



# Customer Relationship Management (CRM): Impacto sobre resultados empresariales

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



## 1 Resumen de las ideas clave

En este artículo vamos a definir cuáles son los **beneficios esperados** del uso de un sistema **Customer Relationship Management (CRM)** por parte de las empresas.

Comprobaremos como el uso de CRM se traduce en un modelo **sostenible** de gestión, el cual asegura no solo una buena gestión actual, sino también la seguridad de poder perseverar en el objetivo de mejora de resultados de gestión en el futuro.

Con ello conseguiremos determinar cuál es el **impacto** (actual y a largo plazo) en resultados empresariales que puede reportar a la empresa el uso de CRM.

## 2 Objetivos

Al final de la lectura de este documento, el lector debe poder:

- Conocer cuáles son los beneficios esperados del uso de un sistema CRM por parte de una empresa
- Determinar cuál es el impacto que este uso de CRM puede tener para la empresa, como modelo sostenible de gestión.

## 3 Introducción

El uso de CRM como solución de gestión empresarial para automatizar la gestión del equipo comercial de las empresas, se ha generalizado en la última década por parte de las empresas con mayor éxito. CRM es ya una de las tecnologías de gestión empresarial con mayor crecimiento de mercado.

Como solución tecnológica en constante crecimiento y evolución, presenta una serie de módulos que permiten a las empresas que lo usan que vayan adaptando sus procedimientos a las necesidades cambiantes del mercado.

Es fundamental conocer cuáles son los beneficios que puede reportar el uso de CRM y cuál es el impacto que esto pueda tener en los resultados empresariales, dado que proveer a CRM de los datos básicos de los que se alimenta comporta un considerable coste de tiempo y de dinero (medido en procedimientos de traspaso de datos, tanto manuales como automáticos).

También es necesario evaluar la sostenibilidad de este impacto empresarial a lo largo del tiempo, ya que la inversión que supone el despliegue de una solución de este tipo es importante (en términos de tiempo de formación y despliegue, y en términos de coste económico).

## 4 Desarrollo

### 4.1 Uso e impacto de CRM en las empresas

Customer Relationship Management (CRM) es una solución de gestión empresarial que centra su aplicabilidad en la **gestión de las relaciones comerciales con los clientes** (Buttle, 2004). Como tal, los beneficios esperados de su uso derivan directamente de la gestión comercial con los clientes, y tienen un impacto directo en los resultados comerciales.

CRM cuenta con tres módulos básicos comunes a cualesquiera de las soluciones ofrecidas en el mercado:

<b>Ventas</b>
<b>Marketing</b>
<b>Servicios</b>

*Figura 1. Módulos originarios de CRM*

Todos estos módulos se nutren de la información transaccional de la empresa en estas tres áreas:

- Ventas: pedidos, albaranes, facturas, condiciones comerciales
- Marketing: campañas, mailings, llamadas, etc.
- Servicios: atención post-venta y servicios adicionales

#### **ACTIVIDAD 1.**

Elabora una lista de cuáles pueden ser las fuentes de donde CRM se puede nutrir para alimentar sus tres módulos:

- Ventas
- Marketing
- Servicios

Haz una propuesta sobre el modo en que se podría automatizar este proceso de alimentación de datos del sistema CRM.

Normalmente CRM suele ser el complemento ideal, junto con herramientas de Business Analytics, del sistema ERP (Enterprise Resources Planning) que gestiona todas las áreas funcionales de la empresa. En ese caso el módulo de Ventas de CRM suele nutrirse de los datos transaccionales que el ERP puede traspasarle.

Los módulos de Marketing y Servicios suelen nutrirse de datos que los propios operarios del departamento comercial introducen manualmente en el sistema CRM, o bien de traspaso automático de centralitas informatizadas.

#### 4.1.1 Beneficios e Impacto del funcionamiento transaccional diario de CRM en las empresas

Por el propio uso transaccional de CRM, y su enfoque operativo en las tres áreas correspondientes a sus tres módulos básicos, sus beneficios directos esperados son:

Módulo	Beneficios esperados	Impacto en resultados empresariales
Ventas	Mejor <b>gestión del conocimiento</b> sobre el cliente (sus necesidades y expectativas)	Incremento en <b>nivel ventas</b> (al poder adecuar la oferta de bienes y servicios a las expectativas de los clientes)
Marketing	Mejor conocimiento sobre el cliente y el mercado. <b>Seguimiento</b> consolidado de acciones de marketing.	Mayor <b>retorno de inversión</b> en marketing (al poder adecuar las campañas a los clientes y mercados objetivos)
Servicios y atención al cliente	Mayor conocimiento sobre la <b>percepción del cliente</b> sobre la empresa.	Mayor <b>satisfacción del cliente</b> . Mayor ratio de <b>retención de clientes</b>

Tabla 1. Beneficios transaccionales esperados del uso de CRM

Si analizamos los beneficios esperados en ventas (Payne y Frow, 2005), marketing (Chen y Wu, 2016), y servicios (de Guzmán Miranda, 2014), así como el impacto en resultados empresariales derivado del uso de cada uno de los módulos de CRM, veremos que en todos ellos están implícitamente referenciados dos grandes componentes del éxito de cualquier acción empresarial (Díez de Castro et al., 2002):

- **Eficacia:** conseguir el objetivo propuesto, bien sea aumentar el nivel de ventas, el acierto en las campañas de marketing, o la satisfacción del cliente en los servicios post-venta.
- **Eficiencia:** conseguir que los objetivos se alcancen con el menor uso de recursos posible y de la forma más ágil, para lo cual en los tres módulos es fundamental una buena gestión del conocimiento del cliente y el mercado que haga que los esfuerzos empresariales sean mínimos comparados con los resultados obtenidos.

Todos ellos por tanto tienen como denominador común la necesidad y esfuerzo por gestionar del mejor modo el conocimiento sobre el cliente (Epiphany.com, 2001).

#### ACTIVIDAD 2.

Te proponemos trabajar sobre una empresa pequeña que fabrica y vende ropa interior. Esta empresa debe decidir si es o no una buena estrategia de negocio el abrir una nueva línea de producción de mascarillas higiénicas.



Pensando en que esta empresa tenga instalado y funcionando un sistema CRM, debes proponer:

- una acción empresarial por cada uno de los módulos de CRM, de cara a sus clientes actuales o potenciales, con vistas a desarrollar y potenciar lo antes posible la nueva línea de negocio
- cómo el uso de CRM puede ayudar a conseguir que cada una de estas tres acciones empresariales tengan el efecto esperado y de la forma más eficiente posible.

## 4.2 Sostenibilidad del impacto del uso de CRM

En un mercado dinámico y moderno, el éxito a corto plazo no garantiza que se mantenga el nivel de efectividad de las iniciativas a largo plazo (Menguzzato y Renau, 1991). Es por ello que una de las características que se le pide a un sistema de gestión eficiente y efectivo es que proporcione los mecanismos para hacer que la ventaja de su uso sea **duradera y sostenida en el tiempo** (King y Burgess, 2008; Guerola-Navarro et al., 2020).

Si analizamos el ámbito de trabajo de las herramientas de CRM, éstas operan en dos niveles de horizonte temporal operativo:

- **Corto plazo** (el momento presente, en el que el aspecto más relevante del uso de CRM es el puramente transaccional y diario)
- **Largo plazo** (a futuro, como piedra angular de los procesos de innovación que, basándose en la información que aporta CRM, permita mejorar y adaptar los procesos internos a los requerimientos cambiantes del cliente y del mercado).

### ACTIVIDAD 3.

Imaginemos la empresa de la actividad anterior. Tras una larga etapa fabricando ropa interior, por necesidades de mercado en una situación sobrevenida como la de la pandemia de COVID-19 que ha obligado a fabricar y proveer de mascarillas a la población en general.

La empresa ha intentado mantener la clientela que ya tenía hecha, fieles y conocidos clientes de los que se disponía de mucha y valiosa información sobre sus expectativas y características, toda esta información almacenada y disponible en su sistema CRM.

El futuro es incierto, pero como se ha demostrado, la rapidez de adecuación de la producción a una necesidad inmediata e imprevista ha sido clave para que la empresa se haya mantenido activa en el mercado.

Debes analizar cómo se debe usar en esta ocasión esta información sobre la cliente almacenada en su CRM, y qué debe hacerse a partir de la actual información del CRM para estar preparados para el siguiente reto productivo y comercial de la empresa.

Las dos dimensiones que aseguran la sostenibilidad en el tiempo de los beneficios de uso y gestión de CRM son los que especifica Gil-Gomez et al. (2020):

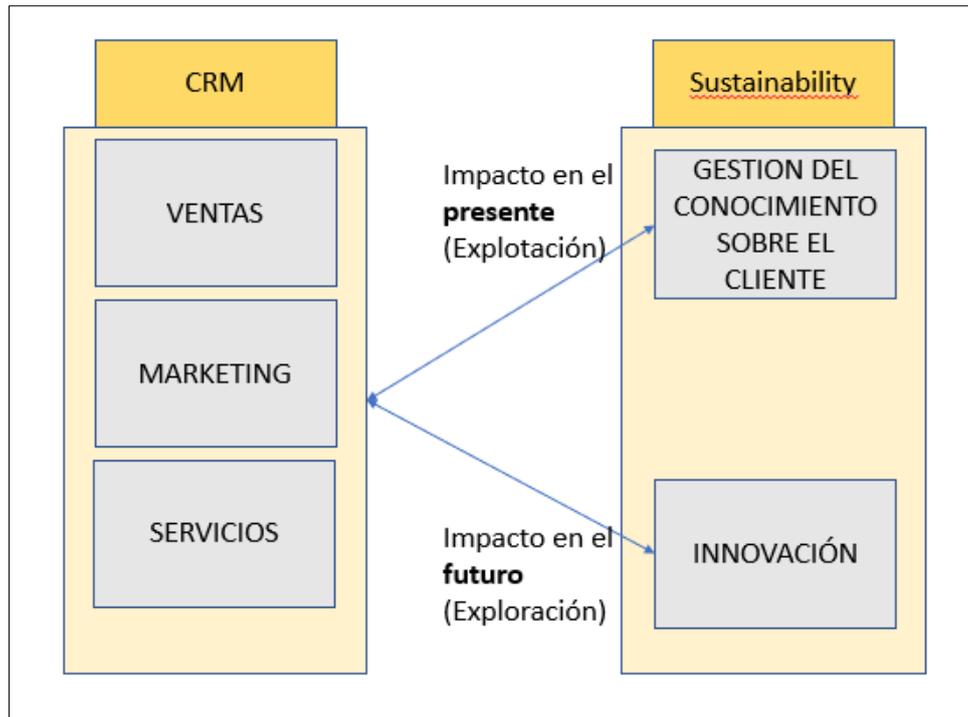


Figura 2. Sostenibilidad en el tiempo del impacto de uso de CRM

Se presenta pues CRM como una herramienta de gestión **sostenible** capaz de ofrecer:

- beneficios e impacto directo de **explotación** en el momento **presente**, a través la eficacia y eficiencia en la gestión transaccional diaria de las acciones de ventas, marketing, y servicios, todo ello derivado de una buena **gestión del conocimiento sobre el cliente**.
- beneficios e impacto futuro derivado de la **innovación** y mejora de procesos que puede permitir el uso adecuado de la información proporcionada por CRM.

#### ACTIVIDAD 4.

Valorando tanto los beneficios de explotación como los de innovación, debes analizar: ¿Cuáles pueden tener mayor impacto en los resultados empresariales de una empresa como la de la actividad anterior, y que quiera mantener y ampliar su cuota de mercado?

## 5 Cierre

En este documento se ha analizado cuales son los beneficios esperados del uso de CRM, así como su impacto en los resultados empresariales medidos en términos de cuotas de mercado



(y de ventas), efectividad de acciones de marketing (tasa de retorno), y satisfacción del cliente (a través de la tasa de retención de clientes derivada de una buena política de servicios y atención al cliente).

Se ha puesto especial énfasis en la doble vertiente temporal (presente-futuro) del análisis realizado, lo cual hace de CRM una herramienta capaz de proporcionar un impacto sostenible en el tiempo.

Tras leer este documento, debería ser posible identificar cuáles pueden ser los beneficios actuales y futuros del uso de CRM en sus tres ámbitos de trabajo (ventas, marketing, y servicios).

## 6 Bibliografía

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

Chen, J. H., & Wu, S. I. (2016). The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 17-33

de Guzmán Miranda, J. C. N. (2014). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 4(2), 25-42

Díez de Castro, E., Galán González, J. L., & Martín Armario, E. (2002). *Introducción a la economía de la empresa*. I. Madrid: Pirámide.

Epiphany.com [http://www.ephany.com/market/crm\\_benefits.html](http://www.ephany.com/market/crm_benefits.html)2001; Last Viewed February 2001

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), pp. 2733-2750, DOI: 10.1080/1331677X.2019.1676283

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R. y Gil-Gomez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 9(1), 65-63

King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.02.005>

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.