



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023/2024

ANÁLISIS Y GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE CRM EN UNA PYME

AUTORA: JOSELIN YOSMARI NODA RODRÍGUEZ

DNI: 48226215E

TUTORA: CARMEN DE PABLOS HEREDERO

En Madrid, a 06 de noviembre de 2023

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Contexto	5
1.2. Objetivos del trabajo	6
1.3. Estructura del trabajo.....	7
2. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS	8
2.1. Sistema de información de gestión	8
2.2. Sistemas de información integrados	8
2.3. Integración de CRM y ERP	9
3. CRM.....	9
3.1. Concepto CRM	9
3.2. Tendencias de CRM	10
3.2.1. El CRM social.....	10
3.2.2. El CRM móvil.....	11
3.2.3. El CRM B2B	11
3.3. Ventajas y beneficios esperados de CRM.....	12
4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM EN PYMES.....	13
4.1. Aspectos para tener en cuenta en su implementación.....	13
4.2. Pasos en la implementación.....	14
4.2.1. Identificación.....	15
4.2.2. Diferenciación.....	15
4.2.3. Interacción.....	15
4.2.4. Personalización.....	16
4.3. Factores clave de éxito en la implementación de un CRM	16
5. ANÁLISIS DE CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN EMPRESAS.....	18
5.1. Mutua Madrileña.....	18
5.1.1. Descripción de la empresa	18
5.1.2. Proceso de desarrollo CRM	19
5.1.3. Análisis de factores claves de éxito	20
5.2. ENGIE	21
5.2.1. Descripción de la empresa	21
5.2.2. Proceso de desarrollo CRM	21
5.2.3. Análisis de factores claves de éxito	22
5.3. Amazon.....	23

5.3.1.	Descripción de la empresa	23
5.3.1.	Proceso de desarrollo CRM	24
5.3.1.	Análisis de factores claves de éxito	24
6.	DISCUSIÓN	25
7.	CONCLUSIÓN	26
8.	BIBLIOGRAFÍA	29

LISTADO DE ABREVIATURAS

AI: Artificial Intelligence

API: Application Programming Interface

AWS: Amazon Web Services

B2B: Business to Business

B2C: Business to Customer

BCI: Banco de Crédito e Inversiones

CRM: Customer Relationship Management

DSS: Sistemas de apoyo de decisiones

ERP: Enterprise Resource Planning

ESS: Sistemas de apoyo ejecutivo

IA: Inteligencia Artificial

IEI: Índice Español de Innovación

INDEM: el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Carlos III

INE: Instituto Nacional de Estadística

MIS: Sistemas de información gerencial

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

RRSS: Redes Sociales

SAP: Systems, Applications and Products

SI: Sistema de Información

SME: Small Medium Enterprise

TI: Tecnología de la Información

TIC: Tecnología de la Información y la Comunicación

UE: Unión Europea

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto

Nos situamos cronológicamente en la era de la Tecnología de la Información, en un mundo en constante evolución en el que las tecnologías forman parte del día a día de empresarios, trabajadores, clientes y proveedores (Sayes y Magaña, 2022). Entre los múltiples cambios que ha ofrecido el avance tecnológico, se encuentra el de desarrollo y mejora de la base de datos de los clientes y softwares especializados en las empresas, aplicado a un proceso administrativo correcto el cual permite que se pueda mantener niveles de competitividad altos y, por consiguiente, potenciar la empresa como líder en un mercado (Ruiz, Buitrón, Andrade, y Valdivieso, 2018).

La introducción de tecnologías de información en la empresa incrementa su desempeño al facilitar y suscitar la innovación en sus modelos de negocio, mejorar la producción de sus productos y/o servicios, modificar y optimizar sus procesos y operaciones (Reuschke et al., 2021). Estas ventajas han impulsado a las empresas a implementar un proceso de transformación digital el cual les permite aproximarse a ser más competitivas, en un entorno cada vez más dinámico, en especial entre las pymes (Baier y Mulde, 2021). La crisis provocada por el COVID-19, ha impulsado a las pymes a adoptar tecnologías digitales que antes de la pandemia no se consideraban prioritarias, comenzando un proceso de transformación digital forzado (Gregurec et al., 2021). Uno de los sistemas de gestión que se presenta como más eficiente y de mayor impacto para que las empresas puedan afrontar con éxito sus procesos de transformación digital, es la solución tecnológica CRM, que surge (junto con los sistemas ERP) como una de las soluciones de negocio con mayor impacto y relevancia en la actualidad (Navarro, Badenes, y Gomez, 2021).

La actividad de Gestión de relaciones con los clientes (CRM) requiere recopilar, gestionar y utilizar de forma inteligente los datos de los clientes, con la ayuda de soluciones tecnológicas, para desarrollar relaciones a largo plazo y ofrecer una experiencia excepcional al cliente (Boulding et al., 2005; Payne and Frow, 2005; Rababah, 2011). Los datos obtenidos de todos los puntos de contacto con el cliente, si bien gestionados, puede ayudar a las empresas a crear respuestas personalizadas de marketing, creación de nuevas ideas, adaptación de productos y servicios, y, por tanto, ofrecer un alto valor al cliente y obtener una ventaja competitiva (Kumar and Misra, 2021; Payne and Frow, 2005; Paquette, 2010).

En España, según la Encuesta de INE (Instituto Nacional de Estadística) sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas, el 41,8 % de las empresas utilizan un software CRM como herramienta de gestión (INE, 2021). La incorporación de CRM como sistema estratégico trae diversas ventajas para la empresa (Chen y Popovich, 2003), que se reflejan en un incremento de competitividad, proporcionando unos mayores ingresos y reduciendo los costes operacionales. En este sentido, Nguyen et al. (2007) concretan las ventajas competitivas que la estrategia CRM puede ofrecer a la empresa: incremento en la lealtad de clientes, mejora en la calidad del servicio ofrecido y en la optimización de procesos de recogida y difusión del conocimiento de clientes (Moreno y Meléndez, 2012). Sin embargo, es necesario mencionar que esta estrategia no garantiza el éxito de la empresa, ya que para ello es necesario llevar a cabo una correcta y efectiva implementación de CRM mediante un proceso adaptado a cada área de la empresa. Cada empresa debe distinguir cuáles son sus principales necesidades y determinar qué tipo de solución tecnológica va a contribuir de manera idónea a mejorar su negocio (Moreno y Meléndez, 2012).

Para que esta estrategia tenga éxito, según Norris y Hurley (2001), la empresa además debe tener en cuenta un conjunto de variables, pues su implementación requiere de personas capacitadas, procesos bien definidos, cambios culturales y nuevas actitudes de los empleados con respecto al suministro de datos en el sistema. Kotler y Armstrong (2007) agregan que el CRM debe involucrar la gestión de información detallada sobre los clientes (Toriani y Angeloni, 2011). De esta manera, solo estas empresas podrán conseguir una ventaja competitiva y lograr así ser más innovadoras y competitivas, y por tanto el éxito.

Con esta evolución de las tecnologías se consolida la importancia de optimizar lo máximo posible la relación de las empresas con sus clientes, tanto desde el punto de vista estratégico como desde el punto de vista tecnológico. De este modo, el presente trabajo se va a basar en el sistema de gestión de la relación con los clientes (CRM), y se considerará su uso cada vez más creciente por parte de las compañías, por el que se ha transformado en uno de los modelos de gestión más importantes de empresas de pequeñas y medianas y grandes dimensiones.

1.2. Objetivos del trabajo

Los objetivos específicos que se procura alcanzar en este trabajo son los que se expondrán a continuación.

En primer lugar, analizar la evolución de las TIC en las compañías y el volumen de empresas que han introducido un sistema CRM en su negocio, a fin de analizar la transformación acelerada que han experimentado en los últimos años, convirtiéndose en un sistema primordial para muchas empresas que buscan profundizar en sus relaciones con los clientes.

En segundo lugar, analizar cómo sacar partido de la implementación de un CRM, de manera que pueda llegar a ser estratégica para la empresa y lograr así aumentar su tasa de retención de clientes además de su satisfacción, reducir costes operativos y aumentar la eficiencia de las tareas en cada área de la empresa.

En tercer lugar, enseñar la sistemática necesaria para llevar a cabo esta implementación teniendo en cuenta problemáticas de índole tanto cultural como de planificación y de organización en la empresa, además de factores críticos de éxito más comunes.

En cuarto lugar, estudiar los indicadores clave en la implantación de un CRM para poder medir su nivel de rendimiento dentro de la empresa en los aspectos de mayor interés.

Por último, demostrar, mediante casos reales, que la implantación de forma óptima de un CRM, ligado a las capacidades dinámicas de la empresa, puede llevar a situarla en una posición de ventaja con respecto a la competencia.

El objetivo general de este trabajo es proporcionar información proveniente de muchas fuentes y de mi desarrollo personal a empresas que se estén planteando la implementación de este tipo de sistema y colaborar en dar a conocer las causas más habituales de éxito en la adecuada implantación de un CRM, sin olvidar mencionar que no garantiza el éxito de la estrategia de la empresa, si no se lleva a cabo un proceso adecuado de implantación. De este modo, se pretende aportar valor a la investigación de los interesados.

Esto último, se demostrará mediante el análisis de empresas reales que han llevado a cabo el proceso de implantación del CRM, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito empleados en

su implantación, estudiando de qué manera han proporcionado valor a las respectivas empresas y de qué manera han ayudado en su progreso.

1.3. Estructura del trabajo

A partir de esta introducción, la estructura del trabajo constará de una parte teórica en la que se explicará lo que es un sistema CRM, valorando de manera progresiva como, llegado el momento de su integración en la empresa, es necesario tratar ciertos aspectos y procesos para su correcto funcionamiento y poder obtener un aumento del rendimiento de la empresa. Por otro lado, constará de una parte práctica en la que se desarrollarán y analizarán diferentes ejemplos de empresas de implantación de CRM en su sistema. Por tanto, la estructura será la siguiente:

En una primera parte, se desarrollará una breve introducción del tema, en el que se podrá en contexto de la situación actual. A continuación, se analizará el concepto de Sistema de Información que, como se puede observar, ha ido cambiando a medida que hemos entrado en la era de las tecnologías. Por otra parte, se introducirá el modelo de sistema ERP como antecedente al concepto de sistema CRM, pero en la parte de “back office”, siendo el CRM específicamente orientado para el área de venta y marketing de las empresas, “front office”. Por consiguiente, se analizará cómo la integración de ambos sistemas puede ser beneficioso para la empresa.

Una segunda parte de este trabajo se centrará en explicar el concepto de Customer Relationship Management o Gestión de la relación con los clientes (CRM), modelo estratégico en el que se centrará este trabajo. Se mencionarán una serie ventajas y beneficios que trae consigo la implantación de este sistema. Además, se tratarán las nuevas tendencias que han surgido de CRMs en los últimos años.

En una tercera parte, siendo la base principal de este trabajo, se realizará un análisis de la importancia de la implementación del CRM en las empresas como estrategia de negocio. Se tratarán aspectos que se deberá tener en cuenta en el proceso de implementación de un CRM. Se estudiará además los pasos a seguir para llevar a cabo este proceso, teniendo en cuenta problemáticas y factores críticos de éxito en su implementación.

En una cuarta parte, se evidenciará todo lo tratado anteriormente, mediante casos reales de empresas nacionales e internacionales que han llevado a cabo la implementación de un CRM en su negocio, como es el caso de Mutua Madrileña, Engie o Amazon. Por consiguiente, se explicará como estas organizaciones han conseguido llevar a cabo este proceso de forma exitosa en sus negocios, valorando los factores críticos de éxito a considerar.

Finalmente, se expondrá las conclusiones a las que se ha llegado, en la que se valorarán los aspectos tratados en este trabajo.

Este trabajo ayudará a que las organizaciones comprendan la utilidad de los sistemas integrales de gestión orientados a clientes, y tengan presente la necesidad de gestionar adecuadamente el cambio de procesos para sacar el mejor partido a las posibilidades que esta tecnología les ofrece. Esta acción será el paso principal para lograr un elevado nivel de éxito en su implementación. Por otra parte, con este trabajo se espera servir de utilidad a empresarios a la hora de valorar el enfoque que han de llevar e identificar los principales factores que han llevado al éxito a una serie de empresas reconocidas.

2. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.1. Sistema de información de gestión

Disponer de acceso inmediato a la información de una empresa, se ha convertido en los últimos años en una de las principales claves para hacer que las organizaciones sean más competitivas en la sociedad de la información y el conocimiento (Díaz Pérez, 2017). La información es un factor determinante de la calidad de las decisiones que se toman en una compañía, esta puede afectar a la estrategia de la empresa, convirtiéndose en una ventaja competitiva (Lapiedra Alcami, Forés Julian, Puig Denia, y Martínez Cháfer, 2021).

La forma en que la información fluye en las organizaciones ha cambiado en los últimos años. Ahora, es posible dar acceso a más personas y fomentar el intercambio de información y la cooperación. En un marco cada vez más competitivo, resulta necesario para los directivos recibir información inmediata y precisa sobre el desempeño de todas las áreas de la organización con el propósito de tomar medidas para elevar la eficacia y eficiencia empresarial (Radales y Chávez, 2018). En este nivel las empresas han adoptado algunas plataformas digitales en sus operaciones y empiezan a innovar con el uso de tecnologías emergentes asociadas a la infraestructura digital, como el Internet de las Cosas. También se refleja el uso de estrategias de mercadeo digital y se incluyen servicios digitales a los clientes a través de distintas plataformas CRM como parte de la experiencia de consumo de sus productos o servicios (Baier y Mulde, 2021). La tecnología de la información se ha convertido en una sólida fuente de herramientas que ayuda, a los gerentes de diferentes niveles de la organización, a completar sus funciones de seguimiento, planificación y previsión de la estrategia de la empresa. Para apoyar a los empleados en la toma de decisiones, se ha diseñado un grupo específico de sistemas de información, que incluyen: Sistemas de información gerencial (MIS), Sistemas de apoyo de decisiones (DSS) y Sistemas de apoyo ejecutivo (ESS) (Palacios, 2010).

2.2. Sistemas de información integrados

En la era de la transformación digital se logra la capacidad específica de poder rediseñar los modelos de negocio para que puedan ser optimizados con una base de integración tecnológica. La transformación digital se posiciona como una estrategia para impulsar el crecimiento de la empresa y mejorar su nivel de adaptabilidad a un entorno económico y globalizado. Esta transformación hacia un progreso digital se presenta como una exigencia para que una empresa cuente con unas bases sólidas que permita que su negocio prospere, estar en sintonía con sus clientes y proveedores, obtener mayores ingresos, y de esta manera, asegurar en gran medida su tasa de éxito a corto y largo plazo (Castro, Contreras, y Pazmiño, 2018).

Los sistemas de información para la gestión de empresas están en continuo proceso de mejora, dedicando las empresas que desarrollan estos sistemas gran parte de sus recursos a la investigación, desarrollo e innovación (Badenes, 2012). Sin embargo, cada área de la empresa tiene necesidades de información distintas, por lo que se tomó como base la integración de dos sistemas potentes, para hacer más eficientes los sistemas de información. Esto resulta ser un proceso complejo, pero muy eficaz. Los directivos deberán tener en cuenta los cambios en los procesos y reflexionar las ventajas e inconvenientes de acudir a soluciones de mayor alcance, pero probablemente más

efectivas, como la adquisición o diseño de sistema de planificación de recursos empresariales o Enterprise Resource Planning (ERP) y sistemas de administración de las relaciones con el cliente o Customer Relationship Management (CRM) (De Pablos Heredero, López Hermoso Agius, Martín-Romo Romero, y Medina Salgado, 2019).

2.3. Integración de CRM y ERP

Los sistemas de información empresariales (también conocidos como sistemas de planificación de recursos empresariales o ERP) son una de las inversiones más importantes en el panorama de TI actual. Según Svensson y Thoss (2021), un sistema ERP está basado en un software de forma estandarizada que puede adecuarse a diversas empresas. Las organizaciones, han de adaptar sus procesos a las nuevas posibilidades tecnológicas, requiriendo variaciones en los mismos, para hacerles más eficientes (Arana, et al 2022).

Con el objetivo de mejorar la eficiencia en los procesos empresariales, uno de los retos más críticos para una empresa de éxito es tener información valiosa para los que toman las decisiones, y para ello es clave convertir los datos en información. Los Enterprise Resource Planning (ERP) y Customer Relationship Management (CRM) son dos tipos de sistemas de ayuda para identificar, extraer y transformar datos en información de gestión (Agudelo, 2013; Gil et al., 2010). Actualmente, el uso integrado de estas herramientas de gestión, junto con las redes de comunicación e identificación digital (Guerola-Navarro et al., 2019), pueden ser herramientas claves para alcanzar el éxito empresarial dentro y fuera de las fronteras del país en el que las empresas desarrollan su actividad. Además, una correcta integración de estas herramientas, de manera versátil, en las diferentes empresas o sectores con distintas necesidades puede generar ventaja competitiva con respecto a la competencia (Oltra-Badenes et al., 2019; Navarro et al., 2020).

Dado que ambos sistemas CRM y ERP contienen y tratan información de gestión sobre los clientes, es de esperar que la integración de ambos sistemas lleve a la eficiencia en esta gestión de la información. Un flujo automatizado y coherente de datos entre ambos sistemas, debe garantizar la consistencia de la información contenida en ambos, así como un menor coste en tratar dicha información y mayor eficiencia de gestión (Navarro, 2021).

3. CRM

3.1. Concepto CRM

CRM a modo de síntesis, se define como una estrategia de negocio que persigue el establecimiento y desarrollo de relaciones de valor con clientes, basadas en el conocimiento. El CRM requiere de un rediseño de la organización y sus procesos, orientados a las necesidades del cliente. Para ello se apoya en las Tecnologías de información, de manera que puede personalizar su oferta y satisfacer de la forma óptima posible las necesidades de los clientes, generándose relaciones de lealtad a largo plazo, mutuamente beneficiosa (Moreno y Meléndez, 2012).

Una adecuada gestión de CRM desde el principio desemboca en una gestión exitosa de las relaciones con los clientes y permite la creación mutua de valor tanto para la empresa como para el cliente, en cuanto a rentabilidad y satisfacción respectivamente (Boulding et al., 2005). Los

clientes al ver satisfechas sus necesidades, tienden a mantener una relación que perdura en el tiempo, realizando compras habituales y son menos propensos a mantener relaciones con la competencia (Cambra Fierro et al., 2014).

Para obtener los beneficios esperados de un correcto desarrollo CRM es necesario que la organización haya definido su estrategia CRM (Customer Relationship Management), o por lo menos la tenga clara. Es importante mencionar, que la estrategia CRM, en las empresas medianas y grandes está normalmente predeterminada, mientras que en las PYMES suelen estar repartidas en tareas separas. (N. Kaplan y E. Blanco, 2018).

Los autores (Anshari, Nabil Almunawar, Ariff Lim, y Al-Mudimigh, 2018) explican que la aparición de big data trae una nueva ola de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para avalar la adaptación de ventas, servicios y servicios a los diferentes clientes. La investigación de estos autores tuvo como objetivo examinar Big Data como una alternativa para el CRM, para lo cual realizaron una recopilación de datos mediante la revisión de publicaciones recientes. Este estudio revela que CRM con big data ha permitido que las empresas se vuelvan más agresivas en términos de estrategia de marketing, como ejemplo enviar notificaciones a través del teléfono inteligente a sus posibles audiencias objetivo (Acevedo Ávila et al, 2022).

3.2. Tendencias de CRM

3.2.1. El CRM social

Los autores (Cheng Chu Chan, Ka Chio Fong, Law, y Hoc Nang Fong, 2018) indican que debido al gran Desarrollo que está alcanzando las redes sociales, ha provocado que la noción tradicional de relaciones con el cliente (CRM), vaya cambiando y originado un nuevo termino denominado CRM social. EL CRM ha sufrido trasformaciones pasando de ser una herramienta principalmente unidireccional basada en la transacción con los clientes, a convertirse en un sistema de interacción instantánea, omnidireccional y con mayores espacios de opinión llamada Social CRM (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege y Zhang, 2013).

Según Lehmkühl y Jung (2013), no existe definición generalmente aceptada de CRM social; por lo que en general se tiene una comprensión diferente de lo que es. La definición más aceptada de CRM social es la definida por Greenberg (2010, p. 30) como “una filosofía y una estrategia de negocio, que toma de ayuda una plataforma tecnológica, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñados para que valore al cliente en una conversación en la que ambas partes colaboren, para proporcionar valor mutuamente beneficioso, en un entorno empresarial de confianza y transparencia”.

La principal diferencia entre el CRM tradicional y CRM social se puede ver en la forma en la que se trabaja con los datos de los clientes. CRM social permite, a través de varias plataformas sociales, que los clientes participen activamente en concordancia con sus proveedores (Kubina y Lendel, 2014). Las estrategias de negocios que no reconocen la presencia de factores como la complejidad y la incertidumbre con cambios relacionados y futuros serán inflexibles y es poco probable que sean correctas (Varmus, 2009).

La tendencia CRM social es más que una adopción de nuevos modelos operativos o de tecnologías; es un cambio filosófico, cultural. El CRM social es una estrategia para la administración de la relación con el cliente, no de la gestión (Kubina y Lendel, 2014).

Este tipo de CRM requiere de implicaciones a nivel práctico, como el compromiso de los gerentes con sus clientes durante el ciclo de vida del cliente. La lealtad del consumidor se logra proporcionándole servicios de elevada calidad y asegurándose de que está completamente satisfecho. Para ello es necesario que toda la organización esté comprometida en ofrecer calidad de servicio y en retener a los clientes (Barnes, 2001). Por otra parte, también requiere de la potenciación de la colaboración entre las organizaciones y sus clientes. Se deben realizar análisis de datos para obtener una mejor percepción del cliente y cumplir con los requisitos de los clientes, y por lo tanto mantener una relación duradera (Navarro, 2022).

3.2.2. El CRM móvil

En los últimos años, los dispositivos móviles, a nivel profesional han pasado de ser un simple canal de comunicación a ser una plataforma esencial para el funcionamiento de la empresa. De este modo, han surgido las soluciones de CRM móvil que funcionan para constituir como tal los propios sistemas CRM, o pueden ser extensiones de los sistemas regulares. Este tipo de CRM se define, de acuerdo con Sinisalo et al. (2006. Pág. 2), como “el uso de medios móviles (teléfono móvil, smartphones) con el propósito de administrar la relación con el cliente y promover al cliente el uso de tecnologías móviles para estar en contacto con la empresa”.

m-CRM se traduce en el uso de las capacidades del m-business (negocio móvil) como son: la posibilidad de que en cualquier lugar y en cualquier momento el cliente pueda encontrar productos y servicios; la facilidad de conexión; la posibilidad de personalizar la información; la posibilidad de ofrecer productos o servicios de acuerdo con la ubicación geográfica del cliente (Nguyen et al, 2007).

El CRM móvil expande las técnicas tradicionales del CRM a través de la integración de tecnologías en nuevos canales, ya sea vía Web, comunicaciones inalámbricas, tecnologías de voz, entre otras (Pan y Lee, 2003). Dado que cada vez hay más negocios fuera de un entorno de oficina, el CRM móvil es crucial para mantener a los equipos conectados a través de smartphones, tablets y otros dispositivos móviles (Salesforce, 2023).

Este tipo de CRM tiene como objetivo encontrar formas de hacer que la interacción con los clientes y su relación con la empresa sea más positiva ahorrando tiempo, frustración, costos e inconvenientes (Sinisalo et al., 2006). Además, la aparición de aplicaciones CRM móviles hace posible que las empresas sean más eficientes en campos móviles como las ventas, servicios y técnicos que interactúan con los clientes realizando actividades que antes hacían en sus ordenadores de escritorio (Fuji-Keizai Inc, 2002).

3.2.3. El CRM B2B

Un sistema de CRM B2B es una plataforma que permite a las empresas B2B (business to business) gestionar las relaciones con sus clientes actuales y potenciales (Salesforce, 2023).

Por su parte, Ata y Toker (2012) encontraron que la adopción de CRM tiene un efecto positivo tanto en la satisfacción como en el desempeño organizacional del cliente B2B. Además, señalan que la adopción de CRM afecta significativamente al rendimiento de las ventas y la cuota de mercado de las organizaciones.

Dado que las interacciones B2B tienden a ser más complejas y extendidas que los intercambios B2C (business to customer), y dado que el tamaño y el alcance de las relaciones B2B tienden a ser más críticas tanto para el cliente como para el proveedor, es más crucial que la información de CRM capture la dinámica de la relación en términos que puedan generalizarse fácilmente entre los clientes B2B sin simplificar demasiado los procesos críticos. La clave entonces para usar una base de datos de CRM generalmente masiva, para la toma de decisiones estratégicas, es "resumir" este abrumador volumen de datos de manera que guíe a la administración sobre las tendencias de la industria, las necesidades cambiantes de los clientes y la forma evolutiva de la relación cliente-proveedor. Por lo tanto, es importante codificar los intercambios entre el cliente y el proveedor desde el principio y agregar los datos resultantes de manera que tengan sentido desde una perspectiva gerencial. Pocas organizaciones tienen la mano de obra para revisar la base de datos de CRM después del hecho para seleccionar información irrelevante y codificar interacciones relevantes (Stein et al, 2013).

3.3. Ventajas y beneficios esperados de CRM

El objetivo de cualquier iniciativa para la adopción de una nueva tecnología de gestión debe estar respaldado por la expectativa de una mejora en los resultados de la empresa (Navarro et al, 2020). Un impacto de la globalización es el crecimiento constante de la competencia. Debido a que la disponibilidad de bienes se expande, aumenta la independencia en la localización de productos y el marketing tiene un papel cada vez mayor, impactando a nivel mundial. En este entorno, las empresas luchan por encontrar una ventaja competitiva y desarrollo sostenible (Malik y Jasińska-Biliczak, 2018).

El CRM, como fuente de ventaja competitiva, desarrollará las ventajas o beneficios que se espera obtener tras la implantación de un sistema CRM en la empresa, mencionando diferentes estudios de autores como los que se mencionan a continuación.

Los principales beneficios que se obtienen con respecto a este sistema son la mejora del servicio a clientes actuales, captación de nuevos clientes, y ayudar en la gestión de los departamentos de ventas, marketing y servicios (Sieber, Valor y Porta, 2006, p. 98). Estos beneficios se traducen en un mayor conocimiento del cliente, en el aumento de la satisfacción y la lealtad de estos y por su parte, la empresa, aumento de las ventas, y reducción de costes del servicio (Ayuso y Rodríguez, 2011).

La efectividad y la eficiencia de los sistemas CRM se reconocen cada vez más como medios para desarrollar la capacidad de innovación y como fuente de ventaja competitiva en la Innovación de la empresa (Ramani y Kumar, 2008; Shane y Ulrich, 2004). A raíz de esto, Ru-Jen et al. (2010) definen cinco capacidades de innovación gracias al CRM:

- Innovación de productos
- Innovación de procesos
- Innovación administrativa

- Innovación de marketing
- Innovación de servicios

Los autores Barreiro et al. (2004) resumen las principales ventajas derivadas de la implementación de CRM en la empresa en los siguientes puntos:

1. Incremento de los ingresos y beneficios empresariales.
2. Mayor motivación de los empleados.
3. Mejor aprovechamiento de las acciones publicitarias y de ventas.

También se espera beneficios para el cliente, que según (Barreiro et al., 2004) son:

- Eliminación de los costes de cambio.
- Ahorro de tiempo.
- Homogeneidad y facilidad en sus compras.
- Posición privilegiada en la relación con el proveedor.

CRM es una solución tecnológica perteneciente a la familia de herramientas de gestión empresarial cuyo objetivo es lograr una información de gestión consolidada y que aporte valor. Esta información ha de ser única y unificada, además de crítica para la toma de decisiones de negocio por parte de los agentes que toman las decisiones de la empresa de todos los niveles (Rouse, 2019).

Cabe mencionar que una limitación de la eficiencia de CRM se deriva del hecho de que no es posible crear un sistema de CRM generalizado para todas las empresas de un sector en particular, sobre SME (Chromcakova et al, 2017). Sin embargo, la tendencia de utilizar las tecnologías de la información también se refleja en el uso de enfoques innovadores para el marketing relacional, lo que lleva a nuevos tipos de gestión de relaciones con los clientes.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CRM EN PYMES

4.1. Aspectos para tener en cuenta en su implementación.

Es importante definir lo que es una PYME, caracterizada no únicamente por ser una organización con menos de 250 personas (Ritchie y Brindley, 2005), sino también por otros parámetros como contar con una cifra de negocio inferior a 50 millones de euros y un balance general de menos de 43 millones de euros (Comisión Europea, 2022). Al mismo tiempo, son consideradas como los principales agentes económicos y una fuente global de crecimiento del recurso nacional de economía en cualquier país (Taylor y Murphy, 2004). Según datos oficiales en la UE, en España hay un total de 2.912.122 PYMES a cierre de agosto de 2023 (Ministerio de Industria Comercio y Turismo, 2023). Cabe destacar también que, hoy en día, las PYMES son un excelente mediador o ejemplo de impulsores de técnicas relacionadas con el CRM, debido a que logran entender al consumidor y su comportamiento (Ebrahimi et al., 2021). Esta aplicación está preparada para recibir y consolidar un gran volumen de información, ayudando a las empresas a ser más eficientes y efectivas. Particularmente, cuando se trata de CRMs, es fundamental realizar una correcta especificación del sistema de información ya que esto puede tener un fuerte impacto en los procesos relacionados con el cliente, causando pérdida de negocio (Fernandes y Coutinho, 2017).

Un ejercicio previo a la puesta en marcha de un proyecto como CRM es necesario analizar cuáles son los objetivos de la empresa (misión, visión y estrategia) y su cultura organizativa (política y

valores) (Chalmeta, 2006). La cultura organizativa debe estar orientada hacia el cliente. Noruzi (2007) explica que para que el negocio de una empresa prospere, debe satisfacer a sus clientes, para lo que es necesario satisfacer a sus empleados primero, ya que ambos pilares son interdependientes. Es por ello por lo que factores como, la formación y la motivación de los empleados, y el establecimiento de sistemas de retribución apropiados, será un factor determinante para la implicación del personal en la puesta en marcha de una estrategia de este tipo.

Por otra parte, la percepción y el apoyo de los niveles directivos superiores se convierte en un factor crítico para el desarrollo de dicha estrategia en la organización (Xu y Walton, 2005). Por tanto, a modo de resumen, se puede afirmar que la puesta en marcha de una iniciativa CRM implica un cambio organizativo.

Tal y como afirma Sin, Tse y Yim (2005), los sistemas de software CRM permiten a las empresas ofrecer un servicio personalizado, de mayor calidad y a un coste inferior, por lo que, la mayor parte de las actividades que generan una orientación céntrica del cliente no serían posibles sin la tecnología adecuada. El uso adecuado de la tecnología CRM se convierte en una capacidad estratégica clave permitiendo el desarrollo, gestión y análisis de información de clientes, lo que hace posible una segmentación más rentable y una comunicación colaborativa entre los distintos departamentos, que desarrolla una visión única y actualizada de cada cliente, lo que a su vez posibilita la relación con los mismos (Gordon, 2002). Cabe mencionar que no se debe prestar una mayor atención al aspecto tecnológico, sino que debemos considerar la tecnología como un factor posibilitador de la estrategia CRM.

La empresa Telkom Indonesia realizó un análisis para conocer la viabilidad del proceso CRM, para lo que tomó como referencia cuatro factores importantes: en primer lugar, la estrategia, como vía para fidelizar al cliente. Como segundo factor, el componente analítico, el cual busca encausar la información del cliente para personalizar su servicio. Por otro lado, el componente operacional, que se centra en la automatización de procesos. por último, un cuarto componente colaborativo, el cual se enfoca en la creación de valor optimizando la relación entre la compañía, los empleados y el cliente. Es importante mencionar que, para la puesta en marcha de este modelo, se realizaron análisis mediante un servicio de administración y un proceso administrativo de negocios, los cuales son sistemas informáticos para el desarrollo del negocio, obteniendo como resultado la retroalimentación para optimizar áreas operacionales prioritarias para mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa (Saptura et al., 2019).

4.2. Pasos en la implementación.

Según (Rahimi y Berman, 2009) los pasos a seguir en la implementación de un modelo de CRM son:

- La creación de un posicionamiento competitivo por parte de los miembros directivos de la compañía, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.
- El cambio de la estrategia en acciones por parte de los miembros operacionales, cuya labor es llevarlos a los clientes.
- La implantación de las estrategias apoyado en la tecnología que haga más fácil el trabajo diario a los niveles operativos, así como el desarrollo de soluciones analíticas, para los niveles gerenciales medios, que faciliten la comprensión del comportamiento de los clientes.

Los pasos en la implantación CRM tiene como objeto aumentar la tasa de retención de los clientes y perder así el menor número de clientes, con lo que los accionistas podrán obtener mayores ingresos y, por tanto, mantener la posición competitiva. El éxito de la implementación de una estrategia de CRM concierne a todo el equipo de trabajo que compone la empresa, y la utilidad de su progreso debe ser percibida en cada área (Rahini y Berman, 2009).

Para poder aplicar el CRM hay que identificar, diferenciar, interactuar con los clientes (Peppers y Rogers Group, 2004) y personalizar (Galbreath y Rogers, 1999; Peppers y Rogers Group, 2004; Sin et al, 2005; Winer, 2001) algunos productos, servicios o aspectos de comportamiento de las organizaciones que proporcionan el servicio o bien (Peppers y Rogers Group, 2004).



Fuente: Elaboración propia a partir de (Peppers y Rogers Group, 2004).

4.2.1. Identificación.

En esta fase será necesario disponer de conocimiento pleno de los clientes que forman parte del sistema. Se necesita recopilar información demográfica y conductual de cada uno de ellos para, en una etapa posterior, poder diferenciarlos. A nivel industrial en esta etapa se analizan variables como la frecuencia de consumo, el índice histórico de compras, el volumen de compras y la rentabilidad del cliente en el tiempo.

4.2.2. Diferenciación

Es posible diferenciar tipos de clientes tanto por el valor que aportan a la empresa como por la necesidad que buscan satisfacer a través del producto adquirido y el servicio que requieren. En este punto se centran los esfuerzos para segmentar a los clientes en grupos con características internamente homogéneas, a las cuales se les asignará posteriormente propuestas de valor específicas.

4.2.3. Interacción

En esta etapa se continúa recopilando nueva información de los clientes a partir de puntos de interacción o comunicación que tenga con la empresa, con el fin de personalizar la propuesta de valor que se ofrece. En este punto se incluyen elementos como centros de atención de llamadas, páginas Web y cualquier otro medio que permita obtener información rápida del cliente para adelantarse a futuras ofertas y generar cambios de manera sistemática en la propuesta de valor.

4.2.4. Personalización

Consiste en adecuar la oferta de valor ofrecida por la empresa a los gustos y requerimientos individuales de los clientes. Se busca generar una propuesta que ofrezca una mezcla de marketing adaptado a la necesidad de cada grupo previamente identificado.

4.3. Factores clave de éxito en la implementación de un CRM

El desarrollo de la metodología de implementación del sistema estudiado en este trabajo ha sido estudiado y citado por diferentes autores a lo largo de los años.

Aunque esta metodología ha sido aplicada de manera diferente por investigadores y profesionales, los factores claves de éxito de CRM han ganado popularidad en varios campos de la ciencia y han sido citados por muchos investigadores como Da Silva, Rahini (2009), Mendoza (2007) et al, Shatat y Udin (2012), algunos ya mencionados a lo largo de este trabajo (Meyliana et al., 2016). Por lo tanto, cabe mencionar que es importante identificar los factores de éxito de CRM para asegurar el éxito de la implementación. De igual forma, es importante conectar estos factores en el proceso de implementación y gestión.

Las personas, los procesos y la tecnología son los aspectos o dimensiones clave para tener éxito en la implementación de la tecnología de la información (Chen y Popovich, 2003). Chen y Popovich (2003) explicaron que el modelo de implementación de CRM integra a las personas, los procesos y la tecnología en el contexto de una organización interfuncional, compuesta de tecnología y orientada al cliente en toda la empresa, que brindará el mejor resultado para la empresa. Si bien, según Payne y Frow (2004), Payne y Frow (2005), Shang y Lin (2005) y Almotairi (2009), la implementación de CRM es un enfoque estratégico que integra personas, procesos y tecnología de forma transversal para comprender a los clientes, aumentar el valor de las partes interesadas, ofrecer relaciones rentables y a largo plazo con los clientes.

- Las personas tienen el papel principal en la ejecución de la implementación de CRM. Sin el compromiso de la alta dirección y los empleados/personal, la implementación de CRM nunca funcionará bien (Chen y Popovich, 2003; Mendoza et al., 2007).

El objetivo principal de CRM es traducir la información del cliente en productos y servicios personalizados que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes con el fin de ganar su lealtad (Almotairi, 2009). Zablah et al (2004) argumentan que los cambios deben ser implementados gradualmente, para que las personas pueden adaptarse cómodamente y sin problemas. A su vez, la comunicación interna en la compañía supone un papel importante en el cambio de la organización (Chalmeta, 2006; Finnegan y Currie, 2010; Mendoza et al, 2007; Ryals y Knox, 2001; Sin et al, 2005), contribuyendo con que toda la empresa conozca y comprenda claramente la visión de CRM, estrategias, expectativas (Langer, 2003), beneficios y objetivos que la empresa pretende alcanzar (Chen y Popovich, 2003; Langer, 2003; Ryals y Payne 2001).

Existe la necesidad de un esfuerzo planificado para transformar la cultura organizacional existente en una cultura centrada en el cliente (Kale, 2004), que se caracteriza por ser de adaptación y que tiene una mayor capacidad para responder a cambios en el entorno circundante (Ryals y Knox, 2001).

La implicación de los trabajadores desde el principio es un facilitador de la gestión del cambio (Zablah et al, 2004) que pasa a través del rediseño organizacional, formación, incentivos y evaluación (Langer, 2003). La formación de los empleados es un punto importante en este factor. Según una encuesta realizada en (Salesforce.com, 2023), el 53 % de los empleados encuestados coincidieron en que necesitan una mejor formación y reciclaje para utilizar su sistema de CRM. El 57 % también expresó que no pudieron mantener sus niveles de interacción con el cliente durante el cambio al teletrabajo porque sus sistemas de CRM no están bien integrados.

- El proceso. La implantación de tecnología informática ha promovido el mejoramiento de los procesos (Davenport, 1993). Con el CRM se pretende que el cliente vaya a estar en el centro del foco de la organización, haciendo que, desde el punto de vista organizativo, exista la interiorización de esta nueva realidad (Silva y Rahimi, 2007). En este punto, los procesos están tan orientados a este nuevo paradigma (Chalmeta, 2006; Chen y Popovich, 2003; Parvatiyar y Sheth, 2001; Zablah et al, 2004a) que la empresa ya no está centrada en el producto si no en el cliente (Xu et al, 2002). Para esto, el rediseño de los procesos de manera que se centralicen en el cliente es importante. Por otra parte, el uso de la tecnología de la información CRM es también un impulsor del rediseño de procesos de negocio (Chen y Popovich, 2003), y puede ser crucial para el éxito del uso de la tecnología (Samaniotis et al, 2013).

Como tal, todos los procesos comerciales que se involucran y la interacción directa con los clientes debe ser analizada y evaluada. Estos procesos de negocio se refieren a los procesos en los que los clientes interactúan directamente con la organización: procesos de marketing, ventas y servicios (Chen y Popovich, 2003; Mendoza et al., 2007).

En los procesos de negocio, se puede considerar la existencia de procesos relacionados con la estrategia CRM, denominados procesos de CRM, que pretenden adquirir, mantener y desarrollar relaciones con los clientes (Park y Kim, 2003; Reinartz et al, 2004). Ejemplos de procesos típicos de CRM pueden ser: la gestión del ciclo de ventas, la conversión de lead, gestión de oportunidades, la previsión de ventas, gestión de actividades, análisis de rendimiento de las ventas, la creación y gestión campañas, entre otros (Salesforce.com, 2008). El apoyo y la participación de la alta dirección también es importante en la implementación y posterior rediseño de los procesos (Alt y Puschmann, 2004; Davis, 1993).

- La tecnología. Es la tecnología la que facilita la implantación del CRM en una empresa. Por lo tanto, qué tipo de tecnología es la adecuada para la empresa y cómo esta tecnología puede respaldar una estrategia óptima de implementación de CRM, debe comprenderse (Chen y Popovich, 2003; Mendoza et al., 2007). La tecnología también se refiere a la capacidad informática que permite a una empresa recopilar, organizar, guardar y utilizar datos sobre sus clientes. La tecnología es el habilitador para que los sistemas de CRM logren sus objetivos de recopilar, clasificar y guardar datos valiosos sobre los clientes.

Con el uso de tecnología CRM ahora hay un repositorio único de información, que sirve a todas las áreas de negocio de la organización y que reúne toda la información que existe sobre

el cliente, lo que permite eliminar la redundancia, mejorar la calidad, hacer más fácil y rápido el acceso a la información (Chen y Popovich, 2003).

La adopción de una estrategia CRM no es realista si no se toma en cuenta la tecnología y el análisis de las ventajas y oportunidades que ofrece (Croteau y Li, 2003). Por lo tanto, la empresa debe evaluar sus características organizativas antes de adoptar la aplicación de CRM (Newby et al, 2014). Su uso se fundamenta en la base de que proporciona ventajas sostenibles en el tiempo, tales como la eficiencia del proceso, pero no garantiza el éxito en el logro de los objetivos (Reinartz et al, 2004).

5. ANÁLISIS DE CASOS DE IMPLEMENTACIÓN DE CRM EN EMPRESAS

En este punto se analizan casos reales de empresas, tanto nacionales como internacionales, que han llevado a cabo un proceso de transformación digital, con la incorporación de un modelo CRM en su sistema, con el objetivo de examinar los factores críticos de éxito estudiados en este trabajo y que han sido imprescindibles en la práctica para lograr una ventaja competitiva de la empresa. Este análisis puede servir de precedente a empresas que estén valorando la posibilidad de llevar a cabo un proceso de implantación CRM en su negocio, especialmente en PYMES.

En estos casos se involucraron ciertos factores que resultaron clave para lograr los objetivos en la gestión de la relación con los clientes, que favorecieron diversos aspectos de la compañía como la disminución de costes, una gestión de calidad e inmediata a los clientes, relación de lealtad y a largo plazo, protección del medio ambiente, lo que les permite alcanzar una ventaja competitiva. A continuación, se desarrolla el análisis de las siguientes empresas:

5.1. Mutua Madrileña

5.1.1. Descripción de la empresa

Mutua Madrileña, o más conocida como La Mutua, es una empresa fundada en España en 1930 a raíz de que un grupo de empresarios decidiera crear una nueva compañía para asegurar sus automóviles. La compañía se abre un hueco en el sector asegurador hasta que en la década 2000, logra expandirse y afianzar su liderazgo en el sector asegurador, prestando asistencia a través del Autoclub y continúa en crecimiento en el ámbito del ahorro y la inversión (Mutua Madrileña, 2023). En 2010 la compañía protagoniza la mayor operación del sector en España al adquirir el 51% de SegurCaixa Adeslas. 5 años más tarde, Mutua se internacionaliza adquiriendo el 40% de BCI Seguros, aseguradora líder No Vida de Chile. Además, apuesta por la transformación digital con una renovación integral de canales o la explotación del Big Data, entre otros (Mutua Madrileña, 2023). El Grupo Mutua madrileña finalizó 2022 como líder en seguros generales por quinto año consecutivo, con cerca de 15 millones de asegurados y una de las mayores ratios de solvencia del sector seguros (Mutua Madrileña, 2022).

Mutua Madrileña es una empresa valorada por su gran capacidad de innovación, según el Índice Español de Innovación (ÍEI) elaborado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Universidad Carlos III (INDEM) y la consultora Neovantas (De león, 2023). El índice demuestra que es la compañía española más valorada por los consumidores por su innovación, y además

ocupa el cuarto lugar en el ranking general de empresas españolas (Seguro News, 2023). Además, según un sondeo realizado por la revista de negocios Forbes y la empresa Sigma Dos Mutua Madrileña es la primera o la segunda compañía más valorada en ámbitos claves como el sistema de retribución salarial, los complementos, los incentivos no salariales, la promoción interna o el plan de formación (Rey, 2020).

5.1.2. Proceso de desarrollo CRM

Con el fin de liderar el cambio de la industria hacia la digitalización, La Mutua lleva cabo un proyecto de transformación basado en la implementación de una plataforma llamada Whatsapp Business Platform. Su principal objetivo es brindar una atención al cliente y un soporte técnico las 24 horas del día, los 7 días de la semana (Esendex, 2023).

Según (Gil, 2023), directora de Transformación y Proyectos de la Mutua, El Grupo Mutua está en constante crecimiento y eso, en su día a día, se traslada en el desarrollo de proyectos que van dando respuesta a las nuevas necesidades de negocio. Explica que llegan necesidades muy diferentes, por lo que en cada caso se utiliza la metodología que mejor se adapta al proyecto. Por su parte, dice que para que se apruebe la ejecución del proyecto, se deben definir los requerimientos de la forma más precisa posible ya que se debe cumplir con los plazos de ejecución y costes que se hayan planificado. Todo este trabajo ayuda a realizar una definición lo más completa posible al inicio del proyecto y, una vez se obtiene, se ejecuta siguiendo la metodología que mejor se adapte al caso (De León, 2023).

(Gil, 2023) comenta que, al inicio del proyecto es primordial elegir correctamente a las personas que van a ser partícipes en el proceso. Es importante conocerlas y entender su posición, lo cual permite ajustar el grado de dedicación, el número de sesiones en las que tendrá que participar y de qué manera dirigir los mensajes a cada una de ellas. Afirma que el nivel de involucramiento y el compromiso de los equipos de trabajo fueron excepcionales.

Whatsapp Business Platform se introdujo como la herramienta más eficaz para lograr aumentar su capacidad de respuesta y de gestión de las incidencias de manera inmediata. Se crearon un asistente virtual y las funciones y medios necesarios para vincular Whatsapp con los sistemas informáticos. Desde este momento, todos los clientes asegurados con La Mutua podían gestionar sus siniestros a través de Whatsapp Business. En un periodo de 6 meses, la compañía recibió más de 468.000 mensajes de clientes a través de la aplicación, más del 23% de solicitudes recibidas a través de canales digitales. El resultado obtenido fue que se redujeron considerablemente los tiempos de respuesta para los clientes y disminuyeron los costes internos para la empresa (Esendex, 2023).

Gracias a esta primera versión de la plataforma de negocio Whatsapp, Mutua Madrileña logro desarrollar (Falcón, 2023) :

- La creación de un perfil de empresa que proporciona a los clientes una descripción de la actividad y otros medios de contacto como el email, la dirección o la página web de la empresa.
- Herramientas de mensajería. Esta versión permite crear respuestas rápidas que faciliten la comunicación y la respuesta a preguntas frecuentes o mensajes de bienvenida y de ausencia.
- Estadísticas: Permite analizar y monitorizar el seguimiento de las consultas que se reciben por este medio.
- WhatsApp Web. Permite interactuar a través de dispositivos PC.

5.1.3. Análisis de factores claves de éxito

Analizando los puntos claves de éxito estudiados, los principales puntos empleados por Mutua Madrileña en la consecución de su nueva plataforma de gestión de la relación con sus clientes:

En primer lugar, el compromiso y esfuerzo por parte de la alta dirección y de todo el equipo de trabajo encargado del proyecto CRM resultó un pilar fundamental en su desarrollo (Chen y Popovich, 2003). El nivel de desempeño y responsabilidad de los trabajadores de La Mutua en el desarrollo de un proyecto como Whatsapp Business Platform es un facilitador de la gestión del cambio organizacional que conlleva el proyecto. Este cambio organizacional es orientado hacia las necesidades del cliente. Tal y como indica su directora de Transformación y Proyecto, en un proyecto como puede ser CRM es esencial clasificar correctamente a las personas que participan en el proceso y su involucración, alineado con la estrategia y el proceso de la empresa, se logra unos clientes satisfechos con los tiempos de respuesta y una disminución de los costes para la empresa. Con Whatsapp Business se logró un punto de cercanía entre la Organización y el cliente, con necesidades que pueden ser resueltas en un periodo corto de tiempo. En este punto se enfatiza en los factores de éxito de naturaleza humana y organizacional.

En segundo lugar, se lleva a cabo un cambio en los procesos de manera que el nuevo proceso se oriente hacia las necesidades del cliente que en este caso solicitaban soluciones más rápidas y de calidad (Xu et al, 2002). De esta forma, Mutua Madrileña integró en su sistema una de las aplicaciones de comunicación más populares en la actualidad, WhatsApp Business, como un nuevo sistema de relación con su cliente. Este sistema ha permitido una interacción directa de los clientes asegurados con la compañía para la gestión de servicios como los que se ofrecen en su web: Asistencia en carretera, alta y seguimiento de partes, consulta de recibos entre otros. Esta aplicación ha permitido una mayor cercanía con el cliente, además de una mayor flexibilidad en la gestión gracias a la posibilidad de comunicarse desde un dispositivo móvil o PC desde cualquier sitio.

En último lugar, la tecnología ha sido un elemento clave en la implementación de Whatsapp Business en la empresa además de un facilitador en el cambio de procesos. Un proyecto de tal impacto en el cliente requiere de la capacitación de recursos tecnológicos a los miembros de la organización, o equipo encargado de la gestión del servicio de atención al cliente. Por su parte, se creó un asistente virtual y las API necesarias para vincular Whatsapp con sus sistemas informáticos para lo que fue indispensable los procesos tecnológicos. La tecnología es un facilitador de la eficiencia del proceso, pero no supone el éxito en la consecución de los objetivos.

Todos estos factores claves trabajados individualmente y de manera combinada son impulsores en la consecución de los objetivos de la empresa. Su correcto desempeño resulta indispensable para lograr una ventaja competitiva. Esto se mide a través de parámetros que indican menores tiempos de respuesta y por tanto una mayor satisfacción por parte del cliente (encuestas de satisfacción tras siniestros), disminución de costes internos para la compañía. En el caso de Mutua Madrileña, la empresa consiguió que, en un tiempo inferior a 6 meses, más del 23% de las solicitudes de clientes fuera a través de canales digitales. Demostrándose nuevamente la importancia de la transformación digital y la importancia de una correcta gestión de la relación con el cliente.

5.2. ENGIE

5.2.1. Descripción de la empresa

ENGIE es una empresa referente en el mercado de energía y servicios bajos en carbono a nivel mundial. Con alrededor de 96.000 empleados, sus clientes, accionistas y partes interesadas, la empresa está comprometida a acelerar la transición hacia un mundo neutral en carbono, a través de la reducción del consumo de energía y mediante soluciones más respetuosas con el medio ambiente (Enertic, 2023). Con el paso de los años el Grupo se ha ido diversificando en respuesta a los cambios en la sociedad, como el crecimiento de la población, la urbanización, niveles de vida más altos y la protección del medio ambiente, para convertirse en un líder mundial en la industria energética (Engie, 2023).

La misión de Engie es conseguir acelerar la transformación hacia una economía neutra en carbono, reduciendo el consumo energético mediante las soluciones más eficientes, descentralizadas y respetuosas con el medio ambiente. La empresa, los empleados, sus clientes y accionistas están unidos en el propósito de conciliar los resultados económicos con un impacto positivo en las personas y el planeta (Engie, 2023).

En 2016, la compañía se fijó el objetivo de convertirse en el líder mundial en la transición hacia cero emisiones de carbono y comenzó a pasar de ser una empresa de servicios públicos a un proveedor de energía y servicios con bajas emisiones de carbono. Dado que las empresas de servicios públicos se basan tradicionalmente en la facturación y las operaciones, Engie necesitaba transformarse digitalmente y rediseñar la forma en que interactuaba con los clientes para construir relaciones confiables y de largo plazo (Accenture, 2019).

5.2.2. Proceso de desarrollo CRM

En 2018, Engie decidió iniciar una migración de su sistema SAP a Salesforce como una ventanilla única para ventas, servicios y marketing para mejorar su eficiencia interna y su oferta de servicios (Hyperion Group, 2023). De esta manera, la empresa decide trabajar con diferentes consultoras como Accenture, Salesforce y Vlocity para implementar una plataforma CRM unificada global, colocando a sus clientes en el centro de su negocio y capacitando a los empleados de todo el mundo con el fin de impulsar el éxito de los clientes, haciéndolos pasar a una energía sin emisiones de carbono (Accenture, 2019).

Accenture ha sido la encargada de ayudar a definir el modelo de negocio, los procesos operativos y la arquitectura de TI, y de la implementación de tecnología a nivel mundial. Vlocity por su parte, proporciona soluciones móviles y de nube omnicanal y específicas de la industria en la plataforma y Salesforce, trabaja con Engie en proyectos de transformación de relaciones con clientes B2C y B2B (Accenture, 2019).

Engie decidió implementar "Service Cloud" para su servicio de atención al cliente. Aquí, la integración entre su solución de Call Center de telefonía y Salesforce fue crucial (Hyperion Group, 2023). En esta migración a la nube Engie tuvo que dotarse y desplegar diferentes capacidades para cumplir con su objetivo como la contratación de posiciones orientadas a la nube, formación específica con certificados oficiales, cambio de procesos internos, así como añadir a su día a día un riguroso control y optimización de costes que les permitieran no perder de vista el gasto incurrido en la capacidad de procesamiento. La empresa optó por aprovechar al máximo

las nuevas posibilidades que los servicios Cloud ofrecían, derivar en reducciones de coste, gran flexibilidad y escalabilidad (Espartosa, 2021).

Con Salesforce, Engie ha logrado tener una visión común e inteligente de sus clientes comerciales y residenciales en más de 70 países. Ahora sus empleados tienen una visión 360 grados del cliente y cuentan con los mecanismos óptimos para brindar recomendaciones personalizadas, colaborar con los clientes en la definición de nuevas soluciones y gestionar de manera proactiva las relaciones con hitos para reducir el uso y el consumo de energía durante los próximos 50 años. Además, los más de 100.000 empleados de la empresa en el campo ahora tienen las herramientas para simplificar la instalación y el mantenimiento de nuevas soluciones, mientras atienden a los clientes con mayor inmediatez y transparencia (Accenture, 2019).

Ahora Engie disfruta de beneficios como (Hyperion Group, 2023):

- Accesibilidad en el móvil.
- Más facilidad de uso dentro de una herramienta muy flexible.
- Las integraciones con otras plataformas de terceros rápidas y fáciles de facilitar.
- Los pedidos, cotizaciones y paquetes de energía ofertados son más fáciles de definir y administrar en Salesforce.

5.2.3. Análisis de factores claves de éxito

Analizando los factores críticos que han aportado valor a la compañía en la implementación de un sistema global integrado CRM identificamos diferentes puntos claves:

En primer lugar, la capacitación de sus más de 100.000 empleados repartidos por el mundo de recursos para poder tener una visión mucho más amplia del cliente y las capacidades para hacer recomendaciones personalizadas al cliente, además de colaborar en nuevas soluciones y gestionar de forma proactiva las relaciones con señales para reducir el uso y el consumo de energía. La implicación en estos casos de los trabajadores es clave para la implantación de CRM (Zablah et al, 2004).

Las características de los recursos, que pueden ser económicos o tecnológicos, y la forma en que se combinen dan a la empresa un carácter único y puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva siempre que permita conocer mejor a los clientes y atenderles con una oferta más personalizada. Esto conlleva una mayor lealtad de los clientes derivado de su satisfacción con el servicio prestado (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, y Vázquez Carrasco, 2014).

En segundo lugar, como punto crítico en el desarrollo CRM, Engie tuvo que redefinir su modelo de negocio, los procesos operativos y la arquitectura de Tecnología de la Información con un enfoque orientado al cliente. Para ello, tuvo que rediseñar la manera de relacionarse con sus clientes. De esta manera, la empresa se sumergió en un proceso de migración pasando de un sistema SAP a Salesforce para la gestión completa de servicios, marketing y ventas al cliente (Davenport, 1993).

Este nuevo sistema de gestión de la relación con clientes permitió a la compañía crecer en eficiencia interna y mejorar la calidad de sus servicios. Todo ello unido a una mejora en su relación y la creación lazos de confianza y a largo plazo. Este punto junto con los otros puntos claves es un

impulsor en la consecución de su objetivo de lograr ser líder mundial en la transición a cero emisiones de carbono como servicio para sus clientes.

Por último, Engie implanta un proceso de implementación y despliegue tecnológico en sus diferentes empresas situadas en diferentes partes del mundo. La tecnología ha permitido a la compañía promover soluciones comerciales sostenibles que ayuden a abordar el cambio climático. El objetivo de Engie es transformar de manera sostenible sus relaciones con clientes comerciales y residenciales. La tecnología les permite contar con accesibilidad en el móvil para la gestión de su relación con el cliente y mayor facilidad de uso dentro de una herramienta muy flexible. Como se ha visto, la tecnología funciona como un facilitador, más no implica el éxito en la implementación de un CRM.

5.3. Amazon

5.3.1. Descripción de la empresa

Amazon es una compañía estadounidense creada por Jeff Bezos que se guía por cuatro principios básicos: la obsesión por el cliente, la pasión por la innovación, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo (Amazon, 2023). Amazon es la minorista online más grande del mundo, según su capitalización bursátil (De Jaro, 2014). Las reseñas de los clientes, las compras de manera inmediata en un solo clic, las recomendaciones personalizadas para cada cliente, el servicio Prime, la Logística de Amazon, AWS, la autopublicación Kindle Direct Publishing, Kindle, el programa de formación Career Choice, los dispositivos Fire, Fire TV, Amazon Echo, Alexa, Amazon Studios o The Climate Pledge entre otros son algunos de los inventos en los que Amazon ha sido pionera (Amazon, 2023).

En 2006, Amazon Web Services (AWS) comenzó a ofrecer servicios de infraestructura de TI a empresas en forma de servicios web, ahora comúnmente conocidos como computación en la nube (Mathew y Varia, 2014). En relación a este término, la nube (The Cloud) es un grupo infinito de servidores de información (computadores) extendidos en centros de datos, a lo largo de todo el mundo donde se almacena millones de aplicaciones Web y grandes volúmenes de datos (big data), a disposición de miles de organizaciones y empresas, y numerosos usuarios que se descargan y ejecutan directamente los programas y aplicaciones de software almacenados en dichos servidores tales como Google Maps, Gmail, Facebook (Joyanes Aguilar, 2011). La informática en la nube se refiere a la distribución de recursos de TI bajo demanda a través de Internet mediante un esquema de pago por uso (AWS, 2023).

AWS cuenta con una cantidad de servicios y de características incluidas en ellos, ofreciendo desde tecnologías de infraestructura como cómputo, almacenamiento y bases de datos hasta tecnologías emergentes como aprendizaje automático e inteligencia artificial, lagos de datos y análisis e internet de las cosas. Esto hace que llevar las aplicaciones existentes a la nube sea más rápido, fácil y rentable y permite crear casi cualquier cosa que se pueda imaginar (AWS, 2023).

5.3.1. Proceso de desarrollo CRM

En 2006 se lanzó Amazon Web Services (AWS), para ese entonces era una pequeña empresa emergente de tecnología dentro de una gran compañía multinacional como Amazon. Desde el principio la empresa optó por Salesforce como herramienta Software CRM. Desde ese momento, Salesforce ha aportado a AWS la flexibilidad y destreza que necesitaba en un periodo de rápido crecimiento de clientes.

AWS usa Salesforce para desarrollar un plan determinado de "recorrido en la nube" para un cliente y, luego, hace converger sus equipos comerciales y operaciones con los procesos, las herramientas y la información necesaria para ejecutar cada plan. Desde la valoración del prospecto hasta el cierre del acuerdo, Salesforce informa activamente a los responsables de los equipos de ventas de AWS los siguientes pasos según el plan de cada cliente, lo que mantiene a los representantes encaminados con cada cuenta (Salesforce, 2023).

Los datos limpios y enriquecidos de los clientes, provenientes de múltiples fuentes proporcionan un conocimiento mejorado y más preciso de cada cuenta a los representantes de AWS lo que permite que los miembros del equipo de ventas entablen conversaciones más inteligentes y proactivas con sus clientes (Salesforce, 2023).

AWS, por su parte, utiliza Salesforce para gestionar otro tipo de procesos. De esta manera la empresa obtiene un panorama claro de cómo sus socios contribuyen al crecimiento de la compañía en todo el mundo. Además, AWS integró otras herramientas con Salesforce para crear un proceso de ventas constante y rutinario que mantenga el control de la calidad en las relaciones con los clientes y optimizar así los procesos de venta.

Gracias al éxito que tuvo CRM en AWS, ahora Amazon Conect ha incorporado en su servicio de ventas la solución CRM, aunque no es un CRM completo si no que solo ofrece servicio, a empresas de atención al cliente y centros de llamadas, ofreciendo una solución Contact Center y Call Center. Sin embargo, le falta la funcionalidad CRM que normalmente necesitan los equipos de ventas y marketing, como gestión de clientes potenciales, contactos, oportunidades y campañas (Marks, 2022).

Por su parte Salesforce eligió la tecnología Amazon Connect para convertir las conversaciones en texto, permitiendo a los agentes de servicio al cliente identificar rápidamente cualquier problema e incluso detectar si el cliente se enoja durante la llamada. Utilizando herramientas como Amazon Transcribe, Amazon Translate y Amazon Comprehend, el texto se puede traducir a diferentes idiomas, y la plataforma de Salesforce es capaz de analizar las palabras y recomendar respuestas a cualquier pregunta que se haga, en lugar de dejarlas en espera durante un largo período de tiempo con el riesgo de perder al cliente (Moore, 2023).

5.3.1. Análisis de factores claves de éxito

Gracias a la elección de AWS de contar con un sistema software CRM como Salesforce, en una época de crecimiento drástico para la empresa, consiguió gestionar de manera eficiente su relación con millones de clientes de todo el mundo. Para el correcto desempeño del sistema en la empresa fueron clave los siguientes factores:

CRM permitió a los representantes de ventas de AWS obtener una mayor precisión y riqueza en los datos de clientes, esto a su vez favoreció a la orientación en cuanto una respuesta personalizada a cada cuenta de cliente y ofrecer una conversación y una gestión más inteligente y proactiva al cliente (Hispania Qualitas, 2002). En este caso, la empresa AWS no crea un software de gestión de clientes propio si no que recurre directamente a Salesforce como herramienta CRM.

Un factor importante fue la necesidad de confluir su equipo de ventas y operaciones con el nuevo proceso y herramientas que conllevaba este nuevo Software. Además, fue un punto importante dotar a su equipo del conocimiento necesario para llevar a cabo cada plan (Ayovi- Caicedo, 2019). Como queda reflejado en los diversos casos analizados, es necesaria la capacitación de los trabajadores para la ejecución del plan.

La tecnología resulta un factor facilitador para la introducción de un CRM. AWS aprovecha este sistema para integrar otras herramientas con Salesforce y así lograr integrar un proceso de venta rutinario que ayude a controlar la calidad de la interacción con el cliente y lograr la optimización de las ventas.

Estos factores en CRM han favorecido en la posición de ventaja de AWS frente a empresas de la competencia ofreciendo la computación nube líder en el sector. Gracias a la claridad de sus datos, la eficiencia en la gestión, la rapidez y adaptabilidad a cada cuenta de cliente AWS ha podido mejorar su servicio y ha obtenido unos clientes satisfechos. La constante actualización de los datos de clientes relativa a tendencias de búsqueda o compras permite satisfacer la necesidad del cliente de una manera más precisa. Esto repercute directamente en las recomendaciones del cliente y sus valoraciones, atrayendo así clientes nuevos y aumentando la tasa de retención de clientes. A su vez, la empresa ve reducido sus costes operativos y una mejora de la eficiencia en las diferentes áreas organizativas. Gracias a esto actualmente AWS se posiciona como nube líder, más adoptada entre empresas de otros sectores y la más completa a nivel mundial.

6. DISCUSIÓN

Se plantean tres factores claves para el éxito en la correcta implementación de un sistema CRM: la organización, el proceso y la tecnología. Estos factores pueden derivar en ventaja competitiva para la empresa en función de cómo se relacionen y de su correcta introducción.

En relación con los empleados de la organización, se pone de manifiesto la necesidad de un compromiso con la compañía para lograr el cambio en los procesos encaminados hacia la implantación de un CRM victorioso. Además, plantea la necesidad del apoyo de la alta dirección, y por parte de la organización (Xu y Walton, 2005), la debida formación, motivación de los empleados y sistemas de retribución motivadores para la ejecución del plan establecido (Nozuri, 2018).

Por otro lado, se cuestiona si es importante el rediseño de los procesos y de la estructura de la organización (Olguín Macaya, Crawford, y Soto, 2016), de manera que este tenga un claro enfoque al cliente, fuente de ventaja competitiva. A su vez, se pone de manifiesto la necesidad de conocer la estrategia de la compañía, tanto en PYMES como empresas de grandes dimensiones, de manera que el proceso y la organización estén alineados con la estrategia (Rada, 2009).

Se plantea la función de la tecnología como un factor posibilitador en la implantación de CRM. Se define como un facilitador en la recopilación, gestión y análisis de la información del cliente, además de servir de apoyo en el rediseño de los procesos, siendo cuestionable si garantiza la consecución del éxito de la compañía.

Cada uno de estos factores supone una inversión económica y de implicación personal individual. Sin embargo, se plantea la necesidad de que estos factores trabajen de manera correlacionada, con una orientación clara hacia el cliente, para una correcta implementación de CRM en la empresa y, por tanto, lograr una ventaja con respecto a la competencia.

Además de los factores de éxito citados, se proponen otros tales como el impacto cultural en la implementación de CRM, especialmente en los componentes humanos de CRM, que tienen un efecto significativo en el proceso de implementación (Brito Ruiz, 2017). Tales factores necesitan más investigación, especialmente en los países en desarrollo. Por lo tanto, no se tienen en cuenta en este trabajo de investigación.

Por otro lado, en la implementación de un CRM surge la importancia de que un correcto uso de estos factores críticos de éxito puede llevar a una ventaja competitiva (Nguyen et al., 2007), siendo más innovadoras y competitivas, más no garantizan el éxito de la empresa.

Por su parte, se explica que la implementación de un CRM no es igual en Pequeñas y Medianas empresas que es una empresa de grandes dimensiones. La estrategia CRM, en las empresas medianas y grandes está normalmente definida, mientras que en las PYMES suelen estar repartidas en diferentes tareas (N. Kaplan y E. Blanco, 2018).

La empresa Telkom Indonesia empleó un modelo de análisis para verificar la viabilidad del proceso de introducción CRM el cual se fundamenta en tres factores: una estrategia, enfocada en el cliente para conseguir su fidelidad, un componente analítico, el cual busca procesar la información del cliente para personalizar su oferta, un componente operacional, que se centra en la automatización de procesos y un componente colaborativo, el cual se centra en la creación de valor optimizando la relación entre la compañía, los empleados y el cliente. A través de este modelo de viabilidad se logró la retroalimentación de información para optimizar áreas operacionales preferentes que permite mejorar la competitividad y posicionamiento de la empresa (Saptura et al, 2019).

7. CONCLUSIÓN

Este trabajo presenta una guía en el proceso de implantación CRM en PYMES, además de un análisis completo de factores que resultan claves en el éxito de la implantación CRM. Se pone énfasis en tres factores que resultan facilitadores para lograr el éxito empresarial en la gestión de la relación con el cliente, siempre que se lleve a cabo un adecuado uso.

Para el análisis de estos factores de una forma práctica, se realiza el análisis de empresas reales que han llevado a cabo un proceso de implementación CRM en su sistema con resultado exitoso, en algunos casos migrando de un sistema de gestión a otro, en el que los factores críticos estudiados han sido indispensables para lograr una mejor posición frente a empresas de la competencia. Este proceso CRM se ha visto favorecido por el avance tecnológico y las nuevas necesidades del cliente que reclaman ser satisfechas.

Las características de los recursos y la forma en que se combinen pueden dar un carácter diferenciador a la empresa, haciéndola más innovadora y podrán ser fuente de ventaja competitiva en la medida en que permitan conocer mejor a los clientes y atenderles con una oferta más personalizada, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y relación a largo plazo del cliente. Por tanto, para alcanzar el éxito de CRM no sólo es importante contar con los recursos necesarios, sino también saber gestionar los recursos de forma adecuada, de tal forma que se manifiesta la existencia de una correlación positiva entre la magnitud de estos recursos y el éxito de CRM (Cambrá-Fierro, Centeno, Olavarría, y Vázquez Carrasco, 2014).

La empresa además debe tener en cuenta un conjunto de variables, pues su implementación requiere de personas capacitadas y comprometidas, procesos bien definidos, cambios culturales orientados a necesidades y requerimiento del cliente, empleados motivados, y tecnología facilitadora del proceso.

El éxito de CRM conlleva una serie de beneficios que se han ido mencionando como una mejora en la calidad del servicio al cliente, derivando en un cliente satisfecho y permitiendo su retención en la empresa, además de atraer a nuevos clientes. Otro beneficio es la mayor precisión en la información de interés del cliente, permitiendo una oferta más personalizada. Ayuda en la gestión de otras áreas como Marketing, venta y Servicio. Esto deriva en un aumento en las ventas y la reducción de costes operacionales.

Un ejemplo claro de éxito CRM es el de Amazon Web Services que desarrolló un servicio en la nube único para sus millones de clientes. Algunos de los factores claves mencionados facilitaron su resultado exitoso.

Actualmente España todavía está lejos de cumplir con el objetivo de la UE de contar con un 75% de empresas que hayan adoptado servicios en la nube, big data e inteligencia artificial. Según las actuales tendencias, España no alcanzará esa cifra del 75% de empresas que hayan adoptado la nube hasta 2050. El informe (Equipo About Amazon, 2022) estima que:

-Pocas compañías españolas han adoptado tecnologías fundacionales como la nube (22%), IA (22%) y big data (9%).

-Las empresas pueden incrementar su productividad entre un 10 y un 25% al emplear servicios basados en la nube, como la gestión de relaciones con clientes (CRM).

-España está cerca del objetivo de la UE de alcanzar un 90% de pymes con al menos un nivel básico de intensidad digital. En España, el 56% de los pequeños negocios ya han pasado este umbral. Si las pymes españolas acelerasen su adopción de la nube en un 10%, se podrían añadir 5 000 millones de euros a la economía española.

Como se puede observar en este informe del equipo de About Amazon, España cuenta con un porcentaje alto de PYMES con al menos un mínimo de digitalización en sus procesos y sistemas. Los informes respaldan que la implantación de un CRM puede generar un aumento en la productividad de la empresa y los servicios basados en la nube pueden derivar en beneficios como una mejora en la economía española si se impulsara su adopción.

En definitiva, es necesario marcar la estrategia de la compañía y un rediseño de su estructura y procesos. Todo ello debe ir orientado hacia las nuevas necesidades del cliente, ya que es este el punto clave en el que poner foco. La importancia de obtener datos claros sobre el cliente repercute en la creación de una oferta personalizada y la capacidad del trabajador de cumplir las expectativas

del cliente. Además, como se ha visto es importante tener empleados alineados con lo que se quiere conseguir.

Obtener clientes satisfechos permite crear una relación de lealtad y confianza con los mismo, aumentar las ventas y por su parte obtener nuevos clientes. De esta manera la empresa puede reducir costes, por tanto, alcanzar una ventaja competitiva.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Accenture. (19 de Noviembre de 2019). Recuperado el 17 de Octubre de 2023, de <https://newsroom.accenture.com/news/engie-chooses-accenture-salesforce-and-vlocity-to-support-its-customer-relations-and-help-them-achieve-their-zero-carbon-transition.htm>
- Acevedo Avila, L. A., Acuña Jimenes, M. R., Bazán Ríos, Á. J., Grijalba Atavios, E. E., Guarderas Rodriguez, M. E., Huaila Chaupe, C. A., & Lazaro Saavedra, D. P. (2022). The Implementation of an ERP System in Manufacturing PYMES. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1(1), 70-71. doi:<https://doi.org/10.17268/goi4.0.2022.04>
- Amazon. (s.f.). *Amazon*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de <https://www.aboutamazon.es/quienes-somos>
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A., & Al -Mudimigh, A. (2018). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101.
- Arana Rodríguez, E. E., Calderon Rodriguez, M. T., Flores Morillas, Y. M., Gonzalez Rodriguez, B. S., Rodriguez Chup, S. R., & Sandoval Alvarado, G. Y. (2022). *Implementation of ERP and CRM Systems in an SME*. *Gestión de Operaciones Industriales*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.17268/goi4.0.2022.03>
- Ata, U. Z., & Toker, A. (2012). The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 497-507.
- AWS. *Amazon Web Services*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de https://aws.amazon.com/es/what-is-cloud-computing/?nc2=h_ql_le_int_cc
- AWS. *Amazon Web Services*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>
- Ayovi- Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Baier, H., Walsh, D., & Mulder, N. (2021). *La transformación digital de las pymes exportadoras desde una perspectiva teórica y práctica*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e6988ea8-9890-41c4-b09c-ff72a9183371/content>
- Barnes, J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management. It's all About How you Make Them Feel*. McGraw Hill.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 155-166.
- Broto Ruiz, O. (2017). Análisis del impacto de los factores personales en la implantación de los sistemas CRM en el sector hotelero: Efectos moderadores de las características individuales y organizativas. Recuperado el 3 de Noviembre de 2023

- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge. Obtenido de file:///C:/Users/ebt0977/Downloads/9781315764597_previewpdf.pdf
- Cambra-Fierro, J., Centeno, E., Olavarría, A., & Vázquez Carrasco, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, (43). Obtenido de [file:///C:/Users/ebt0977/Downloads/Dialnet-FactoresDeExitoDeCRMUnEstudioExploratorioEnElSecto-6278786%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ebt0977/Downloads/Dialnet-FactoresDeExitoDeCRMUnEstudioExploratorioEnElSecto-6278786%20(3).pdf)
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.
- Chan, I. C. C., Fong, D. K. C., Law, R., & Fong, L. H. N. (2018). State-of-the-art social customer relationship management. doi:<https://doi.org/10.1080/10941665.2018.1466813>
- Comisión Europea. (09 de Marzo de 2022). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. Obtenido de <https://planderecuperacion.gob.es/preguntas/que-considera-la-ue-pymes-y-autonomos#:~:text=En%20cuanto%20a%20las%20pymes,651%2F2014%20de%20la%20Comisi%C3%B3n>.
- Costa, M. P., Armijos, V. A., Loaiza, F. S., & Aguirre, G. I. (2018). Inversión en TICS en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial. *Revista Espacios*, 39(47). Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n47/18394705.html>
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- De Haro, J. L. (2014). *Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic*. Conecta.
- De León, S. (2023). *Mutua Madrileña*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de https://www.mutua.es/blog/personas-que-suman/indice-innovacion-mutua_post/
- De León, S. (30 de Septiembre de 2023). *Mutua Madrileña*. Recuperado el Octubre13 de 2023, de https://www.mutua.es/blog/personas-que-suman/equipo-transformacion-proyectos-clientes_post/
- de Pablos Heredero, C., Agius, J. J. L. H., Romero, S. M. R., & Salgado, S. M. (2019). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid. ESIC.
- Díaz Pérez, M. (2017). *Coodes Cooperativismo y Desarrollo*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231784>
- Enertic. (2023). Enertic. *EnertIC 2023 Live! Euskadi << Digitalización, Eficiencia Energética y Sostenibilidad >>*. Recuperado el 31 de Octubre de 2023
- Engie. *Engie*. Recuperado el 14 de Octubre de 2023, de <https://www.engie.es/somos-engie/nuestra-historia/>
- Engie. *Engie*. Recuperado el 28 de Octubre de 2023, de <https://www.engie.es/somos-engie/nuestro-proposito/>
- Equipo About Amazon. (8 de Septiembre de 2022). *Amazon*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de <https://www.aboutamazon.es/noticias/aws/la-transformacion-digital-podria-contribuir-a-la-economia-espanola-en-228000-millones-de-euros>

- Esendex. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://www.esendex.es/caso-de-exito/mutua-madrilena/>
- Espartosa, L. (25 de Agosto de 2021). *Engie*. Obtenido de <https://www.engie.es/go2cloud-nuestro-proyecto/>
- Falcón, L. (19 de Enero de 2023). *Mutua Madrileña*. Recuperado el 14 de Octubre de 2023, de https://www.mutua.es/blog/vida-profesional/Whatsapp-Business-ya-es-una-realidad_post/
- Fernandes, S. M., & Coutinho, C. (2017). Key Performance Indicators for improving a CRM Implamentation. 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). doi:<https://doi.org/10.1109/ice.2017.8280046>
- Fuji-Keizai Inc. (2002). Emerging U.S. Mobile CRM Market Trends and Directions.
- Valcárcel, I. G. (2021). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. FC Editorial.
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas. *Dirección y Organización*, 46, 56–66. doi:<https://doi.org/10.37610/dyo.v0i46.391>
- Moreno, A. G. (2008). *La gestión de las Relaciones con los clientes (CRM): como estrategia de negocio : desarrollo*. SPICUM. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4606/TDR_GARRIDO_MORENO.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Gil, J. (30 de Septiembre de 2023). *Mutua Madrileña*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de https://www.mutua.es/blog/personas-que-suman/equipo-transformacion-proyectos-clientes_post/
- Bermúdez, V. G., González, P. S., González, D. P., & Blanco, E. R. R. Gestión del conocimiento y CRM Social en la toma de decisiones empresariales. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Solana-Gonzalez/publication/319988242_Gestion_del_conocimiento_y_CRM_social_en_la_toma_de_d ecisiones_empresariales/links/59d2734ca6fdcc181ad6131d/Gestion-del-conocimiento-y-CRM-social-en-la-toma-de-decisiones-emp
- Greenberg, P. (2010). *CRM at the speed of light: Social CRM strategies, tools, and techniques*. New York: McGreyy-Hj. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52269620/CRM_at_the_Speed_of_Light-libre.pdf?1490263828=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCRM_at_the_Speed_of_Light.pdf&Expires=1699306563&Signature=Q6ur2qRAK36HC3~MrD36uMEoDcXVMnWPwEdoIAKtJ5aGeZB29FQ
- Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). *The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs*. Sustainability 2021, Vol. 13, Page 1098, 13(3), 1098. doi:<https://doi.org/10.3390/su13031098>
- Guerola Navarro, V. (2022). Social CRM- Vertiente social de las soluciones CRM. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/179916/Guerola%20-%20Social%20CRM%20-%20vertiente%20social%20de%20las%20soluciones%20CRM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerola Navarro, V. (2021). *Customer Relationship Management (CRM)-Integración con sistemas de gestión ERP*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/161894>

- Guerola Navarro, V., Oltra Badenes, R. F., & Gil Gómez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción del CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño organizacional y la Innovación empresarial. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(1), 67–87. doi:<https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.67-87>
- Guerola Navarro, V., Oltra Badenes, R. F., & Gil Gómez, H. (2021). Impacto y beneficios derivados del uso de CRM por parte de las empresas del sector de la construcción en España (Proyecto CRM-CONSTR-ES). *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 10(4), 17–41. doi:<https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100448.17-41>
- Hispania, Q. (2002). *Cómo implantar con Éxito una Estrategia CRM*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31977875/comoimplantarCRM-libre.pdf?1391536398=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizacionOrganizacion_Estudios_Entrev.pdf&Expires=1699210225&Signature=EcBMKpTuXBmb009KB5JaQz0v~5V-M75h6l~TQJzK2iwKC
- Hyperion Group. Recuperado el 19 de Octubre de 2023, de <https://www.hyperion.be/cases/engie/>
- INE. (2021). *INE*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/tic_e_2020_2021.pdf
- Iriana, R., & Buttle, F. (2004). *Customer Relationship Management (CRM). System Implementations*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(2). Obtenido de <https://research-management.mq.edu.au/ws/portalfiles/portal/16989352/mq-14984-Publisher+version+%28open+access%29.pdf>
- Aguilar, L. J. (2011). Computación en la Nube e innovaciones tecnológicas. *El nuevo paradigma de la Sociedad del Co*. Obtenido de http://cuchillac.net/archivos/pre_virtual_cloud_computing/2_cloud_publicas/lects/articulo_tecnologia.pdf
- Kaplan, G. N., & Blanco, G. E. (2018). Implementaciones de software CRM. *ReDDI: Revista Digital Del Departamento de Ingeniería*, 3(1), 1–7. doi:<https://doi.org/10.54789/reddi.3.1.2>
- Kincaid, J. W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting It Right!* Prentice Hall Professional.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación. 2da edición, 2017, 658pp.
- Kubina, M., & Lendel, V. (2015). Successful Application of Social CRM in The Company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1190–1194. doi:[https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00487-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00487-6)
- Kumar, M., & Misra, M. (2021). Evaluating the effects of CRM practices on organizational learning, its antecedents and level of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 1, pp. 164-176.
- Lapiedra, R., Forés, B., Puig-Denia, A., & Martínez-Cháfer, L. (2021). *Introducción a la gestión de sistemas de Información en las empresas*. doi:<https://doi.org/10.6035/sapientia178>
- Lehmkuhl, T., & Jung, R. (2013). Towards Social CRM—Scoping the concept and guiding research. Obtenido de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=bled2013>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 270-280. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>

- Marks, G. (2022). On CRM: Have You Ever Considered Buying Amazon's CRM System? *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteartech/2022/07/01/on-crm-have-you-ever-considered-buying-amazons-crm-system/?sh=50b628a35d7a>
- Marolt, M., Pucihar, A., & Zimmermann, H.D. (2015). *Social CRM Adoption and its impacts on Performance Outcomes: A Literature Review*. *Organizacija*, 48(4), 260–271. doi:<https://doi.org/10.1515/orga-2015-0022>
- Mathew, S., & Varia, J. (2014). Overview of amazon web services. *Amazon Whitepapers*, 105, 1-22. Obtenido de <https://www.sysfore.com/Assets/PDF/aws-overview.pdf>
- Meyliana, N., Hidayanto, A. N., & Budiardjo, E. k. (2016). The critical success factors for customer relationship management implementation: A systematic literature review. *International Journal of Business Information Systems*, 23(2), 131. doi:<https://doi.org/10.1504/ijbis.2016.078904>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo. (2023). *Cifras PYME*. Obtenido de https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Cifras_PYME/CifrasPYME-agosto2023.pdf
- Moore, M. (5 de Octubre de 2023). *Techradar*. Recuperado el 23 de Octubre de 2023, de <https://www.techradar.com/news/salesforce-is-using-amazon-ai-to-make-call-centres-better-than-ever>
- Murillo, R. S. (2006). Los Sistemas de Información como arma estratégica en la gestión.
- Mutua Madrileña*. Recuperado el 20 de Octubre de 2023, de <https://www.mutua.es/historia-mutua-madrile%C3%B1a/>
- Mutua Madrileña*. Recuperado el 13 de Octubre de 2023, de <https://www.mutua.es/historia-mutua-madrile%C3%B1a/>
- Mutua Madrileña. (2022). *Evolución de los Negocios*. Informe de Actividad y esponsabilidad Corporativa. Recuperado el 15 de Octubre de 2023, de <https://www.grupomutua.es/informeanual/2022/pdf/principales-cifras.pdf>
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*, 15(2), 102-115.
- Macaya, E. O., Crawford, B., & Soto, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos: Usando un modelo integral. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 3(2), 9-17. Obtenido de <file:///C:/Users/eht0977/Downloads/171-605-1-PB.pdf>
- Oltra Badenes, R. F. (2012). *Identificación de tendencias de los sistemas integrados de gestión empresarial. Análisis funcional y diseño de herramientas para el desarrollo de un ERP vertical adaptado al sector cerámico*. Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16003/tesisUPV3828.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Palacios, J. M. (2010). *Banco de la República*. Obtenido de <https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll23/id/236>
- Paquette, S. (2010). Customer knowledge management. *Encyclopedia of Knowledge Management, IGI Global, Hershey, PA, pp. 175-184*.

- Payne, A. A. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, pp. 167-176.
- Proaño, M. F., Orellana, S. Y., & Martillo, I. O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista espacios*, 39(45). Obtenido de <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/18394503.html>
- Rababah, K. (2011). Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: the preimplementation plan of CRM system. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1 No. 1, pp. 22-27.
- Rada, M. R. (2009). Estrategia empresarial basada en tecnologías de información y comunicaciones. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 3(3), 27-40. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2009000100004&script=sci_arttext
- Radales, H., & Chávez, M. (2018). Los Sistemas de Información en la Administración Pública para elevar la Competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 6(1), 2250-2267.
- Rahimi, I. D., & Berman, U. (2009). Building a CSF framework for CRM implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* volume 16, pages253–265. Obtenido de <file:///C:/Users/eht0977/Downloads/dbm.2009.29.pdf>
- Reuschke, D., Mason, C., & Syrett, S. (2021). Digital futures of small businesses and entrepreneurial opportunity. *Futures*, 128, 102714. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102714>
- Rey, J. (2020). Mutua Madrileña sabe satisfacer a su plantilla. *Forbes*. Recuperado el 31 de Octubre de 2023, de <https://forbes.es/empresas/62187/mutua-madrilena-sabe-satisfacer-a-su-plantilla/>
- Ritchie, B., & Brindley, C. (2005). *ICT adoption by SMEs: implications for relationships and management*. New technology, work and employment, 20(3), 205-217. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00154.x>
- Salesforce. *Salesforce*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2023, de <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/mobile-crm/>
- Salesforce. *Salesforce*. Recuperado el 05 de Octubre de 2023, de <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/b2b-crm/#purpose>
- Salesforce. *Salesforce*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de <https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/aws/>
- Salesforce. *Salesforce*. Recuperado el 18 de Octubre de 2023, de <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-crm/>
- Salesforce. *Salesforce*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2023, de <https://www.salesforce.com/es/learning-centre/crm/what-is-crm/>
- Saptura, D. A. (2019). Customer relationship management (CRM) implementation evaluation using maturity assessment in telecommunication industry: Case study of an Indonesian company. *International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, 513–518. . doi:<https://doi.org/10.1109/ICACSIS47736.2019.8979692>
- SAS. *Sas*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de https://www.sas.com/es_es/customers.html

- Sayes, C. E., & Magaña, V. E. C. (2022). Transformación digital: una necesidad actual para la innovación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas salvadoreñas. *Anuario de Investigación: Universidad Católica de El Salvador*, 11(1), 111–122.
doi:<https://doi.org/10.5377/aiunicaes.v11i1.15170>
- Seguro News. (19 de Abril de 2023). *Seguro News*. Recuperado el 2023 de Octubre de 2023, de <https://segurosnews.com/ultimas-noticias/mutua-madrilena-aseguradora-mas-valorada-por-los-consumidores-por-su-innovacion>
- Sinisalo, J., Salo, J., Karjaluoto, H., & Leppäniemi, M. (2006). Managing Customer Relationships through Mobile Medium — Underlying Issues and Opportunities. *Conference: System Sciences, 2006. HICSS '06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii*. doi:<https://doi.org/10.1109/hicss.2006.262>
- Stein, A. D., F. Smith, M., & Lancioni, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.004>
- Svensson, A., & Thoss, A. (2021). Risk Factors When Implementing ERP Systems in small companies. *Information*.
- Taylor, M., & Murphy, A. (2004). *SMEs and E-business* (Vol. vol 11).
- Torioni, S., & Angeloni, M. T. (2011). CRM as a support for knowledge management and customer relationship. Obtenido de <https://www.proquest.com/publiccontent/docview/889386968?pq-origsite=primo>
- Varmus, M. (2009). *Comparison of Selected Concepts Strategies*. In: *Theory of Management*. 1. Žilina, EDIS, 2009. ISBN978-80-554-0147-8.
- Willis, H., & Willis-Brown, A. H. (2002). *Industrial Management & Data Systems*. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635570210414640/full/html>