10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097

Artículo de Revisión

Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años

Importance of the Customer Relationship Management (CRM) tool in Latin American companies. A systematic review of the scientific literature in the last ten years

***Johan Ronnie Checasaca-Julca[1], Ladhres Karen Sánchez-Cabeza[1], Jorge Nelson Malpartida-Gutiérrez[2], Emilio José Chocobar-Reyes[3]**

[1]Universidad Privada del Norte, Carrera de Administración. Lima. Perú.
[2]Universidad Privada del Norte, Facultad de Administración. Lima. Perú.
[3]Zegel IPAE (Instituto Peruano de Administración de Empresas), Área de Dirección General. Lima, Perú.

RESUMEN

La investigación se tituló "Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años". Así, en un mercado altamente competitivo las empresas deben generar ventajas competitivas para poder seguir creciendo y es aquí donde la herramienta CRM cumple una función muy importante. Para conocer la importancia del CRM se investigaron en las bases de datos cerradas EBSCOhost, ProQuest y ScienceDirect y en las abiertas Scielo y Redalyc para los años 2011-2021 utilizando las palabras clave "CRM", "*Customer Relationship Management*" e "Importancia" obteniendo 30 artículos y se logró el objetivo de determinar la importancia de la herramienta CRM en las empresas de Latinoamérica. Los resultados encontrados nos indican que la importancia más valorada por las empresas es la capacidad de establecer una relación de largo plazo con los clientes, segmentarlos y generando la mayor rentabilidad posible para la empresa. Finalmente se pudo concluir que el CRM es muy importante para las empresas que deseen establecer una relación duradera con los clientes poder aplicar estrategias focalizadas para ellos y maximizar la rentabilidad.
Palabras clave: Customer Relationship Management; CRM; importancia; herramienta; fidelización; segmentación; rentabilidad del cliente.

ABSTRACT

The research was titled "Importance of the Customer Relationship Management (CRM) tool in Latin American companies. A systematic review of the scientific literature in the last ten years". Thus, in a highly competitive market, companies must generate competitive advantages in order to continue growing, and this is where the CRM tool plays a very important role. To know the importance of CRM, the closed databases EBSCOhost, ProQuest and ScienceDirect and the open Scielo and Redalyc databases were

Autor de correspondencia: Johan Ronnie Checasaca-Julca. *Universidad Privada del Norte, Carrera de Administración. Lima. Perú.*
Email: johanr_cj@hotmail.com
Fecha de recepción: mayo 2022 Fecha de aceptación: agosto 2022
Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons

investigated for the years 2011-2021 using the keywords "CRM", "Customer Relationship Management" and "Importance" obtaining 30 articles and the objective of determining the importance of the CRM tool in Latin American companies was achieved. The results found indicate that the importance most valued by companies is the ability to establish a long-term relationship with customers, segment them and generate the highest possible profitability for the company. Finally, it was possible to conclude that CRM is very important for companies that wish to establish a lasting relationship with customers, to be able to apply focused strategies for them and maximize profitability.
Keywords: Customer Relationship Management; CRM; importance; tool; loyalty; segmentation; customer profitability.

INTRODUCCIÓN

La investigación sobre la importancia de la herramienta *Customer Relationship Management* o Administración de la Relación con el Cliente -en adelante CRM por su siglas en inglés- se justifica en el sentido que las empresas, muchas veces, se enfocan sólo en venderles productos y/o servicios a los clientes sin tomar en cuenta que se deben establecer relaciones de largo plazo con ellos para así lograr su retención y fidelización. En ese sentido se responderá la pregunta de investigación ¿cuál es la importancia de la herramienta CRM en las empresas de Latinoamérica en los últimos diez años?.

Antes de la década de 1950, las empresas las empresas no aplicaban ningún tipo de herramienta que les permita establecer una relación de análisis profundo de sus clientes, simplemente se pensaba que el ofrecerles buenos productos o servicios era suficiente para satisfacer sus necesidades y ellos volverían a comprar los productos. Sin embargo, es a partir de la década de los ´80 cuando las empresa, debido a factores como la alta competitividad en los mercados (Santamaría y Oliva, 2011), consideran importante aplicar estrategias para establecer relaciones sólidas y de largo plazo con los clientes llegando a conocer a fondo sus necesidades y deseos cambiantes en busca de satisfacerlos cada vez mejor. Es importante señalar que el costo de adquirir un nuevo cliente puede llegar a ser cinco veces superior a mantener a uno satisfecho y perderlo implicaría costear todas las compras que pudo haber realizado durante toda su vida.

Es así como, se consideró que las empresas necesitaban retener a los clientes, utilizando una amplia gama de elementos y tecnologías para construir una sólida, satisfactoria y duradera relación con los clientes. Entonces, para lograrlo, era indispensable conocer a profundidad a los clientes, analizar sus características para poder segmentarlos y diseñar estrategias de fidelización dirigidas a quienes resulten más atractivos para el crecimiento del negocio; es como recurrieron a la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (en adelante TICs) buscando mejorar y facilitar los procesos del negocio y siendo una fuente de recopilación y análisis de datos. (Pareti, Córdova y Fuentes, 2020; Halliday, 2016). Las TICs han crecido drásticamente los últimos años permitiéndole a las empresas lograr la capacidad de almacenar, procesar y analizar gran cantidad de información. (Diez, Pasciaroni y Tortul, 2020).

Cuando las empresas invierten en TICs la productividad de los trabajadores se incrementa en 18%, aproximadamente, frente a las empresas que no invierten en TICs como señalan Alderete y Gutiérrez (2012). No cabe duda que los clientes han dejado de ser sujetos pasivos que sólo buscaban comprar a convertirse en protagonistas de la gestión de toda empresa, siendo considerado un factor central de la estrategia del negocio, lo cual ha demando

que las empresas adopten un conjunto de estrategias relacionadas con la dirección de clientes, la adquisición de plataformas tecnológicas para tener una adecuada gestión centrada el cliente. (Restrepo y Parra, 2013). Así, podemos observar que las empresas han cambiado sus indicadores o métricas centrándose en conocer más a fondo a los clientes, buscando:

- Medir su participación en el mercado a cómo esa la participación de los clientes de acuerdo a sus consumos
- Conocer las compras cruzadas de las marcas por cliente
- Conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa
- Recuperar clientes
- Medir la experiencia que tuvo el cliente y
- Medir qué tanto recomiendan los clientes nuestras marcas en los diferentes canales donde ellos interactúan.

En esa línea de ideas, es que las empresas empezaron a implementar las TICs buscando establecer una fuerte relación con los clientes siendo las más conocida la Customer Relationship Management (CRM) que permite hacerle un seguimiento minucioso a toda la interacción que tiene el cliente con la empresa mediante el tratamiento de los datos y manejo de la información obteniendo valiosa información que permitan establecer estrategias para aumentar la satisfacción y lealtad de cada cliente (Pareti et al, 2020 ; Medeiros y Demo, 2021) porque los clientes fidelizados y leales dan muy buenas referencias mediante sus diferentes canales digitales como las redes sociales donde dejan comentarios positivos, lo que permite que los potenciales consumidores tomen esas referencias al momento de elegir. (Álvarez, 2015).

El CRM, implica manejar información detallada de cada cliente reconociendo a cada uno de ellos como “el activo más importante de la empresa” y centrando los procesos entorno a él. Aquí, mediante el análisis de los datos obtenidos se generarán estrategias que busquen aumentar la satisfacción del cliente (Morales y Uriel, 2015). logrando crear relaciones estrechas para fomentar la lealtad, entendida como el vínculo que une a una persona con una marca o empresa a nivel afectivo y de comportamiento. (Halliday, 2016).

En ese sentido, había que registrar la mayor cantidad de Datos del cliente, luego generar Información para lograr el Conocimiento profundo del cliente y poder generar las estrategias adecuadas para su fidelización. (De Oliveira, Stefenon, Klaar, Yamaguchi, da Silva, Bizotto, Ogoshi, y Gequelin, 2018)

Con esto, las empresas pudieron generar diversas hipótesis orientadas a la diversificación de los productos o servicios para gestionar más eficientemente al cliente. (Restrepo et al, 2013) y también generar estrategias competitivas aplicando una correcta segmentación de clientes a donde las empresas deberían enfocarse para optimizar sus recursos. Es entonces que, empiezan a segmentar sus clientes en función de su capacidad de compra, solvencia, garantía, rentabilidad para elaborar estrategias de comercialización más específicas y personalizadas. (Cuadros, Gonzales y Jiménez, 2017).

En ese sentido, Restrepo et al, (2013), encontraron que muchas empresas todavía se concentraban más en investigar a sus competidores y lo que hacen es investigar a sus clientes para mejorar las prácticas centradas en él donde también investigan sobre el empaque, la comunicación publicitaria digital y tradicional, los canales y el producto. Tampoco, están considerando -en su mayoría- las capacitaciones sobre la utilización del softwares como herramientas para aplicar sus estrategias de marketing.

Un hallazgo también interesante y que se repite con frecuencia es que las empresas consideran que sí utilizan la tecnología, pero lo hacen a nivel usuario, muchas veces consideran que al usar el Office están aplicando las

TICs, dejando de lado la implementación de softwares más especializados. (Arévalo y Padilla, 2017). Esto es secundado con los hallazgos de Barahona y Calderón (2017), los cuales demostraron que muchos trabajadores, entre ellos los vendedores, muestran actitudes adversas a la implementación de nuevas tecnologías porque consideran significaría más carga laboral y ante esto las empresas deben establecer programas de sensibilización para absolver dudas y mostrar los grandes beneficios.

El CRM debe ser considerado como una filosofía dentro de la empresa, centrada en alinear la estrategia comercial con las necesidades de los clientes donde se logran beneficios que incluyen mejorar la calidad y brindar servicios personalizados, obtener mayor información para incrementar la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes, siendo lo más importante, que se lograr conocer al cliente. El CRM busca tener una base de datos del perfil completo de los clientes para adecuar la oferta a los gustos y satisfacer sus necesidades, permitiendo atraer nuevos pacientes, mejorar la comunicación, mejorar la coordinación entre médicos, especialistas, áreas, facilitando el trabajo administrativo. (Henao y Muñoz, 2016)

En ese sentido, las empresas y también las entidades gubernamentales deben privilegiar a los ciudadanos siendo estos los protagonistas en el proceso de diseño y oferta de servicios, lo que se lograría mediante el establecimiento de una estructura estatal integrada, que esté atenta a las necesidades reales de la sociedad. (Medeiros y Demo, 2021). Pero, para lograr la implementación hay que superar diferentes obstáculos que suelen presentarse de forma frecuente en las empresas donde la principal es la falta de claridad respecto a lo que se implementará (48.4%), seguido de falta de tiempo dedicada a la implementación (46.8%), falta de apoyo de la alta dirección y falta de liderazgo presentan un 37.10% cada una y la falta de recursos financieros con 30.6% como señalan Liberona y Ruíz (2013).

Arévalo y Padilla (2017), señalan que el proceso de implementación de tecnologías de la información (TI) se da en cinco fases donde la Fase 1: las empresas no tienen acceso a las TI; la Fase 2, las empresas aplican TI básicos como correo, página web y ofimática; la Fase 3, las empresas emplean el e-commerce o comercio electrónico; la Fase 4: las empresas implementan software integradores como Enterprises Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), entre otros; y la Fase 5, donde las empresas personalizan los software o programas acorde a sus necesidades.

La herramienta CRM tiene el gran objetivo que las empresas puedan elaborar estrategias para lograr la lealtad de los clientes, porque los clientes leales son: (Halliday, 2016, p. 104; Santamaría y Oliva, 2011, p.191):

- Menos sensibles a los cambios en los precios; es decir, si suben los precios, ellos igual comprarían.
- Muestran poco o ningún interés frente a las estrategias de los competidores.
- Son fuentes de generación de ventajas competitivas para la empresa.
- Permiten captar nuevos clientes a través de sus comentarios positivos.
- Aportan más utilidades a la empresa debido a sus continuas recompras, generando rentabilidad en más del 25% y se reduce la deserción de los consumidores en 5% (ambos en los servicios hoteleros, por ejemplo).
- Se reducen los costos asociados al marketing porque las recompras de los clientes leales amortizan estos costos.
- Son una barrera de entrada para potenciales competidores.

Entonces, ¿cuál es la importancia de la herramienta CRM en las empresas de Latinoamérica en los últimos diez años? El objetivo es determinar la importancia de la herramienta CRM en las empresas de Latinoamérica en los últimos diez años.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es de tipo cualitativa y teóricas porque está basada en la revisión documental de revistas científicas, las cuales fueron seleccionadas aplicando criterios de elegibilidad para las bases de datos ProQuest, EBSCOhost, ScienciaDirect, Scielo y Redalyc. Es descriptiva porque su finalidad es describir o especificar características, propiedades de variables en un contexto determinado. (Hernández y Mendoza, 2018).

Cabe mencionar que la investigación se elaboró adoptando la metodología PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis*)

Criterios de elegibilidad: Son los recursos que permiten determinar qué artículos cumplen y cuáles deben ser rechazados para ser incluidos en la presente investigación.

Recursos de información: La búsqueda de artículos científicos se dio en las bases de datos cerradas ProQuest, EBSCOhost y ScienciaDirect y las bases de datos abiertas Scielo y Redalyc.

Búsqueda de información

Se realizó la búsqueda de artículos científicos en las bases de datos cerradas ProQuest, EBSCOhost y ScienciaDirect y las bases de datos abiertas Scielo y Redalyc, buscando replicabilidad, utilizando las palabras clave "Customer Relationship Management", "CRM" e "Importancia".

También el operador booleano "AND" para conectar de forma lógica los términos de búsqueda. Se aplicó la temporalidad de diez años como máximo de antigüedad entre los años 2011 y 2021. Además, se aplicaron filtros de selección de sólo artículos o revistas científicas, en idioma inglés o español, a texto completo, publicaciones arbitradas, para los países de Latinoamérica.

En base a lo anterior, se determina la ruta de las búsquedas en cada una de las bases de datos:

ProQuest: ft ("*Customer Relationship Management*") AND ("CRM") AND ("Importancia")

- Búsqueda: avanzada
- Limitar a: texto completo y artículos evaluados por expertos
- Asunto: Customer Relationship Management
- Años: 2011 – 2021
- Idioma: Español e Inglés
- Países: Latinoamérica

EBSCOhost: TX ("Customer Relationship Management") AND ("CRM") AND "Importancia"

- Limitar a: texto completo
- Tipo de Fuente: publicaciones académicas
- Años: 2011 – 2021
- Idioma: Español e Inglés
- Países: Latinoamérica

ScienceDirect: ("Customer Relationship Management" AND "CRM")

- Tipo de Fuente: artículos científicos
- Años: 2011 – 2021
- Idioma: Español e Inglés

Scielo: ("Customer Relationship Management" AND "CRM")

- Tipo de Fuente: revista científica

- Años: 2011 – 2021
- Idioma: Español e Inglés
- Países: Latinoamérica

Redalyc: (“Customer Relationship Management, CRM”)

- Tipo de Fuente: revista científica
- Años: 2011 – 2021
- Idioma: Español e inglés
- Revistas: Administración y Contabilidad
- Países: Latinoamérica

Criterios de inclusión

Sólo se consideraron los artículos o revistas científicas que respondieran la pregunta y objetivo de investigación, donde la temática estuviese relacionada con la herramienta tecnológica CRM y la importancia que le otorgan las empresas de Latinoamérica, a texto completo, arbitradas y para el rango de años del 2011 al 2021.

Criterios de exclusión

Se excluyeron todos los documentos que no fueran artículos o revistas científicas, que estuviesen repetidas en diferentes bases de datos, que no respondieran la pregunta ni el objetivo de la investigación, que no abordaran la temática relacionada con la importancia de la herramienta tecnológica CRM, que estuviesen en idiomas diferentes al inglés o español, que no fueran de los países Latinoamericanos ni comprendieran el rango de fechas del 2011 al 2021.

Es importante señalar que la base de datos Science Direct presenta toda su literatura en inglés y pocas de Latinoamérica siendo Brasil el país con mayor cantidad de publicaciones.

Proceso de selección de datos

En la búsqueda de artículos en las bases de datos y aplicando los criterios de inclusión se encontraron 91 referencias para los años 2011 al 2021 como sigue y se aprecia en la Tabla 1:

- ProQuest: 29
- EBSCOhost: 11
- ScienceDirect: 10
- Redalyc 30
- Scielo: 11

Tabla 1. Selección de artículos después del descarte.

Base de datos	Total de artículos	Artículos descartados	Artículos seleccionados
ProQuest	29	13	**16**
EBSCOhost	11	8	**3**
ScienceDirect	10	8	**2**
Redalyc	30	23	**7**
Scielo	11	9	**2**
Total general	**91**	**61**	**30**

Nota: La tabla muestra la distribución de los artículos seleccionados. Elaboración: Propia.

Entonces, analizando la base de datos ProQuest en búsqueda que responda la pregunta de investigación se escogieron 16 artículos. En la base de datos EBSCOhost en búsqueda de responder la pregunta de investigación se escogieron 3 artículos. Para la base de datos Science Direct las que respondieron la pregunta de investigación fueron 2 artículos. La base de datos Redalyc se escogieron 7 artículos que respondieron la pregunta de

investigación. Finalmente, para la base de datos Scielo se escogieron 2 artículos que respondieron la pregunta de investigación.

RESULTADOS

Luego del proceso de selección se identificaron 30 artículos que responden la pregunta y el objetivo de investigación sobre la importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CMR) en las empresas de Latinoamérica en los últimos diez años. En la Tabla 2 se describen los artículos por título, autor, país y año. También, se analizaron cada uno de los artículos seleccionados por base de datos, idioma, título del artículo, metodología e instrumento y conclusiones como se aprecia en la Tabla 3.

Tabla 2. Artículos clasificados por título, autor, país y año.

N°	Título del artículo	Autores	País	Año
1	Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile	Pareti, Córdova y Fuentes, (2020)	Chile	2020
2	Customer management: exploring the praxis between Colombian professionals in marketing // La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia.	Restrepo y Parra, (2013).	Colombia	2013
3	Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec)	Medeiros y Demo (2021)	Brasil	2021
4	Análisis multivariado para segmentación de clientes basada en RFM	Cuadros, Gonzales y Jiménez (2017)	Colombia	2017
5	La administración de estatus como herramienta de fidelización 1/ The role of status administration in customer loyalty strategies.	Halliday (2016)	Argentina	2016
6	Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros*	Santamaría y Oliva (2011)	Colombia	2011
7	Implementación de tecnologías de información y administración del conocimiento en empresas consultoras	Arévalo y Padilla (2017)	Ecuador	2017
8	Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. //Analysis of knowledge management programs implemented in Chilean Enterprises	Liberona y Ruiz (2013).	Chile	2013
9	La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas	Barahona y Calderón (2017)	Colombia	2017
10	Análisis del sector software en la ciudad de Bahía Blanca. Estado actual y trayectoria evolutiva	Diez, Pasciaroni y Tortul (2020)	Argentina	2020
11	Planificacion de recursos empresariales y administracion de la relacion con el cliente a traés de la gestión de la cadena de suministro. // Enterprise resource planning and customer relationship management through management of the supply chain	De Oliveira, Stefenon, Klaar, Yamaguchi, da Silva, Bizotto, Ogoshi, y Gequelin (2018)	Brasil	2018
12	Imagen, lealtad y promoción turística. análisis con ecuaciones estructurales/Image, loyalty and tourism promotion. analysis with structural equations.	Alvarez (2015).	Chile	2015
13	Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia)	Morales y Uriel (2015).	Colombia	2015
14	Análisis del diseño de una red integrada de servicios de salud*	Henao y Muñoz (2016)	Colombia	2016
15	TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia	Alderete y Gutiérrez (2012).	Colombia	2012
16	Restaurantes toks: Estrategias de responsabilidad social	Camacho y Pérez (2013)	Colombia	2013
17	Aplicación del método Kanban a un software CRM basado en plataforma Open Source Vtiger	Botia, Suárez y Romero (2016)	Colombia	2016
18	Menos es más.	Serrano (2020)	Colombia	2020

19	Conquista clientes rentables.	Villalobos (2011)	Colombia	2011
20	Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda	Chen, Mandler y Meyer (2021)	Brasil	2021
21	Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view	Varadarajan, R. (2020)	Brasil	2021
22	Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: A cross-cultural comparison // Escala de relación con el cliente para el mercado B2C: una comparación entre las culturas.	Demo, De Morais, Vasconcelos y Rozzett (2017)	Brasil	2017
23	Customer relationship management in the agricultural machinery market.	Pit, Grigoli y Ralisch (2017)	Brasil	2017
24	Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles.	Padilla y Garrido (2012)	Venezuela	2012
25	El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.	Montoya y Boyero (2013)	Argentina	2013
26	Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA	Wakabayashi y Merzthal (2015)	Colombia	2015
27	Modelo para controlar la incertidumbre en logística inversa	Bustos (2014)	Venezuela	2014
28	Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior	Voelkl, Silva, Solano y Fiorillo (2014).	Perú	2014
29	Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro	Yance (2011).	Ecuador	2011
30	Impacto del Revenue Management en los sistemas de control de gestión.	Castelló (2016).	Colombia	2016

Nota: La tabla muestra la recopilación de los artículos seleccionados por autor, país y año. Elaboración: Propia.

Tabla 3. Artículos analizados.

N°	Base de datos	Idioma	Título del artículo	Metodologías e instrumentos	Conclusiones
1	ProQuest	Español	Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile	Cualitativa: Revisión documental y entrevista	La investigación buscó determinar su las herramientas CRM y ERP, considerados TICs, son considerados instrumentos de segmentación y fidelización de clientes. Para esto analizó empresas de servicios hoteleros. Llega a concluir que ambas herramientas permiten generar ventajas competitivas al otorgar beneficios a los clientes que permitan su retención y fidelización, su lealtad; permiten también reducir costos, aumentar la rentabilidad, las ventas, mejorar la calidad del servicio, optimizar los procesos; entre otros.
2	ProQuest	Español	Customer management: exploring the praxis between Colombian professionals in marketing // La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia.	Exploratoria, revisión documental	La investigación buscó determinar cómo son las prácticas de marketing relacional y cómo se relacionan con las nuevas tecnologías. Se determinó que las empresas saben que el uso de las TICs son importantes, pero en la práctica muy pocas se concentran en capacitar a sus trabajadores sobre ellas y en utilizarlas.

3	ProQuest	Inglés	Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec)	De campo, descriptiva e instrumental, de carácter transversal y naturaleza multimétodo.	La investigación buscó analizar las herramientas de gestión en la administración pública conocida como Administración de las Relaciones Ciudadanas (Citizen Relationship Management -CiRM- por sus siglas en inglés). Logró determinar que algunos obtenidos mediante su implementación son: a) calidad y servicios personalizados, b) información y capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes, c) integración multicanal, segmentación, comunicación abierta y, lo que es más importante, d) el conocimiento de los clientes. En ese sentido, las entidades gubernamentales deben privilegiar a los ciudadanos siendo estos los protagonistas en el proceso de diseño y oferta de servicios, lo que se lograría mediante el establecimiento de una estructura estatal integrada, que esté atenta a las necesidades reales de la sociedad.
4	ProQuest	Español	Análisis multivariado para segmentación de clientes basada en RFM	Cualitativo, caso de estudio	La investigación permitió determinar que para gestionar excelentes relaciones con los clientes, las empresas deben identificar primero el valor de cada uno de los clientes en rentabilidad ya que esto brinda información indispensable para poder implementar estrategias de más focalizadas y personalizadas.
5	ProQuest	Español	La administración de estatus como herramienta de fidelización 1/ The role of status administration in customer loyalty strategies.	Cualitativo, caso de estudio	La investigación permitió determinar que las empresas deben analizar y segmentar claramente a sus clientes para poder entregarles estrategias focalizadas, combinando beneficios duros (recompensas tangibles) y blandos (reconocimientos) y aumentando las ganancias de la empresa mediante el incremento del volumen y frecuencia de compra. Para lograrlo deben acudir a software especializados como el CRM
6	ProQuest	Español	Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros*	Cualitativo, revisión documental	La investigación permitió determinar que, en un mercado tan competitivo, las empresas están obligadas a generar estrategias que permitan retener clientes y lograr su lealtad, generando beneficios tanto para las empresas al aumentar sus ingresos y reducir costos, como para los consumidores al ofrecerles comodidad, confianza y ahorro. Entonces, la herramienta CRM permitirá generar conocimientos únicos para que la empresa actúe.

7	ProQuest	Español	Implementación de tecnologías de información y administración del conocimiento en empresas consultoras	Cualitativa, inductiva, basada en entrevistas y focus group	La investigación tuvo como objetivo el estudio de la relación que existe entre las empresas de servicios, específicamente consultorías de investigación de mercado y la relación que tienen al implementar las TI y gestionar el flujo de conocimiento dentro de la compañía. Permitió determinar que cuando las empresas implementan TI generaron mejoras como: optimización de tiempo, disminución de errores e información interdepartamental lo que resulta en una eficiencia dentro del negocio. También, que las empresas consideran a la innovación como el factor diferencial que permite otorgar un producto o servicio de calidad a los clientes y recurren al uso de las herramientas como el CRM
8	ProQuest	Español	Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas. //Analysis of knowledge management programs implemented in Chilean enterprises	Cualitativo, exploratorio, revisión documental	La investigación buscó analizar cómo se implementa la gestión del conocimiento en empresas chilenas y las dificultades que se presentan logrando identificar diversos problemas donde las empresas, a pesar de saber los beneficios que esta genera, todavía su adopción es muy baja. Las herramientas que utilizan las empresas son Wikis, Foros, Cursos online, CRM, Plataformas, entre otros. Algunos de los problemas que se presentan son falta de tiempo, de apoyo de la alta dirección, falta de recursos financieros, entre otros.
9	ProQuest	Español	La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas	Cuantitativo, encuesta	La investigación buscó determinar cómo las actitudes de los trabajadores -en este caso los vendedores- frente a la nueva tecnología representa un factor decisivo para su éxito. Midieron la actitud desde la percepción de la facilidad de uso, la utilidad percibida y la actitud mostrada hacia el uso de la tecnología y cómo estos elementos afectaban su desempeño. Se logró demostrar sólo la percepción de la facilidad de uso de la tecnología influye positivamente en la utilidad percibida y en la actitud frente a su uso.
10	ProQuest	Español	Análisis del sector software en la ciudad de Bahía Blanca. Estado actual y trayectoria evolutiva	Cualitativo, exploratorio	La investigación permitió conocer cómo las empresas argentinas investigación donde su principal interés es analizar los requerimientos de los clientes, pero sin contar con un software y hardware apropiados o especializados para lograrlo. Es así como las empresas buscan adaptarse a los cambios continuos de la demanda para la generación de ventajas competitivas.

11	ProQuest	Inglés	Planificación de recursos empresariales y administración de la relación con el cliente a través de la gestión de la cadena de suministro. // Enterprise resource planning and customer relationship management through management of the supply chain	Cualitativo, revisión documental	La gestión de la cadena de suministro se centra en integrar todos los procesos del negocio desde los proveedores, servicios e información, con el objetivo de añadir valor para el cliente y lo hace mediante el software de Administración de la Relación con el Cliente conocido como CRM- por su siglas en inglés- la cual fundamenta su importancia en el establecimiento de una relación de largo plazo con los clientes brindando todo el soporte y apoyo al conjunto de procesos y procedimientos de las diferentes áreas para integrarlas en un modelo de gestión de negocios.
12	ProQuest	Español	Imagen, lealtad y promoción turística. análisis con ecuaciones estructurales/Image, loyalty and tourism promotion. analysis with structural equations.	Cualitativo, revisión documental	El objetivo es analizar cómo una buena imagen turística influye en los potenciales consumidores para que visiten el destino turístico, donde el CRM permite fidelizar a los actuales clientes y estos promocionarán los lugares turísticos con sus comentarios positivos en sus diferentes redes sociales que permitirá atraer nuevos clientes. Los resultados muestran que los clientes fidelizados mejoran la imagen general e influyen en el destino que elegirán los potenciales consumidores convenciendo también a familiares y amigos mediante sus redes sociales, blogs y webs.
13	ProQuest	Español	Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia)	Caso de estudio, entrevista	La investigación analiza las estrategias para generar relaciones con el cliente mediante la aplicación de TICs como el CRM, donde un excelente servicio son elementos muy importantes y hasta determinantes para la supervivencia y crecimiento empresarial.
14	ProQuest	Español	Análisis del diseño de una red integrada de servicios de salud*	Mixto, estudio de caso	Los establecimientos de salud buscan integrar los programas especializados para lo cual implementan sistemas de CRM para tener información detallada y el perfil completo de los pacientes por sexo, edad, lugar de residencia, origen étnico, etc., así como permitirá la planificación del recurso humano necesario para atenderlos con la finalidad de adecuar la oferta a los gustos de los pacientes y satisfacer sus necesidades, permitiendo atraer nuevos pacientes, mejorar la comunicación, mejorar la coordinación entre médicos, especialistas, áreas, facilitando el trabajo administrativo.

15	ProQuest	Español	TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia	Cuantitativo.	La investigación señala que cuando las empresas invierten en TICs la productividad de los trabajadores se incrementa en 18%, aproximadamente, frente a las empresas que no invierten en TICs. En ese sentido, se demostró que existe una relación de causalidad entre la inversión en TICs como un CRM y la eficiencia, desempeño empresarial e incremento del valor de la inversión inicial.
16	ProQuest	Español	Restaurantes Toks: Estrategias de responsabilidad social	Cualitativo, revisión documental	La cadena mexicana de restaurantes Toks, implementó un CRM de Oracle para mejorar la cercanía con sus clientes frecuentes, creando perfiles de ellos para enviarles tarjetas electrónicas de felicitaciones por sus cumpleaños, enviarles promociones mensuales de sus nuevos platillos buscando la fidelidad de cada uno de sus segmentos de clientes. Con todo esto logró mantener su liderazgo en el sector restaurantes por muchos años.
17	EBSCOhost	Español	Aplicación del método Kanban a un software CRM basado en plataforma Open Source Vtiger	Cuantitativo, recolección de datos, método Kanban	La investigación señala que el uso del CRM permite optimizar los procesos de marketing, reducir costos de operación en ventas, mejorar relaciones empresa-cliente, brindar soporte para toma de decisiones, aumentar rentabilidad y encontrar patrones de comportamiento. Plantea 4 tipos de CRM como el operativo, analítico, de colaboración y estratégico, además de los principales proveedores del software.
18	EBSCOhost	Español	Menos es más.	Cualitativo, revisión documental	La investigación señala que las empresas deben entender que el éxito de la transformación digital está en aprovecharla para mejorar el modelo de negocio, los procesos y la experiencia de los clientes internos, externos, proveedores, etc. Hay que eliminar la burocracia o lo que se logrará será la sistematización de "errores" y centrarse en las personas para que la acepten y se convierta en parte de la cultura organizacional. Un aspecto importante que señala es que las empresas deben hacer las cosas simples y sencillas y esa es la clave para tener éxito haciendo la vida más fácil para las empresas y para la sociedad.
19	EBSCOhost	Español	Conquista clientes rentables.	Cualitativo, revisión documental	La investigación logró determinar que hay que saber separar a los clientes rentables de los no rentables y saber las razones de por qué se deben atender o no a los clientes. Esto se puede conocer la empresa decide utilizar software de gestión empresarial como un CRM. Acuña el término "ladrones de rentabilidad" y presenta características sobre ellos.

20	ScienceDirect	Inglés	Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda	Cualitativo, revisión documental	La investigación realiza una revisión documental sobre los programas de fidelización (LP) que aplican las empresas para lograr que los clientes recompren y se puedan establecer relaciones duraderas con ellos. Plantea un proceso de adopción, ejecución y resultados de los programas de fidelización investigando aspectos asociados al consumidor, diseño y niveles de la industria.
21	ScienceDirect	Inglés	Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view	Cualitativo, revisión documental	La investigación logra plantear un mapa conceptual sobre recursos de información del cliente, estrategia de marketing y rendimiento. También señalan que las empresas exitosas comienza con una estrategia diseñada de afuera hacia adentro.
22	Scielo	Inglés	Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: A cross-cultural comparison // Escala de relación con el cliente para el mercado B2C: una comparación entre las culturas.	Cualitativo, revisión documental	La investigación buscó comparar la aplicación del CRM en los países de Brasil, Francia y Estados Unidos para conocer sus variaciones. Los resultados indicaron que la Escala de Gestión de la Relación con el Cliente (CRMS), desarrollada y validada en contextos brasileños y estadounidenses también podría ser aplicada en diferentes países al ser validada en Francia.
23	Scielo	Inglés	Customer relationship management in the agricultural machinery market.	Cualitativo, revisión documental	La investigación buscó como objetivo conocer a los clientes para poder cumplir con sus expectativas y así poder fidelizarlos. Buscó dar a conocer que el CRM no es sólo una herramienta tecnológica sino que es una estrategia empresarial y que debe ser respaldado por toda la empresa. Debe verse al cliente, que para este estudio son otras empresas, como más que un simple revendedor, debe verse como un solucionador de problemas, que ofrece servicios de alta calidad y que cumplen con las especificaciones del cliente.
24	Redalyc	Español	Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles.	Cualitativo, revisión documental	La investigación buscó analizar qué factores afectan la implementación de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) y cuáles son las principales barreras que se presentan detectando que algunos sí lo implementan y otros no.
25	Redalyc	Español	El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización.	Cualitativo, revisión documental	La investigación permitió determinar que el CRM debe ser tomado no como una herramienta o software solamente sino debe implementarse como una filosofía dentro de la empresa donde forme parte de la cultura organizacional, siendo una estrategia que busca conocer a fondo al cliente para establecer relaciones más estrechas con él.

26	Redalyc	Español	Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA	Mixto, revisión documental y encuesta	La investigación permitió conocer el CRM permitirá gestionar la estrategia de la empresa bajo un enfoque de relaciones con el cliente soportando en los sistemas de información y comunicación. Implementar un CRM implica involucramiento de los tres niveles de la organización: Gerencial, Operacional y Técnico.
27	Redalyc	Español	Modelo para controlar la incertidumbre en logística inversa	Cualitativo, revisión documental	El CRM considera al cliente como centro de todas sus actividades presentes y futuras logrando la interacción de todas las áreas para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo plazo con todos los clientes, logrando una maximización de beneficios para todos los involucrados. Las empresas logran incrementar la eficiencia, satisfacción del personal y la satisfacción del cliente. La investigación señala que la mayoría de las Pymes no implementan un CRM debido al desconocimiento de la herramienta, la falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos o a la falta de experiencia o conocimiento sobre el CRM de sus trabajadores. Está demostrado que el CRM tiene el potencial de mejorar el valor empresarial y generar ventajas competitivas en la Pyme.
28	Redalyc	Español	Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior	Cualitativo, revisión documental	El CRM es un concepto orientado hacia el cliente y hay empresas que tuvieron éxito (30.7%) y otras fracasos 30.7% siendo los principales fracasos que la empresa, en su conjunto, no adoptó todo el concepto, filosofía y estrategia de la herramienta, no consideraron el factor humano, los procesos y la tecnología. Los casos en los cuales las empresas tuvieron éxito en la implementación del CRM, logrando duplicar la atención diaria de sus clientes sin incrementar la cantidad de trabajadores, entre otros.
29	Redalyc	Español	Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro	Mixto, revisión documental	Las empresas deben buscar aumentar su competitividad y mediante el uso de estrategias CRM pueden mejorar la retención y fidelidad de clientes para cumplir sus objetivos, generar rentabilidad y también crear un sentido de pertenencia hacia las empresas por parte de los clientes, consumidores, vendedores y trabajadores.
30	Redalyc	Español	Impacto del Revenue Management en los sistemas de control de gestión.	Mixto, revisión documental	La investigación plantea que el CRM constituye la forma para segmentar clientes dirigiendo ofertas a quienes fueron clientes y la empresa quiere que vuelvan a ser clientes y a los clientes actuales logrando su fidelización y maximizando la rentabilidad. En ese sentido, creará políticas de precios basados en la demanda.

Nota: La tabla los 30 artículos seleccionados y sus conclusiones respectivas. Elaboración: Propia.

Importancia del Customer Relationship Management (CRM)

Los investigadores Pareti et al (2020) señalan que la herramienta CRM es importante porque brinda beneficios a las empresas al permitirles elaborar estrategias de retención y fidelización, permite mejorar en la lealtad de los clientes, permite la reducción de costes, incrementar la rentabilidad, aumentar las ventas, mejorar de la calidad del servicio y procesos, optimizar los procesos de gestión, generando grandes ventajas competitivas. A la vez, permite detectar a los clientes frecuentes y brindarles un trato diferencial y más personalizado, entregarles promociones, descuentos, cortesías, en busca de su recompra.

De igual manera, el CRM es una estrategia que busca sostener una relación de largo plazo con los clientes que brinda soporte y apoyo al conjunto de procesos y procedimientos de las diferentes áreas para integrarlas en un modelo de gestión de negocios. (De Oliveira et al 2018) y su importancia radica en que el CRM permitirá fidelizar clientes los cuales darán muy buenas referencias de la empresa mediante sus diferentes canales digitales como las redes sociales donde dejan comentarios positivos, lo que permite que los potenciales consumidores tomen esas referencias al momento de elegir. (Álvarez, 2015)

La empresa debe lograr que los clientes sientan una experiencia agradable al comprar sus productos o servicios como aspecto fundamental para una excelente satisfacción del cliente y que puedan fidelizarlo. Entonces, la interacción que se desarrolle con los clientes y conocer sus necesidades se logrará mediante el manejo y administración de las relaciones con él y el uso de las tecnologías de la información como el CRM debiendo elaborar excelentes estrategias. (Morales y Uriel, 2015; Yance, 2011).

Un aspecto muy interesante es que el CRM permitirá establecer una correcta política de precios basados en la demanda, porque logrará conocer e identificar a los clientes que son sensible e insensibles a la variación de precios y ofrecerles productos o servicios acorde a sus requerimientos creando así barreras entre segmentos. En este sentido el CRM constituye la forma para segmentar clientes dirigiendo ofertas a quienes fueron clientes y la empresa quiere que vuelvan a ser clientes y a los clientes actuales logrando su fidelización y maximizando la rentabilidad por cada uno de ellos. (Castelló, 2016).

En esa misma línea, también se considera importante la adopción de soluciones CRM porque genera grandes beneficios a las empresas como a) poder crear servicios más personalizados, b) obtener mucha información para dar respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes, c) poder lograr la integración multicanal y d) realizar una correcta segmentación de todos los clientes de la empresa. (Medeiros et al, 2021). Al segmentar detalladamente a cada cliente de la empresa se conocerá su verdadero valor buscando identificar a aquellos que aporten mayor valor para entregarles beneficios exclusivos - beneficios duros (recompensas tangibles) y blandos (reconocimientos)- y se logre su fidelización y lealtad (Cuadros et al, 2017), entiendo lealtad como el vínculo afectivo y de comportamiento que une a una persona con la empresa. (Halliday, 2016).

El CRM busca tener una base de datos del perfil completo de los clientes para adecuar la oferta a los gustos y satisfacer sus necesidades, permitiendo atraer nuevos, mejorar la comunicación, mejorar la coordinación entre especialistas, áreas, facilitando el trabajo administrativo. (Henao y Muñoz, 2016). Existe evidencia que cuando se implementó un CRM se pudo identificar a 5,000 clientes frecuentes creando perfiles por cada segmento para enviarles tarjetas electrónicas de felicitaciones por sus cumpleaños, enviarles

promociones mensuales de sus nuevos platillos buscando la fidelidad de cada uno de sus segmentos de clientes. (Camacho y Pérez, 2013).

Aquí, Restrepo et al (2013), considera que importante que al implementar cualquier CRM los trabajadores mejoren y complementen sus conocimientos técnicos para que puedan aplicar para generar estrategias comerciales y de mercado dirigida hacia los clientes y lograr beneficios para la empresa, porque él pudo detectar en su investigación que cuando se implementan estas herramientas menos del 30% de los trabajadores recibió inducción sobre temas relacionados a la gestión de clientes.

Santamaría et al (2011), señala que el CRM debe ser considerado importante porque:

- Conocimientos únicos para la empresa difícil de imitar
- Reduce los riesgos financieros, al consolidar el crecimiento de la empresa. (Restrepo et al, 2013).
- Minimiza los costos de transacción debido a la mayor fluidez de la información y comunicación brindando agilidad para integrar recursos o servicios. (Pareti et al, 2020 y Arévalo et al, 2017).
- Aumenta la lealtad de los clientes siendo una conductual y actitudinal (Halliday, 2016).
- Incrementa la preferencia de marca. (Botia et al, 2016)
- Mejora el desempeño organizacional, porque los trabajadores estarán en la capacidad de elaborar las estrategias de clientes requeridas por la empresa al entender, comprendiendo a cada cliente y tomando mejores decisiones. (Restrepo et al 2013 y Arévalo et al, 2017).
- Ofrece a los clientes comodidad y confianza con el trato exclusivo
- Ofrece un ahorro para los clientes al recibir diferentes beneficios exclusivos.
- Permite a la empresa elaborar diversas hipótesis orientadas a la diferenciación por servicio, producto y comunicación. (Restrepo et al, 2013).
- Permite una gestión de administrativa más eficiente, eliminando el exceso de burocracia, porque reduce los errores, optimiza el tiempo y se comparte información interdepartamental. (Pareti et al, 2020; Arévalo et al, 2017 y Serrano 2020).
- Escalabilidad porque la empresa puede administrar mayor cantidad de recursos a medida que crece. (Arévalo et al, 2017)

Como se indicó anteriormente, Liberona et al (2013), señalan que es importante realizar actividades paralelas a la implementación de un CRM para lograr superar posibles obstáculos que son recurrentes en diferentes empresas y que podrían llevar a retrasos o no implementación finalmente de la herramienta. En ese sentido se deben realizar las siguientes actividades:

- Tener claridad de lo que significar implementar un CRM
- Asignar el tiempo adecuada para su implementación
- Lograr todo el apoyo de la alta dirección
- Asignar un líder de proyecto altamente capaz
- Asignar todos los recursos financieros necesarios
- Mapear los procesos clave y generar nuevo conocimiento
- Comunicar todos los beneficios del CRM

- Realizar programas de sensibilización, inducción y capacitación al personal

Se logró identificar que diversos autores consideran muy importante el comportamiento de los trabajadores frente a la implementación del CRM y, Barahona et al (2017), consideraron cuatro (4) aspectos -como se aprecian en la Figura 8- a tomar en cuenta:

a) la percepción de la facilidad de uso de la herramienta tecnológica afectará la percepción de su utilidad
b) la utilidad percibida por los trabajadores afectará la actitud hacia el uso de la herramienta tecnológica
c) la percepción de la facilidad de uso de la herramienta tecnológica afectará la actitud de los trabajadores y
d) la actitud de los trabajadores hacia el uso de la herramienta tecnológica afectará su desempeño.

Los hallazgos de Diez et al (2020), permitieron conocer cuán importante resulta implementar un CRM porque el 66.7% de las empresas argentinas consideran muy importante investigar y analizar los requerimientos de los clientes; sin embargo, los investigadores pudieron determinar que sólo el 8.3% de las empresas adquieren un hardware adecuado para analizar la información del cliente, sólo un 4.2% adquieren un software especializado y también sólo un 4.2% desarrollan algún tipo de software para uso general en la empresa. Otras investigaciones señalan que sólo el 30.7% de las empresas que han implementado el CRM tuvieron éxito, siendo los principales fracasos referidos a que la empresa en su conjunto no adoptó todo el concepto, filosofía y estrategia de la herramienta, empresas que no consideraron el factor humano, los procesos y la tecnología. (Voelkl, Silva, Solano y Fiorillo, 2014)

Los hallazgos de Botia et al (2016), señalan la importancia de los CRM al desplazar el uso de herramientas básicas en las empresas como la hojas de cálculo (MS Excel, por ejemplo) y el uso del correo electrónico y permiten llegan a tan profundidad de análisis que se pueden conocer los “patrones de comportamiento” de los clientes. Ellos señalaron que si la empresa decide implementar un CRM debería saber qué tipo escogerá pues, muchas veces, desconocen la importancia de saber que existen cuatro (4) tipos de CRM:

1. CRM Operativo, es utilizado para automatizar los procesos del negocio permitiendo brindar soporte a los clientes al centrarse en las funciones de marketing, ventas y servicio. (Padilla et al, 2012)
2. CRM Analítico, se basa en la información recogida y permite segmentar claramente a los clientes por su rentabilidad y potencial de compra
3. CRM Colaborativo, incluye elementos de autoservicio del cliente brindándole accesos a realizar sus operaciones de forma autónoma. (Padilla et al, 2012).
4. CRM Estratégico, todos los procesos de la empresa se centrarán en el cliente para lograr su captación, prospección, compra y fidelización.

Una vez conocidos los tipos de CRM, los dueños del negocio deben optar por la empresa proveedora de los servicios siendo las más conocidas y aceptadas como SAP, Sales Force, Oracle, Microsoft e IBM. (Botia et al, 2016)

Otro aporte importante a la investigación, son los hallazgos de Villalobos (2011) quien coincide plenamente con los investigadores anteriores sobre la importancia que le dan las empresas al CRM; sin embargo, él señala que hay que tener presente que el CRM divide a los clientes en tres (3) tipos:

1. Los clientes que le dan credibilidad o estatus a la empresa en el mercado frente a la competencia, siendo aquellos que mediante su compra otros, al verlos, también se animan a comprar.
2. Los clientes que logran incrementar el volumen de ventas, porque mientras más compren la empresa necesitará comprar más productos/servicios al proveedor y podrá pedirle más descuentos por volumen.
3. Los clientes que arrojan mayor rentabilidad, quienes son los que compran los productos de más alto precio.

En ese sentido, Villalobos, también señaló la importancia de entender el término, que él acuño, llamado "ladrones de rentabilidad" en el cual el CRM ayuda a identificar a aquellos clientes que impactan negativamente en la rentabilidad señalando las siguientes características:

- Cuando el cliente hace demasiadas devoluciones
- Cuando el cliente compra artículos poco rentables y solicita un altísimo servicio de postventa
- Cuando el cliente excede su límite de crédito
- Cuando el cliente no paga a tiempo sus deudas afectando los flujos de liquidez del negocio

Los aportes de los investigadores Chen et al (2021), van en la línea de considerar aspectos importantes como: a) el comportamiento del consumidor -actitudes, motivaciones económicas, cognitivas y psicológicas-, b) el nivel del programa -características del diseño a implementar- y c) el nivel de la industria -como factores culturales- cuando se instalan programas como el CRM pasando por la Adopción, Ejecución y Resultados. Coincidiendo con ellos, Varadarajan (2020), señala que las empresas muchas veces al implementar sus CRM lo hacen aplicando la estrategia de pensar "de adentro hacia afuera" enfocándose en los recursos de la empresa hace que se limite el alcance de la herramienta; preguntas como ¿En qué somos buenos como empresa?, ¿cuáles son nuestras capacidades y productos?, ¿cómo podemos ser más eficientes? El éxito estará en aplicar una estrategia de "afuera hacia adentro" enfocándose en preguntas relacionadas con los clientes como ¿qué necesitan mis clientes y potenciales clientes?, ¿cómo y por qué cambian constantemente los clientes?, ¿qué podemos hacer como empresa para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades crecientes?

La investigación realizada por Demo et al (2017) indican la importancia del CRM como herramienta que conectará las TICs con las estrategias de marketing relacional que elabore la empresa para lograr el máximo valor para sus clientes, la cual necesita de una serie de procesos que deben ser alimentados continuamente logrando establecer, al CRM, como una filosofía dentro el negocio.

Por su lado, Pit et al (2017) y Padilla et al, (2012), plantearon que todo empresa que implemente un CRM debe darle importancia a los fracasos que han tenido diferentes empresas para así evitar cometer los mismos errores, señalando en su investigación que el 60% de las implementación fracasa en su etapa inicial y que el 70% fracasarán antes de los 18 meses de implementado. Entonces plantearon una serie de causales por las cuales siendo las principales:

1. Suponer que el CRM por sí solo será la solución de la empresa sin aplicar un pensamiento estratégico
2. La gerencia no brinda su total apoyo en cuanto a tiempo y recursos

3. No se ha formado una cultura organizacional orientada al cliente por parte de toda la empresa
4. No se han redefinido los procesos y falta de un control exhaustivo a todo nivel empresarial
5. No se da un uso creativo a innovador a la herramienta
6. La gerencia no comprende que existen cuatro (4) tipos de CRM: operativo, analítico, colaborativo y estratégico. (Botia et al, 2016).

Montoya et al (2013) y Wakabayashi et al (2015), señalan que la mayor importancia que se debe tener cuando se implementa un CRM es que debe asumirse como una filosofía de negocio, como parte de la cultura y comportamiento organizacional, gestionando el negocio bajo un enfoque relacional, es decir, ciento por ciento orientado hacia el cliente. Para lograrlo señalan que hay que seguir cuatro (4) fases:

1. Identificar, a todos los clientes a través de la correcta segmentación por criterios de rentabilidad.
2. Diferenciar, a todos los clientes, sus necesidades y potencialidad
3. Interactuar, con los principales clientes siendo estos los más rentables y de alto potencial de crecimiento
4. Personalizar, los productos y servicios a los principales clientes

Finalmente, la importancia del CRM radica en el éxito que alcanza la empresa en el incremento de la eficiencia, satisfacción del personal y la satisfacción del cliente. Sin embargo, la mayoría de las Pymes no implementan un CRM debido al desconocimiento de la herramienta, la falta de recursos financieros, humanos y tecnológicos o a la falta de experiencia o conocimiento sobre el CRM de sus trabajadores. Está demostrado que el CRM tiene el potencial de mejorar el valor empresarial y generar ventajas competitivas en la Pyme. (Bustos, 2014).

DISCUSIÓN

La herramienta CRM es considerada un elemento muy importante para cualquier negocio, porque permite gestionar una mejor relación con los clientes para lograr su retención y fidelización que repercute, finalmente, en la reducción de costes de captar nuevos clientes e incrementa la rentabilidad de la empresa. (Pareti et al, 2020; Restrepo et al, 2013; Santamaría et al, 2011). Se ha llegado hasta utilizarla hasta para comprender los patrones de comportamiento de los clientes y poder realizar hipótesis que permitan a las empresas tomar acción antes que sucedan generando ventajas competitivas. (Botia et al, 2016).

Algunos investigadores la consideran que su importancia radica en que permitirá crear productos o servicios más personalizados hacia los clientes, integrando todas las áreas de la empresa, logrando una segmentación realmente asombrosa para tomar mejores decisiones e incrementando la preferencia de marca. (Medeiros et al, 2021; Botia et al, 2016; Arévalo et al, 2017). Otros van por la línea que la importancia, del CRM, radica en el vínculo afectivo que se crea con el clientes y del conocimiento exhaustivo del comportamiento del cliente que se llega a obtener (Halliday, 2016) y porque elimina todo exceso de burocracia haciendo a la empresa los más eficientemente posible. (Serrano, 2020).

Otro grupo de investigadores refutan que los gerentes o dueños de empresas vean al CRM sólo como una herramienta que debe dar resultados sólo porque se almacena información del cliente y no la asumen como una

filosofía de negocio, como parte de su cultura y comportamiento organizacional, lo que -como ellos señalan- no permite a las empresas explotar todo el potencial de la herramienta de gestión. (Montoya et al, 2013; Wakabayashi et al, 2015).

Sin embargo, hay algunos investigadores que van más allá de verla como una simple herramienta de gestión, sino que la consideran a los trabajadores como un elemento indispensable para lograr el éxito en gestión con el CRM (Barahona et al, 2017), porque el éxito o fracaso de su implementación dependerá, en gran medida de ellos (Diez et al, 2020; Pit et al, 2017; Padilla et al, 2012).

También, dentro de este conjunto de ideas, se señala que, muchas veces, los gerentes o dueños de empresas no comprenden que existen diferentes tipos de CRM (Botia et al, 201; Padilla et al, 2012) y, al desconocerlo, muchas veces hace que comentan grandes errores en el proceso de implementación y gestión del CRM.

El CRM ha llegado a tal grado de poder segmentar muy bien a los clientes para que las empresas pueden conocer, realmente, quiénes son los clientes que le dan credibilidad a su marca, quienes le aumentan las ventas y quienes son los que le generan más rentabilidad, tomando acción no sólo en los principales sino también en aquellos que son considerados “ladrones de la rentabilidad” (Villalobos, 2011).

Año tras año, las empresas en busca de conocer a profundidad a su cliente siguen añadiendo variables al CRM a tal punto de considerar elementos de su comportamiento como la actitud, las motivaciones económicas, cognitivas y psicológicas que tienen, elementos como su cultura, así como los cambios que se dan dentro de la industria en la cual se desenvuelven. (Chen et al, 2021; Varadarajan, 2020). En este sentido, las empresas establecen indicadores de medición para conocer los avances en la gestión del CRM e implementan -entre otras cosas- encuestas que dan información sobre los avances en la satisfacción, fidelización y lealtad de los clientes (Demo et al, 2017).

La investigación tuvo limitación en cuanto a la búsqueda de revistas debido a que el Customer Relationship Management – CRM- es una palabra en inglés y presenta muchas traducciones diferentes lo que obligó a que la búsqueda se realice en inglés. El tiempo fue otra limitante que limitó su profundidad y mayor alcance de la presente investigación.

La investigación respectó la estructura solicitada y los derechos de los autores al cumplir con las normas APA en su 7ma versión.

Contribución de autores: J. Checasaca y L. Sánchez participaron en la concepción y diseño del trabajo, recolección y obtención de resultados, análisis e interpretación de datos y de la investigación.
J. Malpartida participó en la revisión crítica del documento y su aprobación final.
E. Chocobar participó en el análisis e interpretación de datos, obtención de resultados, revisión crítica del documento en contenido y normas APA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alderete, M., & Gutiérrez, L. (2012). TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. Lecturas De Economía, 77, 163-188. https://www.proquest.com/scholarly-journals/tic-y-productividad-en-las-industrias-de/docview/1318798588/se-2

Alvarez-Sousa, A. (2015). Imagen, lealtad y promoción turística. análisis con ecuaciones estructurales/Image, loyalty and tourism promotion. analysis with structural equations. Pasos, 13(3), 629-648. https://www.proquest.com/scholarly-journals/imagen-lealtad-y-promoción-turística-análisis-con/docview/1835703900/se-2

Arévalo, D. y Padilla, C. (2017). Implementación de tecnologías de información y administración del conocimiento en empresas consultoras. Estudios De La Gestión, (2), 9-32. http://dx.doi.org/10.32719/25506641.2017.2.1

Barahona, J. y Calderón, H. (2017). La actitud del vendedor ante las innovaciones tecnológicas y su influencia en su desempeño en las ventas. Innovar, 27(66), 29-39. https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-actitud-del-vendedor-ante-las-innovaciones/docview/1965420929/se-2?accountid=36937

Botia-Mendivelso, M. F., Suárez-Valderrama, M. T., & Romero-Villalobos, O. A. (2016). Aplicación Del Método Kanban a Un Software Crm Basado en Plataforma Open Source Vtiger. Ingeniería Solidaria, 12(20), 9–22. https://doi.org/10.16925/in.v19i20.1412

Bustos Flores, Carlos Enrique (2014). Modelo para controlar la incertidumbre en logística inversa. Visión Gerencial, (2),189-210.[fecha de Consulta 30 de Octubre de 2021]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545897002

Camacho, M. y Pérez, G. (2013). Restaurantes toks: Estrategias de responsabilidad social. Innovar, 23(49), 141-155. https://www.proquest.com/scholarly-journals/restaurantes-toks-estrategias-de-responsabilidad/docview/1677602641/se-2

Castelló Taliani, Emma (2016). Impacto del Revenue Management en los sistemas de control de gestión. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXIV(1), 85-101.[fecha de Consulta 30 de Octubre de 2021]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602007

Chen, Y., Mandler, T. y Meyer, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda, Journal of Business Research, Volume 124. Pages 179-197. ISSN 0148-2963. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320308080

Cuadros, A.; Gonzales, C. y Jiménez, P. (2017). Análisis multivariado para segmentación de clientes basada en RFM. Tecnura, 21(54), 41-51. http://dx.doi.org/10.14483/22487638.12957

De Oliveira, J. R., Stefenon, S. F., Klaar, A. C. R., Yamaguchi, C. K., da Silva, M. P., Bizotto, B. L. S., Ogoshi, R. C. S., & Gequelin, E. d. F. (2018). Planificación de recursos empresariales y administración de la relación con el cliente a través de la gestión de la cadena de suministro. Interciencia, 43(11), 784-791. https://www.proquest.com/scholarly-journals/planejamento-de-recursos-empresariais-e/docview/2138553815/se-2?accountid=36937

Demo, G.; De Morais, E.; Vasconcelos, D. y Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management Scale for the B2C Market: A cross-cultural comparison. Revista de Administração Mackenzie [online], v. 18, n. 03, pp. 42-69. ISSN 1678-6971. https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n3p42-69

Diez, J; Pasciaroni, C. y Tortul, M. (2020). Análisis del sector software en la ciudad de Bahía Blanca. Estado actual y trayectoria evolutiva. Economía, Sociedad y Territorio, 20(63), 365-395. http://dx.doi.org/10.22136/est20201522

Halliday, I. (2016). La administración de estatus como herramienta de fidelización 1/ The role of status administration in customer loyalty strategies. Palermo Business Review, (14), 97-130. https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-administración-de-estatus-como-herramienta/docview/1855830092/se-2?accountid=36937

Henao, D. M. P., & Muñoz, R. A. T. (2016). Análisis del diseño de una red integrada de servicios de salud*. Semestre Económico, 19(40), 175-212. http://dx.doi.org/10.22395/seec.v19n40a7

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 1era Edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C. V. México. ISBN: 978-1-4562-6096-5

Liberona, D. y Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas/Analysis of knowledge management programs implemented in Chilean enterprises. Estudios Gerenciales, 29(127), 151-160. https://www.proquest.com/scholarly-journals/análisis-de-la-implementación-programas-gestión/docview/1497176113/se-2?accountid=36937

Martínez , J.; Ortega, V. y Muñoz, R. (2016). El diseño de preguntas clínicas en la práctica basada en la evidencia: modelos de formulación. Enfermería Global, 15(43), 431-438. Recuperado en 20 de septiembre de 2021, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412016000300016&lng=es&tlng=es

Medeiros, J. y Demo, G. (2021). Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). Brazilian Business Review, 18(1), 101-117. http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.6

Montoya, C. y Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Revista Científica "Visión de Futuro", 17(1),130-151. ISSN: 1669-7634. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005

Morales-Gualdrón, S. T., & Uriel, P. Z. (2015). Factors of the entrepreneur's profile and the service quality management that influence firm survival. Pensamiento & Gestión, (38) https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-entrepreneurs-profile-service-quality/docview/1702130953/se-2

Padilla, A. y Garrido, A. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. Revista Venezolana de Gerencia, 17(60),587-610. ISSN: 1315-9984. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29024892003

Pareti, S., Córdova, A., & Fuentes, J. I. (2020). Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile. Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías de Informação, , 342-356. https://www.proquest.com/scholarly-journals/tecnologías-de-la-información-y-comunicación-crm/docview/2468683493/se-2?accountid=36937

Pit, A., Grigoli, O. y Ralisch, R. (2017). Customer relationship management in the agricultural machinery market. Ciência Rural [online]. v. 47, n. 7, e20160974. Epub 22 June. ISSN 1678-4596. https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20160974

Restrepo, M. y Parra, O. (2013). Customer management: exploring the praxis between Colombian professionals in marketing. Cuadernos de Administración, 26(46), 83-106. https://www.proquest.com/scholarly-journals/customer-management-exploring-praxis-between/docview/1771597275/se-2?accountid=36937

Santamaría, M. y Oliva, E. (2011). Revisión conceptual de la lealtad en servicios hoteleros*. Criterio Libre, 9(14), 181-202. https://www.proquest.com/scholarly-journals/revisión-conceptual-de-la-lealtad-en-servicios/docview/950709327/se-2?accountid=36937

Serrano, J. (2020). Menos es más. Capital Humano, 358, 10–13. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=146812431&lang=es&site=ehost-live

Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. Industrial Marketing Management. Volume 89, Pages 89-97. ISSN 0019-8501. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003 https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120300389

Villalobos, J. (2011). Conquista clientes rentables. Entrepreneur Mexico, 19(10), 54–58. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=67181140&lang=es&site=ehost-live

Voelkl Peñaloza, Joseph Robert, & Silva Rueda, Jorge Alberto, & Solano Vanegas, Clara Mabel, & Fiorillo Obando, Giovanna Rosa (2014). Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior. Ingeniería Industrial, (32),91-115.[fecha de Consulta 30 de Octubre de 2021]. ISSN: 1025-9929. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337432679004

Wakabayashi, J. y Merzthal, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA. Estudios Gerenciales, 31(137),455-462. ISSN: 0123-5923. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21243557011

Yance Carvajal, Carlos Leonidas (2011). Filosofía CRM como estrategia para pequeñas y medianas empresas de Milagro. Revista Ciencia Unemi, 4(5): 88-97. [fecha de Consulta 30 de Octubre de 2021]. ISSN: Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582663867012