

FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES EN UNA EMPRESA DE RENTING TECNOLÓGICO

FEASIBILITY OF IMPLEMENTING A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PROGRAM IN A TECHNOLOGY LEASING COMPANY

Gerson Jaquin Cristancho Triana¹
Helber Ferney Guzmán Ramos²
Lugo Manuel Barbosa Guerrero³

Resumen

Los usos de herramientas tecnológicas en las acciones de mercadeo en las organizaciones han sido apropiados a través del marketing relacional siempre y cuando haya un apoyo por parte de la alta dirección y se complemente a través de una filosofía organizacional orientada en el cliente, este documento busca determinar la factibilidad de un programa de relacionamiento con los clientes en una empresa de renting tecnológico. A través de un estudio exploratorio descriptivo con enfoque cualitativo, se pretende establecer los criterios de factibilidad de una estrategia, identificar qué tipo de programa CRM es el adecuado para este tipo de organización y reconocer el impacto estratégico y operativo que pueda llegar a tener este en dicha organización.

Palabras clave: Relaciones con los clientes, CRM, marketing relacional, renting tecnológico.

Abstract

The uses of technological tools in marketing actions in organizations have been appropriate through relational marketing as long as there is support from senior management and is complemented by an organizational philosophy oriented to the client, this document seeks determine the feasibility of a customer relationship program in a technology rental company. Through a descriptive exploratory study with a qualitative approach, it is intended to establish the feasibility criteria of a strategy, identify what type of CRM program is appropriate for this type of organization and recognize the strategic and operational impact that this may have on such organization.

Keywords: Customer relationship management, CRM, relational marketing, technology renting.

Recepción: 25 de septiembre de 2025 / Evaluación: 20 de octubre de 2025 / Aprobado: 15 de noviembre de 2025

¹ Doctor en Administración. Magíster en Gestión de Organizaciones. Especialista en Psicología del Consumidor. Ingeniero de Mercados. Docente en la Universidad ECCI. Email: gcristanchot@eccci.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2009-6893>

² Doctor en Turismo. Administrador de Empresas. Docente en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Email: hfguzmanr@unicolmayor.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0549-0873>

³ Doctor en Administración. Magister en Informática Educativa. Ingeniero en Software e Informática Educativa. Docente en la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Email: lmbarbosa@unicolmayor.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0871-8637>

Introducción

En el contexto de actual, las organizaciones deben estar inmersas en la evolución de sus sistemas de negocio, desde esta perspectiva todos los procesos relacionados en el contacto con los clientes se relacionan hasta lo que hoy conocemos como Customer Relationship Managment - CRM, estos son: Business Process Reengineering – BPR, Enterprise Resource Planning – ERP y Software Configuration Management – SCM. A partir de la década del 90 del siglo pasado, se inicia el desarrollo conceptual del CRM, asociado con el término "marketing one-to-one" o marketing masivo tradicional, siendo el inicio de un enfoque orientado hacia el cliente. Debido a esta iniciativa, el desarrollo tecnológico se adhiere al CRM, como un elemento facilitador en las acciones del denominado marketing uno a uno (Dans, 2001). Para el desarrollo de este proyecto, se toma como referencia a una organización que tiene más de 15 años de experiencia como prestadores de servicio en renting tecnológico, incluyendo los servicios de asesoramiento comercial, transporte e instalación de equipos, soporte asistencial telefónico y presencial. Sus principales clientes son empresas tanto del sector privado como estatal. Su sede principal se ubica en la ciudad de Bogotá, y cuenta con tres sucursales operativas ubicadas en las ciudades de Medellín, Cali y Barranquilla. La organización cuenta un sistema de información denominado CIRRUS.NET, siendo este un desarrollo propio de la compañía, el cual cuenta con 6 módulos, en donde se centraliza la operación de la organización. Este sistema está ligado a la cuenta de correo institucional que tiene cada uno de los colaboradores, tendiendo permisos especiales para cada usuario. No todos los procesos de la compañía están ligados a este sistema de información, solo los descritos en la tabla 1.

Tabla 1. Descripción del sistema de información CIRRUS

Nombre del Módulo	Función / Contenido	Acceso a la plataforma
Cuenta de correo Gmail	Direcciona al usuario a la cuenta de correo de Gmail.	Para todo el personal que tiene cuenta de correo institucional
Docs.	Direcciona al usuario a los documentos compartidos de Google con usuarios de la empresa.	Para todo el personal que tiene cuenta de correo institucional
Pccor	Es el módulo donde se registra toda la información de los soportes prestados a los clientes y como el medio por el cual se presta se ingresa remotamente a los usuarios de los cuales presenta fallas el equipo.	Para el personal encargado de administrar los soportes de la mesa de ayuda.
Website	Direcciona al usuario a la página web de la compañía.	Para todo el personal que tiene cuenta de correo institucional
Cirrus	Contiene los siguientes submódulos de registro de pedidos, recogidas, soportes, inventario, facturación, cartera	Cada usuario tiene acceso a algunos módulos.
Nimbus	Contiene los siguientes submódulos de registro de oportunidades de negocio, cotizaciones, cierre de negocio, prospecto de clientes.	Para todo el personal que pertenece al área comercial de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

La organización cuenta con un área de mercadeo, cuya función principal se centra en el manejo de comunicación en redes sociales, página web, merchandising, diseño gráfico, presupuesto de pauta, campañas, promociones, etc.; este profesional no tiene acceso a la plataforma de información de CIRRUS. El área comercial tiene contacto directo con la plataforma CIRRUS, pero con restricciones en los módulos de compras, soportes, facturación. Se restringe porque los socios de la compañía no permiten que los empleados tengan información de dinero, de inversiones, de presupuesto y de la asignación a actividades a otros colaboradores.

No existe un área de Lealtad o Calidad, que administre los procesos de PQRS y retención del cliente, a pesar de que la organización cuenta con la Certificación de calidad ISO 9001 del 2008 y un sistema de gestión de calidad interno, por lo tanto, el sistema de información no cuenta con un módulo de registro para estos. A pesar de contar con un área comercial y de mercadeo, ninguna de las áreas se encarga del gerenciamiento de relaciones con los clientes, la empresa tiene un sistema de información simple que permite comprender al consumidor, identificando sistemáticamente la información, pero no permite conocer al cliente, ni las necesidades que este tiene. cuando los clientes manifiestan alguna petición o queja a los agentes comerciales de cualquier nivel, se dificulta dar una respuesta concreta o solución inmediata por dos razones principales.

En primera instancia la estructura organizacional es totalmente vertical limitando la autoridad de los jefes escalando la toma de decisiones al socio mayoritario de la compañía, situación que retrasa los Acuerdos de Niveles de Servicio ofrecidos a los clientes y el curso normal de las funciones de cada cargo. En segunda instancia el sistema de información no es óptimo para visualizar toda la historia del cliente desde su primer contacto hasta la fecha, incluyendo su comportamiento y condiciones de pago, detalles de soportes técnicos realizados, solicitudes de pedidos y recogidas, cotizaciones realizadas, visitas programadas, entre otros.

En ese sentido, es pertinente para esta investigación proponer la siguiente formulación del problema: ¿Cómo un programa de relacionamiento con los clientes puede hacer parte del sistema de información de una empresa de renting tecnológico, y mejorar la relación con sus clientes actuales y potenciales?, para lo cual se debe establecer los criterios de factibilidad de una estrategia CRM para una empresa de renting tecnológico, identificar qué tipo de programa CRM es el adecuado para este tipo de organización y reconocer el impacto estratégico y operativo de un programa de CRM en las áreas de dicha organización.

El CRM y su aporte a las organizaciones

Desde esta perspectiva, el CRM se puede definir como una estrategia de negocio (Carlson Marketing Group, 1997; Dans, 2001) basada en el cambio de la cultura organizacional para lograr un incremento en los ingresos respecto un enfoque centrado en el cliente, siendo así, el objetivo principal se determina a partir de las necesidades de cada perfil de cliente (Curry & Kkolou, 2004; Buttle, 2009). Por lo tanto, se puede determinar que a través de acciones con visión integrada y orientada hacia el cliente permite un entendimiento frente a sus necesidades, anhelos y deseos y riesgos percibidos (Chica, 2005). Adicional brinda información importante de los aspectos para tener en cuenta al momento de plantear una estrategia CRM para que sea una implementación exitosa, como el tener en cuenta el mercado, los clientes, la infraestructura tecnológica; aspectos esenciales en el buen desarrollo del proceso de CRM (Chica, 2005).

Siendo así, las organizaciones deben propender a la eficiencia de los procesos de gestión de clientes con el propósito de acceder a la información pertinente, y así lograr incrementar la facturación y una mayor captación de consumidores (Gil-Lafuente y Bassa, 2011). Por otra parte, Garrido y Padilla (2012) refieren al CRM a partir de un contexto de carácter tecnológico, estratégico, integrador, adicional a los factores de éxito en la implementación en una empresa de

servicios. Por lo tanto, el CRM se relaciona con el análisis de los mercados, la fuerza de ventas, la frecuencia de compra, y finalmente la participación del mercado; involucrando múltiples áreas funcionales y estratégicas de las organizaciones, como lo son ventas, servicio al cliente (Montoya y Boyero, 2013), soporte técnico e inclusive contabilidad. Por lo tanto, el éxito de un modelo basado en una estrategia CRM depende del beneficio de tipo financiero, es decir, el incremento de las ventas y el beneficio de mercado, referido a la mejora en las relaciones con los clientes hasta su satisfacción (Nguyen, Sherif, y Newby, 2007).

En ese sentido, el CRM se convierte en una alternativa que ofrece beneficios a largo plazo, para lo tanto, requiere un plan de implementación desarrollado abordado por fases con base en los procesos, la tecnología y en el personal capacitado (Valenzo, Martínez, y Jiménez, 2015). Siendo así, el valor de la empresa hacia el largo plazo se establece por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales (Valenzuela, Madariaga, y Blasco, 2006), por lo tanto, el enfoque del CRM debe evolucionar a la gestión del valor hacia el cliente denominado como Customer Value Management – CVM, el cual provee una visión hacia la gestión de los recursos con un sentido de eficiencia hacia las acciones orientadas hacia el cliente, que en consecuencia proveerá mejores resultados hacia la organización (Valenzuela, Madariaga, y Blasco, 2006).

Para lo cual, el apoyo de la alta gerencia es indispensable en el desarrollo de una estrategia exitosa, así como la disposición de todos los elementos de la organización para tomar la nueva filosofía organizacional (Ryals & Knox, 2001). Si no hay una estrategia bien establecida en la orientación del trato con los clientes, la empresa no está lista para implementar un CRM (Silva, 2003). Por lo tanto, antes de implementar un desarrollo de software basado en CRM, la organización debe tener un apoyo por la alta dirección soportada en la planeación estratégica que facilite las actividades orientadas al servicio y análisis de clientes (Castellanos, Rojas y Robayo (2017), dado que estos aspectos favorecen la integración de las plataformas tecnológicas con el objetivo de seguir rigurosamente un trato personalizado con los clientes. Siendo así, Montoya, Saavedra, y Ramiro (2013) establecen que el incorporar un CRM favorece a la optimización de los recursos tecnológicos desde la adquisición de software y hardware, así como de recursos humanos frente a la consecución de información que favorece a tener un mejor entendimiento de los clientes y su valor percibido frente a la organización. En la tabla 2, se relacionan los logros relacionados con la implementación de un modelo CRM.

Tabla 2. Logros en la implementación de un CRM

Logros en la implementación de un CRM
1. Brindar un servicio más efectivo para sus clientes
2. Realizar ventas cruzadas de manera más eficiente.
3. Concluir negocios de manera más vertiginosa.
4. Simplificar todos los procesos relacionados con el marketing y las ventas.
5. Evolución de las ventas
6. Disminución de costos
7. Fidelidad de los clientes.
8. Crecimiento significativo de las transacciones.

9. Aumento sustancial de las compras.

10. Call center más eficiente.

11. Desarrollo de la rentabilidad

Fuente: Tomado de Montoya Agudelo, C. A., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013).

Cuando una organización considera la posibilidad de implementar un modelo CRM, debe analizar si las acciones de mercadeo en el contexto relacional generan valor, para lo cual, es indispensable desarrollar acciones orientadas en la identificación, caracterización, servicio, fidelización, para así lograr acciones que permitan incrementar la facturación por cliente. Sin embargo, se debe resaltar que una solución en CRM es totalmente diferente para cada organización, dada su complejidad, tipo de clientes y actividad económica (Parés & Margalef, 2004), para lo cual, se han propuesto diferentes indicadores que permiten medir el desempeño de la organización con referencia al cliente (Zarco, Dawson, Ruiz, Alonso, 2006), en la Tabla 3 se relacionan la métrica que debe tener en cuenta un modelo de CRM.

Tabla 3. Descripción de los indicadores CRM

Indicadores de un CRM	Descripción
<i>Satisfacción del cliente</i> (André y Saraiva, 2000)	Mide el nivel de satisfacción de los clientes, en relación a que se deben incrementar las ventas, ya que los clientes se sienten satisfechos y felices.
<i>Conocimiento del cliente</i> (Kim, J., Suh, E. y Hwang, H. (2003)	Conocer los gustos, las tendencias, sus hábitos de compra, permite a la empresa construir una ventaja comercial.
<i>Interacción con el cliente</i> (Stone, 1996)	La calidad de interacción y respuesta al cliente, son prácticas que facilitan lograr altos estándares del desempeño y calidad en el servicio.
<i>Retención</i> (Sheth y Parvatiyar, 1995)	Valora el grado de lealtad de los clientes, así como, las acciones que la empresa hace para mantener a sus clientes.
<i>Deserción de clientes</i> (Reichheld y Sasser, 1990)	Se refiere a la manera en que las áreas comerciales y de servicio deben incrementar sus lazos e interactuar, mucho más allá de la simple venta y lograr consolidar relaciones a largo plazo con los clientes, ya que descuidar a tus clientes genera deserción.
<i>Confianza</i> (Hoffman, D.L., Novak, And Perlta, M., 1999)	Valora el grado de confianza del cliente hacia la organización. La confianza favorece a la venta, con esto se quiere decir que se debe generar confianza antes de conocer al cliente.
<i>Valor del ciclo de vida del cliente</i> (Blattberg y Deighton, 1996; Rust, R. T., Zeithaml, V. A. Y Lemon, K. N, 2001).	Consiste en el cálculo del valor de ese cliente para la empresa a lo largo de toda su relación con la compañía, mide el valor que ese cliente puede proporcionar a la empresa.

Fuente: Tomado de Zarco, Dawson, Ruiz & Alonso (2006).

Entre todos estos indicadores los más relevantes para tener en cuenta son conocimiento del cliente y retención, dado que planifican acciones futuras dirigidas a incrementar las ventas, la rentabilidad de la empresa e incrementan la cartera.

Por otra parte, Montoya y Boyero (2013) señalan otros modelos convencionales de medición de una estrategia CRM, como lo son el análisis de clientes, branding, acciones de marketing, las ventas, la página web y todos aquellos procesos que componen la cadena de valor dando como resultado las estrategias a adoptar para satisfacer las necesidades de cada cliente. El siguiente punto por tratar es la experiencia CRM, para Garrido y Padilla (2011) los beneficios obtenidos por una buena implementación de un CRM son a nivel de mercadeo, financieros y de servicio.

Un modelo de negocio centrado en el CRM, se define como una estrategia de negocio (Sigala, 2005) que tiene la intención de buscar, recopilar, almacenar y segmentar toda la información de los clientes (Rigby., Reichheld y Schefter 2002; Parvatiyar y Sheth, 2001) con la finalidad de compartirla a todos los elementos de la organización, con el fin de que sea utilizada con el propósito de generar experiencias únicas y así favorecer la transaccionalidad y aumentar la rentabilidad para la compañía (Garrido y Padilla, 2011). Habiendo descrito el concepto Modelo CRM a continuación se abordarán los 4 tipos de modelos CRM tales como: CRM Estratégico, CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo.

Tipos de CRM

El principal objetivo del CRM Estratégico es mejorar las ventas y la experiencia del cliente, orientando sus esfuerzos hacia el servicio al cliente (central de llamadas), áreas comerciales (mercadeo, ventas, fidelización) y de administración, así como también aumentar su rentabilidad, todo enfocado a realizar acciones para mejorar la experiencia del cliente (Hansotia, 2002; Valenzo, Martínez & Ávila, 2015). Por esta razón, el CRM Estratégico se encarga de modelar las interacciones entre la compañía y los consumidores, mediante el marketing relacional y los programas de fidelización. Por lo tanto, Castello-Martínez (2011) hacen referencia a que el CRM estratégico está por encima de los demás tipos, a través de proceso que inicia con la captación para llevarlo finalmente a convertirlo en un socializador de la marca, desde esta perspectiva el concepto de CRM evoluciona hacia un modelo centrado en la experiencia, denominado como Customer Experience Management - CEM, que favorece la eficiencia y eficacia de la relación desde una óptica de nivel gerencial para toda la organización. El CRM Operacional, son las aplicaciones orientadas al cliente, a través de la automatización de procesos de mercadeo y ventas, así como también los procesos paquetes para línea de frente de atención, que engloban todo esto simultáneamente (Moreno & Meléndez, 2007; Newel, 2010). Siendo así, el CRM operacional tiene un enfoque tecnológico enfocado a las áreas directamente implicadas con el desarrollo de las relaciones con el cliente, con el fin de atraer, mantener y desarrollar una relación rentable y duradera en el tiempo (Berry, 1983). El segmento analítico incluye programas de almacenamiento y procesamiento de datos, dicho software permite el registro y almacenamiento de datos en una interfaz amigable para un usuario (Greenberg & Signori, 2002). Siendo así, el CRM Analítico es la parte inteligente o de análisis, que identifica patrones en la conducta de compra y de este modo facilita el proceso de diseño de estrategias comerciales y de contacto más favorables que permiten una mejor interacción con los clientes.

El CRM Analítico se centra en la necesidad de procesar grandes volúmenes de datos, para lo cual se apalanca de tecnologías relacionadas con el big data y la minería de datos, las cuales facilitan el análisis de clientes (Greenberg, 2004). De acuerdo con Puente & Cervilla (2007) el CRM analítico facilita las acciones de personalización dado el conocimiento que se adquiere del cliente, ya que ofrece perfiles, modelos sobre clientes según sus intereses, gustos, estilos de

compra. A partir de allí, el área de mercadeo y ventas puede ajustar y mejorar de manera permanente sus prácticas. Con ello se facilita la clasificación y categorización de clientes para así las metas frente a la lealtad y la rentabilidad de la manera más conveniente posible.

El CRM colaborativo se acerca a la gestión de la relación del cliente, en el cual los departamentos de ventas, soporte técnico y marketing comparten cualquier información que recogen de sus interacciones con los clientes. De manera semejante Greenberg & Signori (2002) afirman que el CRM colaborativo va de la mano al desarrollo tecnológico, dado que integra varios canales, que de cara al cliente no son percibidos, pero para la organización si logra distinguirlos, logrando así resultados favorables en su gestión.

Para comprender mejor, Puente & Cervilla (2007) reiteran que el CRM Colaborativo hace su interacción con el cliente mediante mensajes de texto, Mail, Fax, Autoservicio, Centrales información, Chat, entre otros; con el fin de generar propuestas de valor, siempre y cuando exista compromiso, trabajo en equipo y responsabilidad para la implementación de este modelo en todas las áreas de la empresa.

Metodología

Se determina que el tipo de investigación que utilizaremos para el desarrollo del proyecto es la investigación descriptiva con enfoque cualitativo, ya que permite identificar situaciones sobre la realidad, logrando así generar una correcta interpretación (Hernández, Fernández, Baptista, García, & Limón, 2010).

Para este trabajo, aplica dado que se abordará la toma de información y el análisis de los problemas que están ocurriendo en el presente y está enfocada en tipos de estudios los cuales son adecuados para el desarrollo de los objetivos de este apartado. Por lo tanto, la entrevista estructurada permite formular de forma anticipada una serie de preguntas previamente definidas por categorías, para así lograr las respuestas pertinentes frente al objeto estudio en un orden definido, en ese sentido, los interrogantes proporcionan al investigador la facilidad de control y sistematización de las respuestas (Hernández et al, 2010). Siendo así, la entrevista, como técnica de recopilación de información investigación es la técnica adecuada ya que, por tratarse de un proyecto enfocado a la posible implementación de un CRM, los empleados de la compañía que tienen relación directa con este tema oyeron, sintieron, vivieron situaciones que nos interesa conocer, de los problemas vividos en la actualidad, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, nos enfocaremos a los líderes del proceso. La organización que se tomó referencia de estudio cuenta con 25 empleados, por lo tanto, se tomó una muestra escogida fue de 5 empleados. De los cuales, tres de ellos hacen parte del área de operaciones y logística y soporte técnico; una del área comercial y una de Mercadeo. Así mismo, el respaldo utilizado será grabación de audio para cada una de las entrevistas. Para el análisis de la información será utilizada la validación de datos por triangulación de análisis de datos, en donde la entrevista aplicada por uno de los autores de este trabajo será transcrita y analizada por el otro autor.

Resultados

Respecto a la Gestión del cliente en las acciones de prospección, oportunidad, primera compra y fidelización se identifica debilidad en el proceso de ventas, lo cual ha genera dificultades para el desarrollo normal de las actividades del equipo comercial, ya que la labor diaria de cada ejecutivo de cuenta no es precisamente enfocada en el cliente, esto implica que no existe una política clara frente a las acciones de venta, ya que se desarrollan varias funciones sin un horizonte definido. Por otra parte, con el fin de verificar como están los indicadores de satisfacción del cliente, se percibe que no existe un proceso en la organización orientado a medir el valor percibido

de los clientes frente al servicio prestado, simplemente por las quejas presentadas continuamente se puede concluir que es un indicador que se encuentra en negativo. Por consiguiente, se puede discernir que la insatisfacción de los clientes es un factor de poca relevancia de cara al cliente, el cual no está siendo medido y mucho menos existen alertas para la mejora continua.

Se detecta que la comunicación entre las áreas se presenta de forma deficiente, dado que, al no tener políticas claras frente a las responsabilidades, hace que de cara al cliente no se generen respuestas asertivas. Por lo tanto, el área comercial viene siendo la responsable frente a cualquier situación que se presente a un cliente, no obstante, no sería una decisión equivocada, el problema radica es en que la cultura de la organización no contribuye a generar espacios de colaboración y de control de información de cara al cliente, por lo tanto, las acciones se convierten aspectos correctivos, que dejan una percepción de mal servicio e ineficiencia. Un CRM colaborativo podría satisfacer este caso, y mejorar la toma decisiones de los miembros de la empresa al momento de dar respuesta a los clientes. Por otra parte, se detecta que no se ha recolectado información del comportamiento de compra de los clientes en los últimos años, información que bien se podría explotar para elaborar unas acciones comerciales importantes para los clientes. Se está desperdiciando un factor relevante en la inteligencia de negocios en la actualidad. Con relación a esta respuesta se puede afirmar que es de suma importancia tener en cuenta un CRM Operativo que pueda sostener todos los pilares del servicio al cliente.

Se reconoce que la organización presenta problemas de tipo organizacional y de asignación de tareas, responsabilidades, alcances etc., por lo tanto, se deduce que los directivos como tal no están en sincronía con las necesidades del cliente interno como en este caso el área de logística y que a su vez afecta de forma directa el cliente final, lo que al momento de una posible implementación de estrategia CRM y toda la logística que obliga a su implementación, aportaría considerablemente a un mejor desarrollo del organigrama de la compañía, más acercamiento por parte de directivos y resultados demostrables a mediano plazo.

Conclusiones

Se puede indicar que es viable la implementación de un modelo de CRM, ya que se identificó que la organización cuenta con un sistema de información, que puede ser un apoyo fundamental para la implementación de un programa CRM que permita el correcto desarrollo de la gestión de la relación con los clientes. Si los directivos de la empresa se involucran y comprometen con todo lo que pueda conllevar la implementación de esta solución estratégica en la empresa, como disponer de los recursos económicos necesarios, adaptación al cronograma de capacitación de los empleados y los más relevante para esta gestión iniciar una nueva cultura organizacional que refleje la seriedad del propósito y se respete la disciplina de este nuevo método a implementar, es una opción totalmente viable para la compañía que traerá un importante beneficio para la gestión y la relación frente a sus clientes.

Por otra parte, también se pudo identificar durante el desarrollo de este proyecto la no viabilidad de implementar este programa en la organización, debido a que la realidad de la misma está basada en una cultura organizacional pobre y anticuada, donde la deficiente administración por parte de los directivos propende una alta rotación de personal, alta rotación de clientes, mala administración de recursos, que afectan directamente al buen desarrollo de un modelo de CRM y por lo tanto, no habría apropiación desde la gerencia hacia toda la organización.

Siendo así, se establecen que los criterios de factibilidad de una estrategia CRM se dan en primera instancia hacia la gestión del cliente como indicador que nos permite medir a través de las acciones de prospección, oportunidad, primera compra y fidelización, como los procesos que la organización está llevando a cabo al respecto y como se desarrollan de cara al cliente. En segunda

instancia se refiere a la satisfacción del cliente como determinante para evaluar el valor percibido de los clientes de la empresa frente a los requisitos del servicio, y por último la insatisfacción de cliente para identificar los mayores obstáculos que presenta la organización para mantener a los clientes en un índice positivo de satisfacción con el servicio.

Por otra parte, el tipo de CRM más adecuado para implementar en dicha organización corresponde al CRM colaborativo, ya que se adapta a la estructura organizacional de la compañía y al sistema de información con el que se cuenta en la actualidad, dando una solución importante a los problemas de comunicación entre las áreas, así mismo, se considera que puede ser compartido con el CRM operativo dándole un enfoque muy puntual al servicio al cliente, establecer confianza y llegar a fidelizar a los clientes, concluyendo que no hay un solo modelo que supla la necesidad de este caso, es de considerar utilizar dos opciones para cerrar la brecha de lo que se requiere.

Para finalizar, se reconoce que el impacto estratégico y operativo de un programa CRM para cada una de las áreas de la organización, contribuye a la mejora continua de los procesos de cara al cliente y la planificación estratégica, basados en la necesidad de que la organización esté en continua evolución y que además dicha evolución esté documentada y justificada. De la misma forma, permite reconocer el aprovechamiento de las ventajas competitivas para sobreponerse a otras empresas de la misma industria y destacar en el mercado de renting tecnológico, contribuyendo así a establecer estrategias concretas relacionadas con la implementación del modelo, para tener bases justificadas al momento de la toma de decisiones y mejores resultados.

Referencias bibliográficas

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Activos estratégicos y alquiler de organización. *Gestión estratégica de diario*, 14 (1), 33-46.
- Berry, L. (1983); Relationship marketing. L.L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editors). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management. Concepts and Technologies*. (2nd edition. ed.). [en línea]. Elsevier. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200121196_Customer_relationship_management_concepts_and_tools [fecha de acceso: 28 de agosto de 2018]
- Carlson Marketing Group, Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital [en línea], Numero 791. Disponible es: <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2018/09/crm-paper.pdf>: [fecha de acceso: 2018, agosto].
- Castellanos, L., Rojas, S., Robayo, O. (2017). Uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes: evidencias de Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista Libre Empresa*. Vol. 14 Núm. 1. Disponible en: http://www.unilibrecali.edu.co/images/revista-libre-empresa/pdf_articulos/Volumen14-1/Libro_Libre_Empresa_vol.14_241-252.pdf [Fecha de acceso: 11 de septiembre de 2018]
- Castello-Martínez, A. (2011). CRM social: la orientación empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (7), 6.
- Parés, F., & Margalef, C. (2004). CRM: Tres estrategias de éxito. *e-business Center Price wáter house Coopers & IESE*.
- Chica, J.C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing* [en línea], N° 4. Disponible en: <<http://ucsj.redalyc.org/articulo.oa?id=10900606>> ISSN 1657-4613 [Fecha de consulta: 8 de abril de 2018].

- Curry, A. & Kkolou, E. (2004): "Evaluating CRM to Contribute to TQM Improvement –A Cross Case Comparison", *The TQM Magazine*, 16 (5), pp. 314- 324.
- Dans, E. (2001). Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital [en línea], Numero 791. Disponible es: https://www.enriquedans.com/wp_content/uploads/2018/09/crm-paper.pdf [2018, agosto].
- Garrido, A. y Padilla, A. (2011). El CRM Como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico del sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, núm. 2 (2011), pp. 101-118.
- Garrido, A., & Padilla, A. (2012). Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación. *Revista Dirección y Organización*. [en línea]. Núm. 46. Disponible en: <http://www.wv.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/391> [fecha de acceso: 11 de septiembre de 2018]
- Gil-Lafuente & Bassa (2011). La innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de inferencias en una estrategia CRM. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* [en línea] Vol. 17, N.º 2. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274119541006.pdf> [Fecha de consulta: 28 de agosto de 2018]
- Greenberg, P. (2004). *CRM at the speed of light* (3th ed.). Emeryville, California: McGraw-Hill, Osborne
- Greenberg, P., & Signori, P. (2002). *CRM Customer Relationship Management*. Editorial Apogeo.
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(2), 121-132.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P., García, E. M. I., & Limón, C. S. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Visión del Futuro*. Vol.17 no.1. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082013000100005 [fecha de acceso: 11 de septiembre de 2018]
- Montoya Agudelo, C. A., Saavedra, B., & Ramiro, M. (2013). El crm como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión de Futuro*, 17 (1), enero-junio, pp. 130-151.
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2007). Estrategias CRM en empresas hoteleras. Estado de la investigación y definición de un modelo de éxito integrador. *Revista de análisis turístico*, (3).
- Newell, F. (2010). *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*. (First edition. ed.). Bloomberg Press.
- Nguyen, T.H., Sherif, J.S, y Newby, M. (2007). «Strategies for successful CRM implementation». *Information Management & Computer Security*, 15(2), pp. 102- 15. Disponible en: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09685220710748001>
- Parvatiyar, A.; Sheth, J.N. (2001): "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), pp. 1-34.
- Puente, R. & Cervilla, M. A. (2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*, 39, 1-28.
- Rigby, D., Reichheld, F, y Scheffer, P. (2002). «Avoid the Four Perils of CRM». *Harvard Business Review*, 80(2), pp. 101-109. Disponible en: <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>

- Ryals, L.; Knox, S. (2001). "Cross-Functional Issues on the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, 19 (5), pp. 534- 542
- Sigala, M. (2005). "Customer Relationship Management in Hotel Operations: Managerial and Operational Implications", *International Journal of Hospitality Management*, 24 (3), pp. 391-413.
- Silva, M. (2003). Como implantar en las empresas de servicio en Colombia la estrategia empresarial CRM. Tesis para Pregrado en Administración de Instituciones de Servicio, Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca.
- Valenzo, M., Martínez, J., Carreón, F. (2015). Competitividad en la cadena de suministro y la gestión de relaciones con los clientes en el sector exportador aguacatero. *Revista CIMEXUS*. [en línea]. Vol. X, No.1. Disponible en: <https://biblat.unam.mx/es/revista/cimexus-morelia-mich/articulo/competitividad-en-la-cadena-de-suministro-y-la-gestion-de-relaciones-con-los-clientes-en-el-sector-exportador-aguacatero> [Fecha de consulta: 28 de agosto de 2018]
- Valenzuela, M., García, J., Blasco, M. (2006). Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: Revisión y análisis. *Revista Theoria*. [en línea]. Vol. 15 (2): 99-105. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/299/29915211/> [fecha de acceso: 11 de septiembre de 2018]
- Verhoef, P., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value an application in the insurance industry. *Decision Support Systems*, 32, 189-199.
- Zarco, A. I. J., Dawson, J. A., Ruiz, M. P. M., & Alonso, M. R. L. (2006). Medición de resultados en la estrategia CRM: hacia un modelo holístico. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2887), 35-54