



# Customer Relationship Management (CRM): Gestión de relaciones con los clientes

<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 qué es un sistema **Customer Relationship Management (CRM)**, y cuál es su función principal dentro del ámbito de gestión de las relaciones comerciales con los clientes de la empresa.

Vamos primero a revisar las definiciones de CRM que dan diferentes autores en publicaciones de elevado prestigio y reconocimiento.

Posteriormente se verá cómo CRM está íntimamente ligado a las modernas teorías del Marketing Relacional que ponen al cliente como centro y foco de toda toma de decisiones empresariales, y cómo ello hace que CRM sea un **sistema de gestión de relaciones con los clientes** clave para una gestión exitosa por parte de las empresas en la actualidad.

Con estos dos puntos conseguiremos determinar con exactitud qué es CRM y cómo ayuda a las empresas en su gestión de las relaciones con los clientes y su éxito comercial.

## 2 Objetivos

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

- Explicar qué es un sistema CRM (Customer Relationship Management)
- Determinar cuál es su función en las empresas dentro del ámbito de la gestión de las relaciones con sus clientes

## 3 Introducción

Los sistemas de gestión empresarial, incluidos dentro de la categoría global de “Tecnologías de Información y Comunicación” (TIC), son herramientas fundamentales para que las empresas modernas y dinámicas puedan registrar los datos de mercado de los que disponen, los puedan tratar, y así convertirlos en información de gestión clave para la toma de decisiones empresariales.

Los sistemas CRM, incluidos dentro del grupo de las TIC más usadas en la actualidad por parte de las empresas (no solo las grandes, sino también y cada vez en mayor grado las Pequeñas y Medianas Empresas “PYMES”), se han convertido en uno de los pilares para una exitosa gestión de la información que las empresas disponen de sus clientes.

Es importante pues determinar cuál es el principal objetivo y el alcance de estas herramientas para la gestión de los clientes.

## 4 Desarrollo

### 4.1 Los sistemas Customer Relationship Management (CRM)

Dentro de la categoría de los **sistemas de gestión empresarial** y las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), existe una gran variedad de soluciones tecnológicas que se distinguen por su objeto y alcance.

Las primeras soluciones de gestión empresarial nacen de la necesidad de convertir los **datos** de que disponen las empresas en **información de gestión**. Es importante tener clara esta dualidad datos-información:

- Los datos con que cuenta una empresa (sobre sus propios procesos, sus clientes, sus proveedores, e incluso sobre su entorno inmediato y el más general) son elementos concretos e individuales que representan su realidad empresarial y el terreno de juego sobre el que desarrollan su actividad. En sí, los datos son componentes inconexos y aislados.
- Estos datos, bien gestionados y tratados, pueden ser convertidos en información de gestión clave para la toma de decisiones.

Se puede ver la secuencia en la Figura 1:

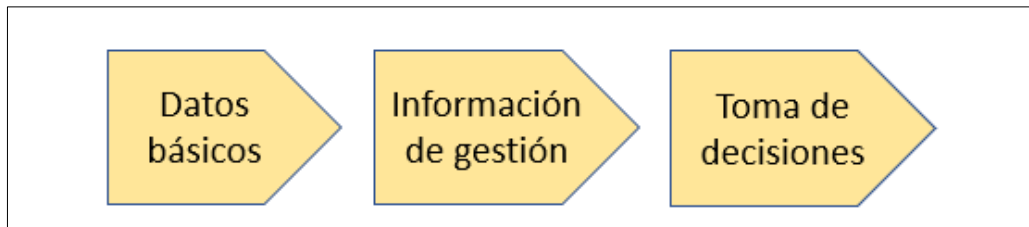


Figura 1. Secuencia de transformación de la información de gestión

Del éxito en la obtención de los datos clave, y de su transformación en información valiosa de gestión, puede y de hecho suele depender el éxito de la toma de decisiones comerciales centradas en los clientes.

#### ACTIVIDAD 1.

Enumera al menos cuatro **datos** que toda empresa debe tener sobre sus clientes. Por ejemplo: ¿puede ser interesante disponer de la forma de pago de cada cliente?, ¿su dirección?, ¿sus preferencias de tipo de contacto?, ¿sus condiciones comerciales?, ¿qué otros datos consideras interesantes?

A continuación, responde a la pregunta: ¿Cómo convertirías estos **datos** en **información** de gestión valiosa para la empresa en la toma de alguna decisión concreta? Pon un ejemplo de un escenario en el que esa información sería valiosa.



Dentro de los tipos de sistemas de gestión empresarial hay uno que nace con la vocación de gestionar específicamente las relaciones con los clientes, y que se conoce con el nombre de **Customer Relationship Management (CRM)**. Los sistemas de gestión CRM son la evolución tecnológica de la “agenda de los comerciales y representantes”. CRM debería permitir a las empresas acometer procesos de profesionalización en la gestión y de integración de la información. Así pues, los sistemas CRM tienen dos líneas de desarrollo que convergen en una sola:

- Recoger los **datos** sobre los clientes (información de contacto de los clientes, histórico de transacciones, taxonomía y preferencias de los clientes, etc.)
- Ofrecer una visión consolidada de esta **información** para que la actividad de gestión comercial de clientes (organizar campañas de marketing, actividades de *mailing*, hacer seguimiento de acciones comerciales, etc.) sea efectiva y eficiente.

Es importante señalar que algunos de estos datos pueden provenir de otros sistemas de gestión (Enterprise Resource Planning “ERP”, Business Intelligence “BI”, etc.), y otros pueden requerir de su introducción manual en el sistema.

#### **ACTIVIDAD 2.**

Imagina que eres el director comercial de una empresa.

Enumera qué información sobre tus clientes es clave para tomar decisiones de gestión exitosas en el área comercial: ¿lo son las condiciones comerciales?, ¿lo es el histórico de pedidos?, ¿lo es el tipo de cliente?, ¿qué otra información consideras de interés?

A continuación, responde a la pregunta: ¿Cuáles son las mejores fuentes para obtener esta información?, ¿se obtiene de conversaciones con los clientes?, ¿se obtiene de bases de datos públicas?, ¿de dónde crees que se puede obtener?

#### **4.1.1 Definición y concepto de CRM**

La gestión de las relaciones con los clientes ha demostrado ser una estrategia de gestión empresarial de gran influencia y una potente solución tecnológica de gestión empresarial. Ha ayudado a impulsar el crecimiento y las expectativas futuras y ha obtenido excelentes resultados en términos de retorno de la inversión dondequiera que se haya implementado.

En un mundo comercial globalizado como el actual, los mercados son dinámicos y cambiantes, y el cliente se encuentra al principio y al final de la cadena de valor. El cliente también es considerado el motor del éxito empresarial (Díez de Castro et al., 2002). En un mundo así, las empresas deben contar con las herramientas adecuadas para recopilar la información de gestión necesaria para que puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y así moldear sus esfuerzos productivos, logísticos y comerciales para satisfacer estas necesidades y expectativas (Ochoa Laburu, 1996).

De entre las primeras publicaciones científicas que hablan de la herramienta de gestión CRM, Buttle define CRM como una solución tecnológica para que las empresas **automaticen la gestión de la fuerza de ventas** interna (Buttle, 2004). En este sentido, Buttle posiciona CRM como una herramienta enfocada a automatizar la gestión de los clientes, de forma centralizada y compartiendo información entre los agentes implicados, tanto los agentes que recogen información y alimentan el CRM con datos, como los agentes que usan estos datos convertidos

en información para tomar decisiones y plantear acciones comerciales y de marketing con los clientes.

### ACTIVIDAD 3.

Razona sobre cuál de estos dos escenarios alternativos sobre la evolución de CRM crees que puede darse con mayor probabilidad:

- Escenario 1: CRM puede seguir siendo indefinidamente una herramienta de automatización de los procesos de venta. ¿Crees que no puede ampliar su campo de acción en la gestión empresarial a otros ámbitos no comerciales?
- Escenario 2: CRM tiene potencial para evolucionar y ampliar su campo de acción. ¿Cuál crees que es su potencial de crecimiento?, ¿se te ocurre alguna aplicación concreta?, ¿la gestión de la información de los alumnos de una escuela por ejemplo?, ¿qué otras aplicaciones se te ocurren?

CRM nace con tres módulos básicos (Gil-Gomez et al., 2020), los cuales se han mantenido como el núcleo central de las aplicaciones hasta la actualidad:

MODULOS BASICOS DE CRM
• Ventas
• Marketing
• Servicios

Figura 2. Módulos originarios de CRM

Actualmente, la propia evolución de las tecnologías y la transformación digital de las empresas y la sociedad, han ido incluyendo otros módulos periféricos como la gestión de redes sociales, las herramientas de Business Analytics, etc.

Estudios recientes que evalúan la evolución del enfoque de **productividad** e influencia en el campo de CRM han mostrado el crecimiento exponencial del interés por CRM desde 2010 (Guerola-Navarro et al., 2020b). CRM es una de las herramientas de gestión empresarial más modernas para establecer canales y métodos eficaces de gestión de la **información centrada en el cliente**. Su objetivo principal es mejorar el **desempeño organizacional** para permitir a las empresas lograr mejores resultados comerciales (Guerola-Navarro et al., 2020a). Este enfoque moderno difiere considerablemente de enfoques anteriores como el descrito por Chen y Wu (2016), quienes propusieron una definición básica de CRM como “una combinación de personas, procesos y tecnología que busca comprender a los clientes de una empresa.” Esta definición se ha vuelto obsoleta dada la evolución reciente de las herramientas CRM hacia una visión global de gestión integral de la información en relación al conocimiento del cliente para lograr interacciones más efectivas con los clientes (King y Burgess, 2007).

Los estudios modernos de gestión empresarial y el uso de tecnologías de la información consideran la necesidad de una **gestión integral de la información clave para los tomadores de decisiones empresariales**. Payne y Frow (2005) establecieron un marco conceptual global para



este enfoque moderno de la gestión integral de la información y las expectativas de los clientes, lo que lleva a una toma de decisiones exitosa y a la planificación de estrategias de marketing coordinadas y efectivas para atraer y retener a los clientes más rentables de la empresa. Para ello, CRM es una herramienta fundamental.

Estudios recientes corroboran la importancia del CRM como herramienta clave en la transformación digital de la sociedad y el actual mercado globalizado y dinámico (Gil-Gomez et al., 2020). El papel de CRM se enfatiza no solo por su potencial para mejorar la gestión (o explotación) actual, sino también por su potencial para desarrollar la capacidad de **innovación** (o exploración). Este potencial convierte a CRM en una de las soluciones de tecnología de gestión más poderosas en el campo de la gestión empresarial moderna.

## 4.2 Gestión centrada en los clientes

Antes de que surgiera CRM como herramienta de gestión de relaciones con los clientes, Menguzzato y Renau (1991) establecieron los principios que deben seguir los tomadores de decisiones comerciales de empresas exitosas que buscan alcanzar altos niveles de desempeño empresarial y perdurar en el tiempo como empresas modelo y brillantes ejemplos de éxito empresarial. En este sentido, la relevancia del **marketing centrado en el conocimiento del cliente** como parte del éxito empresarial es fundamental para el estudio de cualquier metodología de gestión empresarial (Miquel Peris et al., 1994). Por tanto, cualquier herramienta como CRM, que soporta la recopilación de **información de gestión de clientes** y su uso en estrategias de planificación, es fundamental en la gestión, en tanto en cuanto su foco es total y definitivamente **el cliente**.

### 4.2.1 Los principios del Marketing Relacional y CRM

Habiendo establecido la importancia de CRM como una solución de tecnología de gestión empresarial con un gran impacto en el campo del marketing, es importante identificar el enfoque de marketing que está más estrechamente alineado con la **teoría de gestión CRM centrada en el cliente**. Este enfoque de marketing se utiliza en este estudio para garantizar que los resultados sean coherentes y relevantes para estudios futuros. De todas las teorías y tendencias actuales en marketing, la definición de **marketing relacional** es de mayor interés debido a su estrecha correspondencia con los objetivos de CRM.

El marketing relacional se define como el esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, a través de contactos e interacciones individualizados que generen valor en el tiempo (Harker, 1999). Los **clientes fieles** se definen como aquellos que siempre compran un determinado tipo de artículo en la misma tienda, que siempre consumen las mismas marcas, y que siempre realizan sus operaciones comerciales a través de las mismas entidades (de Guzmán Miranda, 2014). En cuanto a sus principios básicos, el marketing relacional comparte con CRM los que se especifican en la siguiente figura.

Principios básicos de CRM
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en un marketing segmentado o personalizado</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Intenta generar beneficios a largo plazo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Representa un compromiso con el desarrollo de una relación de beneficio mutuo continuada en el tiempo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se basa en la mejora continua y la creación y aportación de valor al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orienta y coordina toda la empresa hacia el cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere un marketing interno complejo y continuo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirige la capacitación, motivación y evaluación de los empleados hacia el aumento de la satisfacción del cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca la satisfacción del cliente con cada relación a través de un énfasis en el servicio al cliente</li></ul>

Figura 3. Principios de CRM como herramienta de gestión centrada en el cliente

Para lograr estos beneficios esperados del marketing relacional, CRM es una herramienta clave para la gestión empresarial totalmente alineada con el marketing relacional y el enfoque centrado en el cliente.

## 5 Cierre

En este documento, hemos explicado los orígenes y evolución del concepto de CRM como herramienta de gestión de las relaciones con los clientes de la empresa.

Se ha explicado cual es el fundamento de CRM como solución tecnológica de gestión basada en los mismos principios de las modernas teorías del marketing relacional, que se resumen en poner al cliente en el centro de todas las decisiones empresariales.

Tras leer este documento, debería ser posible identificar cuáles pueden ser los objetivos que cubrir en cualquier proceso de uso de CRM en el ámbito de la gestión de relaciones con los clientes.

## 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.
- 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. (2020a). 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
- Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Gil-Gomez, J. A. (2020b). Customer relationship management (CRM): a bibliometric analysis. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 10(3), pp. 242-268, DOI: 10.1504/IJSOI.2020.108988.
- Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing intelligence & planning*, 17(1), 13-20
- 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.
- Miquel Peris, S., Mollá Descals, A., & Bigné Alcañiz, J. E. (1994). Introducción al marketing. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España
- Ochoa Laburu, C. (1996). Economía y organización de empresas. San Sebastián: Donostiarra.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.