



Esto es un CRM

Breve descripción:

La presentación de los sistemas de tipo CRM se dan desde el uso de una base de datos para saber y conocer intereses de los clientes hasta la predicción de necesidades por parte de los usuarios gracias al estudio de los datos y las tendencias de comportamiento y compra con una metodología específica.

Noviembre 2024

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| 1. Introducción al CRM | 8 |
| 2. Historia del CRM | 11 |
| 2.1. Orígenes del CRM (década de 1980) | 11 |
| 2.2. Consolidación y expansión (1990-1999)..... | 12 |
| 2.3. Transformación digital y sistematización (2000-2010) | 13 |
| 2.4. Era del social CRM y movilidad (2010-Presente) | 15 |
| 3. Tipos de CRM..... | 18 |
| 3.1. CRM colaborativo | 18 |
| 3.2. CRM operacional | 20 |
| 3.3. CRM analítico..... | 21 |
| 3.4. Ejemplos de uso de cada tipo de CRM en el mercado colombiano | 24 |
| 4. CRM como estrategia de negocios | 27 |
| 5. Fases del CRM..... | 32 |
| 5.1. Fase 1: adquisición de nuevos clientes..... | 32 |
| 5.2. Fase 2: aumento de ventas con clientes actuales..... | 34 |
| 5.3. Fase 3: fidelización del cliente..... | 35 |
| 5.4. Integración de las fases en la estrategia general de CRM | 36 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Síntesis | 38 |
| Material Complementario | 40 |
| Glosario | 41 |
| Referencias bibliográficas | 43 |
| Créditos | 46 |

Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan un entorno altamente competitivo donde la satisfacción del cliente se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. La experiencia del cliente, definida como la percepción que tiene un cliente sobre la interacción con una empresa, es crucial para mantener la lealtad del cliente y fomentar la repetición de compra. Una experiencia positiva puede incrementar significativamente la fidelidad del cliente, mientras que una experiencia negativa puede llevarlo a considerar opciones competitivas.

La importancia del cliente en el contexto empresarial moderno es tal que se ha convertido en el eje central de las estrategias de negocio. Las organizaciones han orientado sus esfuerzos y recursos hacia la satisfacción y mantenimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes. Este enfoque busca no solo atraer a nuevos clientes, sino también consolidar la lealtad de aquellos ya existentes, lo cual se ha vuelto fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

Jean-Paul Sallenave, en su análisis de la planeación estratégica, destaca la relevancia de tres aspectos fundamentales que deben ser el foco de inversión dentro de cualquier organización: el desarrollo de productos, la logística y el servicio al cliente. Este último, en particular, ha adquirido un papel preponderante en la toma de decisiones estratégicas, ya que influye directamente en la satisfacción del cliente y en la sostenibilidad de las relaciones comerciales en todos los niveles de la organización.

El concepto de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés) ha emergido como una respuesta a esta necesidad de focalización en el cliente. El CRM se presenta no solo como una herramienta tecnológica, sino como una

estrategia integral que abarca todos los aspectos de la relación con el cliente. Es fundamental entender que el CRM va más allá de la simple implementación de software; se trata de una filosofía organizacional que busca integrar todos los procesos de la empresa para mejorar la experiencia del cliente y, en última instancia, su lealtad.

El objetivo de este contenido de formación es proporcionar una base sólida para comprender el CRM, diferenciándolo de acciones aisladas de gestión de clientes y evitando errores comunes en su implementación. A través de un análisis cronológico y evolutivo, se abordarán las fases del CRM, demostrando su relevancia como una estrategia clave en la creación y entrega de propuestas de valor en las organizaciones contemporáneas.

Video 1. Esto es un CRM



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Esto es un CRM

El Customer Relationship Management (CRM) ha revolucionado la forma en que las empresas gestionan sus relaciones con los clientes. Este componente formativo brinda una comprensión profunda del CRM, explorando su evolución desde sus orígenes en la década de 1980 hasta la actualidad, donde se integra con tecnologías de movilidad y redes sociales. En cada etapa de su desarrollo, el CRM ha adaptado estrategias y herramientas que facilitan la adquisición, retención y satisfacción del cliente.

Se examinan los tipos de CRM: el CRM colaborativo, que mejora la comunicación entre departamentos; el CRM operacional, que automatiza las interacciones con los clientes; y el CRM analítico, que utiliza datos para comprender y anticipar el comportamiento del cliente. Cada tipo se ilustra con ejemplos prácticos, destacando su relevancia en el mercado colombiano. El CRM no es solo una herramienta, sino una estrategia integral que pone al cliente en el centro de todas las operaciones.

El CRM se convierte en una estrategia de negocios cuando se integra en todas las áreas de la organización. Las fases del CRM, que incluyen la adquisición de nuevos clientes, el aumento de ventas con clientes actuales y la fidelización, reflejan un proceso continuo que potencia la lealtad y la rentabilidad. Comprender cómo se implementa y gestiona un CRM eficaz, permite a las empresas ofrecer experiencias personalizadas, mejorando la satisfacción del cliente y garantizando el crecimiento sostenible.

1. Introducción al CRM

El Customer Relationship Management (CRM), traducido al español como Gestión de la Relación con el Cliente, se refiere a un enfoque estratégico integral que las organizaciones utilizan para gestionar las interacciones con clientes actuales y potenciales. El CRM implica la utilización de datos detallados sobre los clientes, recopilados a través de diversos canales de interacción, para optimizar la experiencia del cliente y, en consecuencia, aumentar la rentabilidad de la empresa. Aunque comúnmente se asocia con software especializado, el CRM es mucho más que una herramienta tecnológica; representa una filosofía empresarial centrada en el cliente.

De acuerdo con Payne y Frow (2021), el CRM debe entenderse como un enfoque holístico que abarca no solo la tecnología, sino también la estrategia, la cultura organizacional y los procesos que permiten a una empresa gestionar de manera efectiva las relaciones con sus clientes. Este enfoque se basa en la premisa de que la lealtad y la satisfacción del cliente son fundamentales para el éxito a largo plazo. Por lo tanto, el CRM busca establecer, mantener y fortalecer relaciones rentables con los clientes al comprender y anticipar sus necesidades y deseos.

La tecnología juega un papel crucial en el CRM al proporcionar las herramientas necesarias para recopilar, analizar y utilizar la información sobre los clientes. Sin embargo, como subraya Buttle (2019), el éxito de un sistema CRM no depende únicamente de la implementación de software, sino de cómo la empresa integra esta tecnología en su estrategia y cultura organizacional. El CRM eficaz requiere que toda la organización esté alineada en torno a la visión de centrarse en el cliente, desde el liderazgo hasta el personal de atención al cliente.

Los siguientes son mitos sobre qué es y no es CRM:

✓ **Mito 1**

El concepto de CRM, aunque ampliamente adoptado, aún está rodeado de ciertos mitos que pueden llevar a malentendidos y a una implementación ineficaz. Es fundamental clarificar qué es y qué no es el CRM para evitar errores que podrían comprometer la efectividad de esta estrategia.

✓ **Mito 2**

Uno de los mitos más comunes es que el CRM es solo un sistema de software. Sin embargo, como señalan Kumar y Reinartz (2018), el CRM es un enfoque de gestión que integra la tecnología con la estrategia empresarial, los procesos organizacionales y la cultura corporativa para mejorar la experiencia del cliente. La tecnología es una parte importante del CRM, pero no es suficiente por sí sola. Un sistema CRM sin una estrategia bien definida y sin el compromiso de la organización difícilmente logrará los resultados deseados.

✓ **Mito 3**

Otro mito prevalente es que el CRM se limita a la personalización de comunicaciones y la recopilación de datos de clientes. En realidad, el CRM es un proceso continuo que implica la recopilación de datos, pero también su análisis y la utilización de esa información para tomar decisiones estratégicas informadas. Como explican Finnegan y Willcocks (2020), el CRM no se trata solo de almacenar datos, sino de convertir esa información en insights valiosos que pueden mejorar la toma de decisiones y, en última instancia, la relación con el cliente.

Con relación a la estrategia comercial el CRM se ha convertido en un componente esencial de la estrategia empresarial moderna debido a su capacidad para mejorar significativamente la relación entre la empresa y sus clientes. Según Peppers y Rogers (2017), la implementación exitosa de un CRM permite a las organizaciones no solo retener a sus clientes existentes, sino también atraer a nuevos clientes mediante la oferta de experiencias personalizadas y valiosas.

Un aspecto clave del CRM es su capacidad para segmentar a los clientes y personalizar las interacciones con ellos. Esto permite a las empresas ofrecer productos y servicios que se ajusten mejor a las necesidades específicas de cada cliente, lo que, a su vez, aumenta la satisfacción y la lealtad. El CRM también facilita la medición del rendimiento de las estrategias de marketing y ventas, lo que permite ajustes rápidos y basados en datos reales, lo que incrementa la efectividad de las campañas.

Además, el CRM proporciona a las empresas una visión integral del cliente, que abarca todas las interacciones que este ha tenido con la empresa. Esta visión global permite a las organizaciones anticiparse a las necesidades de los clientes y responder de manera proactiva, mejorando la experiencia del cliente y fortaleciendo la relación a largo plazo.

2. Historia del CRM

La Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) ha experimentado una evolución significativa desde sus inicios hasta convertirse en una estrategia fundamental para las organizaciones modernas. Su desarrollo ha estado influenciado por avances tecnológicos, cambios en las dinámicas de mercado y una creciente comprensión de la importancia del cliente en el éxito empresarial. A continuación, se presenta un recorrido histórico detallado que ilustra los momentos clave en la evolución del CRM, acompañado de una línea de tiempo que destaca los hitos más relevantes.

2.1. Orígenes del CRM (década de 1980)

La década de 1980 marca el inicio de las prácticas que posteriormente se consolidarían como CRM. Durante este período, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de gestionar y analizar la información de sus clientes para mejorar las ventas y el servicio.

a) Marketing de bases de datos

Surgió el concepto de marketing basado en bases de datos, donde las empresas recopilaban y almacenaban información sobre los clientes para segmentar mercados y personalizar ofertas (Boulding et al., 2019). Este enfoque permitió una comunicación más dirigida y efectiva con los clientes, aunque de manera limitada debido a las restricciones tecnológicas de la época.

b) Masificación del uso de computadoras

El aumento en la accesibilidad y uso de computadoras en las organizaciones facilitó la gestión y procesamiento de grandes volúmenes de datos. Las empresas empezaron a utilizar sistemas informáticos básicos para almacenar y manejar

información de contacto y transacciones de clientes, sentando las bases para sistemas más sofisticados en el futuro.

c) Sistemas básicos de gestión de contactos

Se desarrollaron las primeras aplicaciones destinadas a gestionar la información de los clientes, conocidas como sistemas de Gestión de la Información de Marketing (MIS). Estos sistemas permitían a las empresas organizar y acceder a datos de clientes de manera más eficiente, mejorando la capacidad de seguimiento y comunicación (Payne & Frow, 2021).

2.2. Consolidación y expansión (1990-1999)

La década de 1980 marca el inicio de las prácticas que posteriormente se consolidarían como CRM. Durante este período, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de gestionar y analizar la información de sus clientes para mejorar las ventas y el servicio.

a) Emergencia de los call centers y contact centers

La década de 1990 vio la proliferación de call centers y contact centers como canales esenciales para la interacción con los clientes. Estas plataformas permitieron a las empresas manejar grandes volúmenes de consultas y soporte de manera más eficiente, mejorando la experiencia del cliente y consolidando relaciones más sólidas (Stone & Woodcock, 2019).

b) Automatización de la fuerza de ventas (SFA)

Se introdujeron sistemas de SFA que automatizaban tareas de ventas como el seguimiento de clientes potenciales, la gestión de cotizaciones y la generación de

informes de ventas. Estos sistemas aumentaron la productividad y eficacia de los equipos de ventas al proporcionar herramientas para gestionar el proceso de venta de manera más estructurada y eficiente (Buttle & Maklan, 2019).

c) Sistemas de soporte y servicio al cliente (CSS)

Junto con la SFA, surgieron sistemas de CSS diseñados para mejorar el servicio posventa y el soporte al cliente. Estos sistemas centralizaban la información de interacciones con clientes, facilitando una respuesta más rápida y personalizada a consultas y problemas, lo que contribuyó a mejorar la satisfacción y retención de clientes.

d) Integración y problemas de datos

A pesar de los avances, las empresas enfrentaron desafíos significativos en la integración de diferentes sistemas y en la calidad de los datos recopilados. La falta de interoperabilidad entre sistemas de SFA, CSS y otras aplicaciones condujo a silos de información que dificultaban una visión integral del cliente. Estos problemas resaltaron la necesidad de soluciones más integradas y coherentes en la gestión de la información del cliente (Nguyen & Mutum, 2018).

2.3. Transformación digital y sistematización (2000-2010)

El advenimiento del nuevo milenio trajo consigo una transformación digital que revolucionó las prácticas de CRM, integrando tecnologías más avanzadas y enfoques más estratégicos.

a) Implementación de sistemas ERP

Las empresas comenzaron a adoptar sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) que integraban múltiples funciones organizacionales, incluyendo finanzas, recursos humanos y gestión de la cadena de suministro. La integración del CRM con ERP permitió una visión más completa y coherente de las operaciones y relaciones con los clientes.

b) Nacimiento del e-CRM

Con la expansión de Internet, surgió el e-CRM, que trasladó muchas interacciones con clientes al ámbito digital. Las empresas empezaron a utilizar sitios web, correos electrónicos y otras plataformas en línea para interactuar con los clientes, permitiendo una comunicación más inmediata y accesible (Kumar & Reinartz, 2018).

c) Mejora en la calidad y análisis de datos

Las tecnologías de bases de datos mejoradas y herramientas de análisis permitieron a las empresas recopilar, almacenar y analizar grandes volúmenes de datos de clientes de manera más efectiva. Esto facilitó la identificación de patrones de comportamiento, preferencias y tendencias, lo que a su vez permitió una personalización más precisa y estrategias de marketing más efectivas.

d) Desafíos y aprendizajes

A pesar de los avances tecnológicos, muchas implementaciones de CRM fracasaron debido a la falta de una estrategia clara y al enfoque excesivo en la tecnología en lugar de en las necesidades y experiencias del cliente. Estos desafíos subrayaron la importancia de alinear las iniciativas de CRM con los objetivos de negocio

y de involucrar a todos los niveles de la organización en su implementación (Payne & Frow, 2021).

2.4. Era del social CRM y movilidad (2010-Presente)

La última década ha visto una evolución del CRM hacia enfoques más sociales y móviles, reflejando los cambios en la forma en que los clientes interactúan y se comunican con las empresas.

1) Integración con redes sociales

La popularidad de las redes sociales como Facebook, Twitter (conocida también como X) e Instagram ha llevado al desarrollo del social CRM, que incorpora interacciones en redes sociales en las estrategias de gestión de relaciones con clientes. Esto ha permitido a las empresas escuchar y participar en conversaciones en tiempo real, gestionar la reputación de la marca y obtener insights valiosos sobre las percepciones y expectativas de los clientes (Harrigan et al., 2020).

2) CRM móvil

La proliferación de dispositivos móviles ha impulsado el desarrollo de aplicaciones y plataformas de CRM accesibles desde smartphones y tablets. Esto ha proporcionado a los equipos de ventas y servicio al cliente la capacidad de acceder y actualizar información en tiempo real desde cualquier lugar, mejorando la eficiencia y capacidad de respuesta.

3) Big data y analítica avanzada

La utilización de Big data y herramientas de analítica avanzada ha permitido un análisis más profundo y predictivo del comportamiento del cliente. Las empresas

pueden ahora anticipar necesidades, personalizar ofertas y mejorar la toma de decisiones basada en datos, lo que conduce a relaciones más sólidas y rentables con los clientes.

4) Inteligencia artificial y automatización

La incorporación de inteligencia artificial (IA) y automatización en el CRM ha revolucionado la interacción con los clientes. Chatbots, asistentes virtuales y sistemas de recomendación automatizados ofrecen experiencias más personalizadas y eficientes, mejorando la satisfacción del cliente y optimizando los procesos internos.

5) Énfasis en la experiencia del cliente (CX)

El enfoque moderno del CRM se centra cada vez más en la experiencia integral del cliente, buscando crear interacciones coherentes, significativas y valiosas en todos los puntos de contacto. Esto implica una integración profunda de estrategias, procesos y tecnologías orientadas a entender y satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes en un entorno dinámico y competitivo.

1980s

Inicio del marketing de bases de datos y uso generalizado de computadoras para gestionar información de clientes. Desarrollo de los primeros sistemas básicos de gestión de contactos.

✓ 1990-1995

Aparición y expansión de call centers y contact centers. Introducción de la automatización de la fuerza de ventas (SFA) y sistemas de soporte y servicio al cliente (CSS). Comienzan los desafíos de integración de datos y sistemas.

✓ **1996-1999**

Implementación de sistemas ERP integrando funciones de CRM. Desarrollo de soluciones de e-CRM con la expansión de Internet. Mejora en herramientas de análisis de datos y reconocimiento de la importancia estratégica del CRM.

✓ **2000-2010**

Avances en la calidad y análisis de datos de clientes. Aprendizajes sobre la necesidad de una estrategia clara y alineación organizacional para el éxito del CRM.

✓ **2010-presente**

Surgimiento del social CRM con la integración de redes sociales. Desarrollo y adopción de CRM móvil. Incorporación de big data, analítica avanzada, IA y automatización en las prácticas de CRM. Enfoque creciente en la experiencia integral del cliente (CX)

La evolución del CRM refleja una progresión desde simples sistemas de almacenamiento de información hacia estrategias integrales y sofisticadas que aprovechan las últimas tecnologías para gestionar y optimizar las relaciones con los clientes. Esta transformación ha sido impulsada por avances tecnológicos, cambios en el comportamiento del consumidor y una creciente comprensión de la centralidad del cliente en el éxito empresarial.

Hoy en día, el CRM es una combinación de tecnología, estrategia y cultura organizacional que permite a las empresas comprender profundamente a sus clientes, anticipar sus necesidades y ofrecer experiencias excepcionales que fomentan la lealtad y el crecimiento sostenible. La continua innovación en áreas como inteligencia artificial,

análisis predictivo y experiencias omnicanal seguirá moldeando el futuro del CRM, proporcionando nuevas oportunidades para que las empresas construyan y mantengan relaciones sólidas y rentables con sus clientes.

3. Tipos de CRM

El Customer Relationship Management (CRM) se ha diversificado en varias modalidades, cada una diseñada para abordar diferentes aspectos de la gestión de la relación con el cliente. Estos tipos de CRM permiten a las empresas adaptar sus estrategias y operaciones a las necesidades específicas de sus clientes y a los objetivos comerciales que desean alcanzar. Los principales tipos de CRM son: el CRM colaborativo, el CRM operacional y el CRM analítico. A continuación, se presenta una explicación detallada de cada uno, basada en la información del documento proporcionado y en otras fuentes relevantes.

3.1. CRM colaborativo

El CRM colaborativo se centra en la integración y el intercambio de información entre los diferentes departamentos de una empresa para mejorar la interacción y la comunicación con los clientes. Este tipo de CRM facilita la coordinación entre el marketing, las ventas, el servicio al cliente y otros departamentos relevantes, asegurando que toda la organización tenga acceso a la misma información sobre el cliente y que las interacciones con él sean coherentes y eficaces.

Las principales funcionalidades del CRM colaborativo son las siguientes:

1) Interacción multicanal

El CRM colaborativo incorpora múltiples canales de comunicación, como correos electrónicos, llamadas telefónicas, redes sociales, mensajes de texto y plataformas de

autoservicio. Esto permite a los clientes interactuar con la empresa a través del canal que prefieran, y a su vez, garantiza que la información recopilada a través de estos canales esté disponible para todos los departamentos de la empresa.

2) Compartición de información

Este tipo de CRM facilita el acceso a la información del cliente a cualquier miembro de la empresa, independientemente de su función. Por ejemplo, un representante de servicio al cliente puede ver el historial de compras y las interacciones anteriores del cliente con la empresa, lo que permite una atención más personalizada y eficiente.

3) Personalización del servicio

Al permitir que todos los empleados accedan a la información del cliente, el CRM colaborativo ayuda a personalizar la experiencia del cliente. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también aumenta la probabilidad de retención a largo plazo. La personalización es crucial para generar confianza y lealtad, ya que los clientes perciben que la empresa comprende y valora sus necesidades específicas.

El CRM colaborativo mejora la experiencia del cliente al garantizar que todas las interacciones sean coherentes y que se basen en un conocimiento completo del cliente. Esto puede llevar a una mayor satisfacción del cliente, una mejor retención y un aumento en las oportunidades de venta cruzada y ascendente (up-selling). Además, al integrar los departamentos y los canales de comunicación, se optimiza la eficiencia operativa y se reduce la redundancia en los esfuerzos de servicio y marketing.

3.2. CRM operacional

El CRM operacional se enfoca en la automatización y mejora de los procesos comerciales que implican el contacto directo con los clientes. Este tipo de CRM es el que tradicionalmente se asocia más estrechamente con la gestión de ventas, el marketing y el servicio al cliente, ya que proporciona las herramientas necesarias para manejar eficientemente las operaciones diarias relacionadas con la interacción con el cliente.

Se pueden considerar como componentes importantes del CRM operacional los siguientes:

1) Automatización de la fuerza de ventas (SFA)

Uno de los componentes clave del CRM operacional es la SFA, que automatiza diversas tareas relacionadas con el proceso de ventas, como la gestión de oportunidades, la elaboración de presupuestos, el seguimiento de pedidos y la gestión de contratos. La SFA ayuda a los equipos de ventas a trabajar de manera más eficiente al reducir el tiempo que dedican a tareas administrativas y al permitirles concentrarse en cerrar negocios.

2) Automatización del marketing

La automatización del marketing es otra característica esencial del CRM operacional. Este componente permite a las empresas gestionar campañas de marketing de manera más eficiente, personalizar las comunicaciones con los clientes y medir el rendimiento de las campañas en tiempo real. La automatización del marketing incluye herramientas como el email marketing, la segmentación de

clientes y el análisis de campañas, lo que facilita la entrega de mensajes personalizados en el momento adecuado.

3) Automatización del servicio al cliente

El CRM operacional también incluye herramientas para la automatización del servicio al cliente, como los centros de llamadas (call centers) y las plataformas de autoservicio. Estas herramientas permiten a las empresas gestionar de manera más eficiente las consultas y problemas de los clientes, proporcionando respuestas rápidas y personalizadas. Además, la automatización del servicio al cliente puede incluir sistemas de gestión de tickets, que ayudan a rastrear y resolver problemas de manera efectiva.

El principal beneficio del CRM operacional es la mejora en la eficiencia y efectividad de las interacciones con los clientes. Al automatizar tareas rutinarias y proporcionar herramientas avanzadas para la gestión de ventas, marketing y servicio al cliente, este tipo de CRM permite a las empresas optimizar sus operaciones diarias, reducir costos y mejorar la satisfacción del cliente. Además, al centralizar la información del cliente, el CRM operacional facilita una visión unificada de cada cliente, lo que mejora la capacidad de la empresa para personalizar sus interacciones y construir relaciones más sólidas.

3.3. CRM analítico

El CRM analítico se centra en la recopilación, el análisis y el uso de datos sobre los clientes para mejorar la toma de decisiones y optimizar las estrategias comerciales. Este tipo de CRM es crucial para comprender mejor el comportamiento de los clientes, identificar tendencias y patrones, y predecir necesidades futuras, lo que permite a las

empresas personalizar sus ofertas y mejorar la eficiencia de sus campañas de marketing.

Enseguida se relacionan las funcionalidades del CRM analítico:

1) Recopilación y almacenamiento de datos

El CRM analítico recopila datos de todas las interacciones con los clientes, incluyendo compras, consultas, interacciones en redes sociales y más. Estos datos se almacenan en una data warehouse, donde pueden ser organizados y preparados para el análisis. La calidad y cantidad de datos recopilados son fundamentales para la efectividad del CRM analítico.

2) Análisis de datos y business intelligence (BI)

El análisis de datos es el corazón del CRM analítico. Este proceso incluye la utilización de técnicas de minería de datos, análisis predictivo y herramientas de business intelligence (BI) para extraer información valiosa de los datos recopilados. El CRM analítico permite a las empresas identificar patrones de comportamiento, segmentar clientes según características específicas y predecir tendencias futuras. Esto permite tomar decisiones más informadas y personalizar las estrategias de marketing y ventas.

3) Medición y evaluación del rendimiento

El CRM analítico también facilita la medición y evaluación del rendimiento de las campañas de marketing, la efectividad de las estrategias de ventas y el nivel de satisfacción del cliente. Las empresas pueden utilizar estos insights para ajustar sus estrategias y mejorar continuamente sus procesos. Por ejemplo, el análisis de la

satisfacción del cliente puede ayudar a identificar áreas de mejora en el servicio al cliente, lo que a su vez puede aumentar la lealtad y retención de clientes.

El CRM analítico ofrece a las empresas una ventaja competitiva al proporcionar una comprensión profunda del comportamiento del cliente y la capacidad de anticiparse a sus necesidades. Al utilizar datos para informar la toma de decisiones, las empresas pueden personalizar sus interacciones con los clientes, mejorar la eficacia de sus campañas de marketing y aumentar la satisfacción y lealtad del cliente. Además, el CRM analítico permite a las empresas identificar oportunidades de crecimiento y optimización, lo que puede conducir a una mayor rentabilidad y éxito a largo plazo.

Entendiendo el concepto de los CRM y sus diferentes tipos se presenta la utilización de cada uno a manera de trabajo individual por la industria que la requiera usar, cada tipo de CRM ofrece beneficios específicos que pueden contribuir al éxito de una empresa en su gestión de relaciones con los clientes. Mientras que el CRM colaborativo se enfoca en mejorar la comunicación y coordinación interna para ofrecer una experiencia de cliente más coherente, el CRM operacional automatiza y optimiza los procesos diarios que involucran interacciones con los clientes. Por otro lado, el CRM analítico proporciona a las empresas los insights necesarios para tomar decisiones informadas y personalizar sus estrategias comerciales.

La implementación de un CRM efectivo requiere una combinación de estos tres tipos, adaptada a las necesidades específicas de la empresa y sus clientes. Al comprender y utilizar adecuadamente el CRM colaborativo, operacional y analítico, las empresas pueden maximizar la satisfacción del cliente, mejorar la eficiencia operativa y aumentar su competitividad en el mercado.

3.4. Ejemplos de uso de cada tipo de CRM en el mercado colombiano

Para facilitar el entendimiento se presentan ejemplos de uso de cada uno de los tipos de CRM en el ámbito colombiano, es importante que cada aprendiz lleve este tipo de ejemplos a su necesidad y haga la aceptación del concepto asentado a la realidad.

a) CRM colaborativo. Ejemplo en empresa de telecomunicaciones

En el mercado colombiano, una empresa de telecomunicaciones que preste servicios de telefonía, Internet y conectividad puede utilizar un CRM Colaborativo para mejorar la coordinación interna y la experiencia del cliente. Supongamos que un cliente contacta a la empresa a través de su línea de atención al cliente para reportar un problema con su servicio de Internet. Con un CRM colaborativo, la información del cliente, incluyendo su historial de interacciones anteriores, es accesible para todos los departamentos relevantes, desde el servicio al cliente hasta el equipo técnico.

✓ Interacción multicanal

El cliente puede iniciar la interacción a través de una llamada telefónica, pero luego continuarla por correo electrónico o chat en línea. Toda la información se sincroniza en el CRM, permitiendo que cualquier representante de la empresa acceda a la misma y ofrezca un servicio coherente y personalizado.

✓ Resolución de problemas

El equipo técnico puede acceder a la información del cliente desde el CRM colaborativo, lo que les permite entender mejor el problema y coordinar una solución rápida. Además, si el cliente realiza una queja en redes sociales, el equipo de social media de Claro puede acceder a la misma información y darle seguimiento, asegurando que el cliente reciba una respuesta rápida y adecuada.

Este enfoque mejora la eficiencia operativa y asegura que el cliente reciba un servicio coherente, sin importar el canal de comunicación que utilice.

b) CRM operacional. Ejemplo en retailer de moda

Una cadena de tiendas de moda como las que venden ropa en los centros comerciales o en canales digitales pueden implementar un CRM operacional para optimizar sus operaciones de ventas y marketing. Supongamos que la empresa de ropa lanza una nueva colección y desea impulsar las ventas a través de su plataforma de e-commerce y tiendas físicas.

✓ Automatización de la fuerza de ventas

La empresa puede utilizar el CRM operacional para gestionar sus campañas de ventas, segmentar a sus clientes según sus preferencias de moda y comportamiento de compra, y enviar ofertas personalizadas a través de correo electrónico y notificaciones en su aplicación móvil. La automatización permite que estas ofertas lleguen en el momento adecuado, aumentando la probabilidad de compra.

✓ Automatización del marketing

A través de la segmentación automática, la empresa puede enviar promociones especiales a clientes que han mostrado interés en ciertos productos o que han comprado colecciones anteriores. Además, puede realizar un seguimiento del rendimiento de estas campañas en tiempo real y ajustar las estrategias de marketing según los resultados obtenidos.

✓ **Automatización de la fuerza de ventas**

En el caso de consultas o devoluciones, el CRM operacional permite que el servicio al cliente de la empresa gestione rápidamente las solicitudes, accediendo a toda la información relevante del cliente, lo que facilita una resolución rápida y eficiente.

Este uso del CRM operacional permite a las empresas de modos maximizar sus ventas, mejorar la experiencia del cliente y mantener una operación fluida tanto en línea como en tiendas físicas.

c) CRM analítico. Ejemplo en banco colombiano

Un banco colombiano puede emplear un CRM analítico para mejorar su comprensión del comportamiento de sus clientes y optimizar sus estrategias de productos financieros.

✓ **Análisis de datos para segmentación**

Bancos de Colombia pueden utilizar su CRM analítico para analizar el comportamiento de sus clientes en términos de uso de tarjetas de crédito, préstamos y otros productos financieros. Al identificar patrones, el banco puede segmentar a sus clientes en grupos específicos, como aquellos que tienen mayor probabilidad de necesitar un préstamo hipotecario o aquellos interesados en productos de inversión.

✓ **Personalización de ofertas**

Con base en el análisis de datos, puede personalizar sus ofertas para cada segmento de clientes. Por ejemplo, podría enviar ofertas de tarjetas de crédito con beneficios específicos a clientes que frecuentemente compran en tiendas asociadas, o

proponer planes de ahorro a clientes que han mostrado interés en productos de inversión.

✓ **Predicción de comportamiento**

El CRM analítico también permite a los bancos predecir comportamientos futuros, como la probabilidad de que un cliente solicite un préstamo en los próximos meses. Esta información permite adelantarse a las necesidades del cliente, ofreciendo productos financieros en el momento adecuado.

Este uso del CRM analítico no solo mejora la satisfacción del cliente al proporcionar servicios y productos más relevantes, sino que también incrementa la eficiencia y efectividad de las estrategias de ventas y marketing del banco.

4. CRM como estrategia de negocios

El Customer Relationship Management (CRM) ha evolucionado de ser una herramienta operativa para gestionar relaciones con clientes a convertirse en una estrategia integral de negocios. Este enfoque estratégico coloca al cliente en el centro de todas las decisiones y procesos organizacionales, permitiendo a las empresas no solo mejorar las interacciones con los clientes, sino también alinear todas sus operaciones para maximizar el valor del cliente a lo largo del tiempo.

El CRM como estrategia de negocios implica mucho más que la implementación de un software o la automatización de procesos. Se trata de una filosofía empresarial que integra todos los aspectos de la relación con el cliente en un marco estratégico coherente, cuyo objetivo es mejorar la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo. Según Payne y Frow (2021), el CRM estratégico se enfoca

en identificar, atraer y retener a los clientes más valiosos, alineando los recursos de la organización para maximizar el valor generado por estas relaciones.

El CRM como estrategia de negocios se compone de varios elementos clave que, al integrarse, permiten a las organizaciones gestionar de manera efectiva las relaciones con sus clientes y lograr una ventaja competitiva. Estos componentes incluyen:

✓ **Conocimiento del cliente**

El primer paso en la implementación de un CRM estratégico es comprender profundamente a los clientes. Esto implica recopilar y analizar datos detallados sobre sus comportamientos, preferencias, necesidades y expectativas. La personalización de productos y servicios depende en gran medida de este conocimiento. Por ejemplo, una empresa que comprende que un segmento específico de clientes prefiere la compra en línea durante las noches puede ajustar sus estrategias de marketing digital para maximizar las conversiones en ese período.

Además, el conocimiento del cliente permite segmentar eficazmente el mercado, identificando cuáles son los clientes más valiosos y cuáles requieren estrategias diferenciadas. Esta segmentación no solo facilita la personalización, sino que también optimiza la asignación de recursos.

✓ **Desarrollo de relaciones**

Una vez que la empresa tiene un conocimiento profundo de sus clientes, el siguiente paso es desarrollar relaciones sólidas y duraderas con ellos. El CRM estratégico se centra en la creación de valor mutuo: la empresa se esfuerza por satisfacer las necesidades del cliente de manera que también maximice su propio valor.

El desarrollo de relaciones incluye la implementación de estrategias de marketing relacional, como programas de lealtad, servicios personalizados y comunicación constante y relevante. Estas iniciativas están diseñadas para fortalecer el vínculo emocional entre la empresa y el cliente, lo que resulta en una mayor retención y lealtad.

✓ **Personalización de la experiencia del cliente**

La personalización es un componente esencial del CRM estratégico. Gracias a los datos y análisis obtenidos, las empresas pueden adaptar sus productos, servicios y comunicaciones a las necesidades específicas de cada cliente o segmento. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también aumenta la probabilidad de repetición de compra y recomendación a otros potenciales clientes.

Por ejemplo, en el sector bancario, una estrategia de CRM puede implicar ofrecer productos financieros personalizados basados en el análisis del comportamiento de gasto y ahorro de cada cliente. Esta personalización se traduce en una mayor satisfacción y, por ende, en una relación más duradera con el cliente.

✓ **Implementación de procesos integrados**

Para que el CRM funcione como una estrategia de negocios efectiva, es crucial que todos los procesos relacionados con la relación con el cliente estén integrados. Esto significa que las operaciones de marketing, ventas, servicio al cliente, y cualquier otro departamento que interactúe con los clientes deben estar alineados en torno a la misma visión estratégica.

La integración de procesos asegura que la información del cliente fluya sin problemas entre los diferentes departamentos, permitiendo que cada interacción con el cliente sea coherente y enriquecedora. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también asegura que todas las acciones tomadas por la empresa estén dirigidas hacia el mismo objetivo estratégico: maximizar el valor del cliente.

✓ **Medición y optimización continua**

Un aspecto crucial del CRM como estrategia de negocios es la capacidad de medir y evaluar continuamente su efectividad. Esto incluye el seguimiento de métricas clave como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la rentabilidad por cliente y el retorno de la inversión (ROI) en campañas de CRM.

Las empresas deben establecer mecanismos para recopilar datos en tiempo real y analizar el impacto de sus estrategias CRM. Esta información permite realizar ajustes necesarios para optimizar las campañas y procesos, asegurando que la estrategia CRM continúe evolucionando y adaptándose a las cambiantes necesidades del cliente y del mercado.

Implementar el CRM como una estrategia de negocios integral ofrece numerosos beneficios que pueden transformar una empresa y darle una ventaja competitiva significativa. Algunos de los beneficios más destacados incluyen:

✓ **Mejora en la retención de clientes**

Al personalizar la experiencia del cliente y desarrollar relaciones sólidas, las empresas pueden aumentar significativamente sus tasas de retención de clientes, lo que es más rentable que adquirir nuevos clientes.

✓ **Incremento de la rentabilidad**

Al conocer mejor a los clientes y personalizar las ofertas, las empresas pueden maximizar el valor de cada cliente a lo largo de su ciclo de vida, aumentando las ventas y la rentabilidad.

✓ **Mayor satisfacción del cliente**

Un enfoque estratégico en CRM asegura que las necesidades y expectativas del cliente se satisfacen de manera constante, lo que mejora la satisfacción y la lealtad del cliente.

✓ **Optimización de recursos**

Al segmentar eficazmente a los clientes y personalizar las interacciones, las empresas pueden utilizar sus recursos de manera más eficiente, enfocándose en los clientes más valiosos y las oportunidades más rentables.

✓ **Mejora de la competitividad**

Una estrategia CRM bien implementada puede diferenciar a una empresa de sus competidores al proporcionar una experiencia de cliente superior y establecer relaciones más profundas y valiosas con los clientes.

En el contexto colombiano, muchas empresas han adoptado el CRM como una estrategia central para su crecimiento y éxito. Un ejemplo notable es Bancolombia, que

ha implementado un enfoque integral de CRM para personalizar sus servicios financieros y mejorar la satisfacción del cliente. Al utilizar un sistema CRM robusto, Bancolombia ha logrado mejorar la retención de clientes y aumentar su participación en el mercado.

Otro ejemplo es Grupo Éxito, que ha utilizado CRM para optimizar sus operaciones de marketing y ventas, personalizando las ofertas a los clientes y mejorando la experiencia de compra tanto en tiendas físicas como en su plataforma de e-commerce. Esto ha permitido a la empresa mantener su liderazgo en el sector minorista en Colombia.

5. Fases del CRM

La implementación efectiva de un sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM) se desarrolla a través de varias fases críticas que permiten a las empresas gestionar y optimizar cada etapa de la relación con el cliente. Estas fases son esenciales para asegurar que el CRM no solo funcione como una herramienta operativa, sino que también contribuya a la estrategia general de la organización. A continuación, se describe en detalle cada una de las fases del CRM:

5.1. Fase 1: adquisición de nuevos clientes

La primera fase del CRM se centra en la adquisición de nuevos clientes. Esta fase es fundamental, ya que una base sólida de nuevos clientes es crucial para el crecimiento y la expansión de cualquier negocio. El objetivo principal es identificar, atraer y convertir prospectos en clientes.

Los siguientes son los pasos en la fase de adquisición:

✓ **Identificación de prospectos**

En esta etapa, la empresa identifica a posibles clientes mediante la investigación de mercado, análisis de datos y campañas de marketing dirigidas. Las empresas utilizan diversas herramientas, como publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y campañas de correo electrónico, para atraer la atención de potenciales clientes (Nguyen & Mutum, 2018).

✓ **Atracción de prospectos**

Una vez identificados los prospectos, la empresa debe captar su interés. Esto se logra a través de estrategias de inbound marketing, donde se ofrece contenido relevante y valioso que responda a las necesidades o problemas del prospecto. Este enfoque crea un vínculo inicial y establece la empresa como una autoridad en el campo.

✓ **Conversión de prospectos en clientes**

El objetivo final de esta fase es convertir a los prospectos en clientes. Esto se logra mediante tácticas de marketing directo, ofertas personalizadas y un proceso de ventas eficaz que conduzca al cierre de la venta. En esta etapa, la experiencia del cliente debe ser fluida y positiva para asegurar una transición exitosa de prospecto a cliente.

El éxito en esta fase depende de la capacidad de la empresa para segmentar correctamente el mercado, atraer la atención de los prospectos adecuados y proporcionarles una experiencia inicial que cumpla o supere sus expectativas.

5.2. Fase 2: aumento de ventas con clientes actuales

Una vez que se han adquirido nuevos clientes, el siguiente paso en el ciclo de vida del CRM es maximizar el valor de estos clientes para la empresa. La fase de aumento de ventas con clientes actuales se centra en estrategias diseñadas para incrementar el gasto de los clientes existentes, a través de ventas adicionales o venta cruzada.

Las estrategias en la fase de aumento de ventas son las siguientes:

✓ **Cross-selling (venta cruzada)**

Esta estrategia implica ofrecer productos o servicios complementarios a los que el cliente ya ha comprado o está considerando comprar. Por ejemplo, en una tienda de tecnología, un cliente que compra un teléfono móvil puede recibir ofertas de accesorios como auriculares, protectores de pantalla o cargadores adicionales (Buttle & Maklan, 2019).

✓ **Up-selling (venta incremental)**

Up-selling se refiere a persuadir al cliente para que adquiera una versión más avanzada o premium de un producto o servicio que está considerando. Por ejemplo, si un cliente está interesado en un plan de seguro básico, la empresa puede ofrecerle un plan más completo que incluya beneficios adicionales, argumentando que proporcionará un mejor valor a largo plazo.

✓ **Programas de lealtad y fidelización**

Los programas de lealtad son esenciales en esta fase, ya que recompensan a los clientes por sus compras recurrentes, incentivando así un mayor gasto y frecuencia de

compra. Estos programas pueden incluir puntos de recompensa, descuentos exclusivos o promociones especiales para miembros.

El éxito en esta fase depende de la capacidad de la empresa para comprender las necesidades y preferencias de sus clientes actuales y para ofrecerles productos o servicios que realmente agreguen valor a sus vidas.

5.3. Fase 3: fidelización del cliente

La fase final del CRM, pero no menos importante, es la fidelización del cliente. Esta fase se enfoca en mantener a los clientes a largo plazo, asegurando que sigan eligiendo a la empresa para satisfacer sus necesidades en lugar de recurrir a la competencia.

Elementos clave en la fase de fidelización:

✓ Satisfacción continuada del cliente

Mantener la satisfacción del cliente es esencial para su fidelización. Esto implica no solo cumplir con las expectativas del cliente, sino superarlas consistentemente. La calidad del producto o servicio, la atención al cliente y la resolución efectiva de problemas son fundamentales en este aspecto (Payne & Frow, 2021).

✓ Comunicación constante y relevante

La empresa debe mantener una comunicación continua con el cliente, proporcionándole información relevante y personalizada. Esto puede incluir notificaciones sobre nuevas ofertas, actualizaciones de productos o servicios, y mensajes personalizados en fechas importantes como cumpleaños o aniversarios de compra.

✓ **Servicio postventa y soporte técnico**

Un servicio postventa eficiente es crucial para la fidelización. Proporcionar soporte técnico rápido y efectivo, garantías extendidas, y seguimiento proactivo después de la venta, son prácticas que fortalecen la relación con el cliente y aumentan su lealtad hacia la marca.

✓ **Creación de comunidad y pertenencia**

Algunas empresas van un paso más allá al crear comunidades alrededor de su marca, donde los clientes pueden interactuar entre sí y compartir experiencias. Esta sensación de pertenencia a una comunidad puede ser un factor poderoso en la fidelización del cliente. Un ejemplo de esto en Colombia podría ser la estrategia de Postobón, que ha creado comunidades en torno a sus marcas de bebidas, incentivando la participación activa de los clientes.

El éxito en esta fase depende de la capacidad de la empresa para mantener y profundizar la relación con el cliente a lo largo del tiempo, generando confianza y valor continuo.

5.4. Integración de las fases en la estrategia general de CRM

La fase final del CRM, pero no menos importante, es la fidelización del cliente. Esta fase se enfoca en mantener a los clientes a largo plazo, asegurando que sigan eligiendo a la empresa para satisfacer sus necesidades en lugar de recurrir a la competencia. Elementos clave en la fase de fidelización:

✓ **Sincronización de datos**

Los datos recopilados en cada fase deben ser accesibles y utilizados de manera coherente en toda la organización. Por ejemplo, la información obtenida durante la fase de adquisición debe ser utilizada en las fases de aumento de ventas y fidelización para personalizar las interacciones con el cliente y mejorar la relevancia de las ofertas.

✓ **Feedback y mejora continua**

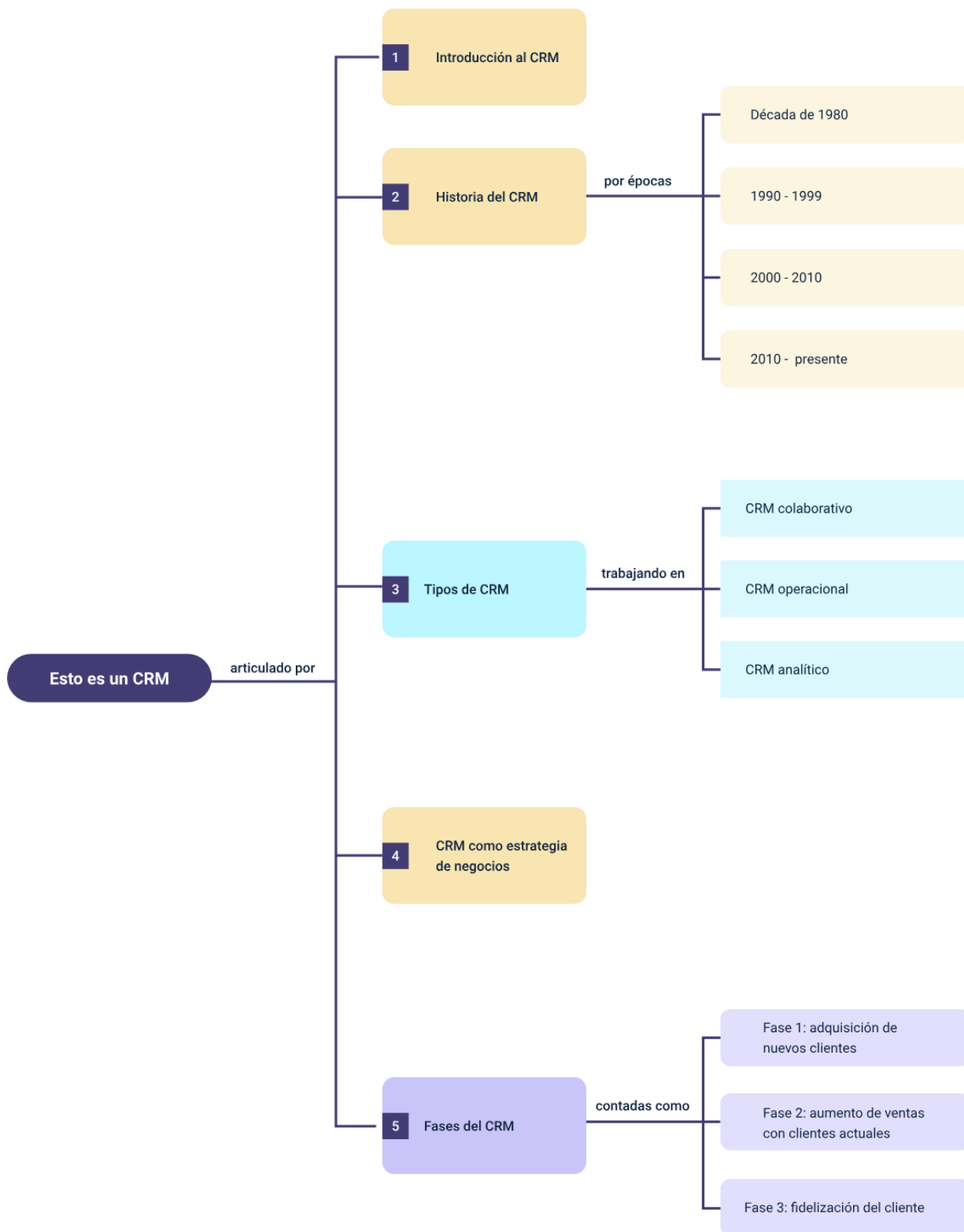
Cada fase debe incluir mecanismos de retroalimentación que permitan a la empresa ajustar y mejorar continuamente su estrategia de CRM. Esto asegura que la empresa pueda adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y al entorno competitivo.

✓ **Coherencia en la experiencia del cliente**

Desde la primera interacción hasta las interacciones de seguimiento, la experiencia del cliente debe ser coherente y positiva. La alineación de todos los departamentos en torno a esta estrategia es crucial para asegurar que el cliente perciba un valor continuo y un servicio excepcional.

Síntesis

Un CRM es un conjunto de herramientas vueltas proceso que con una metodología clara ayuda a conocer y predecir el impacto de la empresa en un mercado objetivo trabajando directamente con el cliente potencial y real. En la siguiente figura se observa lo que es un CRM y sus principales conceptos que serán trabajados a detalle en el desarrollo del componente formativo.



Material Complementario

| Tema | Referencia | Tipo de material | Enlace del recurso |
|---------------------------------|--|------------------|---|
| Introducción al CRM | Pensamiento de Color (2016). ¿Qué es CRM? - Infografías Animadas. https://www.youtube.com/watch?v=55fCi7FCN8w | Video en línea | https://www.youtube.com/watch?v=55fCi7FCN8w |
| CRM como estrategia de negocios | TEDx Talks (2022). Entendiendo al cliente. User Experience y Psicología Blanca B. TEDxUC3MLive. https://www.youtube.com/watch?v=WYbh60FijSM | Video en línea | https://www.youtube.com/watch?v=WYbh60FijSM |

Glosario

Análisis de comportamiento: estudio de las interacciones y preferencias de los usuarios en plataformas digitales para identificar patrones de comportamiento y segmentar a los clientes de manera más precisa.

Análisis de mercado: evaluación detallada de la competencia, identificación de oportunidades de mercado y comprensión de las tendencias del sector para tomar decisiones informadas.

Ciclo de Vida del Producto (CVP): etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su declive, cada una requiriendo estrategias específicas de marketing, producción y gestión.

Cliente Ideal (Buyer Persona): representación semi-ficticia del cliente que mejor se ajusta a los productos o servicios ofrecidos por una empresa, basada en datos demográficos, psicográficos y comportamentales.

Datos demográficos: etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su declive, cada una requiriendo estrategias específicas de marketing, producción y gestión.

Datos psicográficos: información sobre los intereses, valores, estilos de vida, actitudes y personalidad de los clientes, utilizada para una segmentación más profunda y detallada.

Estrategias de fidelización: técnicas y acciones dirigidas a mantener a los clientes actuales comprometidos y satisfechos, incentivando su lealtad a largo plazo mediante programas de recompensas y personalización de la oferta.

Personalización: adaptación de productos, servicios y campañas de marketing para satisfacer las necesidades y preferencias individuales de los clientes, mejorando la experiencia del cliente y aumentando la lealtad.

Protección de datos personales: medidas legales y técnicas para garantizar la privacidad y seguridad de la información personal recopilada por las empresas, evitando el uso indebido y el acceso no autorizado.

Segmentación de mercados: proceso de dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos que comparten características similares, permitiendo a las empresas adaptar sus estrategias de marketing y ventas.

Referencias bibliográficas

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2019). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 83(4), 155-176.

https://www.researchgate.net/publication/228352516_A_Customer_Relationship_Management_Roadmap_What_Is_Known_Potential_Pitfalls_and_Where_to_Go

Buttle, F. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.

Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2019). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 27(7), 567-581.

https://www.researchgate.net/publication/263725475_CRM_to_social_CRM_the_integration_of_new_technologies_into_customer_relationship_management

Finnegan, D. J., & Willcocks, L. P. (2020). *Implementing CRM: From Technology to Knowledge*. Wiley.

Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, 54, 102151.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer relationship management: Concept, strategy, and tools (3rd ed.). Springer.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2018). A review of customer relationship management: Successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 24(3), 567-588.

[https://www.researchgate.net/publication/235409521 A Review of Customer Relationship Management Successes Advances Pitfalls and Futures](https://www.researchgate.net/publication/235409521_A_Review_of_Customer_Relationship_Management_Successes_Advances_Pitfalls_and_Futures)

Payne, A., & Frow, P. (2021). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.

Payne, A., & Frow, P. (2021). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM* (2nd ed.). Cambridge University Press.

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Wiley.

Sallenave, J. P. (2019). *La planificación estratégica en las organizaciones modernas*. Editorial Universitaria.

Stone, M., & Woodcock, N. (2019). Interactive, direct and digital marketing: A future that depends on better use of business intelligence. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(4), 482-497.

[https://www.academia.edu/24808829/Interactive direct and digital marketing A future that depends on better use of business intelligence](https://www.academia.edu/24808829/Interactive_direct_and_digital_marketing_A_future_that_depends_on_better_use_of_business_intelligence)

Créditos

| Nombre | Cargo | Centro de Formación y Regional |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Milady Tatiana Villamil Castellanos | Responsable del equipo | Dirección General |
| Liliana Victoria Morales Gualdrón | Responsable de línea de producción | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Lisbeth Tatiana Molano Camacho | Experta temática | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. |
| Jorge Bustos Gómez | Asesor pedagógico | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. |
| Claudia Marcela Gamboa Durán | Guionistas de la Línea de Producción | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. |
| Javier Mauricio Oviedo | Guionistas de la Línea de Producción | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. |
| Luis Fernando Botero Mendoza | Evaluador instruccional | Regional Tolima. Centro de Comercio y Servicios. |
| Oscar Ivan Uribe Ortiz | Diseñador web | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Lina Marcela Pérez Manchego | Diseñadora web | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |

| Nombre | Cargo | Centro de Formación y Regional |
|-------------------------------------|---|--|
| Francisco José Vásquez Suárez | Desarrollador full stack | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez | Animador y productor audiovisual | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Ernesto Navarro Jaimes | Animador y productor audiovisual | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Jorge Eduardo Rueda Peña | Evaluador de contenidos inclusivos y accesibles | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |
| Javier Mauricio Oviedo | Validador y vinculator de recursos educativos digitales | Centro de Comercio y Servicios - Regional Tolima |