

Modelo multidimensional para medir el desarrollo y éxito de la gestión de las relaciones con clientes en las empresas industriales

Juan Manuel Ramón-Jerónimo y
Raquel Flórez-López
Universidad Pablo de Olavide

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/6933>

La Gestión de las Relaciones con Clientes (*Customer Relationship Management* o CRM) constituye una filosofía empresarial que se ha desarrollado intensamente en los últimos años, basada en la combinación de estrategia y tecnología para establecer, desarrollar y mejorar las relaciones con los clientes, con el objetivo de maximizar el valor generado, la confianza y la cooperación de los mismos. Si bien el CRM permite hacer frente a retos como el incremento de la competencia y la heterogeneidad de la demanda, no siempre genera resultados positivos, pudiendo erosionar las relaciones con los clientes y la rentabilidad empresarial. Entre las causas del fracaso del CRM destaca el excesivo énfasis en el desarrollo de soluciones tecnológicas, y la concepción del CRM como una iniciativa puramente de mar-

keting, obviando su integración con la estrategia empresarial en aspectos como la cultura organizativa, los procesos y las personas. Como resultado, no existe aún un marco integral de medición de los beneficios asociados a las distintas dimensiones que integran el CRM, lo que dificulta su implementación y la oportuna toma de decisiones.

En este trabajo se propone un modelo multidimensional para medir el nivel de desarrollo y el éxito de la estrategia CRM, que considera de forma integrada cinco grupos de generadores de beneficios: (i) el compromiso de la alta dirección, vinculado al establecimiento de una estructura organizativa orientada hacia el cliente y la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del CRM; (ii) la gestión de los recursos humanos, mediante su formación y entrenamiento especializados, así como el establecimiento de sistemas de remuneración basados en los objetivos CRM; (iii) la orientación hacia el cliente, basada en el diseño de programas de marketing y ofertas personalizadas, y canales de comunicación bidireccionales que incrementen el va-

lor añadido que se le proporciona; (iv) los factores tecnológicos, relacionados con el desarrollo de tecnologías integradas para almacenar, analizar y distribuir información que facilite la respuesta a las necesidades de los clientes con la máxima calidad y el mínimo coste; y (v) los factores de gestión del conocimiento, relacionados con la generación y diseminación de información a lo largo de la organización, que facilite un aprendizaje permanente sobre el cliente y el diseño de políticas de marketing-mix adaptadas a sus necesidades.

Estas cinco dimensiones del CRM han sido validadas para una muestra de 110 empresas industriales españolas, caracterizadas por la existencia de mercados '*business-to-business*' (B2B) donde el establecimiento de relaciones cercanas y a largo plazo con los clientes constituye una fuente básica de ventajas competitivas. A partir de la revisión de la literatura y de una fase inicial de entrevistas, se diseñó un cuestionario *on-line* dirigido a directores comerciales, a los que se preguntaban aspectos relacionados con las dimensiones claves de éxito del CRM, los resultados financieros de la empresa (beneficios, rentabilidad) y los resultados de marketing o de valoración del producto (calidad, precio, servicio).

El estudio empírico se estructuró en tres fases. En primer lugar, se analizó el grado de desarrollo del CRM aplicando un análisis factorial exploratorio que proporciona un valor agregado para cada dimensión. Los resultados obtenidos para el conjunto de la industria pusieron de manifiesto que, a pesar de la elevada inversión de recursos en la implementación del CRM (tecnología, adaptación de procesos para la personalización de la oferta), existen dificultades en su gestión organizativa, particularmente respecto a la definición y control de los objetivos CRM y la formación y remuneración de los empleados.

En segundo lugar, la realización de un análisis cluster permitió identificar cuatro grupos de empresas con distinto niveles de desarrollo del CRM, no observándose una asociación directa res-



pecto al mismo y el tamaño de la organización. El primer grupo, integrado por el 34,5% de las empresas, presenta una estrategia CRM avanzada, que ha permitido obtener valores máximos en los resultados de marketing y financieros. Estas empresas constituyen el referente del resto, al haber integrado la estrategia CRM a lo largo de la organización, optimizando el uso de las inversiones realizadas. El segundo y tercer grupo (33,7% y 20% de la muestra, respectivamente) presentan un nivel de desarrollo del CRM poco equilibrado entre dimensiones, lo que incide en la menor generación de resultados, observándose ineficiencias en la formación de precios (segundo grupo), pero ciertas ventajas competitivas en el nivel de servicio (tercer grupo). El cuarto grupo (11,8%) presenta un nivel mínimo de desarrollo del CRM, lo que incide en su estrategia competitiva, basada exclusivamente en precios bajos, con niveles mínimos de calidad y servicio, y resultados financieros muy reducidos; la escasa implicación de la dirección resulta particularmente relevante, sugiriendo que el CRM no se percibe como una fuente estratégica de ventajas competitivas.

En tercer lugar, se analizaron de forma comparada los resultados financieros y de valoración del producto de los grupos detectados, relacionándose con

el nivel de desarrollo de las dimensiones CRM previas. Mediante la realización de test no paramétricos de igualdad de medias, se pusieron de manifiesto las relaciones existentes entre las dimensiones CRM y los resultados de la empresa. Así, el incremento de calidad requiere, como base inicial, el desarrollo de dimensiones no organizativas (orientación hacia el cliente, tecnología y gestión del conocimiento), si bien una vez consolidadas son los factores organizativos lo que ejercen un efecto multiplicador sobre la calidad ofertada. El nivel de servicio se ve potenciado por todas las dimensiones del CRM pero, particularmente, por la combinación de una elevada orientación al cliente y de una óptima gestión del conocimiento. Por su parte, las inversiones en CRM inciden directamente en un incremento del precio, destacando el efecto de las inversiones en tecnología, formación y remuneración de recursos humanos y alineación organizativa. Entre los resultados más importantes cabe destacar que, si bien el desarrollo de las dimensiones no organizativas del CRM constituye una condición necesaria para su éxito financiero, son los factores organizativos (gestión de recursos humanos y compromiso de la alta dirección) los que permiten explotar, en términos de beneficios y rentabilidad, los recursos

invertidos en CRM. Adicionalmente a estos resultados, la escala de medida propuesta resulta de utilidad para las empresas como instrumento de diagnóstico y medida del CRM, permitiendo calcular de forma sencilla el valor de cada dimensión y los resultados asociados; de esta forma, puede identificarse la posición relativa de cada empresa respecto a sus principales competidores (benchmarking), facilitando la adopción de políticas de mejora futuras.

Esta investigación ha sido desarrollada al amparo de la ayuda de investigación concedida por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), y los proyectos de investigación SEJ-1933, SEJ-5061 y SEJ-111 de la Junta de Andalucía.

REFERENCIA

- RAMON-JERONIMO J, FLOREZ-LOPEZ R. "LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES (CRM) EN EMPRESAS INDUSTRIALES. NIVEL DE DESARROLLO Y GENERACIÓN DE BENEFICIOS" *DYNA Management*. ENERO 2013. Vol. 1-1. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN5839>

