



Customer Relationship Management (CRM): Gestión de Conocimiento sobre el cliente

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 **gestión del conocimiento sobre el cliente**.

Se definirá primeramente qué es un sistema CRM, así como lo que se entiende (en el ámbito de la gestión empresarial) por gestión del conocimiento sobre el cliente. 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

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

- Identificar el objeto y alcance de CRM en relación con una gestión eficiente del conocimiento del cliente
- Determinar cómo CRM ayuda a mejorar la gestión del conocimiento sobre el cliente, así como ésta última es la base para un eficiente uso del propio CRM.

3 Introducción

Los sistemas de gestión empresarial CRM tienen como objetivo principal la gestión de las relaciones con los clientes, con el objeto de disponer de la información básica de gestión que lleve a los tomadores de decisiones a acertar en sus estrategias de ventas, marketing y servicios.

La información es uno de los activos más importantes y poderosos de que disponen las empresas en el mercado actual, y por tanto saber gestionar dicha información es crucial para conseguir el éxito empresarial.

CRM es una de las herramientas tecnológicas modernas que convierte en información de gestión los datos transaccionales del día a día de una empresa. Es importante pues determinar cómo CRM y Gestión del Conocimiento sobre el Cliente van íntimamente relacionadas y se necesitan mutuamente para llevar al éxito a la empresa.



4 Desarrollo

4.1 Customer Relationship Management (CRM)

La solución tecnológica CRM es una de las herramientas de gestión empresarial más usadas 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.

Todas las soluciones CRM, independientemente del fabricante y del alcance que tienen, cuentan con tres módulos básicos: Ventas, Marketing, y Servicios (Guerola-Navarro et al., 2020). Con estos módulos se pretende cubrir los tres aspectos fundamentales de gestión de relaciones con los clientes:

- **Ventas:** consolidar la información que se dispone sobre el cliente, tanto de los datos estáticos sobre los clientes (razón social, dirección, preferencias, etc.), como de los datos transaccionales (pedidos, facturas, etc.)
- **Marketing:** gestionar el lanzamiento de campañas y acciones de marketing hacia los clientes (o potenciales clientes) y poder hacer seguimiento de éstas.
- **Servicios:** gestionar de principio a fin, y de forma estructurada, las peticiones de servicios (soporte, quejas, sugerencias, etc.) por parte de los clientes.

ACTIVIDAD 1.

Si usted fuera el director comercial en una empresa textil de fabricación y venta de fundas nórdicas, cómo cree que respondería a estas preguntas (en base al rol asumido en este caso concreto):

- ¿qué información sobre el cliente y el mercado consideraría de interés para mantener, consolidar, y aumentar la cuota de mercado de tu empresa?
- ¿Qué parte de esta información debería aportar en este caso un CRM?

De una buena gestión y uso de la potencia de trabajo se infiere la probabilidad de que la actividad comercial de las empresas pueda aumentar en eficacia y eficiencia, básicamente en capacidad de llegada los clientes, tanto los nuevos como los ya existentes.

4.2 Gestión de Conocimiento sobre el cliente

La **gestión del conocimiento del cliente** se define como una combinación de herramientas, prácticas y habilidades organizativas centradas en cómo crear, acumular y transferir conocimiento relacionado con el cliente (Alegre et al., 2013)

De entre las variables más íntimamente relacionadas con CRM, encontramos en un lugar preminente a la Gestión del Conocimiento del Cliente (Gil-Gomez et al., 2020). La gestión del

conocimiento del cliente es, por tanto, una de las áreas más críticas para el éxito de la estrategia empresarial en el contexto de marketing actual (Fidel et al., 2018).

El objetivo de una empresa exitosa es alcanzar, conservar y utilizar la mejor información sobre el conocimiento del cliente (Chang y Lee, 2008). Cuanto más eficaz sea la gestión del conocimiento del cliente que pueda realizar una empresa, mayor será el impacto que tendrá en los resultados comerciales de la empresa (Fidel et al., 2015).

ACTIVIDAD 2.

De entre toda la información de gestión de que puede disponer una empresa en funcionamiento:

- ¿Qué papel cree usted que debe tener la gestión de la información sobre los clientes?
- ¿Cuánto cree usted que debería estar dispuesto a invertir una empresa en gestionar adecuadamente esta información?

Para que la información sobre el cliente sea tan valiosa como se espera por parte de los tomadores de decisiones, es importante que esta información contenga ciertas cualidades:



Ilustración 1. Cualidades de la información valiosa sobre el cliente para la toma de decisiones.

Veamos los motivos:

- **cierta:** los datos inexactos o falsos pueden llevar a información incierta o engañosa que lleve a decisiones poco o nada eficaces.



- **depurada:** la información irrelevante genera “ruido” en la toma de decisiones, que si no se depura puede encubrir y hacer menos visible la información realmente importante.
- **coherente:** informaciones contradictorias entre sí pueden dilatar el proceso de decisión y se puede perder la oportunidad de ser eficaz y eficiente en la toma de decisiones, por lo que es muy importante asegurarse de la coherencia de toda la información disponible.
- **consolidada:** tener toda la información en un solo sistema, coherente y consolidado, bajo el principio del “dato único”, evita tener que buscar en diferentes bases de datos y con ello también se evita duplicidades ineficientes (por el coste de tiempo en buscar todos los datos y consolidarlos) y errores de interpretación de la información.
- **Disponible:** en el mercado actual, poseer información de valor sobre el cliente, y tenerla disponible en tiempo y forma para la toma de decisiones, es la clave del éxito. Tener buena información no garantiza el éxito si no se puede acceder a ella de forma fluida y eficiente.

ACTIVIDAD 3.

Piense el lector en un ejemplo de información o datos de gestión sobre los clientes, que contrariamente a lo deseable, no cumplan con los criterios de ser:

- ciertos,
- depurados,
- consolidados,
- coherentes,
- disponibles en tiempo y forma para la toma de decisiones.

4.3 CRM y la gestión sobre el conocimiento del cliente

La solución de tecnología **CRM** ha evolucionado desde un enfoque inicial básico a una visión global de la **gestión integral de la información sobre el conocimiento del cliente** con el fin de lograr una interacción más efectiva con el cliente (King y Burgess, 2007). El enfoque actual del CRM como herramienta de gestión empresarial es establecer canales y métodos para gestionar la información centrada en el cliente para mejorar el desempeño organizacional y así obtener mejores resultados comerciales (Guerola-Navarro et al., 2020; Gil-Gomez et al., 2020).

4.3.1 Impacto de CRM sobre la gestión del conocimiento

CRM se ha convertido en una herramienta de tecnología de software clave para que las empresas líderes rastreen y analicen la información relacionada con los clientes, confiando en que sus relaciones con los clientes se pueden mejorar en gran medida mediante el uso de tecnologías de la información y soluciones de gestión de tecnología (Karimi et al., 2001). Chua y Banerjee (2013) consideran la acumulación de conocimiento general del cliente como uno de los factores básicos que mejoran la ventaja competitiva.

Del uso efectivo y eficiente de CRM por parte de las empresas, se espera e infiere una serie de beneficios que se detallan a continuación, y cuyo objetivo es disponer de una gestión eficiente del conocimiento sobre el cliente (Gil-Gomez et al., 2020):

Incremento de la Lealtad del cliente
Mayor eficiencia en el marketing
Mejor atención y soporte al cliente.
Eficiencia y reducción de costes.

Tabla 1. Beneficios del uso de CRM en términos de gestión del conocimiento del cliente

Veamos cada uno de ellos qué significa y cual es su impacto en la mejora de resultados empresariales:

- **Lealtad del cliente:** se asume en los ámbitos de gestión que es mucho más eficiente mantener y cuidar a un cliente existente, que hacer uno nuevo (por el coste de llegar a identificarlos, conocerlo, y conseguir que se interese por los productos que se le puedan llegar a ofrecer. Es por tanto de gran y beneficioso impacto para la empresa mantener leales a los clientes existentes, y que le sigan comprando de forma repetitiva. Si CRM es capaz de dar a la empresa buena información sobre el cliente, la empresa podrá “cuidar” a estos clientes y fidelizarlos convenientemente.
- **Eficiencia en marketing:** en la medida en la que CRM provea a los decisores sobre la información consolidada y relevante sobre preferencias de los clientes, estos decisores podrán ajustar sus recursos a campañas de marketing con mayor impacto y mejores resultados.
- **Atención y soporte al cliente:** CRM permite el registro y seguimiento de las acciones que se toman con los clientes, sean de la índole que sean, y por el medio que ocurran. Esto permite un seguimiento y trazabilidad que debería ser piedra angular para ofrecer al cliente un servicio integral que asegure un nivel de satisfacción elevado, y con ello de nuevo la fidelización del cliente.
- **Eficiencia y reducción de costes:** Si el CRM de la empresa es capaz de proporcionar información relevante, coherente, y de forma ágil, la toma de decisiones (sobre acciones comerciales, de marketing, y de servicio) será más eficaz, y además permitirá no malgastar recursos en acciones no efectivas, por lo que la empresa ahorrará costes en tiempo y dinero.

Se postula pues CRM como una herramienta con alto impacto en una gestión eficiente del conocimiento del cliente que pueda llevar a mejoras en los resultados de la empresa que usa CRM.

4.3.2 Impacto de la gestión del conocimiento sobre CRM

Del mismo modo que CRM impacta en tener una mejor gestión del conocimiento del cliente, y de forma recíproca, podemos asegurar que una buena gestión de la información que

tenemos sobre el cliente hará que los datos que introducimos en CRM sean coherentes y valiosos.

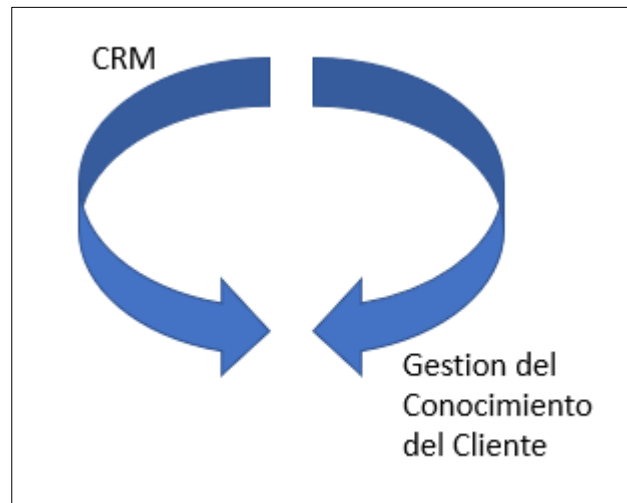


Figura 1. Confluencia de objetivos de CRM y Gestión del Conocimiento del Cliente

Es por tanto un camino de ida y vuelta, que hace confluir en un mismo punto los objetivos de CRM y de la Gestión del Conocimiento del Cliente puesto que:

- Ambos persiguen conjunta e indisolublemente tener información valiosa para los tomadores de decisiones en los ámbitos de ventas, marketing, y servicios
- CRM permite mejorar la gestión del Conocimiento sobre el cliente, por su potencia de gestión de información como solución tecnológica
- A su vez, una buena Gestión del Conocimiento del Cliente permite “alimentar” con datos valiosos a CRM, que como retorno le dará a la empresa información valiosa de gestión.

Es pues la confluencia y convergencia de intereses de CRM y de la Gestión del Conocimiento sobre el Cliente lo que hacen de las sinergias entre ambos un elemento potente de gestión en el mercado dinámico y cambiante actual.

5 Cierre

En este documento hemos explicado qué es CRM, qué es Gestión del Conocimiento sobre el Cliente, y cuáles son los beneficios de cada uno de ellos.

También se ha enumerado cuáles son los beneficios de cada uno de estos dos conceptos, aplicados al mundo de la toma de las decisiones empresariales, más en concreto en el ámbito comercial, de marketing, y de servicios. Finalmente se ha puesto en valor la confluencia de intereses y el impacto que cada uno de ellos tiene en el otro.

Con las explicaciones y las actividades propuestas, el lector debería ser capaz de identificar cuáles son los componentes y fundamentos del impacto de un buen uso de CRM y de una adecuada gestión del conocimiento sobre el cliente.



6 Bibliografia

Alegre, J., Kishor, S., and Lapiedra, R. (2013). "Knowledge management and the innovation performance in a high-tech SMEs industry". *International Small Business Journal*, 31(4), 454–470

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

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

Chua, A.Y. and Banerjee, S. (2013). "Customer knowledge management via social media: The case of Starbucks". *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249

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.).

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., 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.

Karimi, R., Somers, T.M. and Gupta, Y.P. (2001), "Impact of information technology management practices on customer service", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17 No. 4, pp. 125-58.

King, S.F. and Burgess, T.F. (2007), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Volume 37, Issue 4, June 2008, Pages 421-431.