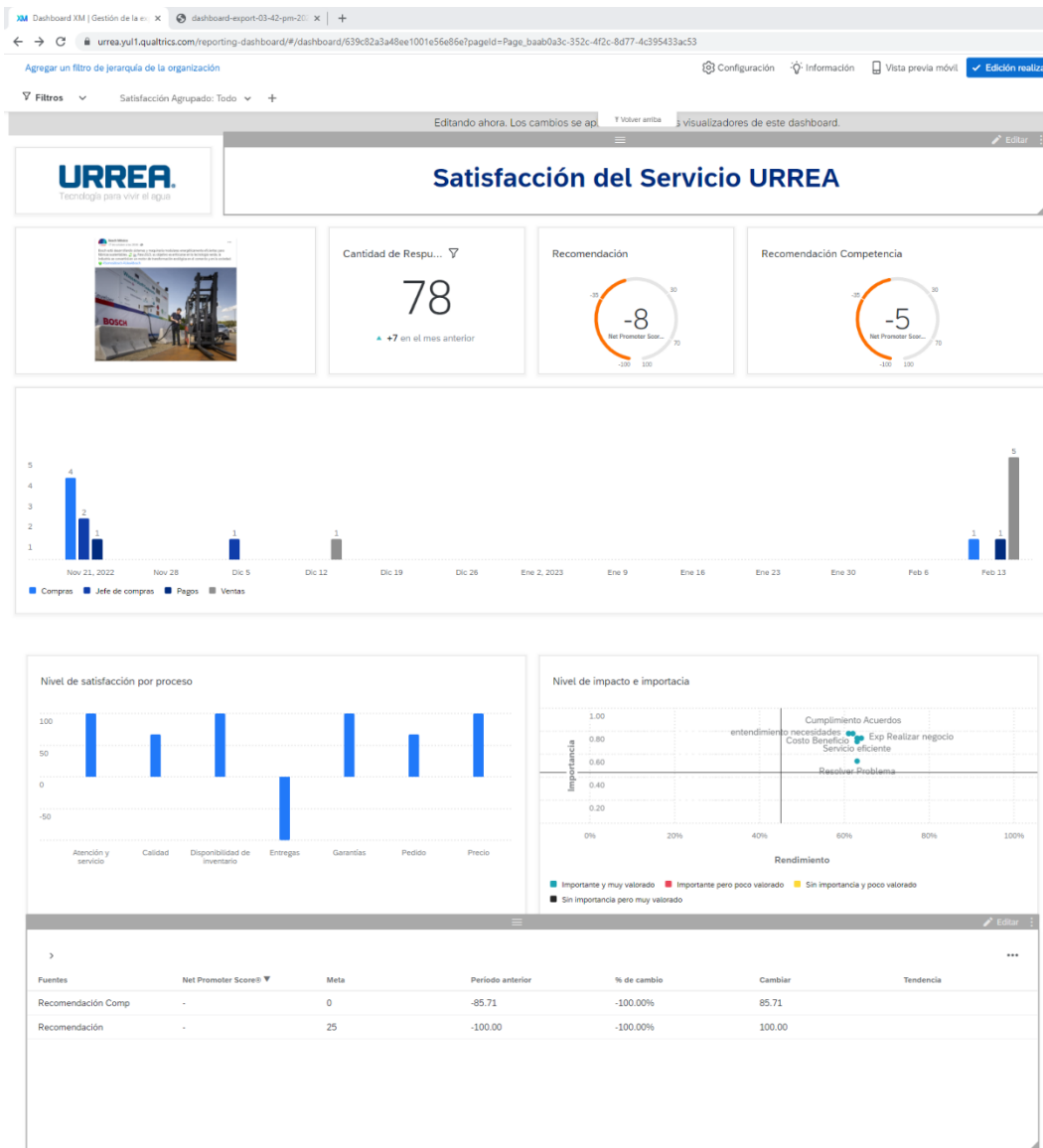


Fuente: Creación propia (2023).

Además de visualizar dicha información en dispositivos móviles, también se tiene acceso a estos tableros a través de sus laptops, en donde les permite visualizar, pero también interactuar, filtrar y descargar los informes de acuerdo con las vistas que ellos haya seleccionado. Esto se puede ver de manera ilustrativa en la imagen 75. Si bien los usuarios no pueden modificar los tableros, si pueden solicitar al equipo de observatorio de innovación que se diseñen los tableros con cortes de información a la medida, creando tableros personalizados, necesarios para tomar las decisiones adecuadas para sus estrategias.

Ilustración 75.

Tableros interactivos vistos desde una laptop.



Fuente: Creación propia (2023).

Nota: Por confidencialidad de la empresa, los datos mostrados son ilustrativos, por lo tanto, su información es parcial.

Hasta este momento los tableros están diseñados para mostrar la información de carácter estratégico y operativo que permitan tomar decisiones en ambos sentidos, por lo que se incluyen los principales indicadores de satisfacción como son SN, NPS, CN, CES y probabilidad de abandono. Además de los análisis de texto que permiten identificar los elementos específicos que detonan acciones de satisfacción.

Por otro lado, en temas de innovación, siempre es relevante incorporar las mejores prácticas al negocio, por lo que dentro del mismo tablero se muestran varios elementos que ayudan a entender los niveles de satisfacción de los competidores directos, así como de los procesos ideales de los clientes.

Todos estos elementos incorporados en los tableros son elementos claves para el logro del objetivo del proyecto de intervención que fue: recopilar, analizar y comunicar información clave de nuestros clientes para la toma de decisiones del negocio y a su vez generar proyectos de innovación partiendo de sus necesidades.

5.3 Impacto de la estrategia en la organización

Como se muestra a lo largo de este capítulo la implementación trajo consigo beneficios importantes para el sistema de inteligencia competitiva de compañía, logrando así mitigar algunas de las causas raíz detectadas en los primeros capítulos del trabajo de obtención de grado, como son la falta de conexión, comunicación y centralización de la información para generar proyectos de innovación a nivel organizacional.

Esta implementación dio un cambio importante en el proceso de toma de decisiones basadas en el cliente que se tenían anteriormente ya que, antes que nada, generó una gran agilidad respecto

a la disponibilidad y amplitud de la información de los clientes. Derivando de esto, es que actualmente se pueden generar mayor cantidad de propuestas y de manera más oportuna, debido a la facilidad de acceso a la información de todos los usuarios y desde un sistema centralizado, donde independientemente del área que realice la consulta, la información es la misma.

Esto aporta bastante valor a la visión de la compañía, en donde busca generar mayores ingresos a través de un excelente servicio a sus distribuidores, por lo que este modelo de medición de CX aporta un valor enorme para tener esa agilidad de tener información que permita proponer mejoras e innovaciones para satisfacer las necesidades de los clientes desde la perspectiva operativa, táctica y estratégica.

Por lo que, bajo esta premisa, desde una perspectiva externa, se puede generar alianzas estratégicas con los clientes que permitan que la relación sea de crecimiento mutuo y de manera interna, cada vez se puedan generar mayor número de propuestas basadas en datos de los clientes.

Por otro lado, esta implementación también abrió nuevas puertas hacia entender y generar nuevas estrategias de gestión de la experiencia, por lo que, debido a la implementación de este modelo, la empresa se encuentra explorando el generar un modelo de *employee experience* (EX), que permita complementarse con el modelo de CX bajo la premisa de alinear y conectar las experiencias tanto de los clientes, con los empleados y que estas se transformen en resultados estratégicos para la organización, bajo el concepto de *Total experience* (Gartner, 2022).

De esta manera se observa que el proyecto de intervención logra hacer tangible los beneficios deseados por la organización y, por otro lado, ampliar los caminos para ser más exitosos en el largo plazo y alineados a la estrategia corporativa.

CAPITULO 6

DISCUSIÓN FINAL

6. DISCUSIÓN FINAL

A lo largo de este proceso de intervención se ha realizado un análisis exhaustivo de los procesos que conlleva la inteligencia competitiva desde los marcos teóricos y metodológicos, así como el funcionamiento del sistema que se lleva a cabo en URREA, pudiendo detectar así algunas áreas de mejora dentro del mismo.

A partir de esto es que se definió el objetivo de intervención que fue: *Rediseñar el sistema de inteligencia competitiva con un enfoque centrado en el cliente para recopilar, analizar y comunicar información clave para la toma de decisiones del negocio.*

Partiendo de tener claridad en el objetivo y los alcances, se exploraron varios marcos teóricos y metodológicos entre los que destacan los ejes de estudio de *Customer experience*, inteligencia de datos y dirección estratégica con referentes expertos como *Gartner*, *Bernard Marr*, *Uxpressia* y *Qualtrics*, los cuales dieron bases sólidas para la construcción del modelo metodológico creado en este proyecto de intervención y que a través de su implementación se obtuvieron los resultados mostrados a lo largo del proceso de intervención.

6.1 Consecuencias de la aplicación de la estrategia

Como parte del proceso de intervención, se recurrió a bases teóricas y tecnológicas que permitieron crear un modelo propio de intervención, el cual consistió principalmente de cuatro fases generales que se muestran en la ilustración 76.

Ilustración 76.

Proceso general de implementación del proyecto.



Fuente: Creación propia (2023).

A través del proceso general, se implementó un modelo metodológico propio, tomando como base teóricas y metodológicas de expertos en los temas como son *Gartner*, *Uxpressia*, *Bernard Marr* y *Qualtrics*, lo cual dio como resultado el modelo utilizado en este proyecto de intervención, este se ilustra en la imagen 77.

Ilustración 77.

Modelo metodológico del proyecto de intervención.



Fuente: Creación propia (2023).

Este marco metodológico utilizado se validó a través de su usabilidad en el ámbito empresarial, trayendo consigo los resultados esperados para el objetivo del proyecto de intervención.

Al finalizar el proceso de intervención se han observado una gran cantidad de beneficios, ya que el sistema de inteligencia competitiva es un mecanismo habilitador de todas las áreas de la compañía. Por lo que, para efectos del alcance de la intervención se afectó positivamente la toma de decisiones de once procesos, tres de ellos son de carácter estratégico: 1- Planeación estratégica, 2- Inteligencia comercial, 3- Observatorio de innovación y ocho de ellos son de carácter operativo: 4-Atención comercial, 5-Atención al cliente, 6- Proceso de pedido, 7- Entrega de pedido, 8- Postventa, 9- Crédito y cobranza, 10- Portafolio y comunicación y 11- *Trademarketing*.

En todos estos procesos, la obtención de datos y su análisis para la toma de decisiones es una función clave, por lo cual, el Modelo de medición de CX, cubre esta necesidad de tener información del cliente para la operación de los procesos, como para detonar proyectos de mejora operativa o innovación estratégica, así lograr sus resultados individuales como área y a su vez, lograr la visión de la compañía.

Para lograr que este proyecto fuera una realidad y que generara resultados, se implementaron una serie de entregables que se observan en la Tabla 24. Estos resultados se dieron principalmente en la reducción del presupuesto asignado, amplitud de información, flexibilidad y alcance de la información para los actores clave y que a su vez aumente la efectividad de las decisiones que estarán basada en datos de viva voz de nuestros clientes. Así como un mapa de ruta de largo plazo para la creación de una estrategia basada en la experiencia total.

6.2 Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Algunos de los aspectos que se podrían mejorar para intervenciones subsecuentes se dividen principalmente en tres: cambios del proyecto, dependencias de otros actores, gestión y adopción del cambio del nuevo modelo.

Cambios del proyecto.

Si bien el proyecto se dio en tiempo y forma, en la etapa de implementación se realizó un control de cambio en la fase de la creación del modelo de datos, derivado de los recursos actuales de la organización y la factibilidad de implementación.

Es por lo que, si bien el proyecto inició como una propuesta de crear un modelo de datos desde cero, se tomó la decisión que esta fase del proyecto se modificara de tal manera que en lugar de iniciar de cero y utilizar recursos internos para el desarrollo del modelo de datos, se evaluaron diferentes herramientas del mercado, con gran *expertise* en el tema y se decidió implementar una de ellas: *Qualtrics*. Esta herramienta complementó las otras fases implementadas, dando los resultados planteados anteriormente.

Dependencia de otros actores.

Otro aprendizaje para rescatar de esta implementación es, considerar los tiempos de participación de otros actores que son claves para la intervención. Ya que si bien, en este proyecto se contó con la participación de todos los participantes involucrados, los tiempos para realizar actividades con dependencia a ellos, pueden tomar un poco más de tiempo, de tal manera que es importante incorporar estos márgenes de tiempo adicionales dentro de la planeación del proyecto.

Gestión y adopción del cambio del modelo.

Un aprendizaje adicional es que cualquier cambio que se realice dentro de los procesos o sistemas utilizados requiere un despliegue muy bien planeado, a través de capacitación y sensibilización a los usuarios para el uso adecuado del mismo y que a su vez permita que más gente de otras áreas lo utilicen.

Por lo que parte de los aprendizajes importantes para este proyecto es que, si bien se realizaron estas actividades de concientización, será importante incluirlo dentro de la planeación de proyectos subsecuentes.

Derivados de todo lo aprendido dentro de la intervención, se resalta que es importante siempre tener presente el objetivo del proyecto y que el plan puede ser flexible, de tal manera de siempre se busque lograr los objetivos planteados, aunque esto conlleve realizar cambios en las actividades planteadas, por lo que el uso de una gestión de proyectos bajo marcos metodológicos ágiles aporta mucho valor.

6.3 Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

A lo largo de la implementación de este proyecto ha generado muchos aprendizajes tanto para mí como para la organización ya que la filosofía de trabajo centrada el cliente es un tema que ha tomado mucha relevancia en el mundo empresarial debido a que ha sido un elemento clave para el éxito de muchas empresas.

URREA no es la excepción, por lo que a lo largo de la historia de la empresa ha evolucionado a convertirse en una empresa que tiene siempre presente a sus clientes en el diseño de sus productos y el servicio que les brinda. Por lo que, a través de la creación de un marco metodológico único y

a la medida del proyecto, se lograron los resultados esperados y alineados a la visión estratégica de la compañía.

Es importante mencionar que parte del logro del proyecto, es que nunca se perdió de vista la estrategia del negocio y se incorporaron bases teóricas de dirección estratégica y su conexión con el sistema de inteligencia competitiva hacia los clientes, a través de un marco de gestión de la experiencia del cliente que parte de los tres pilares propuestos de Gartner (2022): 1- Entendimiento de los clientes, 2- Establecer la estrategia de la experiencia del cliente y 3- Coordinar las acciones de CX a lo largo de la empresa.

Esto permitió capitalizar resultados, no solo de proyecto sino también de carácter estratégico hacia la organización, siendo los más importante: la agilidad y democratización de la información. Logrando así que los datos del cliente se convirtieran en un activo estratégico de la empresa que se transforma en *insights* de alto valor (Marr B., 2017) para la toma de decisiones en todos los procesos que se involucran directamente con el cliente.

Uno de los elementos clave que permitió complementar la implementación de este proyecto fue la incorporación de tecnología de punta para realizar inteligencia de negocios y análisis de información cualitativa a través de inteligencia artificial. Esto definitivamente ayudó a lograr los resultados esperados de la intervención de manera ágil y eficiente. Esto no solo tiene un alcance de corto plazo, sino que aporta directamente a la estrategia corporativa de transformación digital bajo los tres elementos propuestos por Gartner (2014): las personas, el negocio y las cosas.

Por otro lado, también fue clave el despliegue de este Modelo de CX, a través de capacitaciones para el entendimiento de la herramienta, los roles y responsabilidades para el uso y el despliegue del proceso nuevo de obtención de la información como parte del impulso hacia contar con una

cultura basada en datos en los actores claves y el uso correcto de los datos del negocio (Marr B., 2017). Así como monitorear de manera constante el ingreso a la plataforma, si la información proporcionada está siendo de utilidad y generar mecanismos que nos ayuden a detectar mejoras dentro del modelo ya diseñado.

El modelo creado se convierte en un parteaguas para continuar con esta estrategia de acercamiento hacia los clientes actuales. Y, por otro lado, en explorar nuevos clientes adyacentes, como son los grupos de influencia para la marca e incluso a los colaboradores, acuñando una estrategia basada en la “Experiencia Total (*Total experience*)” (Gartner, 2022).

Esta estrategia de “Experiencia Total” busca crear una gestión de experiencia integral; tanto de los clientes, como de los colaboradores y de las plataformas con las que interactúan, logrando así no solo la satisfacción de los clientes y los influenciadores, sino también de los colaboradores que forman parte de la organización y que contribuyen directamente a los logros de la visión de la compañía. Por lo que la trascendencia de este proyecto tendrá un alcance estratégico de largo plazo, buscando robustecer este modelo de CX a uno enfocado en la Experiencia total, incorporando otros actores, como son los colaboradores de la empresa.

La escalabilidad del proyecto del Modelo de CX y el marco metodológico creado está siendo probada hoy en día a través de la implementación ahora del Modelo de EX (*employee experience*) el cual permite entender a los colaboradores, lo cual nos lleva cada vez más cerca a construir la visión de gestión total de la experiencia de la compañía y así tomar decisiones basadas en datos en todas las aristas que impactan al negocio e involucrando a nuestros grupos de interés.

7. CONCLUSIONES

En conclusión, la implementación de este proyecto es doblemente gratificante ya que no solo me permitió generar resultados tangibles a la compañía, sino que también me permitió ejercer mi profesión desde una perspectiva nueva, adquiriendo nuevas habilidades y aplicando nuevo conocimiento el cual obtuve a lo largo de mi recorrido en la Maestría en Administración, así como en la aplicación misma del proyecto.

Por otro lado, a lo largo de la implementación se afianza la idea de que los marcos teóricos y metodológicos son de gran valor para el sector empresarial ya que brindan bases sólidas para crear nuevos modelos metodológicos personalizados y adaptados a cada organización y que permiten llevar al éxito los proyectos que se implementen y que a su vez se pueden escalar, logrando tener un impacto aún mayor.

Además de esto, como profesional en el ámbito empresarial, me permite continuar aprendiendo y conectando todas las herramientas, metodológicas y marcos teóricos aprendidos en la Maestría en Administración para generar resultados extraordinarios en los nuevos retos o proyectos que se presenten. Además de esto, estoy convencida que la maestría y este proyecto también me permitieron desarrollar otras competencias profesionales más suaves, como fueron la comunicación, negociación, resiliencia y trabajo en equipo. Por lo que este recorrido en el proyecto me permitió crecer de forma integral.

Me siento muy agradecida y orgullosa de la implementación de este proyecto ya que es el resultado de un arduo trabajo no solo de mi parte sino de la empresa al apoyarme en la implementación y de un acompañamiento continuo de mi asesora y del conocimiento adquirido en cada una de las asignaturas cursadas en la Maestría en Administración.

8. REFERENCIAS

- Arrieta, J. & Azkarate, I. (2010). Definición y diseño de un modelo de Inteligencia Competitiva (IC) para mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 6, 39-51. <https://doi.org/10.3917/proj.006.0039>
- Buytendijk F. Rollings M, Judah S. (2020). Toolkit: Creating a Modern Data and Analytics Strategy and Operating Model. Gartner Sitio web: <https://www.gartner.com/document/3986181?ref=lib>
- Chiu M., Marino M. (2022). How to Run a Customer Journey Mapping Workshop. 13-02-2022, de Gartner Sitio web: <https://www.gartner.com/document/4011021?ref=solrSearch&refval=315735976>
- Cochilco. (junio, 2021). Precio de los metales. Precios de los Metales e Inventarios. <https://www.cochilco.cl/Paginas/Estadisticas/Bases%20de%20Datos/Precio-de-los-Metales.aspx>
- Coll, F. (febrero, 2021). Tipos de fuentes de información. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-fuentes-de-informacion.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021, julio). La paradoja de la recuperación en América Latina y el Caribe. Crecimiento con persistentes problemas estructurales: desigualdad, pobreza, poca inversión y baja productividad. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47043-la-paradoja-la-recuperacion-america-latina-caribe-crecimiento-persistentes>

Davies J. (2021). Magic Quadrants for Voice of the customer. Gartner,

<https://www.gartner.com/document/4008809?ref=solrAll&refval=318477723>

Dominando los Hábitos de Rockefeller 2.0 Scaling UP. (2014). Gazelles. Pp 99-105 y 183-187. <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/69143?page=15>.

Duncan A. (2021). Unlock Digital Business Value with Data Literacy and Data-Driven Culture. Gartner,

<https://www.gartner.com/document/4003637?ref=solrAll&refval=315021025>

Ed Thompson. (2022). Infographic: Customer Experience Management Framework. Gartner, <https://www.gartner.com/document/3998783?ref=solrAll&refval=314992868>

Enterprise Architecture Research Team. (2016). Ignition Guide to Building a Customer Experience Journey Map. Gatner Sitio <https://www.gartner.com/document/3873874?ref=lib>

Euromonitor. (2021). Market size e-commerce Mexico. Passport. Recuperado octubre de 2021, de <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.iteso.mx/portal/Analysis/Tab>

Fondo Monetario Internacional. Brechas en la recuperación mundial. IMF.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>

García Alsina, M. y Ortoll Espinet, E. (2012). La inteligencia competitiva: evolución histórica y fundamentos teóricos. Somonte-Cenero, Gijón: Ediciones Trea, 2012. p.

<https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/112941?page=7>

KPMG. (2015). Future State 2030. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2015/03/future-state-2030.html>

Marcus Bloesch, Saul Brand, Irving Tyler. (2021). Tell Your Business Model Story with Simple Building Blocks. Gartner, <https://www.gartner.com/document/3979853>

Marr B. (2017). Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics, and the Internet of Things: Vol. 1st Edition. Kogan Page.

McGovern J. (2021). Create Roadmaps That Support Decision Making and Communicate Strategy Effectively. Gartner, <https://www.gartner.com/document/3980415?ref=solrAll&refval=245968149>

McKinsey. (2020). The top trends in tech. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>

Michael Chiu. (2021). Video: How to Build and Use a Customer Journey Map. Gartner, <https://www.gartner.com/document/3985286?ref=algobottommediarec>

Ortoll Espinet, E.; García, M. La inteligencia competitiva. ed. Barcelona: Editorial UOC, 2015. 107 p. Disponible en: <https://elibro-net.ezproxy.iteso.mx/es/ereader/iteso/57830?page=14>. Consultado en: 07 Feb 2022

Palacios Acero, L. C. (2010). Dirección estratégica. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Registro único de la vivienda. (junio, 2021). Registro único de la vivienda. RUV. <http://portal.ruv.org.mx/>

Tena J., Comai A. (2003). La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera. Harvard Deusto, https://www.researchgate.net/publication/237091499_La_Inteligencia_Competitiva_en_la_planificacion_estrategica_y_financiera_-_Harvard-Deusto

UxPressia (2020). Create personas. UxPressia, <https://freebies.uxpressia.com/journey-mapping-guide>

9. GLOSARIO

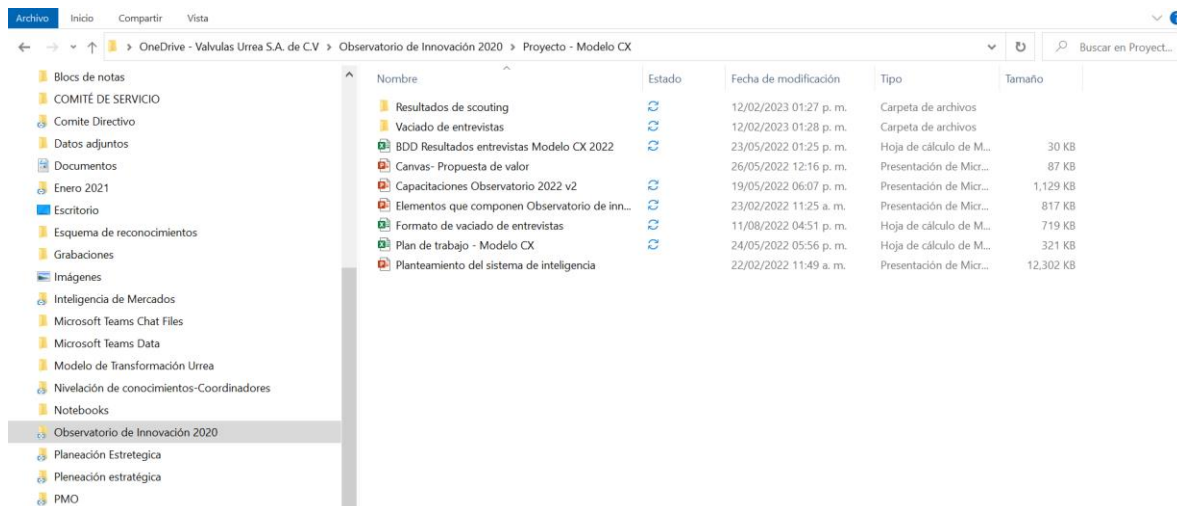
- **Análisis cualitativo:** es el proceso que interpreta y ordena la información desestructurada y exógena.
- **Close de loop:** es un sistema para gestionar las solicitudes de los clientes de forma breve.
- **Experiencia del cliente:** Es la visión integral de un cliente en temas de experiencia en relación con una empresa que ofrece productos o servicios.
- **Focus group:** Es un método de obtención de información cualitativa de un tema, el cual consiste en reunir a un grupo diverso de personas previamente seleccionados para participar en un debate guiado.
- **Gestión de la experiencia:** es el proceso para monitorear las interacciones de los actores que rodean a una empresa para detectar oportunidades para mejorar.
- **Inteligencia artificial:** es una tecnología que imita las conexiones neuronales de un humano para realizar tareas y mejorarse a sí misma continuamente.
- **Inteligencia de datos:** Es el proceso de extraer datos con significado para tomar decisiones.
- **Machine learning:** es una rama de la inteligencia artificial que se centra en el uso de datos para aprender constantemente.
- **Mapa de experiencia del cliente:** Es una herramienta visual que ayuda a definir las necesidades, problemas y elementos de valor de un cliente hacia una empresa.

- **Modelo de datos:** es el proceso que representa de manera visual un flujo de datos para un sistema de información.
- **Negocio business to business:** Es aquel tipo de negocio que establece una relación comercial con otro negocio y no de forma directa con un cliente final.
- **Planeación estratégica:** es el proceso de diseño y planteamiento de los planes de una empresa.
- **Sistema de inteligencia competitiva:** Es una técnica de gestión para establecer los mecanismos necesarios para capturar la información del entorno, analizarla y obtener información de valor añadido para aplicarla en la toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones.
- **Voice of the Customer** es un término que describe la retroalimentación de los clientes en cuanto a su experiencia y expectativas de los productos o servicios que ofrecen un negocio.

10. ANEXOS

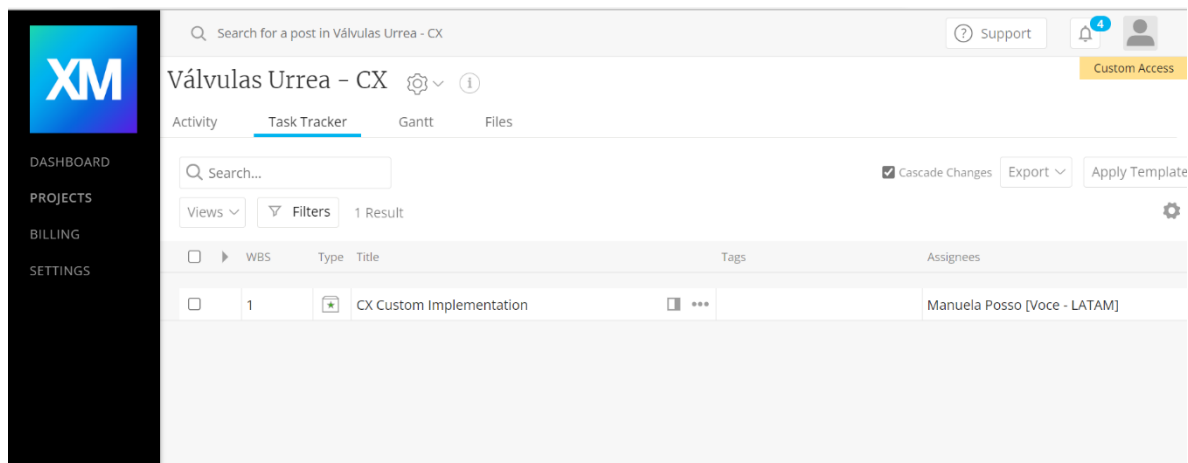
En la siguiente sección se presentarán algunos anexos que respaldan la información mostrada a lo largo del proyecto de intervención y que sirven de evidencia respecto al uso y tratamiento de la información.

Anexo 1. Evidencia del resguardo de la información del proyecto de intervención.

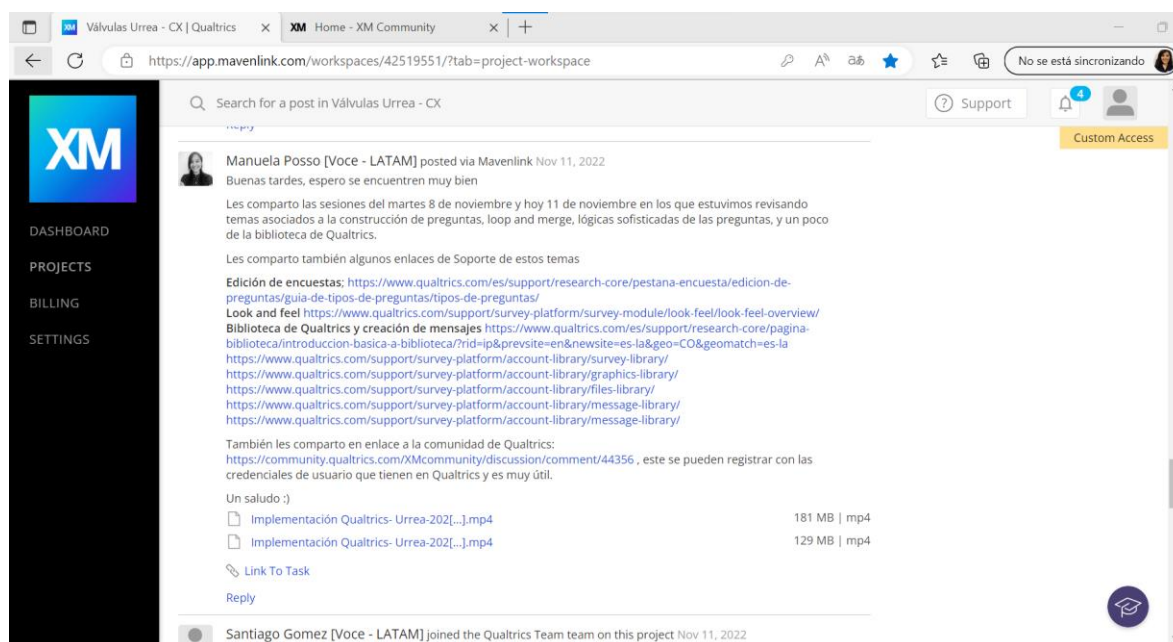


Nota: Actualmente la empresa cuenta con carpetas en red que permiten resguardar la información del proyecto en un lugar seguro y accesible para los actores claves del proyecto. De esta manera, en caso de que se requiera ser consultado, se accede a él a través de este medio (Fuente propia, 2023).

Anexo 2 – Evidencia del monitoreo de la implementación del proyecto con expertos en la herramienta.

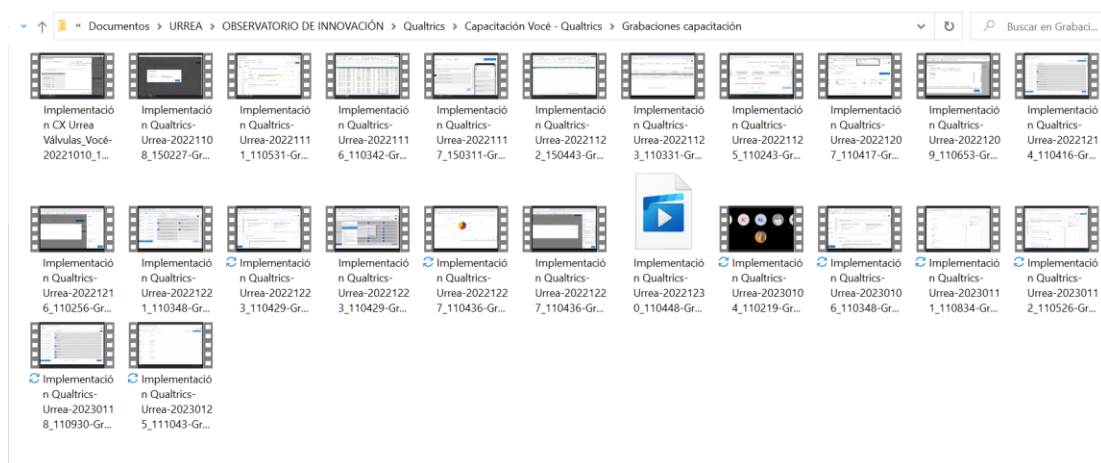


Nota: En la imagen se muestra el proyecto que se llevó a cabo de manera digital para monitorear el avance de la implementación, así como documentar el proceso de tal manera que quedara resguardado para su consulta.



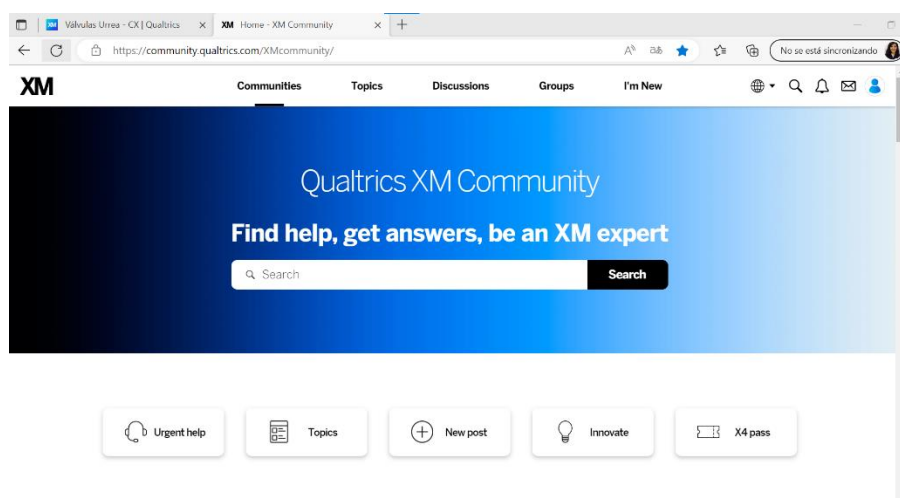
Nota: A través de una plataforma con los asesores de la herramienta se dio seguimiento al entrenamiento necesario para dominar el software, además de proporcionar algunos enlaces que permiten complementar el conocimiento de la herramienta (Fuente propia, 2023).

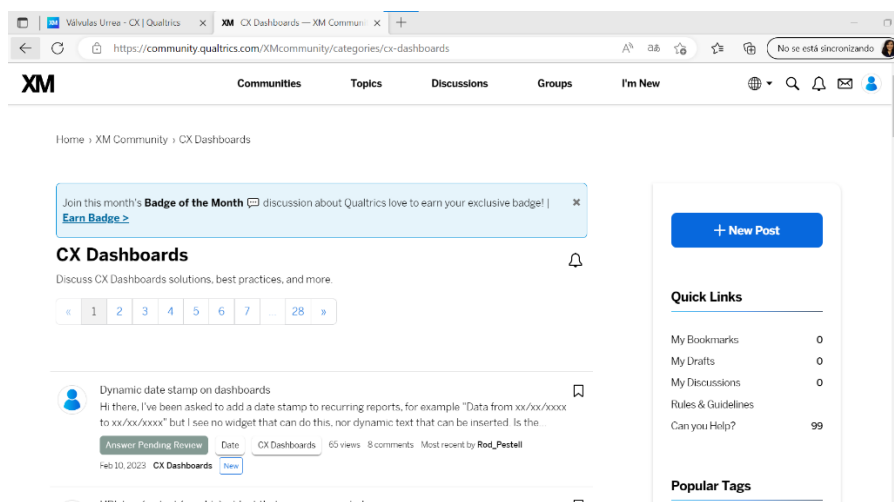
Anexo 3- Evidencia del resguardo de la información detallada a través de videos del paso a paso del armado de la herramienta.



Nota: Al igual que la información del proyecto, se cuenta resguardado en la nube todos los videos del paso a paso de la implementación de la herramienta, esto permitirá, que independientemente de la persona que lleve actualmente la herramienta, nuevos usuarios o personal que ingrese a la compañía pueda entender cómo funciona el modelo implementado de CX (Fuente propia, 2023).

Anexo 5 – Evidencia de foros acceso a información adicional para mejorar el uso de la herramienta.





Nota: Como parte de los atributos de contar con la herramienta seleccionada, se cuenta con acceso a foros con usuarios y expertos en el mundo de la gestión de la experiencia, por lo que esto permite exponer dudas respecto a los elementos de la plataforma o incluso de temas relacionados con la gestión de la experiencia, por lo que permitirá a la organización siempre estar actualizada y generar mejoras dentro del mismo modelo ya implementado.