



Customer Relationship Management (CRM): Innovación

Apellidos, nombre	Guerola-Navarro, Vicente (viguena@upv.es)
Departamento	Departamento de Organización de Empresas
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este documento vamos a determinar cuál es la relación entre los sistemas **Customer Relationship Management (CRM)** y la **capacidad de innovación** de las empresas que lo usan.

Se introduce primeramente en el documento el concepto de CRM, así como lo que se entiende por capacidad de innovación de las empresas. Posteriormente se mostrará cual es el vínculo entre estos dos conceptos y el impacto que tiene el uno sobre el otro.

Con ello, se mostrará que ambos conceptos están íntimamente relacionados, y que una buena gestión de ambos puede llevar a estrategias empresariales exitosas.

2 Objetivos

Una vez que el alumno lea con detenimiento este documento, será capaz de:

- Identificar el objeto y alcance de CRM en relación con la estrategia de desarrollo de la capacidad de innovación de la empresa.
- Determinar cómo CRM ayuda a incrementar la capacidad de innovación de la empresa, y con ella la capacidad de adaptación de la empresa al entorno. A su vez, y de forma recíproca, una buena estrategia de Innovación mejorará la capacidad de aprovechamiento de las herramientas de CRM y con ello los resultados empresariales.

3 Introducción

El objetivo principal de los sistemas de gestión empresarial, y en concreto de CRM, es aportar a la empresa la mejor y más valiosa información de gestión de clientes, y con ello ser el pilar fundamental de una toma eficaz y eficiente de decisiones. Su cometido básico es la gestión de las relaciones comerciales con los clientes.

El entorno socioeconómico actual es altamente dinámico y cambiante, por lo que la capacidad de adaptación de procesos, productos, etc. se presenta clave para la supervivencia de las empresas y de sus ventajas competitivas, y ello se consigue con una elevada capacidad de innovación y adaptación al medio.

CRM es una de las herramientas de gestión que mejor puede encajar en este ámbito, puesto que su misión fundamental es gestionar el conocimiento del cliente y aportar información valiosa sobre los clientes y el mercado en sí mismo. Es importante pues demostrar cómo esta información es básica para poder conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, y para desarrollar convenientes estrategias de innovación, que a su vez repercutan en un mejor uso e impacto de CRM sobre resultados empresariales.

4 Desarrollo



4.1 Customer Relationship Management (CRM)

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son actualmente claves en el desarrollo de la actividad de gestión económica por parte de las empresas competitivas. Junto con los sistemas Enterprise Resource Planning (ERP), la solución tecnológica CRM es una de las herramientas de gestión empresarial más usada hoy en día por las empresas, siendo originariamente empleada para automatizar la fuerza de ventas (Buttle, 2004), y con un alcance creciente desde su aparición en los años 70. En línea con el enfoque inicial de CRM como herramienta básica de gestión de la fuerza de ventas, Chen y Popovich (2003) definieron CRM como una integración de procesos, capital humano y tecnología buscando el mejor entendimiento posible de los clientes de una empresa.

Los módulos que suele incluir CRM, al menos en sus paquetes básicos de gestión, son: Ventas, Marketing, y Servicios (Guerola-Navarro et al., 2020). La gestión de las relaciones con los clientes se automatiza pues en estas tres áreas:

- **Ventas:** toda la información de base de los clientes, sus preferencias e histórico de transacciones, son la base para construir un sistema de gestión de información que permita generar buenas estrategias de gestión de los clientes.
- **Marketing:** en base a las preferencias y características intrínsecas de mercado de cada cliente, CRM debe permitir conocer qué campañas lanzar, a qué cliente (o potencial cliente) dirigirlas, y cómo llegar a ellos, siempre con el fin de obtener el máximo retorno de la inversión en marketing.
- **Servicios:** en el mercado actual, la venta no acaba con la transacción económica, sino que se considera primordial ofrecer un buen servicio post-venta que asegure la fidelización de los clientes y la repetitividad consecuente de sus compras a la empresa. Más relevante aún en caso de tratarse de empresas que ofrezcan servicios.

ACTIVIDAD 1.

El alumno debe elegir una empresa de la que tenga algún conocimiento y debe enumerar qué información sobre sus clientes puede ser relevante:

- a la hora de lanzar nuevos productos a la venta,
- para lanzar campañas de marketing
- para abrir nuevas líneas de negocio o potenciar las existentes,
- para asegurar una buena gestión de servicio postventa.

¿Cuál de los tres módulos básicos de CRM crees que es más importante en la gestión de los clientes?:

- ¿quizá “ventas” por aquello de que está directamente relacionado con sus transacciones?
- ¿quizá “marketing” porque es la vía de llegada más incisiva hacia los clientes?
- ¿quizá “servicios” por la exigencia actual del mercado de una atención postventa eficiente y de calidad?



CRM se postula como una herramienta clave para lograr una información relevante en la toma de decisiones comerciales (relativas a productos y canales de ventas), de marketing, y de servicios, que aseguren la máxima satisfacción de los clientes, su fidelización, y un entorno de mercado lo más propicio posible para mantener las ventajas competitivas de la empresa.

4.2 Capacidad de innovación

La capacidad de innovación de las empresas es una de las cualidades intrínsecas al espíritu empresarial que hacen de las empresas entes dinámicos capaces de adaptar sus habilidades y potencialidades al dinamismo de un entorno competitivo y cambiante, todo ello para poder mantener su ventaja competitiva y con ello su supervivencia en el mercado. La **innovación** se define intrínsecamente como un conjunto de ideas, prácticas y objetos, percibidos como innovadores por un individuo o un grupo de personas (Fruhling & Siau, 2007; Hsu, 2006).

Según Chang & Lee (2008) y Damanpour & Evan (1984), las **capacidades de innovación** se refieren a la aplicación de la tecnología por parte de una organización en los medios para desarrollar nuevos:

- sistemas
- políticas
- software
- productos
- procesos
- dispositivos
- servicios

Dichas capacidades también integran la capacidad de una empresa para asimilar y utilizar datos externos para obtener información comercial y conocimiento orientado al éxito (Cohen & Levinthal, 1990), lo cual entra en relación directa con el objetivo de los sistemas CRM

Fidel et al. (2018) establece que una de las mejores estrategias para mejorar su conocimiento sobre el cliente, es a través de la "Orientación a la Innovación". Menguc y Auh (2006) consideran la Orientación a la Innovación como un recurso organizacional, que contribuye igualmente a incrementar y mantener la ventaja competitiva (Hult & Ketchen, 2001). Por su parte, Hult et al. (2004) consideran la Orientación a la Innovación como un factor clave para lograr empresas exitosas (Pil & Holwelg, 2003). Finalmente, Pil y Holwelg (2003) subrayan su papel de liderazgo en el éxito de las pymes, ya que el desempeño centrado en la innovación permite a las empresas mejorar su competitividad a través de un cambio de orientación.



4.3 CRM y capacidad de Innovación

4.3.1 Impacto de CRM sobre la capacidad de Innovación

En una era de cambio continuo, donde los productos, procesos y servicios evolucionan constantemente para adaptar el valor de mercado a las necesidades y demandas del mercado, los fabricantes y proveedores de servicios necesitan mejorar sus capacidades de innovación para mantener una ventaja competitiva (Panayides, 2006). De hecho, las necesidades cambiantes y altamente impredecibles de los clientes de hoy en día solo pueden ser satisfechas por empresas exitosas a través de la innovación de productos y servicios. Por lo tanto, CRM facilita la recopilación, el análisis y la explotación de conocimientos de una empresa relacionados con las necesidades y preferencias del cliente, lo que garantiza el mantenimiento de la ventaja competitiva a largo plazo (Ramani y Kumar, 2008; Sahay y Ranjan, 2008).

ACTIVIDAD 2.

Se propone al alumno que identifique ejemplos en los que CRM e Innovación vayan unidos de la mano en las empresas.

Como ejemplos se proponen:

- el uso de CRM aporta información sobre impacto de campañas de marketing, y con esa información se pueden diseñar mejor (innovar) las próximas campañas
- mejorar procesos empresariales de gestión (innovar) puede hacer que CRM se alimente de mejores datos y ofrezca mejor información de gestión

Ru - Jen et al. (2010) han señalado los efectos clave de las dimensiones de CRM sobre las capacidades de innovación. Para este propósito **CRM** se describe:

- con cinco dimensiones clave (**intercambio de información, participación del cliente, asociación a largo plazo, resolución conjunta de problemas y CRM basado en tecnología**),
- y sus capacidades de innovación relacionadas: **innovación de productos, innovación de procesos, innovación administrativa, innovación de marketing e innovación de servicios** (Figura 1).

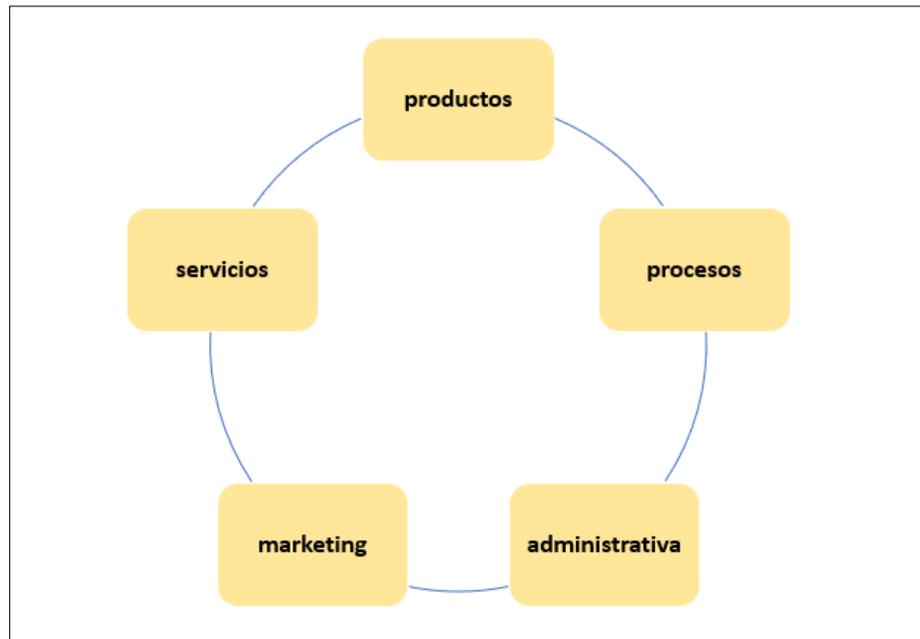


Figura 1. Las 5 dimensiones de la Capacidad de Innovación asociada a CRM

Así pues, el efecto de CRM sobre la capacidad de innovación, y por tanto de la capacidad de adaptación de los resortes de la empresa a los cambios del entorno, se mide a través de 5 variables (Guerola-Navarro et al., 2020):

- **innovación de productos:** el desarrollo y lanzamiento, ya sea de nuevos productos en su conjunto, o de funciones innovadoras (calidad, consistencia, apariencia...) para productos existentes
- **innovación de procesos:** cualquier cambio en los procesos de producción pioneros en sistemas más productivos para una buena fabricación o prestación de servicios
- **innovación administrativa:** el conjunto de actividades que implican cambios en las estructuras organizativas o los procesos administrativos, como las políticas de recursos humanos para la contratación y asignación, la asignación de tareas y las políticas de recompensa, etc.
- **innovación de marketing:** todas las estrategias que permitan operaciones de orientación al cliente más eficientes (investigación de mercado, segmentación y sistemas de información; estrategia de fijación de precios; campañas publicitarias; etc.)
- **innovación de servicios:** en línea con el creciente compromiso de los fabricantes modernos con la mejora de la satisfacción del cliente, los servicios posventa, las políticas de garantía, las rutinas de mantenimiento y los sistemas de colocación de pedidos

ACTIVIDAD 3.

Se propone al alumno que se sitúe en la hipótesis de una empresa de fabricación textil de fundas nórdicas, y que ponga un ejemplo de cada una de las 5 líneas en las que CRM aporta potencial de innovación:



- innovación de productos,
- innovación de procesos,
- innovación administrativa,
- innovación de marketing
- innovación de servicios.

CRM se postula pues como una herramienta de gestión de relaciones con los clientes que, mediante una buena **gestión del conocimiento sobre el cliente**, aporta la base para que la empresa desarrolle sus **Capacidades de Innovación** en los 5 ámbitos operativos de la misma, y que son los pilares básicos sobre los que se sustenta la capacidad de la empresa para responder y adaptarse a los cambios del entorno y así **mantener su ventaja competitiva y su posición en el mercado**.

4.3.2 Impacto de la Capacidad de Innovación sobre CRM

De igual modo, y como efecto recíproco, una empresa con una buena estrategia de Innovación en cualquiera de los cinco ámbitos relacionados anteriormente tendrá consecuentemente una muy buena base para sacar el máximo partido a su CRM, no solo en el momento presente, sino (y quizá más importante) en el largo plazo.

CRM es la herramienta clave de gestión de la relación con los clientes de la empresa, y por tanto **requiere de la misma capacidad de innovación** y adaptación que las propias áreas operativas de la empresa a las que CRM aporta:

- información básica de gestión
- y capacidad de innovación.

De la capacidad de Innovación de la empresa dependerá pues (de forma recíproca a la aportación de CRM a la capacidad de innovación de la empresa) el éxito de CRM en su adaptación a los cambios que el mercado introduzca en los procesos operativos de sus 3 áreas de influencia:

- ventas
- marketing
- servicios

5 Cierre

En este documento hemos explicado cual es la relación intrínseca entre CRM y la Capacidad de Innovación de la empresa, que se ha mostrado como clave para mantener la ventaja competitiva de la empresa en un mercado cambiante y dinámico como el actual.

Se han enumerado y explicado las cinco dimensiones de la capacidad de Innovación que hacen del CRM una herramienta clave de gestión empresarial. Asimismo se ha contrastado



la relación de reciprocidad entre CRM y Capacidad de Innovación, ya que el uno y el otro se impactan beneficiosamente y mutuamente.

Con las explicaciones y las actividades propuestas, el alumno debería poder valorar e identificar las vías por las que el uso de CRM puede impactar de forma muy positiva en la capacidad de innovación de las empresas.

6 Bibliografía

Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management. Concepts and Tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Chang, S. and Lee, M.S. (2008), "The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 3-20.

Chen, I.J., Popovich, K. (2003) "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology". *Business process management journal*, from emeraldinsight.com

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-52.

Damanpour, F. and Evan, W.E. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No. 3, pp. 392-409.

Fidel, P., Schlesinger, W. and Cervera, A. (2015), "Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance", *Journal of Business Research*, Vol. 68, pp. 1426-1428.

Fidel, P., Schlesinger, W. and Esposito, E. (2018), "Effects of customer knowledge management and customer orientation on innovation capacity and marketing results in SMES: the mediating role of innovation orientation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 22, No. 7 (October 2018) 1850055 (26 pp.).

Fruhling, A.L. and Siau, K. (2007), "Assessing organizational innovation capability and its effect on e-commerce initiatives", *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 48 No. 1, pp. 133-45

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Gil-Gomez, J. A. (2020). Research model for measuring the impact of Customer Relationship Management (CRM) on performance indicators. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. DOI: 10.1080/1331677X.2020.1836992.

Hsu, L.L. (2006), "The impact of industrial characteristics and organizational climate on KMS and BIP-Taiwan bioscience industry", *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46 No. 4, pp. 8-17.

Hult, G.T. and Ketchen, D.J. (2001). "Does market orientation matter? a test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906

Menguc, B. and Auh, S. (2006). "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63–73.



Panayides, P. (2006), "Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 466-83.

Pil, F., and Holweg, M. (2003). "The advantages of thinking small". *MIT Sloan Management Review*, 33–39.

Ramani, G. and Kumar, V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 1, pp. 27-45.

Ru-Jen, L., Rong-Huei, C., and Kuan-Shun, K. (2010) "Customer relationship management and innovation capability: an empirical study", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 110 Issue: 1, pp.111-133, <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>

Sahay, B.S. and Ranjan, J. (2008), "Real time business intelligence in supply chain analytics", *Information Management and Computer Security*, Vol. 16 No. 1, pp. 28-48.