

Ma. Rosa Llamas Alonso, Jean-Pierre Lévy-Mangin, Ma. Aranzazu Sulé Alonso
La estrategia CRM, una visión 360° del cliente
Ciencia Ergo Sum, vol. 12, núm. 1, marzo-junio, 2005, pp. 23-34,
Universidad Autónoma del Estado de México
México

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10412103>



Ciencia Ergo Sum,
ISSN (Printed Version): 1405-0269
ciencia.ergosum@yahoo.com.mx
Universidad Autónoma del Estado de México
México

How to cite

| Complete issue

| More information about this article

| Journal's homepage

www.redalyc.org

Non-Profit Academic Project, developed under the Open Acces Initiative

La estrategia CRM, una visión 360° del cliente

Ma. Rosa Llamas Alonso*, Jean-Pierre Lévy-Mangin** y Ma. Aranzazu Sulé Alonso*

Recepción: 21 de noviembre de 2003

Aceptación: 16 de noviembre de 2004

* Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Departamento de Dirección y Economía de la Empresa, Universidad de León. Campus de Vegazana s/n, 24071, León, España, Teléfono: +34 987 291455.

Correo electrónico: dderla@unileon.es

** Département des Sciences Administratives, Pavillon Lucien-Brault, 101, rue Saint-Jean-Bosco, Case Postale 1250, succursale B, Hull, Québec, Canada, J8X 3X7.

Teléfono: (819) 595-3900, ext. 1826,

Correo electrónico:

jean-pierre.levy-mangin@uqo.ca

Resumen. La estrategia CRM (*customer relationship management*) es una filosofía de empresa surgida en el seno del *marketing* de relaciones que conjuga estrategia y tecnología, con el objetivo de generar valor tanto para los clientes como para la empresa. En este trabajo se hace una aproximación conceptual de esta estrategia, en la que destacan las claves de éxito así como los desafíos que plantea la implantación de un sistema CRM en la empresa desde el punto de vista de los procesos de negocio, la estructura, la cultura organizativa y las técnicas analíticas.

Palabras clave: *marketing* de relaciones, customer relationship management, orientación al cliente.

CRM Strategy, a 360° View of the Customer

Abstract. CRM strategy (customer relationship management) is a business philosophy, stemming from relationship marketing that joins strategy and technology, with the objective of creating value for both customers and the company. In this paper we conceptualise this strategy, stressing key issues as well as challenges faced when implementing a CRM system, from different perspectives: business processes, structure, organizational culture and analytical techniques.

Key words: relationship marketing, customer relationship management, customer orientation.

Introducción

El entorno actual en que desarrollan su actividad los negocios está marcado por la cada vez mayor complejidad, turbulencia e intensidad competitiva. Desde el punto de vista de la oferta, la globalización de los mercados y la fragmentación de la demanda son dos tendencias que marcan la actividad mercantil y que impulsan una intensificación de la competencia en el plano internacional.

Al mismo tiempo, el escenario actual se caracteriza por el desarrollo tecnológico que acorta los ciclos de vida de los productos existentes y fomenta el lanzamiento de otros nuevos. Su cada vez mayor homogenización, derivada del rápido avance de la tecnología, también puede apuntarse como definitoria del entorno actual y lleva a las empresas a buscar

la diferenciación mediante vías alternativas como la calidad de servicio, el tratamiento personalizado o la satisfacción de necesidades de microsegmentos de clientes.

Por otra parte, las tecnologías de la información y la comunicación han constituido el elemento catalizador del crecimiento exponencial experimentado en las últimas décadas, tanto de la cantidad de información disponible como de los medios de acceso a ella. Internet constituye un medio de información, comunicación y de transacción en auge que fomenta la comunicación de doble vía entre la empresa y el cliente. En este sentido, las compañías se ven obligadas a adoptar una actitud proactiva si quieren ser competitivas y no conformarse con áreas marginales del mercado.

Se ha producido un cambio en las relaciones entre productores y consumidores; ahora el cliente ostenta una cota de

El referente clave de la empresa radica en la fidelización y retención de los clientes verdaderamente rentables y de aquellos que presentan un potencial de beneficio suficiente como para que la empresa despliegue todos sus recursos y así mantener a ese cliente ligado a la organización.

poder superior respecto a épocas anteriores. Este cambio es motivado, fundamentalmente, por la mayor disponibilidad de información. Los consumidores actuales están informados, comparan y evalúan las distintas alternativas del mercado y exigen calidad y servicio. El consumidor del siglo XXI es crítico, exigente y selectivo, formado e informado, que demanda productos y servicios individualizados que atiendan a sus necesidades y deseos particulares; que valora su tiempo libre, marcado por la inmediatez en la entrega. Es también un cliente volátil, cada vez más difícil de satisfacer, y que con un solo *click* puede cambiar de proveedor, por lo que reclama de la empresa un *plus* de valor añadido a cambio de su lealtad. Atrás quedó la ya célebre frase de Henry Ford: “El cliente puede elegir el color que quiera siempre que sea negro”, al referir al Ford T.

Todos estos factores conforman un escenario cada vez más agitado en el que la competencia en el ámbito empresarial ha crecido hasta el punto de considerar al cliente como un factor de escasez. En este contexto se hace imprescindible modificar los sistemas estratégicos y de gestión habituales desde una orientación centrada en el producto a una nueva focalizada en el cliente (*customer centric*). Las empresas se han visto obligadas a invertir el orden de prioridades para atraer y retener a un cliente cada vez más especialista. Si planteamientos tradicionales se concentraban en maximizar el beneficio por producto, en el marco del siglo XXI el núcleo de negocio (*core business*) es el cliente, en torno a él gira toda la estrategia de la empresa.

En este contexto, la filosofía de gestión empresarial denominada gestión de las relaciones con los clientes (*customer relationship management*—en adelante CRM) conjuga estrategia y tecnología con la finalidad de conocer al cliente y establecer una interacción y comunicación de doble vía con el objetivo último de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos comerciales que incrementen el valor tanto para la empresa como para el cliente.

El objetivo de este artículo es contribuir a un mejor entendimiento del significado e implicaciones de la estrategia CRM. Para ello contextualizamos esta filosofía de gestión empresarial, realizamos una aproximación conceptual, describimos las diferentes fases en su implementación y abor-

damos los beneficios, retos y aplicaciones de esta estrategia, así como las principales líneas de investigación futuras.

1. Marketing del siglo XIX con medios del siglo XXI

A comienzos del siglo XXI volvemos a utilizar las estrategias de *marketing* del pequeño propietario del siglo XIX. Al igual que entonces, queremos ir más allá de la mera transacción y ser cómplices de nuestros clientes, establecer lazos basados en la confianza, el compromiso y la lealtad.

La diferencia fundamental entre uno y otro contexto es el número de clientes y la información asociada a cada uno de ellos. El reducido número de clientes le permitía al pequeño propietario retener toda la información referente a ellos en su memoria. En la actualidad, la información se ha convertido en un activo de importancia estratégica que hace necesario disponer de sistemas de información capaces de generar, registrar, analizar, evaluar y distribuir de forma eficiente todo el conocimiento relativo a los clientes. Por tanto, una gestión eficiente de la información apoyada en las nuevas tecnologías permitirá a la empresa llegar hasta el consumidor con un producto y servicio personalizados, atendiendo competitiva y proactivamente su demanda. Incluso en el mercado global es posible darle un servicio individualizado.

La táctica CRM busca establecer relaciones más cercanas e interacciones entre una empresa y sus clientes más importantes (Barnes, 2001; Brown, 2000; Foss y Stone, 2001; Greenberg, 2001; McKenzie, 2001). Más concretamente, el referente clave de la empresa radica en la fidelización y retención de los clientes verdaderamente rentables y de aquellos que presentan un potencial de beneficio suficiente como para que la empresa despliegue todos sus recursos y así mantener a ese cliente ligado a la organización.

Tzokas y Donaldson (2000) definen el CRM como un proceso apoyado en nuevas tecnologías que identifica, desarrolla, integra y focaliza diferentes competencias de la compañía en el cliente, con el objetivo de generar un valor superior y a largo plazo a segmentos de clientes, tanto actuales como potenciales, perfectamente identificados. Consideran que detrás del concepto de CRM hay tres aspectos clave: la orientación al mercado, las tecnologías de la información y la integración.

Srivastava *et al.* (1999), en un número especial del *Journal of Marketing* dedicado a los asuntos y direcciones fundamentales para el *marketing*, señalan que el CRM es uno de los tres aspectos clave en los procesos de negocio; le atribuyen

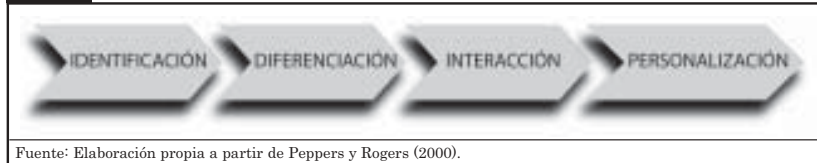
las funciones de identificar a los consumidores, generar conocimiento, construir relaciones con los clientes y modelar sus percepciones sobre la organización y sus productos. Brown (2000: XI) plantea que “la gestión de las relaciones con los clientes está revolucionando el *marketing* y redefiniendo los modelos de negocio”. En esta misma línea, Greenberg (2001: 6), refiriéndose al CRM, apunta que “estamos al borde de la más significativa transformación en el ámbito de los negocios”. Finalmente, Danna y Gandy (2002) sostienen que esta estrategia parece ser la que guiará las actuaciones de *marketing* en el siglo XXI.

Sin embargo, el CRM se encuentra aún en su fase de definición; prueba de ello es que no se ha llegado a un acuerdo respecto a su significado, ya que éste difiere según quien trate este concepto. Eso se traduce en una reducida investigación empírica en el campo de la estrategia CRM, como así lo han puesto de manifiesto diferentes autores (Donaldson y O’Toole, 2002; Lindgreen, 2001; Marketing Science Institute, 2000; O’Malley y Tynan, 2000). Aunque no hay una definición académica universalmente aceptada de CRM, sí existe un amplio acuerdo respecto a los principios de este concepto. Visto como una tendencia, el CRM comparte con el concepto tradicional del *marketing* una preocupación por satisfacer a los clientes de forma efectiva y eficiente. De hecho, la base común de distintas definiciones de CRM es el enfoque en la orientación al cliente y la retención (Bagozzi, 1995; Eggert y Fassot, 2001; Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Parvatiyar y Sheth, 2002).

A pesar de que las siglas CRM han constituido el núcleo central de muchos artículos, conferencias y seminarios, hasta la fecha la mayor parte de ellos corresponde a iniciativas empresariales y se evidencia una carencia de investigación académica (Buttle, 2002; Kim *et al.*, 2003; Reinartz *et al.*, 2004; Winer, 2001). Ello ha situado el estudio de la estrategia CRM como línea prioritaria de investigación de las universidades más pioneras y prestigiosas (Harvard, INSEAD, Wharton Business School, etc.), de institutos de investigación (Marketing Science Institute, Teradata Center, IMP Group) y de reputados académicos (G. Day, V. Kumar y H. Sheth, entre otros).

En el ámbito empresarial existe un interés creciente en la gestión eficaz y eficiente de las relaciones con los clientes, lo que ha dado lugar a un mercado mundial de productos y servicios relacionados con CRM que alcanzó 34 billones de dólares en 1999 y que IDC predice que alcanzará los 125 billones de dólares a finales de 2004. Sin embargo, son pocas las empresas y organizaciones que actualmente aprove-

Figura 1. Fases de la estrategia CRM.



Fuente: Elaboración propia a partir de Peppers y Rogers (2000).

chan totalmente las potencialidades asociadas a esta nueva estrategia empresarial basada en la simbiosis entre tecnología y *marketing*. La visión del CRM es simple pero su implementación compleja, de ahí que un elevado número de proyectos CRM fracase. Según Gartner Group (2003), aproximadamente 70% de los proyectos CRM o bien se traducen en pérdidas o no mejoran los resultados de las compañías. En este sentido, autores como Grabner-Kraeuter y Moedritscher (2002) y Woodcock (2000) y consultoras como Gartner Group (2001) y Meta Group (2002) sostienen que definir claramente los objetivos del proyecto y contar con métricas que, de forma sistemática, indiquen el grado de consecución de tales objetivos incrementa las posibilidades de éxito de tales proyectos.

2. Un viaje hacia el cliente

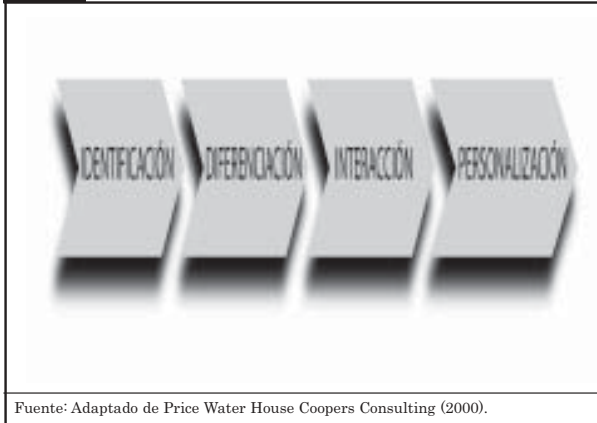
La adopción de una estrategia CRM debe ser un proceso paulatino y permeable a todos los estratos de la organización, que permita reducir progresivamente la distancia con el cliente, hasta convertirlo en partícipe de las actividades de la empresa. Son muchos los autores que proponen un proceso en varias fases (por ejemplo, Payne, 2000; Plakoyiannaki y Tzokas, 2001; Winer, 2001; Woodcock, 2000). Uno de los más ampliamente difundidos y que, en nuestra opinión, reúne las características anteriores es el propuesto por Peppers y Rogers (2000). Estos autores proponen un proceso que comienza con la identificación de los clientes que queremos retener, continúa con la diferenciación o segmentación y la interacción con cada uno de ellos, para finalizar con la personalización de la oferta, el servicio y la comunicación (figura 1).

2.1. Identificación de clientes

El primer paso en la estrategia CRM consiste en identificar los clientes que queremos retener. Debemos centrarnos en los que presentan un mayor valor actual para la empresa y en aquellos que ostentan un potencial superior, es decir, tenemos que conocer a nuestros clientes (figura 2). Llegados a este punto, es necesario tener en cuenta un doble aspecto:

a) No todos los clientes fieles son rentables. La fidelidad del cliente es una condición necesaria, pero no suficiente.

Figura 2. Organización orientada al cliente.



Fuente: Adaptado de Price Water House Coopers Consulting (2000).

En este sentido, Dowling y Uncles (1997) advierten que es una sobresimplificación afirmar que los clientes fieles son siempre más rentables. Es más, las manifestaciones intangibles de la lealtad no son indicativas de la existencia de una relación empresa-consumidor, a menos que vayan acompañadas por la emoción o por alguna otra dimensión afectiva (O'Malley y Tynan, 2000). La ausencia de estas emociones reduce el comportamiento repetido de compra a un proceso mecánico exento de razones sustanciales que hagan que el consumidor continúe su relación con la empresa. La clave está en conseguir una satisfacción sustentable del consumidor; se trata de una conexión emocional y actitudinal, no simplemente comportamental (Barnes, 2001). De hecho, 70% de las compras repetidas de un cliente a una determinada empresa se producen por indiferencia, no por lealtad. Ésta sólo se consigue cuando el cliente queda satisfecho con el producto o servicio, pero también con el trato; mientras tanto, ese cliente indiferente será vulnerable al *marketing* que ejerza la competencia (Cardenal, 2000).

A la hora de valorar la lealtad de un cliente debemos tener en cuenta, igualmente, las posibilidades de elección que tiene. En mercados poco competitivos donde la oferta es limitada, los clientes son fácilmente retenidos, incluso cuando su nivel de satisfacción es bajo, debido a que hay pocos productos sustitutivos o los costes de cambio son elevados (Reinartz y Kumar, 2000).

En este sentido, la estrategia CRM busca la fidelidad del cliente basada en su satisfacción, de ahí que su clave sea conseguir la satisfacción de los clientes como base para la construcción de relaciones a largo plazo que se traduzcan en un valor superior para la empresa. La relación entre la satisfacción de los clientes y su retención ha sido ampliamente estudiada y demostrada (Dawkins y Reichheld, 1990;

Grabner-Kraeuter y Moedritscher, 2002; Horstmann, 1998; McDougall *et al.*, 1996), así como entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad (Anderson *et al.*, 1994; Bayon *et al.*, 2002; Fornell, 2001; Kamakura *et al.*, 2002), y la retención de clientes y la rentabilidad (Barnes, 2001; Reichheld y Sasser, 1990; Reichheld y Teal, 1996; Reinartz y Kumar, 2000).

Desde el punto de vista de su potencial, los clientes suelen categorizarse de la siguiente forma: *i*) clientes rentables, que son el núcleo de nuestro negocio y, por tanto, nuestro primer objetivo de satisfacción y retención; *ii*) clientes estratégicos, no son muy rentables pero tienen alto potencial de crecimiento, su valor estratégico excede el valor real. El énfasis, en este caso, se centra en aumentar su vinculación con la empresa a través, por ejemplo, de la venta cruzada (*cross-selling*), incentivarlos y ofrecer privilegios, es decir, invertir en ellos para desarrollarlos; *iii*) clientes no rentables, probablemente nunca generarán un beneficio suficiente como para justificar la inversión que supone ofrecerles una oferta individualizada. Es posible que merezca la pena dejar de invertir en este tipo de consumidores.

b) No todos los clientes están dispuestos a implicarse en una relación a largo plazo con la empresa. Sheth y Parvatiyar (1995) afirman que los consumidores están motivados para comprometerse en relaciones a largo plazo con la empresa en la medida que ello les permita reducir el número de opciones y el riesgo. Por el contrario, otros autores como Peterson (1995) sostienen que la satisfacción del consumidor proviene de la mayor capacidad de elección entre alternativas y no de su reducción. Desde nuestro punto de vista, la filosofía CRM se basa en proporcionar al cliente, de la mejor forma posible, la alternativa que él ha seleccionado, por tanto, el número de alternativas entre las que el cliente puede elegir no varía, pero ahora cuenta con una que satisface sus necesidades y deseos mejor que el resto.

2.2. Diferenciación/segmentación de clientes

Una vez que hemos identificado los clientes con los que queremos implicarnos en una relación duradera, el siguiente objetivo consiste en profundizar nuestro conocimiento sobre ellos. Para tener un conocimiento completo debemos escucharlos (figura 2).

Se trata básicamente de obtener y analizar información de forma sistemática para diferenciar los clientes más valiosos, reconociendo sus preferencias, gustos, patrones de comportamiento, en suma, consiste en poner de manifiesto las características distintivas del cliente que lo hacen único. Para ello se utilizan técnicas estadísticas como el análisis *cluster* o técnicas de inteligencia artificial como las redes neuronales o los algoritmos genéticos.

La diferenciación proporciona las bases para una mayor y mejor interacción con clientes y la personalización de la oferta de productos y servicios (Plakoyiannaki y Tzokas, 2001). La segmentación efectiva conducirá a microsegmentos de clientes y permitirá a la empresa entender cómo llegar a ellos, sabrá qué productos y servicios buscan, qué necesidades de soporte debe proporcionarles y entenderá el valor del cliente; en definitiva, le permitirá desplegar una estrategia de *marketing* uno a uno (*marketing one-to-one*).

Así, la empresa desarrollará un *ranking* de clientes según su valor, ya que esta valoración determina cuánto tiempo y recursos invertir en ellos. Se priorizarán los esfuerzos asignando recursos para asegurar la lealtad y el crecimiento de los clientes más valiosos y se intentará satisfacer sus necesidades mejor que los competidores, distinguiendo entre grupales e individuales.

2.3. Interacción con cada cliente

Si queremos alcanzar una visión 360º del cliente, no solamente tenemos que dialogar con él sino que también debemos interactuar con él (figura 2). El monólogo característico del *marketing* de transacciones deja paso al diálogo definitorio de la orientación al cliente. Es esta una de las diferencias más importantes entre estos dos enfoques de *marketing*, pero no la única. En el cuadro 1 mostramos las características propias del *marketing* relacional frente al transaccional.

La empresa debe aprovechar cada punto de contacto para acercarse al consumidor, obtener información y consolidar su relación con él. El desarrollo de la lealtad de los consumidores proviene del constante refinamiento y actualización de la información disponible sobre los clientes específicos, particularmente sus preferencias, hábitos y modelos de compra y consumo, tendencias, perfiles y otros datos puntuales de los consumidores individuales.

Pero tenemos que ir más allá y lograr que el cliente se implique, colabore, participe. El objetivo es que se ponga de nuestra parte y actúe como ‘embajador’, como ‘portavoz’ de los productos y servicios de la empresa; es preciso conseguir que suba la ‘escalera de la lealtad’. Se trata de convertir a los nuevos clientes en consumidores habituales; luego, progresivamente, conseguir que sean grandes defensores de la empresa y de sus productos y, por último, que sean defensores activos y ruidosos de la compañía, y tengan así una im-

Cuadro 1. Marketing transaccional versus relacional.

Marketing de transacciones	Marketing de relaciones
Enfoque transaccional del intercambio	Enfoque relacional del intercambio
Intercambio como función discreta	Intercambio como función continua
Se centra en las ventas individuales	Se centra en la retención de clientes
Se orienta a las características de los productos	Se orienta hacia los beneficios del producto
Plantea una visión a corto plazo	Visión a largo plazo
Poco énfasis en el servicio a la clientela	Gran énfasis en el servicio a la clientela
Bajo nivel de compromiso con los clientes	Alto nivel de compromiso con los clientes
Nivel moderado de contacto con los clientes	Alto nivel de contacto con los clientes
La calidad se centra en el producto	La calidad es una preocupación de todos

Fuente: Moliner y Callarisa (1997).

portante función como fuente de referencia (Christopher *et al.*, 2002). De hecho, el número de clientes que recomiendan la empresa y sus productos (*referrals*) es una de las variables que se suele utilizar para medir el éxito de una estrategia CRM.

Una forma de incentivar la lealtad es premiar a los clientes más fieles y rentables, recompensar su colaboración y convertirlos en partícipes de nuestras estrategias. Sólo así conseguiremos que su función de portavoces se consolide en el tiempo y sigan trayendo nuevos clientes. Sheth *et al.* (2000) hablan de *marketing* de ‘cocreación’, que implica que empresa y consumidor interactúan en el diseño, producción y consumo del producto o servicio. El nivel que alcance el *marketing* de ‘cocreación’ depende del conocimiento que la empresa sea capaz de acumular y utilizar. Este tipo de *marketing* fomenta la colaboración de los clientes en la elaboración del producto, distribución y comunicación, lo cual incrementa la lealtad del cliente y reduce los costes para la empresa.

2.4. Personalizar productos, servicios y trato al cliente

A partir del conocimiento generado en fases precedentes, nuestros clientes deberían recibir un tratamiento personalizado acorde con su valor para la empresa, mediante una metodología de personalización masiva (*mass customization*). Esta fase corresponde a la etapa Desarrollar de la figura 2.

Para adaptar nuestras ofertas a las necesidades y deseos del cliente, necesitamos contar con su colaboración, obtener su retroalimentación (*feedback*) e incorporarla a la operativa de la empresa para llegar a él con el producto que quiere, llamándole por su nombre y por el canal de comunicación más adecuado. Esta personalización conforma la mayor ventaja competitiva para la empresa y supone una barrera de salida para el cliente, puesto que ya se ha implicado con la compañía y el cambio de proveedor supone costes derivados del riesgo de sustitución de un producto o servicio conocido por otro desconocido, tiempo de búsqueda, comparación de ofertas y reinicio del proceso de aprendizaje de la nueva empresa sobre sus necesidades, gustos y preferencias.

La estrategia CRM instaura, así, las bases para mejorar la capacidad de innovación de la empresa y asegura que las mejoras y renovaciones de productos y servicios se implanten de acuerdo con las necesidades y preferencias del cliente. Pasamos de la entrega tradicional del producto a comprometernos en relaciones de valor añadido con el cliente.

3. Potencialidades del CRM desde la perspectiva del *marketing*

La estrategia CRM toma como punto de partida la gestión eficiente de la información, que proviene fundamentalmente de bases de datos corporativas y externas. Con esta información, la empresa establece un *ranking* de clientes actuales y potenciales según su valor, así como las características que definen a aquellos clientes que ocupan las primeras posiciones en la clasificación. De igual forma, podemos desarrollar sistemas de alerta temprana, para detectar situaciones de probable abandono o reducción de la intensidad del consumo. En este caso, es necesario determinar hasta qué punto estos clientes son rentables y, en caso de serlo, se implantarán las medidas necesarias para evitar su deserción. Si el cliente no cuenta con una rentabilidad actual o potencial adecuada, podemos dejar de invertir en él.

El siguiente paso consiste en lograr que la información proporcionada por los clientes que suponen mayor rentabilidad llegue hasta el departamento de investigación y desarrollo de la compañía, lo que sienta las bases para el rediseño de productos y servicios personalizados y el lanzamiento de otros nuevos. De esta forma, la capacidad de innovación de la empresa es condicionada por las sugerencias de los mismos clientes; esto asegura que las renovaciones de productos y servicios se ajustan al máximo a sus requerimientos. El incremento de conocimiento disponible en la empresa acerca de sus clientes se traducirá en la diferenciación e individualización, lo que redundará en la mejor adecuación de los productos y servicios a sus necesidades particulares y, por tanto, se traducirá en un aumento del grado de satisfacción. Según Carlson Marketing Group Research, un cliente satisfecho lo comunica un promedio de cinco veces; uno insatisfecho, doce.

Además, la estrategia CRM permite descubrir oportunidades para la venta cruzada y la venta inducida. Uno de los principales generadores de valor para una empresa reside en la habilidad de vender más productos, distintos, complementarios a los clientes actuales (*venta cruzada, cross-selling*) y en venderles productos de nivel superior, con un mayor valor agregado para la empresa (*venta inducida, up-selling*). Así, podemos detectar en nuestra base de datos cuál es el

próximo producto que debería ofrecérsese a cada cliente específico.

Por otra parte, la empresa puede llegar a reconocer a los clientes con alta y baja sensibilidad al precio, así como aquellos otros dispuestos a negociar precios en cada transacción. En el caso de los clientes con menor sensibilidad al precio, puede cargárseles un 'premium' por un servicio de mayor valor añadido que mejore la rentabilidad de la empresa, permita una mejor atención y consiga resultados positivos sobre la satisfacción del cliente y su retención (Sansone, 2001).

Al mismo tiempo, disponer de un registro de información personal para cada cliente permitirá asignarle un probable grado de interés respecto a una determinada campaña. Es posible definir cuáles son las particularidades que el sistema ha detectado como discriminantes para establecer si el cliente tenía alta propensión a contestar a la campaña. Esta información puede no ser evidente sin un análisis mediante técnicas de minería de datos (*data mining*), y es vital para la concepción de la ubicación del producto en la campaña y la creatividad (Sellés, 2001). De esta forma, podemos llegar hasta el cliente con campañas personalizadas, lograr un fuerte incremento del *ratio* de respuesta y reducir al máximo los costes asociados a las innumerables promociones masivas de cuestionable rentabilidad.

Finalmente, podemos determinar qué clientes, por su empatía con la tecnología o mayor demanda por conveniencia (ahorro de tiempo), son susceptibles para hacerlos migrar a nuevos canales, más económicos para la empresa que la atención personal (sitios *web*, correo electrónico, *call centers*, cajeros automáticos, *wap*, etc.) mediante un bajo esfuerzo de promoción de estos canales (Sansone, 2001).

Con esta estrategia conseguimos mejorar medidas tan significativas de resultados como la cuota de cliente (*share of customer*), el valor del ciclo de vida (*lifetime value*), así como los índices de retención de clientes y empleados, su satisfacción, la tasa de conversión de consumidores en clientes, las ventas cruzadas e inducidas (o maximizadas), los costes de *marketing*, la respuesta a campañas de *marketing* directo o el número de quejas.

4. ¿Tres CRM's?

Una solución CRM parte de un gran volumen de información de clientes sobre la que se trabaja utilizando nuevas tecnologías. A través de complejos análisis se extrae información relevante sobre gustos, necesidades, intereses y preferencias del consumidor individual. Pero para conseguir información de calidad, necesitamos que los clientes cola-

boren con la empresa, que se impliquen en una comunicación bidireccional. Finalmente, la empresa tomará las medidas necesarias para que la información proporcionada se traduzca en una oferta personalizada. Se trata de un modelo en el que se produce valor tanto para la empresa como para el cliente (modelo *win-win*).

De lo anterior se infiere que las bases del CRM son análisis, colaboración y operación. Distinguimos, por tanto, tres ramas básicas dentro del tronco común del CRM cuyas interrelaciones se muestran en la figura 3.

4.1. CRM analítico

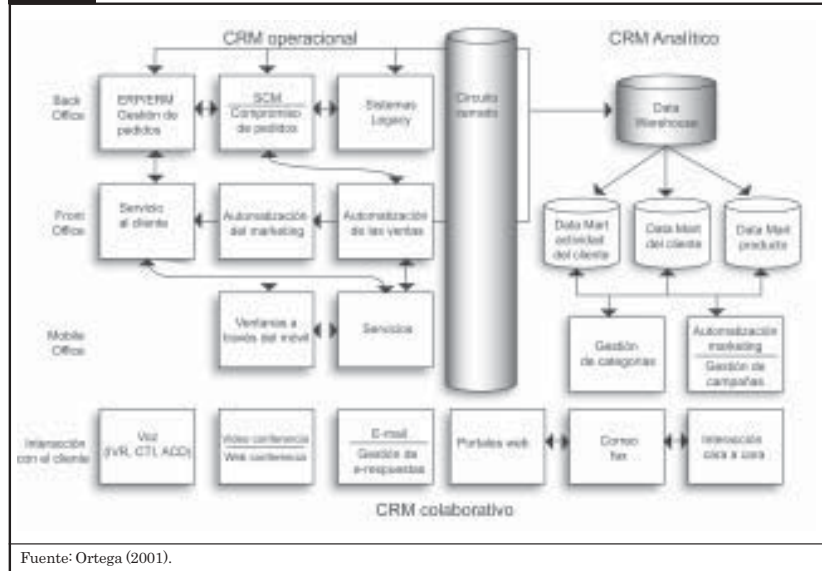
La información de clientes actuales y potenciales procedente de cada interacción, enriquecida con datos procedentes de bases de datos externas e internas, constituye la materia prima del CRM analítico. Por tanto, el primer reto consiste en integrar la información que tiene su origen en distintas bases de datos transaccionales y realizar a continuación un proceso de extracción, transformación, limpieza y carga de esa información (ETLC). Ella puede estar almacenada tanto en una base de datos corporativa (*data warehouse*) como en bases de datos correspondientes a distintos departamentos (*data marts*).

Estos datos se someten a varios análisis mediante técnicas estadísticas y algorítmicas propias de la inteligencia artificial, con el objetivo de obtener información útil, detectar patrones de comportamiento en principio ocultos, tendencias contenidas en los datos, así como buscar asociaciones entre información independiente, programar procesos, prever acontecimientos, mejorar o realizar simulaciones que servirán de soporte para la toma de decisiones.

El hecho de disponer de datos de calidad, integrados en un almacén común (*data warehouse*) y contar con mecanismos que permitan extraer información relevante y a tiempo de la ‘memoria de la empresa’ permite tomar decisiones apoyándose en información relevante, oportuna y fiable que supondrán una ventaja competitiva para la empresa.

En concreto, algunos instrumentos de análisis más utilizados son las herramientas OLAP (*On-line analytical processing*) y minería de datos (análisis factoriales descriptivos, análisis de la cesta de la compra, agrupación o *clustering*, redes bayesianas, previsión local, redes neuronales, árboles de decisión, algoritmos genéticos, etcétera).

Figura 3. Componentes funcionales del CRM.



Fuente: Ortega (2001).

Como su propio nombre indica, OLAP es un proceso en línea, inmediato, de respuesta automática que permite representar datos eficiente y comprensivamente en forma de cubo o base de datos multidimensional. La información se organiza según los parámetros que la alta dirección considere oportunos para darles un sentido y llevar a cabo su análisis.

Por lo que respecta a las técnicas de minería de datos, a continuación presentamos algunas de ellas con una breve reseña (Aluja, 2000):

- **Análisis factoriales descriptivos.** Permiten visualizar realidades multivariantes complejas y, por tanto, evidenciar las regularidades estadísticas, así como eventuales discrepancias con esta regularidad, además de sugerir hipótesis de explicación.
- **Análisis de la cesta de la compra (*market basket analysis*).** Permite detectar qué productos se adquieren conjuntamente e incorporar variables técnicas que ayudan en la interpretación, como día de la semana, localización, forma de pago. También puede aplicarse en contextos diferentes al de las grandes superficies e incluir el factor temporal.
- **Técnicas de *clustering*.** Parten de establecer una medida de proximidad entre individuos y, a partir de ahí, buscar los grupos más parecidos entre sí.
- **Redes bayesianas.** Consisten en representar todos los posibles acontecimientos en los que estamos interesados mediante un grafo con las probabilidades condicionales de transición entre acontecimientos. Pueden codificarse a partir del conocimiento de un experto o ser inferido a partir de los datos. Permiten establecer relaciones causales y proporcionar predicciones.

Figura 4. Retos en la implantación de una estrategia CRM.



- Previsión local. La idea de base es que individuos parecidos tendrán comportamientos parecidos respecto a una cierta variable de respuesta. La técnica consiste en situarlos en un espacio euclídeo y hacer predicciones de su comportamiento a partir del comportamiento observado en los vecinos.

- Redes neuronales. Inspiradas en el modelo biológico, son generalizaciones de los modelos estadísticos clásicos. Su novedad estriba en el aprendizaje secuencial y, sobre todo, en la no linealidad. Permiten aprender en contextos difíciles, sin precisar, en general, de un tratamiento previo de los datos. Su principal inconveniente es que para el usuario son una caja negra.

- Árboles de decisión. Facilitan la obtención en forma visual de las reglas de decisión desde las que operan los consumidores, a partir de datos históricos almacenados. Su principal ventaja es la facilidad de interpretación.

- Algoritmos genéticos. También se simula el modelo biológico de la evolución de las especies, sólo que a una velocidad infinitamente mayor. Es una de las técnicas más prometedoras. En principio, cualquier problema que pueda plantearse como el mejoramiento de una cierta combinación entre distintos componentes: al estar las combinaciones sujetas a restricciones, puede resolverse mediante algoritmos genéticos.

4.2. CRM operacional

Está integrado por todos aquellos entornos que suponen un contacto directo con cada cliente. Su objetivo es canalizar y ejecutar, de forma integrada, todas las medidas gestadas, diseñadas, desarrolladas de manera personalizada en el CRM analítico, de tal modo que la comunicación a través de cada uno de los canales sea lo más eficiente posible. El CRM operacional, entonces, representa las herramientas o procesos que permiten manejar de una forma más efectiva todas las interacciones visibles con el cliente (Filler, 2002; Surmacz, 2001).

4.3. CRM colaborativo

Incluye soluciones que aumentan la capacidad del cliente para colaborar en procesos empresariales (sistemas de autoservicio). El cliente puede comprobar su crédito a través del canal internet de su banco, cambiar la dirección de envío de la correspondencia, o solicitar su información fiscal referente a sus contratos porque previamente se ha reunido toda la información correspondiente, en principio, ubicada en distintos departamentos de la empresa. El CRM colaborativo es, por tanto, el sistema que permite implantar los procesos necesarios para utilizar la información obtenida en cada contacto-canal y coordinar los diálogos y mensajes obtenidos. Si fomentamos la utilización de medios de colaboración por parte del cliente, su nivel de satisfacción se incrementará y, también, su fidelidad y su probabilidad de continuar la relación con la empresa.

Para mejorar los resultados derivados de la implantación de una estrategia CRM, es necesario poner énfasis en estas tres perspectivas descritas, puesto que de la adecuada definición e interrelación entre ellas dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso de esta actitud empresarial. De hecho, una de las principales causas de fracaso de las inversiones en CRM se encuentra en un excesivo enfoque hacia los aspectos de tecnología olvidando el papel de las personas, empleados y clientes (*b-relationships*) claves en la consecución de los objetivos de este tipo de aplicaciones.

5. Retos en la implantación de una estrategia CRM

Son muchas las empresas que reconocen la importancia de la estrategia CRM; sin embargo, son pocas las que aprovechan totalmente las potencialidades asociadas a esta nueva forma de gestión empresarial basada en la simbiosis entre tecnología y *marketing*. La visión del CRM es simple, pero su implantación compleja.

En este sentido, hay varios retos que las empresas deben asumir si quieren que la inversión en este tipo de estrategia sea un éxito. Sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación recogemos algunos de los más importantes (figura 4).

CRM es una filosofía, una cultura empresarial que no atañe únicamente al departamento encargado de los sistemas de información, sino que concierne a toda la organización. La lealtad del consumidor se consigue proporcionándole servicios de elevada calidad y asegurándose de que está completamente satisfecho. Para ello es necesario que toda la organización esté comprometida en ofrecer calidad de servicio y en retener a los clientes (Barnes, 2001). Sin embargo, según un estudio realizado por Cap y Young (2001), 41% de los proyectos europeos de CRM fue de-

sarrollado departamentalmente en lugar de hacerlo en el plano corporativo.

Por otra parte, el énfasis debe ponerse en la estrategia, no en la tecnología. El papel de la dirección debe ser el de impulsor del cambio cultural que la implantación de la filosofía CRM conlleva. Es, por tanto, muy recomendable formar un equipo multidisciplinario donde todos los usuarios de la solución tengan un papel protagonista.

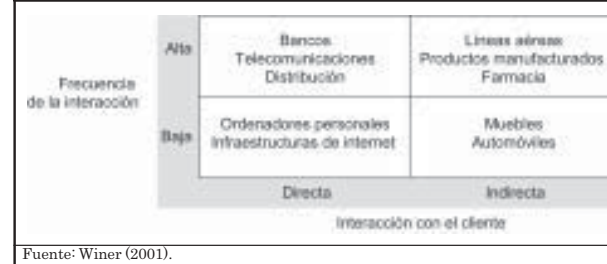
La solución planteada debe ser flexible y escalable, los sistemas deben ser capaces de crecer junto a la empresa a medida que ésta incrementa su número de clientes y la complejidad de sus procesos de gestión y plataformas tecnológicas.

Un sistema CRM debe ser diseñado para alcanzar objetivos concretos y cuantificables. Sin embargo, según los datos de un estudio realizado por la consultora QCi y Royal Mail, únicamente 8% de las empresas analizadas dispone de un conjunto de parámetros claros que relacionen la gestión de la relación con los clientes con el retorno de la inversión (ROI), por lo que en muchas ocasiones resulta difícil medir el impacto que tienen en el negocio este tipo de proyectos. Asimismo, 62% de las empresas no mide de forma práctica el índice de retención de clientes (González McDowell, 2001).

Igualmente, la formación desempeña un papel determinante en la consecución de los objetivos de esta estrategia. Los empleados de la empresa deben entender primero en qué consiste la visión CRM y, después, aprender a reunir, utilizar y compartir información con el fin de generar valor real para el cliente. Al mismo tiempo, el papel del empleado cambia y es posible que deba ampliar sus habilidades profesionales. Asimismo, los sistemas de evaluación, motivación y compensación deben adaptarse a las nuevas condiciones. Rigby (2002) sostiene que las compañías que no redefinen las tareas de los empleados ni cambian las medidas de resultados, los sistemas de incentivos y los programas de formación están abocadas en mayor medida a experimentar un fracaso en la implantación de la estrategia CRM.

Otro desafío importante es contar con información actual, completa y de calidad. En ocasiones la profundidad de la información histórica de clientes es demasiado escasa o no está actualizada como para llevar a cabo una segmentación eficaz, lo que frena el desarrollo completo de las siguientes fases del proceso. También pueden presentarse problemas a la hora de homogenizar y depurar datos procedentes de diferentes fuentes; hay que evitar duplicaciones y ausencia de datos. En esta línea, Khalil y Harcar (1999) señalan que es necesario contar con bases de datos de clientes que contengan información de calidad, la cual permita configurar modelos de clientes tanto actuales como potenciales.

Figura 5. Componentes funcionales del CRM.



Fuente: Winer (2001).

6. Valoración y líneas futuras de investigación

En los últimos años observamos multitud de cambios en el entorno, que se caracteriza por una mayor complejidad, turbulencia e intensidad competitiva. Estos cambios presionan a las empresas para trasladar su perspectiva de negocio desde un enfoque basado en el producto a otro centrado en el cliente. El CRM es una forma de gestión que permite a las compañías sacar el máximo partido de su relación con los clientes mediante la utilización de información completa y actualizada sobre los mismos en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

A pesar de las potencialidades asociadas a la adopción de una estrategia CRM, los datos de las consultoras muestran que no sólo un elevado porcentaje de empresas no ha incrementado los beneficios derivados de este tipo de estrategia, sino que en muchos casos su implantación se traduce en pérdidas. Desde nuestro punto de vista, en muchos casos esto se debe a una adopción temprana e incluso impulsiva, que responde más a una moda que a una decisión reflexiva y consecuente con el tipo de empresa y sus necesidades.

El CRM es una filosofía de empresa, que requiere un establecimiento paulatino donde cada una de las personas que trabaja en la organización se sienta implicada y sea recompensada, consciente de las realidades de distintos sectores empresariales. En este sentido, una estrategia CRM alcanzará mejores resultados en aquellos sectores donde la interacción con el cliente sea mayor, pues así podremos contar con un registro adecuado de información histórica, al tiempo que podrá aprovecharse cada una de las interacciones con él/ella para proporcionarle un tratamiento personalizado. En este sentido, Winer (2001) propone un gráfico donde se muestran los sectores más propicios para la implantación de esta estrategia (figura 5).

Sin embargo, la escasa evidencia empírica existente no corrobora esta propuesta teórica. Así, un estudio llevado a cabo recientemente por Reinartz *et al.* (2004) en cuatro sectores: servicios financieros, distribución *on line*, hostelería

y energía, no evidenció ninguna diferencia en cuanto a los resultados de una estrategia CRM en los sectores analizados.

A pesar del elevado número de artículos que se publican bajo el paraguas del CRM, la investigación académica es muy escasa, lo que conlleva que haya diferentes e interesantes líneas de investigación aún por desarrollar.

Una de las líneas de investigación más atractivas y también una de las prioridades en el área del CRM es el desarrollo de medidas que permitan a los gestores de las empresas determinar en qué medida realmente funcionan los programas y políticas CRM. El creciente interés existente en desarrollar métricas que justifiquen las inversiones en CRM no se limita a medidas financieras, sino que la medición de activos intangibles adquieren cada vez un mayor protagonismo (Clark, 1999; IMA, 1993, 1995, 1996; Marketing Science Institute, 2000; *Marketing Week*, 2001; Moorman y Rust, 1999; Schultz, 2000; Shaw y Mazur, 1997).

Esta carencia de métricas puede deberse a la dificultad de establecer relaciones entre las actividades de *marketing* y sus efectos a largo plazo (Dekimpe y Hanssens, 1995) y a la complicación que supone aislar las actividades de *marketing* de cambios en el entorno (Bonoma y Clark, 1988). Sin embargo, pen-

samos que la primer situación puede ser superada al medir los resultados derivados de una estrategia de *marketing* de forma sistemática, y la segunda, con un enfoque holístico.

Asimismo, y como hemos visto anteriormente, consideramos de sumo interés el análisis de las potencialidades de la estrategia CRM en distintos sectores y en distintos grupos de clientes, tanto de clientes finales, es decir, en relaciones empresa-cliente final (B2C), como de clientes industriales o relaciones empresa-empresa (B2B). Por otra parte, algunos autores amplían el concepto de CRM con un enfoque no solamente hacia el cliente sino hacia otro tipo de agentes, como usuarios de internet que acceden a nuestro sitio *web*, proveedores o trabajadores. De esta forma surgen siglas como VRM, en relación con la gestión de las relaciones con los visitantes anónimos de nuestro sitio web corporativo; PRM (*provider relationship management*), que se refiere a la gestión de las relaciones con proveedores utilizando herramientas y canales específicos para ello, y ERM (*employee relationship management*), que busca la satisfacción de los empleados como base para conseguir la satisfacción de los clientes finales recurriendo para ello a intranets y autoservicios para nuestros trabajadores.



Bibliografía

- Aluja, T. (2000). "Los nuevos retos de la estadística, el *data mining*", *Investigación y Marketing*, 68, 13-21.
- Anderson, E. W.; C. Fornel y D. R. Lehman (1994). "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, 58 (marzo), 53-66.
- Bagozzi, R. P. (1995). "Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), otoño, 272-277.
- Barnes, J. G. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management. It's all About How you Make Them Feel*. McGraw Hill, Nueva York.
- Bayon, T.; J. Gutsche y H. H. Bauer (2002). "Customer Equity Marketing-Touching the Intangible", *European Management Journal*, 20 (3), 213-222.
- Bonoma, T. V. y B. C. Clark (1988). *Marketing Performance Assessment*. Harvard Business School Press, Boston.
- Brown, S. A. (2000). *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*. John Wiley & Sons, Toronto, Canadá.
- Buttle, F. A. (2002). "Is it Worth of It? ROI on CRM", <http://crm.insightexec.com/cgi-bin/form_to_mail.cgi> (20 de junio de 2004).
- Cardenal, J. P. (2000). "CRM, o cómo crear clientes de oro", *El Mundo*, 26, <<http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2000/NE026/NE026-46a.html>> (20 de junio de 2004).
- Cap, G. y E. Young (2001). "CGEY and Gartner Share Secrets of ROI", en <<http://www.insightexec.com/cgi-bin/item.cgi?id=63348&d=345&h=701&f=721&edit>> (20 de junio de 2004).
- Christopher, M.; A. Payne y D. Ballantyne (2002). *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Clark, B. H. (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, 15, 711-732.
- Danna, A. y O. H. Gandy (2002). "All That Glitters is Not Gold: Digging Beneath the Surface of Data Mining", *Journal of Business Ethics*, 40, 373-386.
- Dawkins, P. y F. Reichheld (1990). "Customer Retention as a Competitive Weapon", *Director Boards*, 14 (abril), 42-47.
- Dekimpe, M. G. y D. M. Hanssens (1995). "The Persistence of Marketing Effects on Sales", *Marketing Science*, 14 (1), 1-21.
- Donaldson, B. y T. O'Toole (2002). *Strategic Market Relationships: From Strategy to Implementation*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Dowling, G. R. y M. Uncles (1997). "Do Cus-

- tomer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, 38 (4), 71-82.
- Eggert, A. y G. Fassot (2001), "eCRM -Electronic Customer Relationship Management", *Stuttgart*, S. 229-256.
- Filler, L. (2002), "Get ROI from your CRM: Analytic CRM is the Safe and Effective Place to Begin", *Marketing Magazine*, 107, (33) 9.
- Fornell, C. (2001). "The Science of Satisfaction", *Harvard Business Review*, marzo.
- Foss, B. y M. Stone (2001). *Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies, New Tools for Getting Closer to Your Customers*. Kogan Page, Londres.
- Gartner Group
 _____ (2001). "CRM Economics: Figuring out the ROI on Customer Initiatives", *Working Paper*, Stamford/CT.
 _____ (2003). "CRM Success is in Strategy and Implementation, Not Software", <<http://www.gartner.com>> 3 de marzo.
- González McDowell, M. (2001). "El 60% de los proyectos CRM fallan en su implementación", *MK Marketing + Ventas*, 156 (marzo), 23-24.
- Grabner-Kraeuter, S. y G. Moedritscher (2002). "Alternative Approaches Toward Measuring CRM Performance", *6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta.
- Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*. Osborne/McGraw Hill, Berkeley, California.
- Grönroos, C. (1994). "From Marketing mix to Relationship Marketing", *Management Decision*, 32, enero, 4-20.
- Horstmann, R. (1998). "Führt Kunden-zufriedenheit automatisch zu Kunden-bindung-Ergebnisse einer empirischen Untersuchung aus den USA", *Io Management*, 10, 20-23.
- Institute of Management Accountants
 _____ (1993). *Cost Management Update*, 32 (octubre). US Institute of Management Accountants, Cost Management Group.
 _____ (1995). *Cost Management Update*, 49 (marzo). US Institute of Management Accountants, Cost Management Group.
 _____ (1996). *Cost Management Update*, 64 (junio). US Institute of Management Accountants, Cost Management Group.
- Kamakura, W. A; V. Mittal; F. de Rosa y J. A. Masón (2002). "Assessing the Service Profit Chain", *Marketing Science*, 21 (verano), 294-317.
- Khalil, O. E. y T. D. Harcar (1999). "Relationship Marketing and Data Quality Management", *SAM Advanced Management Journal*, 64(2), 26-33.
- Kim, J.; E. Suh y H. Hwang (2003). "A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17 (2), 5-19.
- Lindgreen, A. (2001). "A Framework for Studying Relationship Marketing Dyads", *Qualitative Market Research-An International Journal*, 4 (2), 75-87.
- Marketing Science Institute
 _____ (2000). *2000-2002 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. Marketing Science Institute, Cambridge.
- Marketing Week* (2001). "Assessing Marketers' Worth", 1 de febrero, 42-43.
- McDougall, D.; G. Wyner y D. Vazdauskas (1996). "Customer Valuation as a Foundation for Growth", *Mercer Management Journal*, 6, 13-20.
- McKenzie, R. (2001). *The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success Through Customer Relationship Management*. McGraw Hill Ryerson, Toronto.
- Meta Group (2002). "Meta Group Predicts Serious Risk of Failure for Leading Companies Implementing Customer Relationship Management (CRM) Initiatives", <[http://domino.metagroup.com/presshome.nsf/\(OIdPressRelease\)/EF31C0C0C6C5A97485256A0F006F5DDDE](http://domino.metagroup.com/presshome.nsf/(OIdPressRelease)/EF31C0C0C6C5A97485256A0F006F5DDDE)> (20 de junio de 2004).
- Moliner, M. A. y L. J. Callarisa (1997). "El Marketing relacional o la superación del paradigma transaccional", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), 67-80.
- Moorman, C. y R. T. Rust (1999). "The Role of Marketing", *Journal of Marketing, JM/MSI Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, 63 (número especial), 180-197.
- Morgan, R. M. y S. D. Hunt (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (Marzo), 20-38.
- O'Malley, L. y C. Tynan (2000). "Relationship Marketing in Consumer Markets -Rhetoric or Reality?", *European Journal of Marketing*, 34, 797-815.
- Ortega, E. (2001). "E-Business Applications", *Summer Course on E-Business*. Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard, Cambridge, Massachussets.
- Parvatiyar, A. y J. N. Sheth (2002). "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline", *Journal of Economic and Social Research*, 3 (2), 1-34.
- Payne, A. (2000). "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *BT CRM White Paper*. BT Insight Interactive, Reino Unido.
- Peppers, D. y M. Rogers (2000). "Is Your Company Ready for One-To-One Marketing?", *Harvard Business Review*, 77 (1), 151-161.
- Peterson, R. A. (1995). "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), 278-281.
- Plakoyiannaki, E. y N. Tzokas (2001). "Customer Relationship Management: A Capability Portfolio Perspective", *Actas de European Marketing Academy Conference (EMAC)*. Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Noruega.
- PriceWaterhouseCoopers Consulting (2000). *Fundamentos de la gestión de relaciones con el cliente*. Madrid.
- Reichheld, F. F.
 _____ y E. W. Sasser (1990). "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68, 105-111.

- _____ y T. Teal (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Boston.
- Reinartz, W.
- _____ y V. Kumar (2000). "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, 64 (octubre), 17-35.
- _____; M. Krafft y W. D. Hoyer (2004). "The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research* (en prensa).
- Rigby, D. (2002). Citado en Melymuka, K. "You can avoid CRM's pitfalls", *Computerworld*, 36 (7).
- Sansone, D. (2001). "CRM (Customer Relationship Management)", *CAM White Paper*. Chile.
- Schultz, D. E. (2000), "Understanding and Measuring Brand Equity", *Marketing Management*, Primavera, 8-9.
- Sellés, M. (2001). "Añadiendo inteligencia al sistema (datos y procesos)", *Seminario Diseño de Sistemas eCRM de Alto Rendimiento para el Sector Financiero*. Madrid, junio.
- Shaw, R. y L. Mazur (1997). "The Measurement and Determinants of Brand Equity: Financial Approach", *Marketing Science*, 12 (1), 28-51.
- Sheth, J. N.
- _____ y A. Parvatiyar (1995). "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.
- _____; R. S. Sisodia y A. Sharma (2000). "The Antecedents and Consequences of Customer Centric Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Srivastava, R. K.; T. A. Shervani y L. Fahey (1999). "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63 (número especial), 168-179.
- Surmacz, J. (2001). "Numbers, Sizing up the New Economy: Baby Steps, with CRM Efforts Still in Their Infancy; Companies Await ROI Metrics", *Darwin Magazine*. <http://www2.darwinmag.com/learn/numbers/number_detail.cfm?METRIC=223> (20 de junio de 2004).
- Tzokas, N. y B. Donaldson (2000). "A Research Agenda for Personal Selling and Sales Management in the Context of Relationship Marketing", *Journal of Selling and Major Account Management*, 2 (2), 13-30.
- Winer, R. S. (2001). "Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future", *Working Paper*. Haas School of Business, University of California at Berkeley.
- Woodcock, N. (2000). "Does How Customers Are Managed Impact on Business Performance?", *Interactive Marketing*, 1 (4), 375-389.