



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“CRM y CRM social, su alcance”

AUTOR

PIZARRO SÁNCHEZ, RICARDO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID MAYO-2023



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

“CRM y CRM social, su alcance”

Trabajo presentado por: Ricardo Pizarro Sánchez

Tutora: Beatriz Fernández Alonso

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 22 de mayo 2023



AGRADECIMIENTOS:

Quiero darle las gracias en primer lugar a mis padres que sin ellos y su apoyo incondicional no habría conseguido finalizar mis estudios en la E. U. de E. Empresariales en mi primera etapa de estudiante. También a mi hermana Isabel y a mi mujer Maite por empujarme a realizar el Curso de Adaptación en el año 2018 y finalmente a mi tutora, Beatriz Fernández por tutorizar mi T.F.G., por darme facilidades y ayudarme con las correcciones para lograr terminar el Grado en Comercio.

RESUMEN:

El presente trabajo fin de grado muestra, a través de diferentes análisis, la gran ventaja competitiva que pueden conseguir las empresas al implementar un CRM dentro de un ERP.

El estudio se compone de tres segmentos principales: en el primero de ellos trataremos sobre los objetivos generales del TFG y el marco teórico. En el segundo veremos la evolución de las relaciones con los clientes en los últimos treinta años, junto a la historia y origen del C.R.M. Finalmente, en el tercer segmento, realizaremos un análisis genérico sobre los distintos softwares que existen en el mercado, además de una encuesta sobre su uso, acompañada de un estudio sobre los problemas que puede acarrear su implantación, y un ejemplo práctico en Excel con hipervínculos, como alternativa a los softwares que hay en el mercado.

ABSTRACT:

This final degree project shows, through different analyses, the great competitive advantage that companies can achieve when implementing a CRM within an ERP.

The study consists of three main segments: in the first of them we will deal with the general objectives of the TFG and the theoretical framework. In the second we will see the evolution of customer relationships in the last thirty years, along with the history and origin of the C.R.M. Finally, in the third segment, we will carry out a generic analysis of the different softwares that exist in the market, as well as a survey on its use accompanied by a study on the problems that its implementation can entail and a practical example in Excel with hyperlinks, as an alternative to the softwares that are on the market.



PALABRAS CLAVE:

Industria del software, plataformas con aplicaciones CRM. ERP, Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Pipedrive, Zoho, Método, IoT, Cáscara de nuez.



ÍNDICE:

1. Introducción.	9
2. Objetivos, investigación y características del C.R.M.	10
2.1 Objetivos.	10
2.2 Marco teórico.	11
3. Los orígenes del C.R.M.	16
3.1 Evolución de las relaciones con los clientes en los últimos 30 años.	16
3.2 Historia del C.R.M y marketing hasta la actualidad.	18
4. Problemas de implantación, características, futuro y conclusiones.	27
4.1 Análisis de los programas de CRM y e-CRM que existen en el mercado.	27
4.2 Problemas de implantación del CRM.	32
4.3 El futuro del CRM: e-CRM.	34
5. Uso del C.R.M. en el entorno de Valladolid.	39
5.1 Encuesta a empresas sobre el uso del CRM.	39
5.2 Ejemplo práctico.	44
6. Conclusiones.	47
7. Bibliografía.	49
8. Anexo. Cuestionario planteado a las empresas.	53



ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Definición de C.R.M. y para qué sirve	15
Figura 2: Posicionamiento de un CRM dentro de un ERP.....	22
Figura 3: Características básicas de un C.R.M.	29
Figura 4: Cuota de mercado de los principales proveedores mundiales de C.R.M.....	30
Figura 5: Evolución desde las DDBB hasta el E.R.P y el e-C.R.M.	37
Figura 6: Ficha de la encuesta sobre el uso del C.R.M.	40
Figura 7: Implantación del C.R.M. en función del tamaño de la empresa.....	42
Figura 8: CRM-Excel, ejemplo práctico.....	46



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS:

- A.I.: *Artificial intelligence*. (Inteligencia artificial).
- A.R.P.U.: *Average revenue per use*. (Ingresos medios por uso).
- B.B.D.D.: *Deductive Databases*. (Bases de datos deductivas).
- B.O.F.U.: *Button of the funnel*. (Botón del embudo).
- C.D.P.: *Customer Data Platform*. (Plataforma de datos de cliente).
- C.E.O.: *Chief executive order*. (Orden del director ejecutivo).
- C.R.M.: *Customer Relationship Management*. (Gestión de la relación con el cliente).
- E.R.P.: *Enterprise resource planning*. (Planificación de recursos institucionales).
- I.S.O.: *The International Organization for Standardization*. (La Organización Internacional de Normalización).
- M.Q.L.: *Marketing Qualified Lead*. (Marketing Líder Calificado).
- U.S.B.: *Universal Serial Bus*. (Memoria externa)
- RR.SS.: *Red Socials*. (Red Social)
- S.F.A.: *Sales Force Automation*. (Automatización de la Fuerza de Ventas).
- S.G.E.: Sistemas de gestión empresarial.
- S.Q.L.: *Sales Qualified Lead*..(Líder calificado de ventas).
- S.M.A.R.T.: *Specific, measurable, attainable, relevant, time bound*. (Específico, medible, alcanzable, relevante, limitado en el tiempo).
- V.U.C.A.: *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*. (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).



1.- INTRODUCCION:

Toda una vida realizando labores comerciales y administrativas en la empresa privada, donde veía que se perdía una gran cantidad de información sobre los clientes y potenciales clientes, me ha motivado a querer saber más e investigar sobre el CRM. Se han juntado el interés personal, el profesional y el académico, para llevarme a plantear una serie de cuestiones:

- ¿Tienen realmente conocimiento nuestras pymes de lo que es un CRM y para qué sirve?
- ¿Qué nivel de implantación del CRM hay actualmente en las empresas?
- De las pymes que decidieron implantarlo, ¿cuántas lo consiguieron con éxito?
- ¿Cuáles son los mejores programas de CRM que se comercializan en la actualidad?
- ¿Qué gasto-inversión supondrá para la empresa realizar una inversión en este tipo de software?
- ¿Cómo se posiciona un CRM dentro de un ERP?
- ¿Se podría crear un CRM con la ayuda de un Excel realizando hipervínculos?
- ¿Qué dificultad y esfuerzo supondría para la empresa implantar un CRM o crear uno propio adaptado a sus necesidades?
- ¿El departamento administrativo y el resto de los departamentos de la empresa aceptarán el esfuerzo de aprender a manejar un CRM si finalmente decidimos implantarlo?
- Al implantar un CRM, ¿cómo realizaremos la transición entre el sistema de trabajo tradicional y el nuevo? ¿Tendremos que partir de cero perdiendo gran parte de la información acumulada en los últimos años, o realizar el esfuerzo de digitalizar toda esa información generada en los distintos departamentos?

A lo largo del TFG abordaremos cada una de las cuestiones planteadas e intentaremos dar respuesta a la mayoría de ellas.

Algunas de las preguntas que se plantean requerirán de una investigación de mercado a nivel local o regional. No obstante, será muy interesante aplicar los planteamientos y descubrimientos de este T.F.G. a una empresa real y en concreto averiguar cómo gestionan la gran cantidad de documentación de todo tipo que se genera en la empresa en la que actualmente trabajo y en la que solo interactúo con un cliente especializado del sector de las energías renovables, con proyectos muy heterogéneos a nivel internacional. Si la archivan en una carpeta a la antigua usanza, o si la digitalizan o



emplean algún programa tipo CRM para tener acceso rápido y eficiente a dicha información. Para ello, realizaré la misma encuesta de investigación que he preparado para el resto de los clientes, pero con un análisis individual sobre ella.

En función de los resultados de la investigación, se podría plantear a los directivos que consideren la implantación de un CRM, al menos para tratar toda la documentación relacionada con los clientes. Hay que tener en cuenta que el CRM también puede tramitar compras a proveedores, órdenes de fabricación, pedidos, no conformidades...

Es un axioma que la información relacionada con los clientes es muy valiosa para las empresas y cualquier detalle, por insignificante que sea, conviene guardarlo, ya que en un momento dado puede ser la clave para continuar una relación a largo plazo o para evitar quedarnos sin un cliente. Un ejemplo de información sensible y muy trascendente es lograr un teléfono particular de un directivo del departamento de compras o una dirección personal, o el simple hecho de coincidir en alguna actividad deportiva o lectiva de hijos que acuden a un mismo centro. Al final este tipo de información, cuidadosa y discretamente utilizada, puede ser una de las armas comerciales más poderosas para una empresa.

En el capítulo 2 plantearemos los objetivos que pretendemos alcanzar con el trabajo de fin de grado y también trataremos sobre el marco teórico del C.R.M.

En el capítulo 3 abordaremos la evolución de las relaciones con los clientes en las últimas tres décadas y realizaremos un estudio sobre la historia del C.R.M. y marketing hasta la actualidad.

En el capítulo 4 realizaremos una encuesta sobre el uso del CRM, trataremos los problemas de implantación de dicho software en las empresas, analizaremos el futuro y algunos de los programas que se comercializan para terminar viendo un ejemplo práctico basado en un Excel con hipervínculos.

En el capítulo 5 haremos un análisis del uso del C.R.M. en el entorno de Valladolid.

Finalmente, en el capítulo 6 expondremos las conclusiones del trabajo.



2.- OBJETIVOS, INVESTIGACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL C.R.M.

En el capítulo 2 plantearemos los objetivos que pretendemos alcanzar con el trabajo de fin de grado y también trataremos sobre el marco teórico del C.R.M.

2.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO:

Con este trabajo de fin de grado pretendemos demostrar que la implementación de un software tipo CRM en cualquier sector empresarial va a originar una ventaja competitiva muy importante respecto a las empresas que deciden quedarse ancladas en el pasado.

Realizar un estudio sobre la evolución de las relaciones con los clientes durante los últimos treinta años y cómo se va introduciendo, poco a poco, el uso del CRM nos ayudará a comprobar la gran repercusión que tendrá sobre los distintos departamentos de la empresa, y en especial sobre el comercial, ya que nos facilitará tener toda la información de los clientes centralizada, con acceso a ella desde cualquier lugar. La consecuencia será una mejora generalizada en el funcionamiento de toda la empresa, lo que se traducirá en un incremento de la productividad y competitividad, que finalmente se reflejará en la cuenta de resultados.

Para lograr este objetivo, explicaremos y demostraremos las siguientes afirmaciones:

- El uso del CRM originará un mayor conocimiento de los clientes que mejorará el trato personal a través de los distintos canales de comunicación.
- Conocer mejor a nuestros clientes permitirá incrementar su satisfacción, lo que automáticamente generará lealtad, que a su vez derivará en un incremento en las ventas.
- El sumatorio de todas estas mejoras relacionadas con el cliente por último se traducirá, no solo en una reducción de costes en el servicio, sino también en una mejora de los resultados económicos.

Finalmente, con una encuesta analizaremos la implantación del CRM en las empresas de Castilla y León y plantearemos cómo podemos crear nuestro propio CRM a partir de una hoja de cálculo, para ello emplearemos un Excel aplicando hipervínculos, el cual se irá desarrollando por el Departamento Comercial en función de las necesidades y exigencias de nuestros clientes. En la página 46 tenemos la Figura 8, donde podemos ver un ejemplo real y en uso de un CRM-Excel.



2.2 MARCO TEÓRICO

¿Cómo podemos definir que es un C.R.M.? Estas siglas en inglés son el acrónimo de Customer Relationship Management. Puede tener varios significados:

- *“Administración o gestión basada en la relación con los clientes: un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente (u orientación al mercado según otros autores). El concepto más cercano es marketing relacional (según se usa en España) y tiene mucha relación con otros conceptos, como clienting¹, marketing 1x1², marketing directo de base de datos, etc. (Wikipedia 2022a).*
- *Software para la administración o gestión de la relación con los clientes: Sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing, y que se integran en los llamados Sistemas de Gestión Empresarial (SGE), y que incluyen CRM, ERP, PLM, SCM y SRM. El software de CRM puede comprender varias funcionalidades para gestionar las ventas y los clientes de la empresa: automatización y promoción de ventas, tecnologías data warehouse («almacén de datos») para agregar la información transaccional y proporcionar capa de reporting, dashboards³ e indicadores claves de negocio, funcionalidades para seguimiento de campañas de marketing y gestión de oportunidades de negocio, capacidades predictivas y de proyección de ventas.” (Wikipedia 2022a).*

“El CRM es un enfoque para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales, es una forma de pensar y de actuar de una empresa hacia los clientes/consumidores. Un CRM abarca los sistemas que mantienen datos específicos con el fin de mantener la relación de los clientes con la empresa en todo momento. Utiliza el análisis de datos de la historia de los clientes con la empresa para mejorar las relaciones comerciales con dichos clientes, centrándose específicamente en la retención de estos y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas.

Un aspecto importante del enfoque de CRM son los sistemas informáticos de CRM que recopilan datos de una variedad de canales de comunicación diferentes, incluidos el sitio web, el teléfono, el correo electrónico, el chat en vivo, los materiales de marketing y,

¹ Huete (2022) lo define como sigue: ‘es una metodología utilizada para hacer más eficientes los recursos económicos que las empresas emplean en la fidelización de sus clientes’. El marketing uno-a-uno o el marketing 1x1 es una estrategia que enfatiza en tener una experiencia individualizada con los clientes. Se cree que la personalización de las interacciones mejora la lealtad del cliente y tiene un alto retorno de inversión en marketing.

² El marketing *one to one*, es lo contrario al marketing de masas.

³ Informes, cuadros de mando.



más recientemente, las redes sociales de la compañía. A través del enfoque de CRM y los diferentes sistemas que lo integran, las empresas aprenden más sobre sus audiencias objetivo y cómo atender mejor sus necesidades. Sin embargo, la adopción del enfoque de CRM también puede ocasionalmente, generar favoritismo entre una audiencia de consumidores, lo que puede generar insatisfacción entre los clientes y derrotar el propósito de CRM.” (Wikipedia 2022a).

Si analizamos dichas definiciones, vemos que aparecen términos como marketing relacional, sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes que se integran en los S.G.E.⁴ y que incluyen el C.R.M. y el E.R.P. entre otros. Con estos términos podemos crear nuestra propia definición de C.R.M., que no sería más que un programa de software más sencillo o complejo, en función de la actividad y tamaño de la empresa, en el que vamos a volcar toda la información que se vaya generando de nuestros clientes y potenciales clientes, con el fin de poder diferenciarlos y gestionarlos de una forma más eficiente gracias a las nuevas tecnologías. Esto se traducirá en un incremento de los contactos, en una mayor satisfacción y como consecuencia de ello, en un aumento de nuestra facturación y beneficios. Así pues, se trata de optimizar su valor a largo plazo y con el marketing relacional buscar fidelizar y conquistar a los clientes para que se conviertan en defensores y promotores de nuestros productos y servicios. Al final, no es más que una filosofía de empresa centrada en los clientes, donde estos terminan por vernos como un proveedor preferente.

En la figura 1 tenemos una infografía muy detallada, donde paso a paso va detallando las distintas utilidades que nos puede llegar a proporcionar un C.R.M.

A continuación, relacionaremos los distintos beneficios y ventajas competitivas que logran las empresas que optan por un marketing relacional y que deciden implantar, en mayor o menor medida, el uso de un C.R.M. en sus empresas. Todo ello sin olvidar que la importancia del C.R.M. no reside solo en registrar todos los contactos que tenemos con los clientes. Lo más trascendente es que nos ayuda a conocer al cliente y a establecer un vínculo personal que será vital para crear la lealtad de este.

Para fijar los objetivos *S.M.A.R.T.*⁵ de la empresa y poder plantear una estrategia C.R.M. de marketing digital será fundamental realizar un análisis de la competencia y del mercado, que nos permita ofrecer valor añadido a nuestros productos y servicios. Con este

⁴ S.G.E. Sistemas de gestión empresarial.

⁵ SMART es un acrónimo de las palabras en inglés: Specific (Específica). Measurable w/Measurement (Medibles). Achievable (Alcanzables). Relevant (Relevante). Time-Oriented (Limitados en el Tiempo). Cada letra representa un requisito de tus objetivos a alcanzar. (Wikipedia 2022c)



valor añadido podremos implementar políticas para mejorar la gestión de los clientes y así diseñar las estrategias de marketing, que nos permitan cumplir con los objetivos.

El C.R.M. no solo nos ayudará a gestionar los clientes activos con los que interactuamos de forma regular, atendéndolos según sus características y necesidades individuales, sino que además nos permitirá diferenciarlos de los clientes inactivos que nos han dejado de comprar de forma temporal e identificar a los potenciales y los probables. Tener una variable en el C.R.M. como el A.R.P.U.⁶ (*Average Revenue Per Use*), nos facilitará ver la evolución individual de las ventas de cada uno de nuestros clientes y así detectar rápidamente si alguno de ellos está empezando a dar muestras de agotamiento. De esta manera podremos averiguar las causas y evitar que se acabe convirtiendo en un cliente inactivo. Además, tener un C.R.M. integrado con los datos de los clientes potenciales y probables, diferenciados del resto, y con la información detallada de las acciones de nuestros comerciales, nos ayudará a realizar campañas de marketing a medida, siendo un potenciador del embudo de ventas.

Otra oportunidad que tendremos serán las ventas cruzadas, el software nos permitirá filtrar las referencias que consumen nuestros usuarios, lo que facilitará segmentarlos para realizar campañas de marketing a medida. Al ofrecerles este tipo de productos complementarios, será más fácil que muestren interés y probablemente terminen por incluirlos en su cesta de la compra.

Gracias al C.R.M. y en especial al e-C.R.M. que nos permite recopilar información a través de las redes sociales, tendremos una gran facilidad y rapidez para detectar debilidades en nuestros productos y servicios, lo que nos ayudará a reaccionar con celeridad e introducir modificaciones y mejoras para no quedarnos fuera del mercado.

Otra ventaja la encontramos en el servicio de atención al cliente. Debemos entender que el cliente desea tener una comunicación fluida y continua con la empresa a través de las nuevas redes sociales. Por eso, ya no nos sorprende recibir un pedido por WhatsApp, un comentario sobre nuestros productos a través de Twitter, una reclamación por Instagram... Está claro que las redes sociales son canales de comunicación directos con nuestros clientes.

También nos ayudará a verificar si en las inversiones que se realizan en los departamentos de ventas y marketing se cumplen los objetivos S.M.A.R.T.⁷ que se

⁶A.R.P.U El promedio de ingresos por usuario o por unidad, abreviado en inglés ARPU. (acrónimo de *Average Revenue Per User*).

⁷ S.M.A.R.T. es un acrónimo mnemotécnico, que da criterios para guiar en el establecimiento de metas y objetivos que se supone que dan mejores resultados, por ejemplo, en la gestión de proyectos, la gestión del desempeño de los empleados y el desarrollo personal. George T. (1981) Wikipedia. (2022c)



plantean en ellas. Es fundamental poder conocer los resultados de las campañas de publicidad y marketing, a través de métricas, ratios y otras variables, ya que es la única forma de poder tomar decisiones de inversión rentables en dichos departamentos. Es un hecho que muchas inversiones que se realizan en publicidad y propaganda terminan siendo un fracaso estrepitoso, en el que se desconocen los ratios más básicos, por eso el empleo de métricas es tan importante. Al final es una cuestión de resultados y una buena campaña es la que logra incrementar las ventas de los productos o servicios que se comercializan.

Con ayuda del C.R.M. optimizaremos los procesos de ventas, ya que los comerciales, y cualquier otro trabajador que tenga acceso al C.R.M., podrá consultar e introducir información relacionada con los clientes, en cualquier momento y lugar, quedando dicha información organizada y actualizada al instante, además de estar disponible para el resto de los departamentos de la empresa y equipos directivos. Conviene aclarar al referirnos:” en cualquier momento y lugar”, que va a depender de las características del tipo de software que tengamos contratado, ya que los C.R.M. más tradicionales y que no han evolucionado están instalados en el hardware del equipo y no están en la nube. El departamento comercial será el que más se beneficiará de tener a su disposición un C.R.M., al facilitar a los agentes comerciales una información muy completa y precisa de los clientes, lo que les facilitará la realización de las visitas y les permitirá llevar a cabo campañas más eficientes de marketing y publicidad, al ofrecer soluciones a medida de sus preferencias, deseos y necesidades.

En el mercado existe una gran oferta de soluciones tecnológicas de C.R.M. que se adaptan al tamaño de las empresas, a la tipología del negocio y al volumen de clientes. Son plataformas que personalizan el C.R.M. y, posteriormente, lo adaptan y ajustan según las necesidades de las empresas. En el capítulo 4 epígrafe 4.1 analizaremos los programas de CRM y e-CRM que existen en el mercado.



Figura 1: Definición de C.R.M. y para qué sirve.



Fuente: Softwarepara.net. (2023)



3.- LOS ORÍGENES DEL C.R.M.

En el capítulo 3 abordaremos la evolución de las relaciones con los clientes en las últimas tres décadas y realizaremos un estudio sobre la historia del C.R.M. y marketing hasta la actualidad.

3.1 EVOLUCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL GESTOR DE VENTAS Y SUS RELACIONES CON LOS CLIENTES EN LOS ÚLTIMOS TREINTA AÑOS.

El trabajo que un comercial desempeñaba en el año 1993 no tiene nada que ver con el que realiza en la actualidad. Todo ha cambiado de forma vertiginosa. Hay que recordar que, en el año 1993, en el 99% de las empresas no existía la telefonía móvil ni internet y, en el mejor de los casos, disponían de un simple fax. El hardware y el software de los equipos informáticos estaba empezando a evolucionar hacia un entorno Windows.

Los agentes comerciales salían a vender con una agenda o fichas donde apuntaban a mano las distintas tarifas que dejaban a los clientes y a su vez, tomaban nota de los pedidos. El comercial, a diario, una vez a la semana o cuando concluía la ruta o rutas que tenía asignadas, volcaba toda la información en las carpetas y archivos de la oficina. De esta forma, si consultaba al cliente "X" podía saber cuándo fue la última vez que lo visitó, cuándo realizó el último pedido, qué tarifa se le aplicaba, la forma de pago, todo tipo de incidencias por errores en pedidos, en fabricación, en la distribución, plazos de entrega, gestión de cobro, impagos ...

No hay que olvidar que al principio de la década de los 90, cuando un comercial salía de ruta, se comunicaba con la empresa a través de un teléfono fijo, lo que suponía tener que buscar una cabina, además de localizar las distintas ubicaciones en un mapa y cuando llegaba a su destino, preguntar a los vecinos por una calle o por la empresa, el negocio o el local donde se encontraba el cliente o potencial cliente con el que quería contactar. No existía GPS. Era una forma de trabajar que reducía mucho el número de contactos que podía realizar un comercial al día.

Será a mediados de los 90 cuando las empresas empiecen a proporcionar los primeros teléfonos móviles a sus comerciales, generando un punto de inflexión por la gran ventaja que proporcionaban, permitiendo una comunicación más rápida y fluida tanto con los clientes como con la empresa. Sin embargo, el comercial aún seguía apuntando en sus carpetas el resultado de sus interacciones con cada uno de los clientes. Y la mayoría de la información que se archivaba de esta manera, quedaba a disposición del personal administrativo para consultarla cuando tenía alguna necesidad relativa a los clientes, tarifas, formas de pago, descuentos, saldos pendientes ...



Las consecuencias de un sistema de carpetas y fichas eran:

- La falta de información detallada.
- No era accesible fácilmente.
- Era incompleta.
- Muchas veces era imprecisa e ilegible.
- Se extraviaba con cierta facilidad.

A mediados de los 90 aparece Windows 95 que tenía compatibilidad integrada con internet. Y en los años sucesivos, dicho sistema operativo evoluciona al desarrollarse versiones más rápidas y con más capacidad. Bajo el entorno Windows aparecen los primeros paquetes de Office, programas de contabilidad y todo tipo de software que facilitaban la gestión de la empresa.

Con el desarrollo del *hardware* y el *software*, la mayoría de las empresas deciden aprovechar estas nuevas tecnologías aplicándolas a los distintos departamentos. Se empiezan a cambiar carpetas y fichas de papel por programas de gestión donde se guarda toda la información relativa a los clientes. Se trataría de simples bases de datos que con el paso de los años irían evolucionando hacia programas cada vez más complejos y versátiles.

La planificación de los recursos empresariales o E.R.P., tiene la posibilidad de incluir un C.R.M. para gestionar de forma eficiente las relaciones con los clientes. Por ello, muchas empresas tenderán a implantar un software para realizar dicha gestión, siendo solo algunas las que se resistirán a los cambios y seguirán empleando un método más o menos tradicional, bien por falta de recursos o de convencimiento. En todo caso, siempre existirá la opción de crear un C.R.M. personalizado, a través de un *software* adaptado a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, un Excel a base de hipervínculos.

Así pues, se inicia un cambio en la mayoría de las empresas, que implicará volcar las fichas y todo tipo de documentación relacionada con los clientes en un programa tipo C.R.M. Ese momento del cambio es el inicio de la digitalización. En definitiva, se toma la decisión de implementar un C.R.M.



3.2 HISTORIA DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES - C.R.M. & MARKETING HASTA LA ACTUALIDAD.

No solo hay muchas teorías sobre el nacimiento del C.R.M. (*Customer Relationship Management*), sino que además es muy difícil concretar el momento y otorgar la invención del software a alguien en concreto. En todo caso para tener una visión global del C.R.M., iremos paralelamente comentando un breve repaso de la historia del Marketing y ubicando en la dimensión espacio-tiempo el nacimiento de una nueva filosofía y cultura de cómo debemos relacionarnos con los clientes. Dicha filosofía se apoya en los C.R.M. y en los equipos de clientes (Marketing de cliente) de modo que al final *la actitud del cliente* hacia sus proveedores va a ser la que nos marque la rentabilidad de la inversión, los beneficios, las ventas y la cuota de mercado. Según el profesor Berry (1983), las raíces de C.R.M. están unidas al Marketing Relacional.

A mediados del siglo XX, se desarrolla la teoría funcionalista consistente en un cambio en los conceptos y objetivos de la disciplina, se empieza a dar más importancia a satisfacer las necesidades de los consumidores que a la distribución y la venta de los productos, de tal forma que el Marketing busca averiguar y satisfacer a los clientes. Este concepto tiene su importancia y será una de las bases del desarrollo de un buen C.R.M. ya que la actitud del cliente hacia la empresa dependerá entre otros factores de satisfacer sus necesidades de la forma más óptima posible (Alfonsogu (Fonso), 2016).

A principios de la década de los 60 aparece un término creado por McCarthy, las 4Ps (*product, place, price, y promotion*), precio, producto, comunicación y distribución, que junto al concepto de intercambio de Kotler, darán un nuevo enfoque al concepto de marketing.

En 1967 Robert D “Bob” y Kate Kestnbaum, crearon la compañía Kestnbaum & Co, siendo los primeros en expresar datos numéricos para analizar los resultados de una campaña de marketing a través de la determinación del “Valor de vida del cliente”. Los Kestnbaum junto con Robert Shaw fueron los pioneros en crear bases de datos para multinacionales como BT o Barclays Bank. Sus diseños no eran más que bases de datos de clientes en las que se iba añadiendo toda la información posible sobre ellos, (inicialmente la dirección y el teléfono) y esto en definitiva se podría considerar el origen de los futuros C.R.M. (Alfonsogu (Fonso), 2016).

En los años 70 el desarrollo del marketing se centra en el intercambio. De hecho, la acepción de “intercambio” es una constante en las definiciones de marketing constituyéndose en el concepto principal que describe el objeto central de la disciplina del marketing. En definitiva, este deberá preocuparse de establecer, desarrollar y mantener



intercambios relacionales con éxito. El “Modelo de las tres dicotomías” de Shelby D. Hunt (1976), es un modelo que explica las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores, estableciendo que todos los problemas de marketing se pueden clasificar combinando tres categorías, macro/micro, carácter positivo/normativo y sectores lucrativo y no lucrativo (Hernández y Rodríguez, 2003).

- Macro/micro. “Dicotomía macro/micro, permite diferenciar en función de la escala de las actividades y/o competencias del sector. A nivel macro se consideran las actividades de un conjunto de empresas e instituciones agregadas, así como un grupo de consumidores, en concordancia con la relación causa/efecto en el crecimiento del entorno social y económico. El nivel micro enfoca su campo de acción en las actividades de unidades individuales tales como: empresas e individuos, con el objetivo de evaluar el desarrollo de los procesos de la institución”.
- Carácter positivo/normativo. “Dicotomía positivo/ normativo. El alcance del nivel positivo caracteriza los componentes del objeto de estudio, mientras que el nivel normativo prioriza una prescripción de las actividades que deben desarrollarse para lograr los objetivos. En la industria de producción de artefactos eléctricos, un estudio positivo se basaría en la descripción de las cualidades de los elementos que se ofertan en el mercado; sin embargo, un estudio normativo propondría los precios a los que deben venderse o los potenciales clientes o los canales de distribución de los productos”.
- Sectores lucrativo y no lucrativo. “Dicotomía sector lucrativo/no lucrativo, permite clasificar a las organizaciones en dependencia de sus objetivos. El primero apunta hacia la obtención de beneficios económicos y el segundo sin afán de lucro, como, por ejemplo: Organizaciones no gubernamentales (ONGs) y asociaciones” (Hernández y Rodríguez, 2003).

Es importante señalar que es en esta misma década cuando aparecen los primeros ordenadores personales y se fundan tres empresas muy importantes que facilitarán el nacimiento y el futuro desarrollo del C.R.M. Estas son Microsoft, Apple y Oracle. Oracle de hecho fue pionera en crear software empresarial.

Es en la década de los 80, cuando empiezan a aparecer otras opciones diferentes al concepto de intercambio, conceptos como equilibrio, necesidad o relación. Y es en la noción de relación, donde aparece la visión actual del marketing, la necesidad de generar relaciones duraderas y estrechas con los clientes, con un objetivo que va más allá de conseguir nuevos clientes, que será el de mantener los actuales y maximizar el beneficio que producen. En definitiva y a través de un enfoque de Marketing Relacional, se pretende orientar las empresas hacia los clientes con la posibilidad de implementar un C.R.M.



En 1986 se crean los primeros gestores de contactos, Sullivan y Muhney inventan *Automate Contact Tracking*, A.C.T. (seguimiento automático de contactos). Se trata de un gestor de contactos que sustituiría a los tradicionales tarjeteros con los que los comerciales gestionaban a sus clientes, una especie de Rolodex digital.⁸ Se debe señalar la gran importancia de la creación de las primeras bases de datos ya que sin ellas el desarrollo de los primeros C.R.M. no habría sido posible. Actualmente A.C.T. es uno de los C.R.M. y gestor de contactos más utilizados en el mundo.

De las primeras aplicaciones de automatización de las fuerzas de ventas denominadas S.F.A.⁹ (*Sales Force Automation*), donde el objetivo era simplemente lograr que las actividades asociadas a las ventas fueran lo más automáticas posibles, a lo que hoy en día conocemos como un C.R.M. ha habido una evolución constante. El modelo de gestión de las compañías fue cambiando a la vez que los soportes tecnológicos que las asistían. Hay que tener en cuenta que a finales de los años 80 y principios de los 90 el hardware no estaba orientado ni era el más adecuado para la gestión de aplicaciones S.F.A. y los vendedores de software no lograban el *feedback*¹⁰ adecuado con las empresas al no existir un marketing de intercambio que averiguara las verdaderas necesidades de estas y así poder desarrollar un software capaz de satisfacer dichas necesidades a la vez que implementar un programa de comunicación y relaciones. El hecho de no consultar con ellas de forma adecuada generaba una baja aceptación de dichas aplicaciones S.F.A. (*Sales Force Automation*), y como consecuencia de esa falta de *feedback* las empresas buscaron soluciones a sus nuevas necesidades generando unidades independientes tipo silo para cada una de ellas, sin integrarlas. Por tanto, se trataba de departamentos que atendían a los clientes por distintos motivos pero que no interactuaban con otros departamentos que atendían a los mismos clientes con demandas de servicios diferentes. Es decir, un departamento podía estar atendiendo una reclamación de un cliente X y a la vez otro departamento sin conocimiento de ese hecho podría estar intentando realizar una venta a dicho cliente X, generando una gran confusión en este. La falta de unidad e información entre dichos departamentos era precisamente uno de los mayores problemas para las compañías, ya que estas utilizaban un conjunto de aplicaciones aisladas donde cada una tenía su proveedor, su mantenimiento e incluso su propia base de datos de clientes.

⁸ Un Rolodex es un dispositivo de archivo de tarjeta giratorio utilizado para almacenar información de contacto comercial. Su nombre, un acrónimo de las palabras *rolling e index*, se ha vuelto algo genérico (generalmente como *rolodex*) para cualquier organizador personal que realice esta función, o como una metonimia para el total de los contactos comerciales acumulados de un individuo.

⁹ S.F.A. Sales Force Automati3n. Automatizaci3n de la Fuerza de Ventas

¹⁰ Retroalimentaci3n.



En el año 1989 Ferrara y Susser fundan GoldMine Software Corp, y desarrollan el primer Software de Automatización de Fuerza de Ventas S.F.A. (*Sales Force Automation*), para dar soluciones integradas que incluían la administración de contactos, la administración de oportunidades de venta y los pronósticos de volumen de facturación con los clientes. En definitiva, se podría decir que se trataba del primer prototipo de C.R.M. ya que empezaba a ser algo más que una simple base de datos.

Al inicio de la década de los 90 se desarrolla el Marketing de relaciones, es un nuevo enfoque en la relación cliente-proveedor, donde por encima de todo está la premisa de establecer, desarrollar y mantener con los clientes intercambios satisfactorios en ambas direcciones. La razón es que somos seres sociales y en función de cómo nos relacionamos con las personas que nos rodean, de la confianza y del conocimiento que tengamos de ellos, podremos establecer un tipo de relaciones más o menos satisfactorias a todos los niveles. Aquí estarían incluidas las relaciones con nuestros clientes, donde tomarse el tiempo y el interés en conocerlos, será la clave para que sientan que no solo queremos venderles, sino que pretendemos ayudarles al mostrar interés por saber quiénes son y qué tipo de necesidades tienen (Alfonsogu (Fonso), 2016).

A mediados de los 90, los vendedores de *software* empiezan a ofrecer soluciones integradas, agrupando los *Call Center* con los servicios al cliente, con los soportes de mantenimiento, acabando con las soluciones tipo silo. El avance tanto del software como del hardware hacia soluciones integradas posibilitará el nacimiento y desarrollo de los C.M.S. (*Customer contact information*), S.F.A. (*Sales Force Automation*), E.C.M. (*Enterprise information systems*), C.I.S. (*Customer information systems*), C.R.M. (*Customer Relationship Management*). Son todos nombres diferentes para denominar un soporte informático que gestiona de forma integrada a los clientes. Finalmente, el término que aglutinó más conceptos fue el que triunfó, la gestión de relaciones con clientes o C.R.M., acuñado por Siebel en el año 1993.

Podríamos definir el C.R.M. como una aplicación informática que facilita la interacción de las empresas con los usuarios demandantes de sus productos o servicios, ayudando a conocer mejor a los clientes, a averiguar sus auténticas necesidades y a fidelizarlos, lo que originará un incremento en las ventas. Las primeras *world wide web*¹¹ datan del año 1991.

Siebel fue uno de los empleados de Oracle más brillantes e intentó convencer a Ellison, fundador de Oracle, de vender su software interno de ventas, lo que originó que

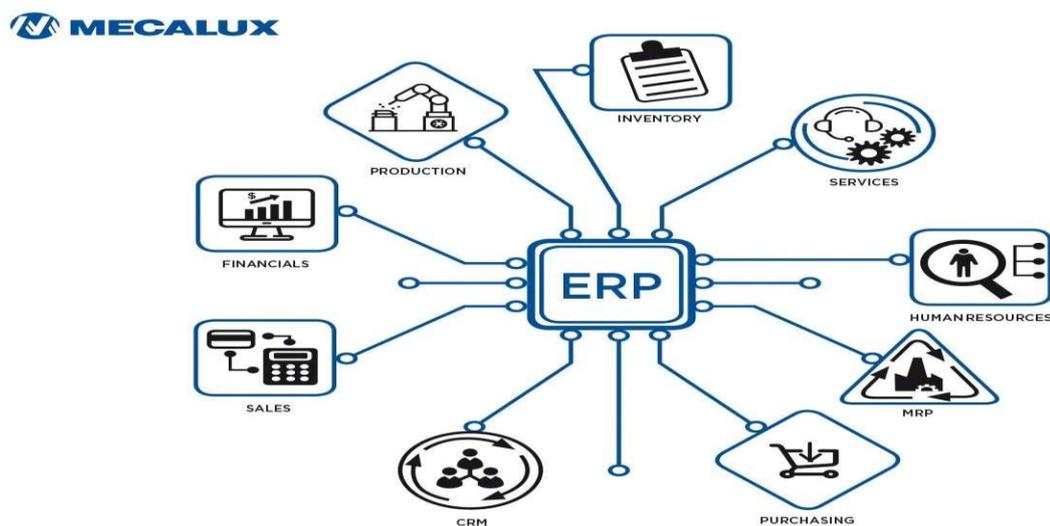
¹¹*world wide web*. Red informática mundial es un sistema que funciona a través de internet, por el cual se pueden transmitir diversos tipos de datos a través del Protocolo de Transferencia de Hipertextos o HTTP, que son los enlaces de la página web



Siebel abandonara Oracle al ver que Ellison quería seguir centrado en las bases de datos y el E.R.P. Podemos ver en la figura 2 una infografía que nos explica cómo se posiciona un C.R.M. dentro de un E.R.P. (*enterprise resource planning*: planificación de recursos empresariales). Un E.R.P. cuenta con distintos módulos para cada área empresarial.

Los E.R.P. “se utilizan para reunir y relacionar en un mismo espacio de control sistemas financieros, comerciales, de compras, de ventas, publicitarios y de gestión de la fuerza laboral, entre otros. Se trata de un modelo de gestión y de configuración de datos único, en el que se tiene acceso a toda la información relevante de una empresa. Información de valor económico que se emplea en la toma de decisiones a diferentes niveles. Se utilizan para reunir y relacionar en un mismo espacio de control sistemas financieros, comerciales, de compras, de ventas, publicitarios y de gestión de la fuerza laboral, entre otros” (ci2.es, 2021).

Figura 2: Posicionamiento de un CRM dentro de un ERP.



Fuente: Mecalux (2019)

Los C.R.M. acabarán formando parte de los E.R.P. y con el tiempo se irán convirtiendo en uno de los softwares más importantes para las empresas. En 1993 Siebel y House fundan Siebel Systems. La empresa empieza como una S.F.A., pero se desarrolla rápidamente a C.R.M., convirtiéndose a finales de los años 90 en líder mundial de C.R.M., al surgir como el principal proveedor de software C.R.M. del mercado. En 1999 la revista Fortune¹² nombra a Siebel Systems la empresa con el crecimiento más rápido de EEUU. Y en el año 2000 gracias a sus políticas de alianzas ya tenía más de 700 socios, llegando en el año 2002 a lograr una cuota de mercado del 45%.

¹² Fortune es una revista global de negocios publicada por Time Inc. y fundada por Henry Luce en 1930.



El éxito de Siebel empuja a todas las empresas que desarrollan E.R.P. a completarlo con soluciones de C.R.M. Antes de continuar debemos señalar la diferencia entre E.R.P. (*Enterprise Resources Planning*) que se refiere a la planificación de los recursos empresariales y el C.R.M. (*Customer Relationship Management*) que se limita a la gestión de las relaciones con los clientes. Todas las grandes empresas que comercializaban E.R.P., al ver el éxito de Siebel, se sumaron a la tendencia del momento y decidieron complementar sus E.R.P. con soluciones de C.R.M.¹³

A principios de los 2000 y como consecuencia de la burbuja puntocom, el Nasdaq se desploma al igual que lo hizo Terra en España, que fue el símbolo de la burbuja de las puntocom. Esta crisis impactó en toda la industria de la tecnología informática lo que desencadenó fusiones, cierres y adquisiciones. Así fue como las compañías más fuertes entraron en una guerra de compras para hacerse con las más débiles. Microsoft aprovechó para hacerse un hueco en el sector de los CRM+ERP, siendo S.A.P. el ERP de Microsoft, el más utilizado en el mundo. (Alfonsogu (Fonso), 2016).

Al mismo tiempo que evolucionan los CRM+ERP, el marketing también está cambiando y complementándose, al ser un marketing donde las relaciones están orientadas al establecimiento, mantenimiento y conservación de intercambios satisfactorios entre clientes y proveedores. Por tanto, la calidad se centra en la relación, con el objetivo de lograr el máximo valor posible para los clientes. Y para lograr ese valor máximo, el marketing se orientará hacia el mercado, buscando respuestas sobre qué quieren los consumidores, cómo está actuando nuestra competencia a la vez que se intenta lograr la coordinación interfuncional entre todos los departamentos de la empresa, para que compartan toda la información y recursos disponibles. Se trata de la implicación de toda la empresa a través del Marketing del cliente, aspecto muy importante que iremos desarrollando en los próximos capítulos dada su vinculación con el C.R.M / e-C.R.M.

Es importante señalar los problemas de implantación del C.R.M. en las empresas. Las estadísticas indican que en el año 2002 el 65% de los intentos de implantar programas de este tipo fracasaban. Las principales razones de no lograr una implantación con éxito se debían a la complejidad de la mayoría de estos programas y a su elevado precio.

La gestión electrónica de los clientes (e-crm), no es más que la evolución del C.R.M. con su soporte en la web, gracias a internet al utilizar plataformas C.R.M. online. Con los e-C.R.M se consigue una comunicación más personal y recíproca con los clientes.

¹³ Curiosamente la compañía de Siebel, Siebel Systems, sería comprada en septiembre de 2005 por su antiguo jefe Elleson de Oracle Corporation, quedando Siebel Systems como una marca registrada de Oracle Corporation.



Actualmente no existen grandes diferencias entre un e-C.R.M. y un C.R.M. ya que la mayoría de las empresas que ofrecen estos servicios lo hacen online a través de páginas web. Por ello se sigue denominando C.R.M. aunque casi todas presten estos servicios con soporte web. Los software e-C.R.M. generan un historial con todas las interrelaciones que realiza la empresa con sus clientes.

A finales de la década, en el año 2009 y ya superada la crisis.com, Ferrara, uno de los autores, creadores y diseñadores más relevantes del C.R.M., observa que para la mayoría de las pymes los programas que hay en el mercado de C.R.M. son complejos y caros. Estas serían las causas más significativas del alto índice de fracaso y el origen de un nuevo enfoque que daría lugar al nacimiento de Nimble C.R.M., una empresa para dar soluciones a medida tipo C.R.M. a las pymes, incluyendo un nuevo concepto, el C.R.M. Social. Nimble C.R.M. es una plataforma de C.R.M. Social, adaptada a las nuevas formas de captar clientes en la era de la computación en la nube, que nos permite de forma automática prospectar contactos desde las redes sociales.

“Social CRM es la modernización del CRM tradicional que se centra en facilitar a las empresas participar y generar valor en las redes sociales, donde se encuentran sus clientes actuales y potenciales, con el objetivo de fidelizarlos y creando relaciones de largo plazo”. (Wikipedia, 2008)

Quizás una definición más completa de *“la gestión de las relaciones con los clientes a través de las redes sociales o la CRM social”* sería la de la multinacional Salesforce en el año 2018: *“Es la integración de los canales de las redes sociales en las plataformas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Las plataformas de CRM son cada vez más compatibles con las redes sociales, junto con los canales tradicionales, para que los clientes puedan interactuar con las empresas a través de sus canales preferidos. Esto se traduce en un mejor servicio de atención al cliente y una mejor información de marketing obtenida a partir de los datos de las redes sociales de los clientes”.* Salesforce (2023).

La start-up Salesforce fue fundada en 1999 y fue la pionera al plantear la idea revolucionaria de sustituir el software C.R.M. de escritorio tradicional por el C.R.M. en la nube, permitiendo que fuera accesible en cualquier momento y desde cualquier lugar. A finales de la década del 2000, esta innovadora plataforma en la nube es la solución CRM líder a nivel mundial desbancando a Oracle, SAP y Microsoft en la evolución de la cuota de mercado. Actualmente Salesforce cuenta con más de 36.000 empleados, dedicados al continuo desarrollo y cambio de la industria del software, democratizando la nube, la movilidad, las interacciones sociales, el internet de las cosas (IoT) y las tecnologías de inteligencia artificial (IA) en compañías de cualquier tamaño y de cualquier sector,



impulsado por sus propios valores esenciales (Confianza, Éxito de clientes, Innovación e Igualdad). Salesforce se impone en el mercado con su modelo: Electrónico C.R.M. + Social + Nube + Automatización de fuerza de ventas + Sencillo.

Consecuencia de lo grande y complicada que se hace Salesforce aparecen nuevas oportunidades en el mercado orientadas a las pymes, para desarrollar modelos C.R.M. en la nube más sencillos y fáciles de implantar y manejar.

Actualmente estamos en la era de la conectividad y el C.R.M. *Social Cloud*, es un componente esencial para dar a los clientes una experiencia extraordinaria y de atención única que busca mejorar la relación comercial, con el objetivo de convertirnos en su proveedor preferido, *“lo que supondrá que dichos clientes comunicarán a toda su organización que siempre que sea posible, las compras de bienes y servicios de la categoría de los que usted proporciona deben hacerse a su empresa”* (Curry y Curry, 2002).

Los programas actuales C.R.M. *Social Cloud*¹⁴, permiten almacenar una gran cantidad de información que puede ser gestionada fácilmente. Una de las primeras aplicaciones prácticas donde se hace patente la funcionalidad de este tipo de softwares es en la gestión de los departamentos comerciales con sus equipos de ventas. Probablemente esta es la aplicación más importante, ya que permite al departamento comercial disponer de toda la información personalizada de los clientes, a cualquier hora del día, en cualquier lugar y por todo el personal que entre en contacto con los clientes. De esta manera, la satisfacción del usuario aumenta de manera considerable, al comprobar que la empresa en cuestión conoce al detalle su situación. Es lo que se conoce en el mundo del marketing como la estrategia del cliente único. Es decir, el software de gestión empresarial CRM permite tratar a cada cliente como si fuera especial.

La estrategia del cliente único supone un cambio en la filosofía de la empresa, ya que gracias a las plataformas digitales, las empresas pueden ofrecer altos niveles de atención, generando esquemas de microsegmentación que permiten mayor retención y contacto con los clientes, ofreciendo productos adaptados a las necesidades específicas de cada uno. Se trata de un cambio cultural de la empresa, que propone orientar el trabajo hacia un sistema integral en la administración de la información.

Muchas empresas, además, tienen departamentos de *call center*¹⁵ para gestionar reclamaciones o solucionar problemas. En estos casos, el software de gestión permite

¹⁴ Social Cloud. Nube social. **Cloud** significa, literalmente, nube. En términos informáticos nos referimos a un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que normalmente es Internet. Muñoz de Frutos, Ana. (20-5-2017)

¹⁵ Es un centro de atención telefónica, donde comerciales, agentes, asesores, supervisores...realizan o reciben llamadas para dar un servicio a los clientes, compañías, socios comerciales.



identificar la llamada de la persona, con su nombre, la empresa a la que pertenece y toda la información relativa a la relación que se haya establecido en el pasado con ese cliente. Es una forma de gestionar la base de datos de una manera estratégica y eficaz. Además, permite al comercial que converse con ese cliente, registrar la llamada y el motivo de la misma para configurar un histórico que pueda ser utilizado en futuras ocasiones.

Respecto al telemarketing y las televentas, son softwares que también presentan una serie de utilidades que marcan la diferencia. Permiten almacenar los datos de cada cliente de forma centralizada y organizada. Esto hace que la atención a un determinado cliente no sea responsabilidad de un único empleado, ya que la información está integrada en la base de datos y todos por igual tienen acceso inmediato a la misma. Este concepto va unido al Marketing del cliente, que supone la implicación de todos los empleados de la empresa, puesto que la relación con los clientes es lo suficientemente importante para que no dependa solo de los departamentos de ventas y marketing. Todos y cada uno de los empleados pueden mejorar la rentabilidad de sus empresas, en función de sus actitudes y aptitudes comerciales, afianzando la lealtad del cliente, siendo el único camino para lograr la categoría de proveedor preferido.

En la actualidad, la estrategia capital de la mayoría de las empresas está basada en lograr la máxima satisfacción de sus clientes, que generará de forma inconsciente lealtad hacia su proveedor. La figura de proveedor preferido es una de las máximas aspiraciones a las que se puede llegar cuando se capta un cliente, y se genera en el largo plazo a través de la relación, la atención, la confianza, la colaboración, la resolución de problemas, averiguando en cada momento qué es lo mejor y adelantándose al futuro con nuevas soluciones más económicas y eficientes, que incrementen su grado de bienestar y su tranquilidad al saber que siempre se le va a atender en tiempo y plazo. Y ante todo mostrar nuestro máximo apoyo y colaboración con ellos en los momentos más complicados, por descuidos, errores o exigencias de sus clientes. El termino proveedor preferido equivaldría a tener un 9 o un 10 en una encuesta *Net Promoter Score*¹⁶, indicador que sirve para medir la lealtad y satisfacción de los clientes respecto a una marca, producto o servicio. En este tipo de encuestas los promotores que asignan una nota de 9 o 10 a la atención recibida van a recomendarnos a familiares y amigos.

Por experiencia propia una regla de oro es no aprovecharse jamás de la confianza y el crédito que nos otorguen, y siempre colaborar y ayudar sin escatimar esfuerzos, incluso en los precios si de forma puntual lo necesitan aun representando un coste puntual para

¹⁶ El NPS o Net Promotore Score, es un indicador que ayuda a las empresas a saber cuál es el grado de satisfacción de sus clientes para con los servicios o productos que comercializan. NPS. Puntuación neta del promotor.



nuestra empresa. Por ejemplo, “*Es muy urgente, ponlo en fabricación y ya me pasarás la oferta cuando puedas*”, paradójicamente lo que siempre genera esta situación es un menor margen de beneficio ya que obliga y exige ser más escrupuloso a la hora de aplicar los distintos costes en el producto manufacturado y en el margen de beneficio.

En resumen, los softwares e-C.R.M. *Social Cloud* son muy útiles para las empresas que quieran incrementar sus ventas y beneficios, ya que les facilitará hacer nuevos clientes y mantenerlos satisfechos en todo momento, siendo el acceso inmediato a la información un factor clave en la gestión de dicha relación comercial. Todas las empresas, al fin y al cabo, tienen clientes y mantenerlos satisfechos supone un plus añadido a su estrategia comercial. Con la ayuda de un software de estas características, las empresas estimulan la lealtad del cliente y reducen el coste de obtener nuevos usuarios.¹⁷¹⁸¹⁹²⁰

4.- PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN, CARACTERÍSTICAS, FUTURO Y CONCLUSIONES.

En este capítulo en primer lugar realizaremos un análisis de los programas C.R.M. y e C.R.M. que existen en el mercado, a continuación, estudiaremos los problemas que surgen cuando se implanta un software de este tipo en la empresas y terminaremos por deliberar sobre el futuro del C.R.M.

4.1 ANÁLISIS DE PROGRAMAS C.R.M. Y e-C.R.M. QUE EXISTEN EN EL MERCADO.

Para realizar el análisis de los programas C.R.M. y e-C.R.M. que existen en el mercado, empezaremos con una cita literal de Ariza (2021) que nos da una visión general de las características de este tipo de softwares: “*Cada empresa necesita definir un modelo personalizado de CRM, adaptado a sus requerimientos y necesidades. Sin embargo, no existe un tipo de software o plataforma CRM ideal, por lo que cada estrategia exige una combinación específica y adaptada de aplicaciones tecnológicas*”.

Debemos tener en cuenta que cuando nos relacionamos con los clientes, podemos hacerlo de diferentes maneras, por lo tanto, tendremos que analizar las distintas aplicaciones tipo C.R.M. que existen en el mercado para optar por la que más nos facilite dicha relación. Según Fernández Aguirre (2021).

- “Relación directa: el contacto con el cliente es directo y en persona.

¹⁷ <https://www.efficacy.com/es/historia-del-crm-hasta-la-actualidad/>

¹⁸ Marketing Web Consulting, SL. (Rodríguez Cid, 2019)

¹⁹ <https://evaluandosoftware.wordpress.com/2011/12/07/breve-historia-del-crm/>

²⁰ <https://crearsoftware.com/2015/05/18/historia-del-crm/>



- Relación indirecta: la empresa o marca se vale de canales digitales para establecer contacto con el cliente.
- Relación personalizada: en general, toda relación con el cliente debe ser de este tipo; es decir, adaptada a sus necesidades puntuales.
- Relación colectiva: se presenta cuando te diriges a un grupo o segmento de clientes que comparten necesidades, lo que te permite concentrar esfuerzos.”

Para la implantación y desarrollo de un CRM se suelen utilizar múltiples soluciones tecnológicas combinadas e integradas. Entre ellas podemos diferenciar distintos tipos de aplicaciones:

- Aplicaciones que buscan cultivar las relaciones con los clientes y cada uno de los puntos de contacto con ellos. Deben estar integradas tecnológicamente entre sí, a fin de ofrecer al cliente una experiencia coherente y sistemáticamente óptima. Por ejemplo: las redes sociales, los *call centers*, el sitio web, las aplicaciones para *smartphones* y tabletas, etc.
- Aplicaciones que permiten gestionar la relación con el cliente. Se suelen utilizar aplicaciones de marketing, ventas y servicios, mediante las cuales se automatizan los procesos de gestión y la fuerza de ventas. Hay aplicaciones muy específicas con las que realizar envíos masivos, mientras que otras hacen posible realizar *online* tanto la inserción de publicidad como la gestión de encuestas. También son muy comunes los sistemas de inteligencia artificial que permiten atender a los requerimientos comerciales de los clientes y proporcionarles la ayuda solicitada a través de una llamada telefónica.
- Aplicaciones que posibilitan el almacenamiento y procesamiento de información comercial. Hay plataformas analíticas de *business intelligence*²¹ que permiten procesar datos y desarrollar modelos analíticos, con los que se obtienen patrones de compra y de consumo, se hacen segmentaciones y se descubren oportunidades de negocio no detectadas a primera vista. (Ariza, 2021, p.164)

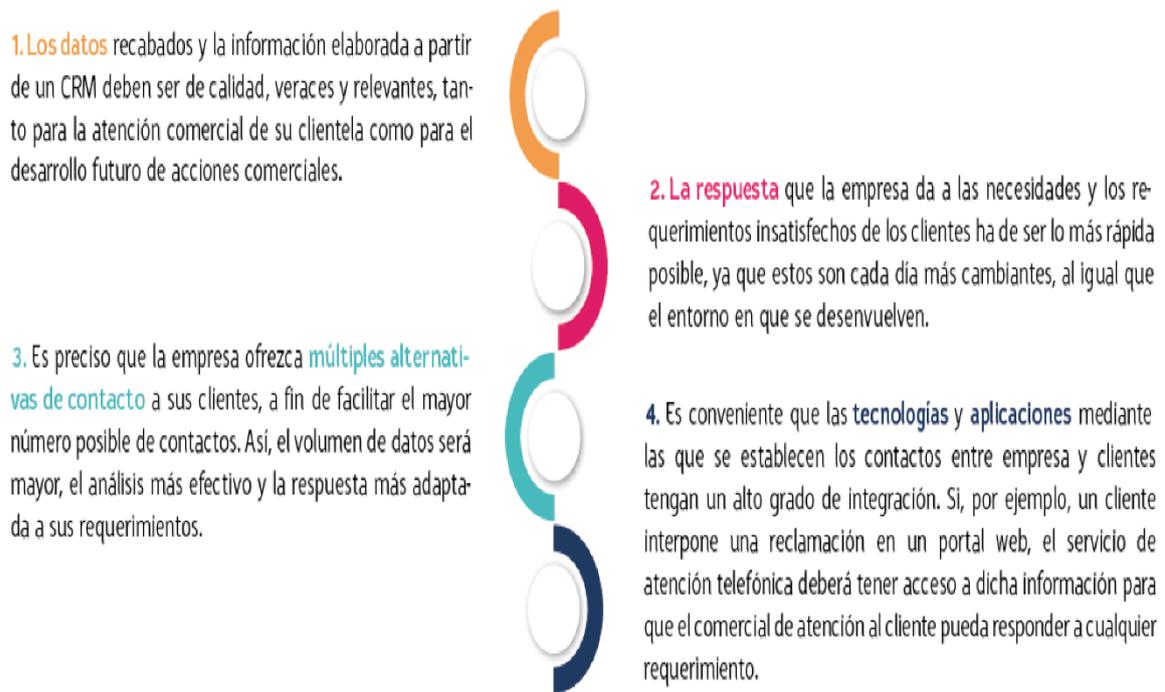
Todas estas aplicaciones muestran diferentes tipos de software tipo C.R.M. que están destinados a atender distintos modelos de empresas, no es lo mismo una empresa que comercializa servicios que una que vende productos y también va a ser muy diferente el tipo de C.R.M. que emplearemos en una compañía que comercializa seguros de coches

²¹ Se denomina inteligencia empresarial, inteligencia de negocios, inteligencia comercial o BI, al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitectura técnicas, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa. Wikipedia (2023)



a la de un restaurante, ya que, aun siendo de servicios ambas, tienen enfoques muy diferentes. En todo caso, todas deben contar con unas características básicas que podemos ver relacionadas a continuación en la figura 3. Estas deberán permitir al gestor de relaciones con los clientes garantizar los beneficios más importantes que este tipo de software proporciona a las empresas que deciden implementarlos en su sistema administrativo.

Figura 3: Características básicas de un C.R.M.



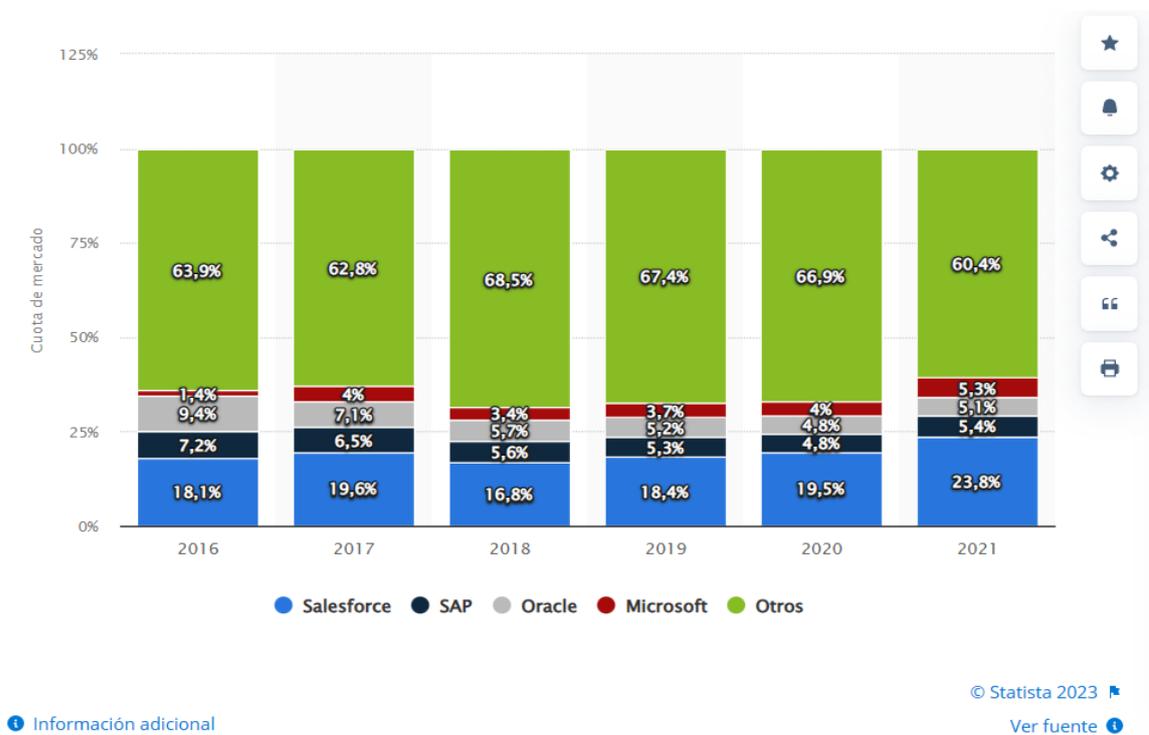
Fuente: Ariza y Ariza (2021)

Teniendo en cuenta estas características, a continuación relacionaremos algunos de los C.R.M. más comercializados en el mercado, detallando algunas propiedades de ellos: Workbooks, act!, Nimble, insightly, opencrm, zendesk, sap, freshsales, creatio, sugarcrm, pipiedrive, HubSpot, zoho, Salesforce, Apptivo, Maximizer, FIVECRM, Microsoft Dynamics 365 Sales. Además, en la figura 4 podemos ver la cuota de mercado de los principales proveedores mundiales de software C.R.M. en el periodo 2016 al 2022. De dicha figura podemos concluir que Salesforce es la compañía que más Software tipo C.R.M. comercializa a nivel mundial, de hecho, su cuota de mercado en el año 2021 con el 23,8% supera con creces a sus tres principales competidores, Oracle, SAP y Microsoft que suman entre los tres tan solo un 15,8%. Microsoft es el que más ha mejorado sus ventas en los últimos cinco años a costa de Oracle, que es el que más ha retrocedido al pasar del



9,4% al 5,1%. En todo caso, esto supone que el 40% del mercado mundial está en manos de estas cuatro multinacionales.

Figura 4: Cuota de mercado de los principales proveedores mundiales de software CRM. 2016 -2022



Fuente: Fernández (2023)

Salesforce es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (C.R.M.) basada en la nube que proporciona a todos los departamentos de la organización, incluidos los de marketing, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico, una visión unificada de los clientes en una plataforma integrada.

Oracle hace un planteamiento señalando que el C.R.M. tradicional es una buena herramienta para relacionarnos con los clientes, pero señala que para gestionar, analizar y mejorar las relaciones de manera eficaz, se necesita un conjunto integral de soluciones en la nube que apoye a la organización en cada punto de interacción con los clientes. Por eso, la solución de CRM debe incluir ventas en la nube, servicios en la nube, comercio electrónico en la nube y marketing en la nube, así como una CDP²², que pueda combinar

²² C.D.P. *Customer Data Platform*. Una plataforma de datos de clientes (CDP) es un software que recopila y unifica datos propios de clientes desde distintas fuentes para obtener una visión única, coherente y completa de los clientes. Es una base de datos de clientes integrada que unifica los datos de clientes de una empresa a partir de los canales de marketing, ventas y servicios. La CDP, o plataforma de datos de clientes, permite a los profesionales de marketing el modelado de clientes e impulsar la experiencia de cliente (bigdata-social.com, 2018).



orígenes de datos en línea, fuera de línea y de terceros para una vista 360° del cliente siempre actualizada.

Efficy es un e-C.R.M. que ofrece sus servicios online, de esta manera cualquier empresa puede acceder al C.R.M. con una conexión a Internet desde cualquier dispositivo. Efficy, soluciones C.R.M. para la gestión de la relación cliente.

Holded es un C.R.M. para estar más cerca de los clientes. Maneja desde una sola plataforma las oportunidades de venta, los recursos y la atención al cliente de la empresa. Es un C.R.M. online para pymes y autónomos.

Pipedrive es un C.R.M. que permite calificar los prospectos prometedores, comunicarse en los puntos de contacto y descubrir oportunidades ilimitadas de venta. El CRM de Pipedrive para gestores de prospectos simplifica el proceso de generación de prospectos y ayuda a la conversión de datos en ingresos.

Existe una guía comparativa de CRM que explora los diferentes modelos y opciones de implementación para empresas de todos los tamaños y que también incluye una tabla útil que compara algunas de las principales soluciones de CRM del mercado y sus funciones. Está disponible en try.yourshortlist.com y resulta de gran utilidad porque permite realizar un análisis rápido sobre las prestaciones y ventajas de los C.R.M. que más se comercializan, además de orientar sobre los retos y los pasos que conviene dar para adquirir un software de este tipo.

En ningún caso debemos olvidar la importancia que tiene este tipo de software en la atención a los clientes en la nueva era digital de un mundo VUCA²³. No va a ser suficiente un servicio postventa, la empresa desea una comunicación rápida, constante y fluida a través de todas las redes sociales disponibles a su alcance. La mayoría de los programas que se comercializan disponen de las herramientas necesarias para alcanzar la satisfacción de los clientes, lo que permitirá a las empresas que lo implementen alcanzar una alta fidelización de sus clientes y lograr un *branding*²⁴ de marca.

Finalmente, señalar que la mayoría de todos estos programas que se comercializan, tienen un denominador común en su propuesta comercial, consistente en ofertar el C.R.M. con soluciones digitales eficientes en distintos paquetes y en función del presupuesto que tenga la empresa para invertir en este tipo de software. El pack más básico sería el

²³ VUCA es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (*uncertainty* en inglés), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones. La noción de VUCA fue creada por la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90.

²⁴ El anglicismo *branding* hace referencia al proceso de construir una marca.



operacional, después estaría el colaborativo y el más completo sería el analítico. El mensaje comercial es que existen tantos tipos de sistemas C.R.M. como modelos de empresas en el mercado. Entre las soluciones digitales eficientes más comunes tendríamos las siguientes:

- Creación de formularios de contacto ágiles y accesibles.
- Creación de *chatbots* que ofrecen respuestas automáticas y recogen información de contacto para atender con rapidez a las demandas de los usuarios.
- Generación de informes relativos a las interacciones de los clientes con la empresa para obtener una mejora continua en la calidad de los procesos.

Queda claro que los precios de los programas informáticos dependen de las prestaciones requeridas por los usuarios.

4.2 PROBLEMAS DE IMPLANTACIÓN DEL CRM.

Cuando las empresas se convencen de las ventajas competitivas de un C.R.M. y deciden realizar una inversión en este tipo de software, en ningún caso se plantean los problemas a los que se van a enfrentar al iniciar su implementación. Por ello, para explicar por qué las empresas tienen dificultades para implantar un CRM en su sistema administrativo, debemos analizar primero si saben realmente qué objetivos quieren alcanzar con una inversión en un software de estas características, o qué problemas u objetivos pretenden resolver o alcanzar en el área comercial. Hay que tener en cuenta que el desarrollo exponencial de las nuevas redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp... está obligando a las empresas a comunicarse con los clientes a través de todas estas plataformas, lo que puede generar un desorden a la hora de recepcionar posibles *lead*²⁵. Para evitarlo, se plantea como solución implantar un CRM, de tal forma que, con ayuda de una interfaz, se canalicen todos los contactos de los clientes y potenciales clientes que se vayan generando a través de las redes sociales a dicho software, logrando así optimizar toda la información en un solo programa, lo que facilitaría una atención rápida y eficiente de todos los clientes, así como clasificarlos en función de su potencial.

Evidentemente, si se realiza una inversión en un programa de este tipo será para lograr algo más que administrar contactos y establecer simples recordatorios sobre opciones de posibles ventas, ya que si el C.R.M. lo utilizamos para algo tan básico, aunque seguramente no tendremos ningún problema de implantación y nuestros objetivos se

²⁵ El término *lead* se usa en Marketing para referirse a aquellos contactos que han dejado sus datos a través de una página web, a cambio de un contenido de su interés. Por tanto, son contactos que, voluntariamente, pasan a formar parte de la base de datos de la empresa.



cumplirán de inmediato, pero lógicamente será una inversión difícil de amortizar y muy cuestionada por el departamento que la haya financiado.

El C.R.M. puede marcar una gran diferencia en los resultados de una compañía cuando administra una amplia gama de procesos comerciales asociados, como el correo electrónico, telemarketing, correo ordinario, visitas de comerciales y representantes, las redes sociales... ya que nos ayudará a captar y retener clientes. Y es aquí donde, con un incremento en el flujo de datos a través de diferentes procesos comerciales, aparecerán las verdaderas dificultades para implementar el CRM. A continuación, señalaremos los problemas más significativos con los que se van a encontrar las empresas a la hora de implantar el C.R.M. según (Malacara, 2023) que son similares a las que surgieron en la empresa en la que está basado el TFG, al implantar dicho software en el año 2018: (Fernández Lastra, 2018).

- El escaso conocimiento y no saber las verdaderas razones por las que deberíamos utilizar un CRM, con qué objetivos, en qué momento, para qué fines concretos... La mayoría sabemos que un software de este tipo sirve para facilitar las relaciones con los clientes, pero, ¿es suficiente decidir una inversión de esta magnitud porque pensamos que va a ser útil y porque cada vez más empresas decidan adoptar este tipo de tecnología sin analizar si realmente un CRM les ayudará a mejorar los procesos y actividades que realizan sus trabajadores dentro de la compañía? Las empresas piensan que un CRM por sí mismo es suficiente para cumplir con los objetivos y mejorar los resultados, pero después no es tan sencillo como inicialmente habían pensado. (Jiménez, 2023).

- La falta de financiación, y no debemos pensar solo en los costes de encargar un programa a medida con unos requisitos adaptados a nuestra empresa. Existe otra dificultad que la mayoría de las veces ni siquiera se llega a contemplar y que al final es seguramente la causa del fracaso en la mayoría de las ocasiones. Se trata de la falta de dotación de personal o de refuerzo en los departamentos más afectados con la implantación de este método de trabajo. Un simple acuerdo económico, o una compensación de cualquier otra índole, podrían ser suficientes para evitar la falta de implicación de los trabajadores, o incluso el fracaso a la hora de implementar el CRM. Así pues, queda claro que la tecnología es importante, pero sin las personas que la gestionen es totalmente inviable y estas normalmente, son reticentes a cualquier tipo de cambio dentro de la organización.

- Subestimar el volumen de trabajo que supone implementar de forma eficiente un CRM al imponer la dirección de la empresa un cronograma de hitos inalcanzables. Esta situación generará una implantación mediocre o insuficiente respecto a los objetivos planteados inicialmente. Por ello, sería conveniente revisar los tiempos establecidos si observamos que estos se dilatan en alguno de los procesos.



- Invertir en un programa estándar y gratuito por reducir costes, o en uno sin concretar los requisitos de software que necesita la empresa, dando por buenos los de más alto nivel, será a largo plazo contraproducente, ya que además de no ser útil, retrasará su puesta en marcha al tener que realizar cambios en dicho CRM, como consecuencia de las modificaciones que habrá que aplicar para adaptarse a los nuevos requisitos que irán surgiendo. De ahí la importancia de diseñar bien el CRM, con las especificaciones lo más precisas posible y concretando bien nuestras exigencias, con el fin de evitar conflictos con el proveedor, que sin ninguna duda derivarán en retrasos y sobrecostes, perjudicando seriamente los intereses comerciales de la empresa.

- El principal problema con el que se encontró la empresa en la que se basa el TFG fue que los trabajadores tenían que realizar el esfuerzo de aprender el manejo y uso del nuevo software sin ningún tipo de motivación a mayores. Estos se mostraron muy reticentes a querer cambiar el sistema de trabajo que se estaba aplicando hasta el momento en la empresa, “el de toda la vida”. Esta falta de implicación y de interés, no solo generó un mal ambiente entre el personal administrativo, sino que además originó un desequilibrio en el nivel de uso e implantación del CRM, debido a las dos, tres... velocidades que se daban en los distintos departamentos de la empresa. Esta situación se produjo por pretender implantar un CRM sin organizar un plan de formación y sin explicar a todos los departamentos afectados, la nueva filosofía de centrarse en el cliente. Con este nuevo enfoque de orientación al cliente, el objetivo es conseguir relaciones comerciales que funcionen a largo plazo. Una forma sencilla de evitar la resistencia e incluso el rechazo de la plantilla para implantar el software, sería con la implicación de la dirección en el proceso de cambio a través de una doble vía, por un lado, planteando reuniones con todos los departamentos, con el objetivo de dar formación y difundir entre ellos las ventajas y beneficios que tendrán profesionalmente al emplear el CRM y por otro, a base de incentivos no solo económicos, sino también de desarrollo profesional.

Por tanto, tener en cuenta que se nos pueden presentar todos estos inconvenientes al implantar un CRM, nos ayudará a cumplir con los objetivos planteados, que son básicamente que el software funcione y que genere las ventajas competitivas que incrementarán las ventas y los beneficios de nuestra empresa.

4.3 EL FUTURO DEL CRM: e-CRM (*Electronic Customer Relationship Management*).

EL e-CRM no es más que una transformación del CRM relacionado con el uso generalizado de internet y del comercio electrónico. Esta versión del C.R.M. permite a las empresas la gestión electrónica de sus clientes gracias a la posibilidad de adaptar las



aplicaciones a sus necesidades comerciales y a la de contratar servicios tipo e-CRM a través de la red con cualquier compañía de *software* especializada. La ventaja más significativa de un e-CRM respecto a un CRM es la facilidad que tendrán los clientes para comunicarse y relacionarse con las empresas de una forma más personalizada, lo que facilitará la cooperación entre ambas partes en cada uno de los contactos y generará valor de beneficio mutuo gracias a la experiencia que se genera con los contactos a lo largo del tiempo. No hay que olvidar que los clientes eligen cómo se quieren comunicar con nosotros en cada momento y siempre optarán por la solución más cómoda y rápida para ellos, lo que significa que por oportunidad y relevancia podrán llegarnos pedidos por cualquier canal de comunicación: WhatsApp, correo electrónico, teléfono, distribuidores, fax, terminal app, correo, portal web ... Con esta evolución del software podremos lograr mucha más información de los clientes y tendremos la posibilidad de filtrar la más relevante y de mejor calidad. Esto nos permitirá segmentar a los clientes para realizar campañas de marketing, descuentos, promociones, ofertas, encuestas ... en función de la situación del mercado y de los objetivos que se pretendan alcanzar. Tanto el CRM como el e-CRM tienen un objetivo común, identificar potenciales clientes, captarlos y por supuesto, retenerlos. Además, estos softwares facilitan a los comerciales una gestión eficiente, rápida y a tiempo real con los clientes, lo cual se traduce en satisfacción, valor y beneficios en todos los contactos que tengamos con ellos. Aitana, blog. (2023)

Los programas de software e-CRM tienen las siguientes características y beneficios:

- Administración a tiempo real de los clientes. Proporciona acceso inmediato y actualizado a toda la información relacionada con los clientes, incluyendo el estado de los pedidos, reclamaciones, consultas pendientes de resolver, saldos contables...
- Administración del conocimiento. Con la comunicación bidireccional, a lo largo del tiempo se va creando una base centralizada con todo el historial y conocimiento de los clientes. A dicha información relevante tendrán acceso todos los departamentos de la empresa, siendo el departamento comercial el que más se beneficiará, lo que le permitirá ser más eficaz al interactuar con los clientes a través de las redes sociales, logrando una comunicación más directa.
- Disponer de información organizada. Nos permite segmentar mejor a nuestro público objetivo y averiguar cuáles son las tendencias del mercado.
- Incremento de los ingresos. Al emplear servicios interactivos, se logra contactar de forma más eficiente con los clientes, lo que nos permitirá retenerlos y



venderles más, generando sinergias, que reducirán los costes aumentando nuestros ingresos.

- Gestión de cuentas. Esto dará a los representantes y agentes comerciales información sobre el estado contable a tiempo real, de manera que podrán tomar decisiones comerciales en función de los saldos de las cuentas de sus clientes.
- Atención y mejora del servicio postventa. Uno de los puntos fuertes para retener a los clientes residirá en la agilidad y habilidad para resolver, de forma eficaz y eficiente, cualquier cuestión que pueda afectar a una buena relación con ellos. Gracias a un seguimiento automático realizado por el equipo de ventas, podremos dar respuestas coherentes a las preguntas que surjan y garantizar una buena atención a todas las cuestiones que se planteen.
- Si, llegado el caso, hay algún asunto significativo que no sepamos manejar y sea de vital importancia para la empresa, este se pondrá en conocimiento del gerente de la empresa y en su caso del consejo de administración.
- Integración del administrador. Dentro del ERP podremos incluir el e-CRM, lo que posibilitará a través de sitios web el acceso a otros departamentos de la empresa, logística, inventarios, expediciones, facturación. Aitana, blog. (2023)

También hay que destacar que un complemento de los e-C.R.M. son los *chatbots*²⁶, ya que estos contribuyen a generar conversaciones con los clientes a través de las redes sociales con las que interactúan. Esta unión *chatbots/e-C.R.M.* genera sinergias, ya que permite administrar y gestionar los contactos con los clientes y los prospectos que se van desarrollando. Los *chatbots* además de mejorar la velocidad de respuesta de la fuerza de ventas, generan conversaciones, realizan tareas automáticas como enviar un WhatsApp, un e-mail... y el e-C.R.M. va clasificando y organizando toda la información que se va generando.

Es importante distinguir las diferencias entre CRM y e-CRM, según Wikipedia (2022b), *“la gestión electrónica de relaciones con clientes, conocida por las iniciales e-CRM, del inglés Electronic Customer Relationship Management, o CRM electrónico, engloba las funciones estándar de gestión de relaciones con clientes con el uso del entorno de red, es decir, intranet, extranet e Internet. El CRM electrónico incorpora procesos de recolección de datos, agregación de datos e interacción con el cliente. En comparación con las tradicionales CRM, la información integrada para la colaboración intraorganizativa e-*

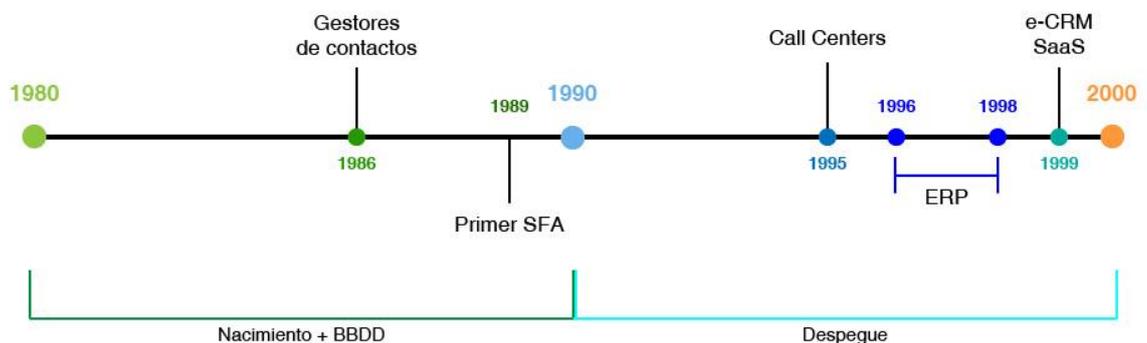
²⁶ Los *chatbots* conversacionales inteligentes a menudo son interfaces para aplicaciones móviles y están cambiando la forma en que interactúan empresas y clientes. Los *chatbots* permiten a las empresas conectar con los clientes de forma personal sin el gasto que suponen los representantes humanos. <https://www.oracle.com/es/chatbots/what-is-a-chatbot/>



CRM, puede ser más eficiente para comunicarse con los clientes.” Vemos por tanto que hay muy pocas diferencias entre el CRM y e-CRM, los dos ya se ofrecen online y cada vez es más difícil encontrar programas CRM que no se comercialicen de esta forma. (Wikipedia, 2022b)

En la década de los 80 hemos pasado de emplear un software tipo BBDD que no es más que una colección de datos estructurados, como tablas, relaciones y consultas, a la aparición de los primeros SFA, que son programas que ayudan a gestionar las ventas. A partir de los años 90 con la comercialización de Windows95, se empiezan a desarrollar los primeros software tipo C.R.M., pero es con la aparición de las redes sociales y sobre todo a partir del año 2000, cuando el C.R.M. tradicional evoluciona hacia el e-CRM SaaS²⁷, significa que ya no es necesario desplegar el software en el hardware para poder usar dichos programas C.R.M., ahora el futuro está en la nube, y los C.R.M. basados en SaaS funcionan en la nube con todas las ventajas que suponen para los usuarios de accesibilidad, eficiencia, flexibilidad y mantenimiento. A continuación, en la figura 5 vemos una infografía de dicha evolución.

Figura 5: Evolución, desde las B.B.D.D. hasta el E.R.P. y el e-C.R.M.



Fuente: Suma CRM. (2018)

Hay que señalar que apenas se habla del e-CRM, la razón es que hoy en día ya damos por descontado que al referirnos a un CRM estamos pensando en un e-CRM. ya que no se diferencian apenas, más bien es una cuestión de evolución. El CRM es un instrumento de uso interno donde se beneficia más la empresa al retener de forma ordenada y clasificada toda la información que se genera al interactuar con los clientes. El e-CRM añadiría un beneficio más equitativo para ambas partes, proveedor-cliente, al ser

²⁷ SaaS. Es una forma de presentar un Software basado en la nube.



accesibles los canales de información para los clientes, generando una mayor interactividad y una comunicación más fluida con ellos.

En cuanto a la implementación de un sistema e-CRM, si a nivel de organización la dirección de la empresa finalmente decide implementar un CRM o un e-CRM, esta deberá tener en cuenta una serie de consideraciones. La primera y más trascendente será la de definir cómo queremos relacionarnos con nuestros clientes y qué aspectos serán los más destacados e importantes al interactuar con ellos. Por tanto, tendremos que elegir un software que se adapte al perfil de nuestros clientes más recurrentes sin descuidar otros segmentos más pequeños y menos esenciales.

Otro aspecto a tener en cuenta será el de facilitar a nuestros clientes que se puedan relacionar con nosotros. Así pues, el soporte que implantemos será en beneficio mutuo, reduciendo los costes de gestión y motivándolos a aumentar los contactos con nosotros. En definitiva, todo debe girar en torno al cliente y para la elección del software será fundamental tenerlo presente en todo momento.

Por otro lado, el CRM o e-CRM facilita la retroalimentación con los clientes, lo que nos permitirá analizar y medir fácilmente las interacciones con ellos, permitiéndonos estudiar e identificar las debilidades ayudándonos a mejorar nuestro servicio de atención al cliente de cara al futuro.

Finalmente, señalar que si se va a realizar una inversión e-CRM, esta deberá tener como objetivo mejorar la rentabilidad de la empresa. Por tanto, el software que instalemos nos tendrá que permitir integrar y simplificar los procesos CRM, reducir nuestros costes de gestión de forma transversal en todos los departamentos de la empresa y facilitar el logro de los distintos subobjetivos de dichos departamentos.

5.- USO DEL C.R.M. EN EL ÁMBITO DE VALLADOLID.

Este capítulo se divide en dos apartados, en el primero analizaremos las conclusiones de la encuesta realizada sobre el uso del C.R.M. en las empresas de Castilla y León. Y en el segundo, mostraremos un ejemplo práctico empleado en una de las empresas encuestadas, de cómo un Excel puede servir de plataforma para crear un C.R.M. que permite guardar todo tipo de documentos e información de nuestras relaciones con los clientes, con la cual podremos realizar informes que permitirán a la dirección de las empresas tomar las decisiones más ventajosas para alcanzar los objetivos anuales planteados por estas.



La actual coyuntura económica exige centrarse en mejorar la experiencia del cliente, por tanto, ¿qué camino debemos seguir para mejorar nuestras relaciones con los clientes?

Realizar un análisis de cómo se han transformado las empresas en Valladolid, nos ayudará a responder a esta pregunta, teniendo en cuenta que muchas son Pymes y un porcentaje significativo de ellas están relacionadas con el sector de la automoción.

Más complicado será planificar una buena estrategia con éxito de relación colaborativa, que nos permita lograr el objetivo de hacer sentir únicos a nuestros clientes, aplicando un marketing de cliente. Sin ninguna duda, para lograrlo, será necesario implicar a todo el personal de la empresa con unas pautas sencillas y concretas, que nos ayudarán a conocer mejor a nuestros clientes, lo que nos facilitará saber cuáles son sus necesidades, sus gustos, preferencias... datos imprescindibles y necesarios para ofrecer una experiencia única, y así lograr que nos consideren su proveedor preferido.

5.1 ENCUESTA A EMPRESAS SOBRE EL USO DEL CRM.

Pequeñas y medianas empresas industriales situadas en Castilla y León, con especial incidencia en la provincia de Valladolid, han sido encuestadas en el marco de este T.F.G. con el objetivo de investigar y saber más sobre el C.R.M. para poder dar respuesta a las cuestiones planteadas en la introducción.

Dicha encuesta (que puede consultarse en el anexo) se realizó durante el mes de diciembre de 2022 y enero de 2023 a 16 empresas. Inicialmente se contactó con algunas de ellas a través del correo electrónico y después, visto el resultado, se decidió ir personalmente para lograr completar el trabajo de investigación. En ella participaron empresas de diferentes sectores de nuestra economía regional con especial relevancia de las situadas en la provincia de Valladolid. De toda la información recopilada, en total se obtuvieron 15 respuestas, de las cuales 11 fueron presenciales y el resto a través del teléfono ya que algunos de los clientes a los cuales se les envió un correo electrónico, respondieron a través del teléfono a las preguntas de dicha encuesta. Se realizaron los correspondientes registros y de ellos se sacaron las conclusiones que nos han ayudado a dar respuesta a cada una de las cuestiones planteadas en la introducción.

La encuesta fue respondida por gerentes de empresa, ejecutivos y personal responsable de departamentos de ventas y atención al cliente. En ella se plantean cuestiones concretas relacionadas con la gestión de los clientes, sobre la situación actual y futura en las empresas. En la figura 6 se recogen los datos más relevantes de la encuesta propuesta.



Figura 6: Ficha de la encuesta sobre el C.R.M.

<p>Ficha de la encuesta:</p> <p>Realizada en el mes de diciembre del 2022/ enero 2023.</p> <p>Dirigida: A empresas del sector industrial localizadas en Castilla y León.</p> <p>Perfil de los encuestados: Gerentes, administradores, directivos, responsables del área de ventas / compras.</p> <p>Tipo de encuesta: De respuesta cerrada.</p> <p>Tipos de preguntas utilizadas en la encuesta: Preguntas cerradas multicotómicas con respuesta única. Se trata de preguntas con varias opciones, en las que el receptor solo tendrá que elegir una de ellas.</p> <p>La encuesta se estructura en cuatro bloques, que permitirán analizar:</p> <p>El tamaño de las empresas.</p> <p>Quién decide sobre las estrategias para implantar un CRM.</p> <p>Cómo gestionar toda la información que se genera a partir del contacto con los clientes.</p> <p>Utilización de software tipo C.R.M. por parte de las empresas.</p>
--

Fuente: Elaboración propia. (2023)

A continuación, efectuaremos un análisis de los resultados de la encuesta realizada, donde se hará un estudio conjunto de las respuestas obtenidas.

La conclusión más llamativa sin ninguna duda, está relacionada con la edad de las personas. Se podría decir que el conocimiento y uso de un CRM es directamente proporcional a la formación académica y a la juventud de los jefes administrativos o directivos, e inversamente proporcional al nivel de estudios y sobre todo, a la avanzada edad de las personas que han respondido a la encuesta. De hecho, al mostrarles el



funcionamiento del CRM-Excel con el que se trabaja en la actualidad en la empresa a la que hace referencia el T.F.G., solo muestra interés y entusiasmo el personal administrativo más joven, independientemente del nivel de formación, ya que incluso muchos de ellos con una formación de FP de grado medio, ven las grandes ventajas de poder manejar la información de los clientes con un software tipo CRM. Solo les inquieta o preocupa el tiempo que les puede llevar crearlo y aprender a manejarlo. En el otro extremo están los administrativos de edad más avanzada que no muestran ningún interés, por estar muy acomodados a sus métodos tradicionales y ser muy reticentes a realizar ningún cambio. Las razones por las que se resisten a los cambios son muy variadas, pero fundamentalmente residen en el gran esfuerzo que les puede suponer actualizarse y cambiar su forma de hacer las cosas. Además, ellos no entienden, o no quieren entender, en qué consiste el marketing relacional y colaborativo con los clientes. Si a esta situación añadimos que la dirección no cree en los beneficios que le puede proporcionar al negocio un C.R.M., el fracaso de invertir en un software de este tipo está garantizado.

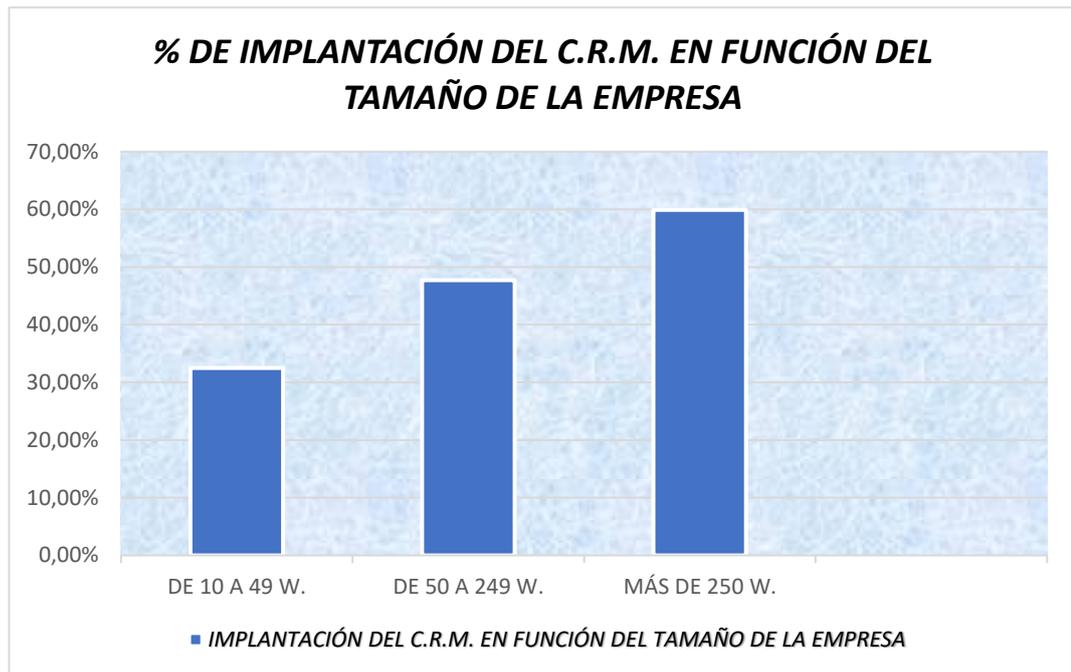
Otro factor que influye en las empresas es la falta de actualización y modernización de sus infraestructuras, instalaciones y equipos a nivel administrativo. Dicha obsolescencia se proyecta sobre los equipos de ventas, de tal forma que las innovaciones que utilizan para automatizar la fuerza de ventas son las más básicas, el correo y el teléfono móvil. No saben en qué consiste un E.R.P. y tampoco han oído hablar del C.R.M.

Cabe señalar que hay empresas que sí tienen implantado un E.R.P., incluso un software que optimiza el proceso de gestión de sus ventas y, sin embargo, no saben en qué consiste un C.R.M. Tampoco debemos olvidar que, como filosofía corporativa, un C.R.M. es más que un software, es una estrategia que se centra en la experiencia de los clientes a través de un marketing relacional, centrado en el *feed back* y la colaboración para cubrir sus necesidades con el fin de obtener valor de beneficio mutuo.

Respecto a la dimensión de las empresas, también se observa que hay una relación directa entre el empleo de este tipo de softwares y la clasificación de las empresas por su tamaño en función del número de trabajadores, cuanto más grande es el tamaño de la empresa, más probable es que tengan implantado un C.R.M. y un E.R.P. Investigando datos a través de internet sobre esta observación, se ha elaborado la figura 7 donde se refleja que los datos obtenidos son similares a los recogidos en las encuestas, ya que la mayoría de las empresas en las que se ha realizado dicha encuesta son pymes con menos de 50 trabajadores y solo dos de ellas han afirmado disponer de un C.R.M. y tenerlo operativo. Respecto a las empresas de tamaño superior a los 50 trabajadores solo una confirmó el empleo de un E.R.P. que incluía la gestión de los clientes con un C.R.M.



Figura 7: Implantación del C.R.M. en función del tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2023).

Debemos destacar las empresas que ya tienen implantado un E.R.P., que poseen un gran conocimiento sobre el C.R.M. y que, además, están integrando la automatización de la fuerza de ventas en dicho CRM, permitiéndoles consultar y gestionar todos los datos de los prospectos en tiempo real. Estas compañías ya han experimentado las grandes ventajas competitivas que logran aplicando una filosofía C.R.M. centrada en la gestión de la experiencia del cliente.

Respecto a otros aspectos de la encuesta, hay que señalar que la mayoría de las empresas no solo no tienen un C.R.M., sino que también desconocen en qué consiste y cómo funciona este tipo de softwares, pero sí cuentan con programas diseñados por ellos para la gestión de la información más relevante de los clientes. No tienen intención de invertir en un C.R.M. y tampoco muestran un interés especial por saber todas las ventajas que pueden conseguir con la implantación en la gestión de su empresa. La encuesta se realizó, en la mayoría de los casos, a personal administrativo y gerentes de empresa y de las respuestas podemos concluir que la mayoría (casi el 95%) emplean de forma regular estrategias con los clientes y para ello analizan sobre todo, la evolución de la facturación. Se observa que la cualidad más destacada y con la que retienen a los clientes es con la calidad del servicio y sobre todo, con los plazos de entrega del producto. Además, todos los que tienen la ISO:900128 realizan una encuesta de calidad donde logran recabar

²⁸ I.S.O. La Organización Internacional de Normalización (llamada en ocasiones: Organización Internacional de Estandarización; conocida por el acrónimo ISO)



información sobre el nivel de satisfacción de sus clientes. Todas cuentan con un departamento comercial, atendido normalmente por los propios administrativos, incluso alguna de ellas cuenta con representantes o comerciales que realizan visitas a las instalaciones de los clientes, aunque los contactos más habituales son a través del teléfono y el correo electrónico, sin olvidarnos del WhatsApp y otras redes sociales. Hay que señalar que la información más relevante es la obtenida por los comerciales y vendedores. Para la toma de decisiones, analizan la información que van recopilando, basándose fundamentalmente en el volumen de ventas. Dicha información se archiva y, normalmente, no se comparte con otros departamentos, pero sí se utiliza en caso de que exista alguna reclamación de los clientes. Las decisiones a nivel de dirección coinciden normalmente con el análisis de la información de que disponen a través de los distintos canales que existen en las compañías.

Sobre la encuesta en la empresa donde colaboro actualmente, señalar que no tiene un C.R.M. y ni siquiera tiene previsto implantarlo a corto plazo, pero sí cuenta con un E.R.P. Se trata de una empresa dedicada a la fabricación de embalajes especiales a medida, con una plantilla por encima de los 200 trabajadores y una facturación superior a los 3 millones de euros. La encuesta se le realizó al responsable de calidad y oficina técnica y de sus respuestas podemos deducir que, fundamentalmente, se basan en el margen y en el volumen de ventas de sus clientes para decidir sobre las estrategias que se van a plantear respecto a cada uno de ellos. La cualidad más destacada y con la que retienen a los clientes es el estricto cumplimiento de los plazos de entrega del producto (Just in time).²⁹ Además, al tener la ISO 9001 realizan la encuesta de calidad donde logran recabar información sobre el nivel de satisfacción. En este caso, la empresa sí cuenta con un equipo de comerciales, lo que facilita las visitas a las instalaciones de los clientes. Aún así, los contactos más habituales son a través del correo electrónico y las redes sociales. Para la toma de decisiones, la dirección analiza informes de todos los departamentos, poniendo especial interés en el volumen de facturación y en los informes del departamento comercial sobre cada uno de los clientes. Dicha información se archiva y en principio, todos los departamentos tienen acceso a ella para mejorar la interacción con los clientes. En caso de reclamación aplican la norma ISO 9001, abriendo la no conformidad correspondiente y aplicando la acción correctora que se requiera para subsanar la reclamación.

Con los datos y la información obtenidos en la encuesta podremos analizar y concluir que, una forma de iniciarse en el C.R.M. evitando algunas de las reticencias que más ponen las empresas y sus empleados para implementar este tipo de programas, sería

²⁹ *Just in time*. El método justo a tiempo, conocido por las siglas JIT (del inglés *just-in-time*), es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. También llamado *método Toyota*. *Wikipedia*.



empezar por crear un C.R.M. con una hoja de cálculo tipo Excel bajo el entorno Windows, de tal forma que, además de evitar los gastos a la empresa en una inversión que podría quedar aparcada por la dificultad para manejarlo, tendríamos un programa gratuito con la ventaja de que la mayoría de las personas que realizan labores administrativas ya saben manejarlo, evitando también el gasto en formación. En definitiva, crear nuestro propio C.R.M.-Excel a base de hipervínculos podría ser la solución para iniciarnos en el marketing relacional con los clientes, donde iremos creando a medida nuestro C.R.M. según las necesidades de nuestros clientes.

5.2 EJEMPLO PRÁCTICO DE CRM – EXCEL

El ejemplo que se refleja en la captura de pantalla de la página siguiente, (Figura 8: CRM-Excel, ejemplo práctico) corresponde a un CRM – Excel donde, a base de hipervínculos, se han ido creando una serie de ítems iniciales a demanda de las necesidades que hemos considerado necesarias al relacionarnos con nuestros leads. Después, según se ha ido trabajando, se han añadido más marcadores para retener e incrementar la información que se va generando con cada uno de nuestros prospectos, ya que la introducción de marcadores como el A.R.P.U. por un periodo determinado y otros ratios, nos facilitan generar informes para la dirección de la empresa. Es bastante simple, cuanto más información y de mayor calidad podamos extraer del CRM-Excel para facilitar a los directivos y CEO de la empresa, será más fácil para ellos plantear los objetivos generales a largo plazo y las estrategias necesarias para llegar a cumplirlos. El programa que se implantó el 2 de noviembre de 2022 permite gestionar los *lead* y prospectos con los que se trabaja en la actualidad, siendo lo más destacado la rapidez y facilidad para consultar la situación en tiempo real de todos los proyectos que se tienen abiertos. Además, podremos segmentarlos para realizar campañas de marketing y promoción de ventas, ya que nos permite filtrar datos y así, decidir sobre qué tipo de *lead* tendremos más probabilidades de lograr desarrollar un prospecto o, simplemente, dónde dirigir la fuerza de ventas entre *leads* inactivos, probables o potenciales.

En el Excel³⁰ de la figura 8 se ha modificado el nombre del cliente y se han distorsionado los precios para mantener la privacidad y cumplir con las cláusulas de protección de datos. También deberemos tener en cuenta que, al ser un CRM - Excel de reciente creación, el formato con el número de columnas, donde se reflejará toda la información que se va generando al interactuar con los clientes, y los ratios que aparecen son los más esenciales, y se han adaptado a las necesidades y características específicas del sector del embalaje al que pertenecen los clientes. Indudablemente, según vaya

³⁰ El día de la defensa del TFG, se mostrará el funcionamiento de dicho CRM. Debido a problemas de confidencialidad no es posible dar acceso libre al mismo.



avanzando la relación con los clientes se deberá perfeccionar este C.R.M., insertando nuevas columnas que nos permitirán mejorar la información y el *feed back* al interactuar con ellos.

Una de las últimas funciones que se ha añadido en nuestro C.R.M.-Excel hace referencia a los metros cúbicos de madera tratada (m/3 MADERA) que se emplean en la fabricación del embalaje destinado a la exportación. Es una información que exige un reglamento de la UE, por tanto, es imprescindible tenerla bien documentada, dado que nos la va a solicitar el cliente todos los años. Otros dos ítems que se han incluido en el mes de abril de 2023 hacen alusión a las posibles no conformidades del producto y a la aplicación de acciones correctoras. El objetivo es tener controladas las posibles incidencias para poder consultarlas con rapidez ante las dudas que puedan surgir en la línea de fabricación y así, evitar que se puedan repetir dichas incidencias en el futuro.

Crear un C.R.M. con un programa Excel bajo el entorno Windows, nos permitirá trabajar con un software fácil de manejar a nivel administrativo. Esta ventaja, junto a la opción de compartir la información en la red interna de la empresa o incluso en la nube con Google Drive, hará de Excel una herramienta muy útil, al poder compartir fácilmente toda la información de nuestros clientes. Además, permitirá realizar hojas de cálculo a medida y adaptarlas a las necesidades de los clientes añadiendo las columnas con los iconos que se consideren oportunos para guardar toda la información que se vaya generando. Otra ventaja es la facilidad de proteger, guardar y realizar copias de seguridad con una memoria externa o un simple U.S.B., que por su capacidad y tamaño permitirá llevar toda la información sin ninguna molestia y con la posibilidad de acceder a ella con gran facilidad. Como ya se ha señalado anteriormente, para un programa informático de estas características lo más probable es que las empresas no necesiten contratar formación externa, lo que va a suponer un ahorro de tiempo y dinero.

Por señalar algún inconveniente, si tenemos muchos clientes y además el volumen de prospectos que genera cada uno de ellos es muy grande, habrá que ser muy meticuloso y cuidadoso con la organización y el sistema de clasificación de todos los documentos que se vayan añadiendo, sobre todo con el nombre de los archivos, estos deberán ser fáciles de comprender y sencillos de aplicar, para poder localizarlos fácilmente. Otra pega la tenemos con los documentos que son muy extensos y densos, ya que al tener que generar un pdf con toda la información, posteriormente será más complicado buscar algún dato concreto. En estos casos, y solo para los datos que se consideren realmente importantes, es aconsejable generar un pdf de la parte del documento que contenga la información destacada para poder facilitar su localización posteriormente.



Figura 8: CRM-Excel, ejemplo práctico.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
FECHA	CLIENTE	PROYECTO PLANOS	PRESUPUESTO FINAL	COSTES	OFERTA	OFERTA ACEPTADA	MEDIDA PLANOS	UNIDAD	PRECIO	TOTAL	ARPU POR MES	ORDEN COMPRA	PIUESTA EN FABRICACION	FECHA ENTREGA	M/3 MADERA EMPLEAD	SALDO M/3 EMPLEAD	GESTIO	
25/07/2022	FOTVOLIT	FERRABIA	M-22-145	A1 COSTE FERRABIA	Nº 001	01/08/2022	CAJON MED. EXTERIOR 1745 X 1194 X 1080 MM	2	295,00 €	595,00 €	295,00 €	03/08/2022	03/08/2022	SEMANA 15-19	0,051	97,949	430	
03/08/2022	FOTVOLIT	FRANC. ESSCA	M22-159	COSTE FR. ESSCA	Nº 002	14/09/2022	CAJON MED. EXTERIOR 1862 X 1124 X 1175 MM	4	259,00 €	1.036,00 €	259,00 €	14/09/2022	15/09/2022	SEMANA 22-26	0,035	97,914		
31/08/2022	FOTVOLIT	KALAMAZOO	M22-160	COSTE KALAMAZOO	Nº 004	02/09/2022	CAJON MED. EXTERIOR 2032X760X1430 MM	5	280,00 €	1.400,00 €	2.436,00 €	12/09/2022	13/09/2022	SEMANA 22-27	0,28	97,634		
02/09/2022	FOTVOLIT	MALAGA	M-22-161	1700X1000 COSTE	Nº 003	12/09/2022	CAJON MED. EXTERIOR 1795 X 1204 X 1430 MM	10	305,00 €	3.050,00 €		12/09/2022	13/09/2022	SEMANA 22-27	0,47	97,164		
08/09/2022	FOTVOLIT	KENIA	M22-158	245X18 COSTES	Nº 005	12/09/2022	CAJON MED. EXTERIOR 1950X140X1480 MM	3	336,35 €	1.009,05 €		12/09/2022	13/09/2022	SEMANA 22-27	0,24	96,924		
07/09/2022	FOTVOLIT	SAN DIEGO-USABAN DIEGO	M22-171	COSTE USABAN DIEGO	Nº 006	22/09/2022	CAJON MED. EXTERIOR 2310X1144X1387MM	19	312,95 €	5.946,05 €		23/09/2022	20/09/2022	SEMANA 30-2	1,7	95,224		
29/09/2022	FOTVOLIT	IRLANDA KINGSPAN VAR/CC	M22-181	COSTE KINGSPAN VAR/CC	Nº 007	11/10/2022	CAJON MED. EXTERIOR 2095 X 1194 X 1230 MM	2	335,00 €	675,00 €		11/10/2022	11/10/2022	SEMANA 24-28	0,22	95,004		
03/10/2022	FOTVOLIT	USA RICHMOND SA RICHMOND/C	M22-115	COSTE RICHMOND/C	Nº 008	11/10/2022	CAJON MED. EXTERIOR 2300X1100X1754MM	1	385,00 €	385,00 €	11.066,10 €	11/10/2022	11/10/2022	SEMANA 24-28	0,12	94,884		
03/10/2022	FOTVOLIT	PEÑES CERRIE PEÑES/COSTE F	M22-179	COSTE PEÑES CERRIE	Nº 009	11/10/2022	PEÑES 25 GALLETAS DE 1082 X 100 PARA 24 HUE	84	57,85 €	4.859,40 €		11/10/2022	11/10/2022	SEMANA 24-28	0	94,884		
13/10/2022	FOTVOLIT	USA VIRGINIA USA VIRGINIA 3F	PENDIENTE	COSTE VIRGINIA 3F	Nº 010	PENDIENTE	CAJON MED. EXTERIOR 1533 X 1144 X 930 MM	26	0,00 €	0,00 €		PENDIENTE	PENDIENTE	SEMANA 14-18	0	94,884		
19/10/2022	FOTVOLIT	KALAMAZOO	M22-160	COSTE KALAMAZOO	Nº 011	21/10/2022	CAJON MED. EXTERIOR 2032X760X1430 MM	5	310,00 €	1.550,00 €	1.550,00 €	25/10/2022	25/10/2022	SEMANA 14-18	0,28	94,604	END. X TELF	
08/11/2022	FOTVOLIT	AUSTRALIA-ESTADIO/COSTE F	M22-206	COSTE AUSTRALIA-ESTADIO	Nº 012	17/11/2022	ITALIA ESTADIO AUSTRALIA ESTAD. 2026X1108X	2	363,19 €	726,38 €		25/11/2022	25/11/2022	SEMANA 14-18	0,216	94,388		
08/11/2022	FOTVOLIT	VALENCIA-PERGI	M22-207	COSTE VALENCIA	Nº 013	17/11/2022	ONYX 2022 VALENCIA PERGI VALENCIA PER	1	360,31 €	360,31 €		25/11/2022	25/11/2022	SEMANA 14-18	0,103	94,285	TODO O.	
08/11/2022	FOTVOLIT	MARQUESINA BUESINA/COSTE I	M22-208	COSTE BUESINA	Nº 014	17/11/2022	DINA MARQUESINA BARCELONA PASAR. 2000X1	3	362,00 €	1.086,00 €		25/11/2022	25/11/2022	SEMANA 14-18	0,312	93,973		
08/11/2022	FOTVOLIT	MIL VIRPIRA TECH/VIRGINIA/COSTE I	M22-209	COSTE VIRGINIA	Nº 015	15/11/2022	MIL VIRPIRA VMU - USA VIRGINIA 1662X1597X44	1	503,00 €	503,00 €		15/11/2022	15/11/2022	SEMANA 14-18	0,118	93,855		
10/11/2022	FOTVOLIT	AUSTRALIA CARPK SOLAR/COSTE I	M22-210	COSTE SOLAR	Nº 016	17/11/2022	ONYX 2022 AUSTRALIA PARK SOLAR AUSTRALIA	6	376,30 €	2.257,80 €		25/11/2022	25/11/2022	SEMANA 14-18	0,888	92,967		
20/11/2022	FOTVOLIT	LAGA HEXAGONOS/COSTE I	M22-229	COSTE HEXAGONOS	Nº 017	02/12/2022	MALAGA HEXAGONOS MALAGA HEXAGONOS U	6	215,00 €	1.290,00 €	6.238,49 €	04/12/2022	17/12/2022	SEMANA 14-18	0,276	92,691		
01/12/2022	FOTVOLIT	KALAMAZOO	M22-227	COSTE KALAMAZOO	Nº 018	02/12/2022	ONYX 2022 KALAMAZOO sep - 22 1937X1202X14	12	338,00 €	4.056,00 €		04/12/2022	10/01/2023	SEMANA 14-18	0,28	92,411		
01/12/2022	FOTVOLIT	NNSA	M22-228	COSTE NNSA	Nº 019	02/12/2022	USA NNSA USA NNSA 2108X1518X45 CON SUPU	1	455,00 €	455,00 €		04/12/2022	20/12/2022	SEMANA 14-18	0,121	92,29		
01/12/2022	FOTVOLIT	ARABIA SAUDI	M22-232	COSTE ARABIA SAUDI	Nº 020	12/12/2022	USA NNSA USA NNSA 2108X1518X45 CON SUPU	1	421,86 €	421,86 €		12/12/2022	20/12/2022	SEMANA 14-18	0,14	92,15		
02/02/2022	FOTVOLIT	MALTA	M22-233	COSTE MALTA	Nº 21	12/12/2022	21 ARABIA SAUDI ARABIA SAUDI 2388X1350 D	1	273,00 €	273,00 €		PENDIENTE	PENDIENTE	SEMANA 14-18	0,054	92,096		
02/12/2022	FOTVOLIT	GALLETAS	M-226	COSTE GALLETAS	Nº 21	02/12/2022	21 MALTA 900X900X18 (12-2022) MALTA 900X90	1000	0,09 €	90,00 €	5.293,86 €	051	04/12/2022	20/12/2022	SEMANA 14-18	0	92,096	

Fuente: Elaboración propia. 2022/2023. Excel con vínculos.



6.- CONCLUSIONES

El trabajo de fin de grado ha pretendido demostrar que las empresas que optan por implementar un C.R.M. y deciden enfocar sus objetivos en una filosofía corporativa centrada en un marketing relacional en la que todo gira alrededor de la experiencia del cliente y donde la fuerza de ventas se centra en conocer las características y necesidades de dichos clientes, logran diferenciarse del resto al convertirse en gestores de un C.R.M., lo que les ayudará a mejorar notablemente la competitividad, el volumen de ventas y los beneficios.

Tras la investigación y el análisis realizado a través de la encuesta, donde no se han podido incluir todas las evidencias al encontrar dificultades para realizarlas, podemos señalar que aún hay un porcentaje significativo de empresas en nuestra comunidad que pueden mejorar notablemente su forma de relacionarse con los clientes, ya que no solo están poco actualizadas a nivel tecnológico, sino que además les falta formación en la gestión de las ventas y en marketing.

Por tanto, saber gestionar eficazmente las relaciones con los clientes con la ayuda de un C.R.M. será determinante y un factor decisivo para obtener el valor máximo de ellos, al generarse automáticamente como consecuencia de un *feed back* colaborativo, producto del marketing relacional que se traducirá en un valor de beneficio mutuo.

Para crear un C.R.M. tenemos la posibilidad de utilizar el software de Microsoft Excel, la herramienta de hojas de cálculo más utilizada en el mundo a todos los niveles, ya que al ser muy versátil nos permite registrar, gestionar, organizar, realizar todo tipo de cálculos matemáticos y reflejarlos en gráficos para posteriormente poder analizarlos. Todo ello con la ventaja añadida de Microsoft 365, que deja compartir documentos online gracias al programa OneDrive, permitiendo ver en tiempo real todos los cambios que se realizan en el Excel, de tal forma que pueden estar trabajando simultáneamente en el C.R.M. varias personas en distintos centros de trabajo.

Resulta evidente que los continuos avances tecnológicos, con la ayuda del *big data* y la inteligencia artificial, permitirá a los e-C.R.M. seguir evolucionando al integrarse con otras aplicaciones como Facebook, correos electrónicos, WhatsApp, Instagram, Chatbots, Twitter... Se convertirá así en un recurso esencial para las empresas, ya que esa gran cantidad de datos que podemos capturar y administrar se encuentran en diferentes formatos, siendo la inteligencia artificial y el *big data* los que nos permitirán estructurarlos, al simplificar, facilitar y automatizar el trabajo de la fuerza de ventas, logrando así campañas de publicidad y marketing mucho más eficientes, al segmentar óptimamente al público objetivo.



Podemos concluir que las empresas que cuentan con un C.R.M. o emplean un software similar para gestionar los contactos con los clientes, tienen una ventaja muy significativa sobre las que desconocen este tipo de programas y las oportunidades que pueden conseguir implementándolo al menos en el departamento comercial.



7.- BIBLIOGRAFÍA

Aitana (2023): Evolución del mercado del CRM como sistema de gestión de clientes. Blog Aitana.es. Recuperado el 18 de abril de 2023 de <https://blog.aitana.es/>

Alfonsogu (Fonso) (2015): Historia del CRM. Recuperado el 10 de octubre de 2022 de <https://crearsoftware.com>

Ariza Ramírez, F.J. (2021) y Ariza Ramírez, J.M. (2021): *Comunicación y atención al cliente*. McGrawHill. ISBN 978-84-486-2402-6.

Berry, L.; Seybold, B.; Chase, B.; Lederer. (2002): *C.R.M. Harvard Business Review* Editorial Deusto. Traducción: Ganzinelli, Carlos.

bigdata-social.com. (2018): Plataformas de datos de clientes. C.D.P. Recuperado el 6 de marzo de 2023 de <https://www.bigdata-social.com>

Ci2.es (2019): Infografía E.R.P. Infografía E.R.P. Recuperado el 14 de noviembre de 2022 de <https://www.ci2.es/>

Ci2.es (2022): Cloud and internet 2.0. Qué es ERP en informática. Planificación de recursos empresariales. Recuperado el 14 de septiembre de 2022 de <https://www.ci2.es>.

Clienting. R (s.f.): Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.vedia.ai/blog/es>

Contrera-Zambrano, Á. (2020), Velásquez-Reyes, G. (2020) y Becerra-Ávila, M. (2020): *Tendencias del marketing del siglo XXI aplicadas al emprendimiento social*. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 4, Número 6 (ene-jun) ISSN: 2697-3456.

Curry, J. y Curry, A. (2002): *Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*. C.R.M. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona. <https://archive.org/>

Customer Data Platform (CDP. 2018): Base de datos de clientes que integran datos a partir de otros canales. Recuperado el 25 de abril de 2023 de <https://www.bigdata-social.com>

Del Rosal Serrano, L. (2015): La importancia del CRM y el marketing relacional. (2014) Recuperado el 14 de noviembre de 2022 de <https://mglobalmarketing.es/>

Efficy.com (s.f.): Es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (C.R.M.). Recuperado el 15 de febrero de 2023 de www.efficy.com/es/ecrm



Efficy (2023): Historia del CRM. Recuperado en mayo del año 2019 de <https://www.efficy.com>

Efficy (2023): Diferencias y ventajas sobre un CRM tradicional. ¿Qué es el e-CRM y qué ventajas tiene frente a un CRM tradicional? Recuperado el 14 noviembre de 2022 de <https://www.efficy.com/es/ecrm/>

Fernández Aguirre, M. (2021): Tipos de relaciones con los clientes. Recuperado de <https://www.appvizer.es/>

Fernández Lastra, E. (2018): Los **cuatro** errores más típicos en la implantación de un CRM. Recuperado el 9 de diciembre de 2022 de <https://artyco.com/>

Fernández, R. (2023): Cuota de mercado de los principales proveedores mundiales de software CRM. 2016 -2022 Statista. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://es.statista.com/>

George, T. (1981): Los objetivos SMART (específicos, medibles, asignables, realistas y relacionados con el tiempo). Recuperado el 20 de abril de 2023 de https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria

Gil Pechuán, I. (1997): *Sistemas y Tecnologías de la Información para la Gestión*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. ISBN: 84-481-0809-4

Hernández, M y Rodríguez, A. (2003): El objeto del estudio de la disciplina de Marketing. Las tres dicotomías. Estudios gerenciales. Recuperado el 14 de diciembre de 2022 de <https://www.researchgate.net/publication/26610875>

Holded.com (s.f.): Es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (C.R.M.) Recuperado el 15-02-2023 de <https://www.holded.com/es/crm-online>

Intervitrine (2021): Agencia de Marketing Intervitrine. Inteligencia artificial. Recuperado el 20 de abril de 2023 de <https://www.intervitrine.com>

Isaza, J.J. (2017): Los seis errores más comunes al implantar un CRM. Recuperado el 11 de diciembre de 2022 de <https://bienpensado.com>

Jiménez Merino, M.J. (2023): Los diez principales problemas de implantación de un CRM. Recuperado el 19/11/2022 de <https://kryptonsolid.com>

Malacara, N. (2023): Los 10 errores más comunes al implementar un C.R.M. Recuperado el 25 de marzo de 2023 de <https://www.informabl.com/>

Mecalux. (2023): Infografía E.R.P. Recuperado el 15 de marzo de 2023 de <https://www.mecalux.es/>



Merca,20 (2023): Inteligencia artificial aplicada al C.R.M. Recuperado el 12 de mayo de 2023 de <https://www.merca20.com/>

Montesinos, J. (2017): Artículo de revista periódica impresa: *Proassa*, número 41, páginas 28 a 31.

Oracle.com (s.f.): Es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (C.R.M.) Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.oracle.com/es/cx/what-is-crm/>.

Peralta, J. (2016): «CRM why it is so important in B2B». Recuperado el 4 de septiembre de 2019 de jrsunny.com/importance-of-crm-in-b2b-marketing/

Pérez, N. (2018): Marketing relacional: la rentabilidad de crear relaciones con tus clientes. Recuperado el 15 de octubre de 2022 de <https://es.semrush.com>

Quonext.Com (2022): Gestión de las relaciones con los clientes a través de las redes sociales. Recuperado el 15 noviembre de 2022 de <https://www.quonext.com>

Renat, LL y Cabré, C. (2007): Cómo mejorar una estrategia relacional. Universidad de Navarra. Recuperado el 10 de octubre de 2022 de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0690.pdf>

Rivera, A. (2022): Define a tu cliente único para recuperar las ventas. Recuperado el 14 de octubre de 2022 de <https://www.nexolution.com>

Rodríguez Cid, L. (2017): ¿Quién inventó el CRM? La historia de los CRM. Recuperado el 12 de octubre de 2022 de <https://marketingwebmadrid.es>

Rodríguez Cid, L. (2019): Historia del CRM, Marketing Web Consulting, SL. Recuperado el 12 de octubre de 2022 de <https://evaluandosoftware.wordpress.com/>

Salesforce, (2022): Definición de las relaciones con los clientes a través del C.R.M. Recuperado el 12 de diciembre de 2022 de www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/social-crm/

Salesforce.com (s.f.). La gestión de las relaciones con los clientes en relación con la integración de las redes sociales en el C.R.M. Recuperado en enero de 2023 de www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/social-crm/

Salesforce.com (s.f.). Salesforce es una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes (C.R.M.) Recuperado el 15 de febrero de 2023 de <https://www.salesforce.com/crm/software>

Shaw, R. (1991): *Computer Aided Marketing & Selling* (en inglés). Butterworth Heinerman. ISBN 978-0-7506-1707-9.



Sindell, K. (2003): C.R.M. a través de internet. *Cómo identificar, atraer, atender y retener a los clientes con ayuda de Internet*. Ediciones Gestión 2000, S. A. Barcelona, 2003.

Software de gestión CRM (2023): Microsoft Dynamics CRM: Solución y programa CRM para ventas y marketing. Recuperado el 14 noviembre de 2023 de <https://www.quonext.com>

SoftwarePara.net (2023): La importancia del C.R.M. en la gestión de las relaciones con los clientes. Recuperado el 11 de diciembre de <https://softwarepara.net/>

Softwarepara.net. (2023): Infografía. Qué es un CRM y para qué sirve. Recuperado el 2023 de <https://softwarepara.net/que-es-un-crm/>

Suma C.R.M. (2018): Evolución del CRM desde el uso de un B.B.D.D. al e-CRM. Suma CRM: opiniones, precios & funcionalidades Appvizer. Año 2018. Recuperado el 12 de enero de <https://www.efficacy.com>

Try.yourshortlist.com. Comparativa del C.R.M. Recuperado el 15-02-2023 de <https://try.yourshortlist.com>

Wikipedia (2008): Definición del Social C.R.M. Recuperado el 12 de enero de 2023 de <https://es.wikipedia.org/>

Wikipedia (2022a): Definición de C.R.M. Recuperado el 21 de diciembre de 2022 de <https://es.wikipedia.org/>

Wikipedia (2022b): Diferencias entre un C.R.M. y un e-C.R.M. Recuperado el 8 de enero de 2023 de <https://es.wikipedia.org/>

Wikipedia (2022c): Definición de S.M.A.R.T. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://es.wikipedia.org/>

Wikipedia (2022d): Definición de big data. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://es.wikipedia.org/>

Wikipedia (2023): Inteligencia empresarial. Recuperado el 4 de marzo de 2023 de <https://es.wikipedia.org/>

Zendesk.es (s.f.): SaaS, Software como servicio en la nube. Recuperado el 12/4/2023 de <https://www.zendesk.es/sell/crm/saas/>



8.- ANEXO. Encuesta sobre la gestión de las relaciones con los clientes o C.R.M. (Customer Relationship Magement)

¿A qué sector pertenece su empresa?

Manufactura.		
Consumo.		
Automoción.		
Energía.		
Distribución.		
Agroalimentación.		

¿Qué volumen de facturación alcanzó su compañía en el último ejercicio?

100.000 € – 300.000 €		
300.000 € – 800.000 €		
800.000 € - 1.500.000 €		
1.500.000 € - 3.000.000 €		
3.000.000 € - 10.000.000 €		
+ 10.000.000 €		

¿Cuántos trabajadores tiene actualmente su plantilla?

10 – 20 Trabajadores		
20 – 40 Trabajadores		
40 – 80 Trabajadores		
80 – 200 Trabajadores		
200 – 500 Trabajadores		
+ 500 Trabajadores		

Manejo, tácticas, estrategias y elementos del C.R.M.

La encuesta se centra en las estrategias que decide la empresa respecto a cómo implantar un C.R.M. para comunicar, retener, gestionar, segmentar, analizar los puntos de encuentro... integrando y conciliando todos estos elementos para lograr una eficaz implementación de dicho C.R.M., y también que los distintos departamentos de ventas y marketing trabajen de la misma forma independientemente del lugar donde se encuentren.

Dentro del organigrama de su empresa, ¿quién toma las decisiones respecto a las estrategias que se aplican a los clientes?

Consejo de administración.		
Gerente.		
Director administrativo.		
Director comercial/ventas.		
Director marketing.		
Director financiero.		



¿Su empresa utiliza estrategias centradas en sus clientes?

Nunca.		
Puntualmente.		
Ocasionalmente.		
Regularmente.		
Constantemente.		

Si su empresa sí emplea estrategias, ¿de las siguientes, cuál considera que se ajusta más a las que utiliza con sus clientes?

Propuestas de valor para los clientes.		
Métricas para medir al cliente.		
Gestión integral de los clientes.		
Procesos para gestionar a los clientes.		
Fichero único de clientes.		
Atención personalizada a los clientes.		
Otras estrategias. Indicar cuál o cuáles		

Al gestionar a sus clientes, ¿qué cualidad considera que destaca en su empresa?

Atención personalizada.		
Distribución.		
Servicio.		
Gran variedad de productos.		
Conocimiento de sus clientes.		
Imagen de marca.		
Otra cualidad. Indicar cuál.		

¿Qué métodos utiliza su empresa para saber si la comunicación con sus clientes es eficiente?

Realizando un seguimiento al cliente.		
Con encuestas de los departamentos de ventas y marketing.		
Con estadísticas de los departamentos de ventas y marketing.		
Con estadísticas del departamento de contabilidad.		
No comprueba la eficacia.		
Otro método. Indicar cuál es.		

¿Qué tipo de información utiliza su empresa para crear una estrategia de mercado?

Resultado de campañas publicitarias de los últimos años.		
Estadísticas públicas sobre las preferencias del mercado.		
Historial del volumen de ventas.		
Información sobre la conducta de los clientes.		
Historial de no conformidades relacionadas con los clientes.		
Información de la competencia directa.		
Otro tipo de información. Indicar cuál es.		



¿Qué estrategia emplea su empresa para segmentar a sus clientes?

Por el tipo de productos que consume.		
Por volumen de ventas.		
En función de la distancia a los puntos de venta.		
Geográficamente.		
Por el historial de efectos impagados.		
No segmenta a los clientes.		
Otro tipo de segmentación. Indicar cuál es.		

¿Qué estrategia emplea su empresa para retener a sus clientes?

Servicio y plazos de entrega.		
Ofertas y promociones.		
Calidad.		
La asistencia técnica.		
Garantía de sus productos.		
Regalos y obsequios.		
Otra estrategia. Indicar cuál es.		

¿Qué punto de contacto es el más utilizado en las relaciones con sus clientes?

Centro de llamadas.		
Página Web.		
Puntos de venta directa al público.		
Correo electrónico.		
Comerciales y vendedores.		
Departamento de atención al cliente.		

De los puntos de contacto señalados, ¿cuál piensa que sería el más eficaz para su empresa?

Call center. Centro de llamadas.		
Página Web.		
Puntos de venta directa al público.		
Correo electrónico.		
Comerciales y vendedores.		
Departamento de atención al cliente.		

Gestión de la información sobre los clientes:

Nos centramos en analizar y sacar conclusiones de cómo gestionan las empresas el enorme volumen de información que, día a día los distintos departamentos van recopilando con las interacciones que se van desarrollando con los clientes, por los motivos más dispares.



A la hora de tomar decisiones sobre los clientes, ¿qué fuentes de información son más útiles y eficaces?

La base de datos de los clientes activos.		
La base de datos de clientes inactivos y potenciales.		
La facturación.		
El volumen de ventas.		
El número de entregas.		
El número de pedidos.		

¿Con qué frecuencia se analiza la información empleada en la toma de decisiones?

A diario		
Semanalmente		
Mensualmente		
Una vez al año		
Solo cuando baja el volumen de las ventas.		
Nunca se analiza.		

¿Para qué utiliza la empresa toda la información recopilada sobre los clientes en cada uno de los puntos de contacto?

Para plantear una estrategia de ventas y mejora del servicio.		
Para resolver problemas a los clientes.		
Para controlar, revisar y evaluar los trabajos realizados.		
Solo se utiliza para resolver posibles reclamaciones.		
No se utiliza dicha información, solo ser archiva.		
Otros.		

Respecto a la información recopilada sobre los clientes en los distintos puntos de contacto, ¿es compartida en línea por todos los departamentos de la empresa?

Nunca.		
Puntualmente.		
Ocasionalmente.		
Regularmente.		
Constantemente.		
No se tiene datos		

Si respondió sí a la pregunta anterior, ¿a través de qué medio comparte dicha información?

Reuniones de trabajo		
Página Web.		
Intranet		
Correo electrónico.		
Flujo de trabajo electrónico.		
Comerciales, vendedores y comisionistas.		
Teléfono		



De los siguientes canales, ¿cuál considera que genera información más relevante sobre sus clientes?

Call center. Centro de llamadas.		
Página Web.		
Redes sociales.		
Correo electrónico.		
Puntos de venta directo.		
Comerciales, vendedores y comisionistas.		

La tecnología e-C.R.M. *Social Cloud* al servicio de la empresa.

En esta sección se buscarán respuestas concretas sobre las soluciones adoptadas tipo C.R.M., nivel de implantación, problemas, desafíos, beneficios, dificultades, ... de todas aquellas empresas que han tomado la decisión de aplicar algún modelo de software tipo e-C.R.M. *Social Cloud*.

¿Qué tecnología le gustaría utilizar para manejar las relaciones con sus clientes?

E.R.P. sin C.R.M.		
C.R.M. Tradicional.		
C.R.M. <i>Social Cloud</i> .		
Bases de datos.		
Dispositivos móviles.		
No se ha contemplado.		

¿Su empresa tiene actualmente algún tipo de tecnología C.R.M. para gestionar las relaciones con sus clientes?

Sí		
No, pero se está planteando aplicarla.		
No y no hay intención de implementar dicha tecnología.		
No		
No responde		

Si su empresa no ha implantado ningún tipo de tecnología C.R.M., responder solo al apartado A. En el caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, responder a las preguntas del apartado B.

Apartado A.

¿Cuánto tiempo considera que tardará su empresa en adoptar una iniciativa tipo C.R.M. para gestionar a los clientes?

Entre 1 y 3 meses.		
Entre 3 y 6 meses.		
Entre 6 meses y 1 año.		
De 1 a 3 años.		
Más de 3 años.		
Nunca.		



Si su empresa todavía no ha implementado un software tipo C.R.M. y finalmente optara por hacerlo, ¿en qué cree que se beneficiaría?

Incremento de la rentabilidad de la empresa.		
Tener centralizada y controlada la información de los clientes.		
Mejora en la comunicación y la rapidez de respuesta a los clientes.		
Tener acceso a toda la información de los clientes en cualquier momento y lugar.		
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.		
Nunca lo implementaría.		

Apartado B.

¿Qué factor fue el más determinante para elegir un software tipo C.R.M. para su empresa?

Recomendación de amigos o compañeros de trabajo.		
Se optó por el más económico.		
Se compararon varios softwares para seleccionarlo.		
Se eligió el más intuitivo y fácil de usar.		
Se eligió por tener un servicio técnico personalizado.		
Se optó por un C.R.M. especializado en nuestro sector.		

¿Qué elemento considera que ha sido el más útil para su empresa durante la puesta en marcha del C.R.M.?

Definir los procesos para poner en marcha un C.R.M.		
Definir la estrategia para gestionar a los clientes con un C.R.M.		
Tener una base de clientes única antes de implementar un C.R.M.		
La implicación de todo el personal en la implementación del C.R.M.		
Tener digitalizada toda la información de los clientes.		
Minimizar la dependencia de la empresa respecto a los comerciales.		

¿En qué aspecto considera que se ha beneficiado su empresa con la implementación del C.R.M.?

Incremento en el volumen de ventas.		
Mejora de los procesos comerciales.		
En la comunicación con los clientes.		
Tener acceso a toda la información de los clientes cualquier momento y lugar.		
En los plazos de entrega a los clientes.		
Mejora la conversión de potenciales clientes.		

Si su empresa ya ha implantado un software tipo C.R.M., ¿en algún momento cuando eligió dicho software C.R.M. se planteó contratar total o parcialmente un servicio tipo *cloud* o de computación en la nube?

Si, porque es más económico.		
Si, porque es más seguro.		
Sí, porque es más rápido y fácil de implantar.		
Sí, por normas de la empresa.		
No, para tener la garantía absoluta de la privacidad de mis clientes.		
No, por considerar que no aporta ventajas sobre un C.R.M. sin <i>cloud</i> .		



¿Cuál fue la principal dificultad durante el proceso de implementación del C.R.M.?

La complejidad del software elegido no era amigable.		
Desconocimiento del alcance del proyecto por parte de la plantilla.		
La falta de implicación del personal.		
La oposición del personal a manejar y utilizar el nuevo software.		
El proveedor del software no dio la cobertura adecuada.		
No existió ninguna dificultad.		

¿Cómo evalúa el nivel de implantación actual del C.R.M. en su empresa?

Muy alto, ya se está utilizando por todos los departamentos.		
Bajo, ya que solo se ha implantado para aspectos muy concretos.		
Muy bajo, se empezó a implantar, pero actualmente no se utiliza.		
Nulo, ya que a pesar de comprar C.R.M. no se ha empezado a implantar.		
Nulo, la dirección aún no ha decidido qué software C.R.M. comprar.		

Finalmente, ¿qué le recomendaría a una empresa que esté pensando en implantar un C.R.M.?