

# Medición de resultados en la estrategia CRM

## Hacia un modelo holístico

María Rosa Llamas Alonso\*

Ana Isabel Jiménez Zarco\*\*

María Pilar Martínez Ruiz\*\*\*

John Dawson\*\*\*\*

**Este trabajo pretende contribuir a la investigación realizada en el ámbito la medición de resultados derivados de la estrategia CRM (Customer Relationship Management). Con tal objetivo, primeramente definimos CRM como una filosofía de negocio que combina estrategia y tecnología en entornos tanto convencionales como virtuales (e-CRM). A continuación, destacamos la necesidad de contar con sistemas de medición por parte de las empresas que evalúen, de forma dinámica, el impacto de las iniciativas CRM y e-CRM sobre los resultados. Asimismo, realizamos una retrospectiva de las métricas utilizadas en el ámbito del marketing, destacando la tendencia hacia modelos scorecard, con un especial énfasis en las metodologías que evalúan los resultados de la implementación de estrategias CRM. Finalmente, concluimos haciendo referencia a los principales retos en la medición de resultados de estrategias CRM y las potenciales líneas de investigación en este ámbito.**

**Palabras clave: CRM, medición de resultados, tecnología, estrategia, marketing.**

**Clasificación JEL: M31**

### 1. Introducción

*Customer Relationship Management* — en adelante CRM— constituye una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología, incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una

comunicación bidireccional entre ellos y las empresas. CRM mejora la eficiencia y efectividad de los procesos empresariales, permitiendo así incrementar el valor tanto para los consumidores finales como las compañías.

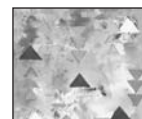
La importancia del CRM ha sido puesta de manifiesto en la literatura de *marketing*. En un número especial del *Journal of Marketing* dedicado a los «Aspectos y direcciones fundamentales para el marketing» Srivastava, *et al.*, (1999) señalan que

\* Universidad de León.

\*\* Universitat Oberta de Catalunya.

\*\*\* Universidad de Valencia.

\*\*\*\* Universidad de Edimburgo, Reino Unido y ESADE. Barcelona.



COLABORACIONES

«el proceso CRM es uno de los tres aspectos clave en los procesos desarrollados por las empresas, atribuyéndole las funciones de identificar a los consumidores, crear conocimiento, construir relaciones con los clientes y modelar sus percepciones sobre la organización y sus productos». Por otro lado, Brown (2000, p.xi) considera que «la gestión de las relaciones con los clientes está revolucionando el *marketing* y redefiniendo los modelos empresariales». En esta misma línea Greenberg (2001, p.6) refiriéndose al CRM, señala que «estamos al borde de la más significativa transformación en el ámbito de los negocios». Otro indicativo de la estrategia CRM como una parte importante de la nueva lógica del *marketing* (Day, 2004) es el importante número de ediciones especiales en distintas revistas académicas dedicadas a esta materia. Sirvan como ejemplos, el número del *Journal of Marketing* publicado en 2005 dedicado a CRM o del *International Journal of e-Business Research* que se publicará en abril de 2007.

A pesar de que la estrategia CRM ha sido el núcleo de numerosos artículos, congresos y seminarios, hay una sorprendente carencia de investigación empírica sobre esta materia (Ang y Buttle, 2002; Kim *et al.*, 2003; Plakoyiannaki y Tzokas, 2001; Winer, 2001). El enfoque CRM es simple de entender pero difícil de implementar con éxito. El impulso que las TIC han ofrecido a la gestión de las relaciones han incrementado sobremanera la complejidad del proceso: 1) elevando el número de personas, organizaciones y relaciones implicadas (en lo que Gummesson (2004) denomina redes de relaciones); 2) ampliando el número de canales de comunicación empresa-cliente existentes; 3) permitiendo que la empresa disponga de una importante cantidad de datos de clientes que han de ser integrados y ges-

tionados de una forma holística con el fin de convertirlos en información útil en el proceso de toma de decisiones. Además, el hecho de que uno de los principales canales de contacto empresa-consumidor sea la *Web*, ha despertado el interés en la gestión de las relaciones con los clientes a través de este medio, incrementado el protagonismo del e-CRM como una rama dentro del tronco común de la disciplina CRM.

Actualmente, uno de los principales retos en CRM es gestionar la información de forma integral (no en silos), usándola de una forma dinámica, eficiente e interactiva que permita proporcionar a los clientes un tratamiento personalizado. Más concretamente, Payne y Frow (2005, p. 168) sostienen que la filosofía CRM requiere una integración *cross-funcional* de procesos, personas, operaciones y capacidades de *marketing* utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, muchas empresas no consiguen acometer estos retos (Zablah *et al.*, 2004) con el riesgo de que la implementación de una estrategia CRM ineficiente no solo no tenga retornos positivos sino que incluso pueda llegar a dañar las relaciones con los clientes (Rugby *et al.*, 2002).

Con el objetivo de mejorar los resultados derivados de la implementación de una estrategia CRM, autores como Grabner-Kraeuter y Moedritscher (2002) y Woodcock (2000) y consultoras como Gartner (2001) y Meta Group (2002) señalan que especificar de forma clara los objetivos y disponer de indicadores que permitan medir su grado de consecución de una forma dinámica, incrementa la posibilidad de éxito de este tipo de proyectos. En esta línea, una de las prioridades de investigación es el desarrollo de métricas que permitan a los gestores de *marketing* determinar en qué medida los programas



COLABORACIONES

CRM están funcionando (Winer, 2001). El *Marketing Science Institute* también se ha hecho eco de este problema otorgando al tema «Implementación y evaluación del impacto del CRM» la máxima prioridad para el período 2004-2006 (*Marketing Science Institute*, 2004).

Distintos autores proponen la necesidad de establecer una fase de medición de resultados («*performance measurement*») en el proceso de implementación de una estrategia CRM (Payne, 2000; Plakoyiannaki y Tzokas, 2001; Srivastava *et al.*, 1999; Winer, 2001; Woodcock, 2000). Sin embargo, no existe consenso respecto al modelo de medición que debería ser aplicado teniendo que en cuenta la diversidad de escenarios tanto *off-line* como *on-line* en los que las empresas se encuentran presentes. En cuanto al tipo de medidas a utilizar, el acuerdo alcanzado ha sido elevado, situándose el interés en las medidas no financieras, (Clark, 1999; IMA 1993; 1995; 1996; Marketing Science Institute 2004; Marketing Week, 2001; Moorman y Rust, 1999; Schultz, 2000) en la medida que permiten conocer hasta qué punto se han alcanzado los principales objetivos de la filosofía CRM.

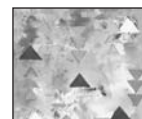
Con el ánimo de fomentar la investigación tanto empírica como teórica en uno de los principales temas de interés del *marketing*, el presente trabajo tiene como objetivo profundizar en el estudio de los sistemas de medición de los programas CRM, estableciendo las diferencias pertinentes entre CRM y e-CRM. Tomando como punto de partida este objetivo, en primer lugar, definimos CRM como una filosofía empresarial que combina estrategia y tecnología tanto en contextos tradicionales como *on-line*. En segundo lugar, enfatizamos la necesidad de las empresas de contar con un sistema de medición para evaluar el impacto de la estrategia

CRM (y e-CRM) sobre los resultados de la compañía. Asimismo, realizamos una retrospectiva que recoge la evolución de métricas en el área de *marketing*, con especial atención a los enfoques «*score-card*» y las metodologías para evaluar los resultados de la estrategia CRM (y e-CRM). Finalmente, incluimos una aproximación a los retos en la medición de los resultados de las estrategias CRM y e-CRM así como líneas potenciales de investigación en este campo.

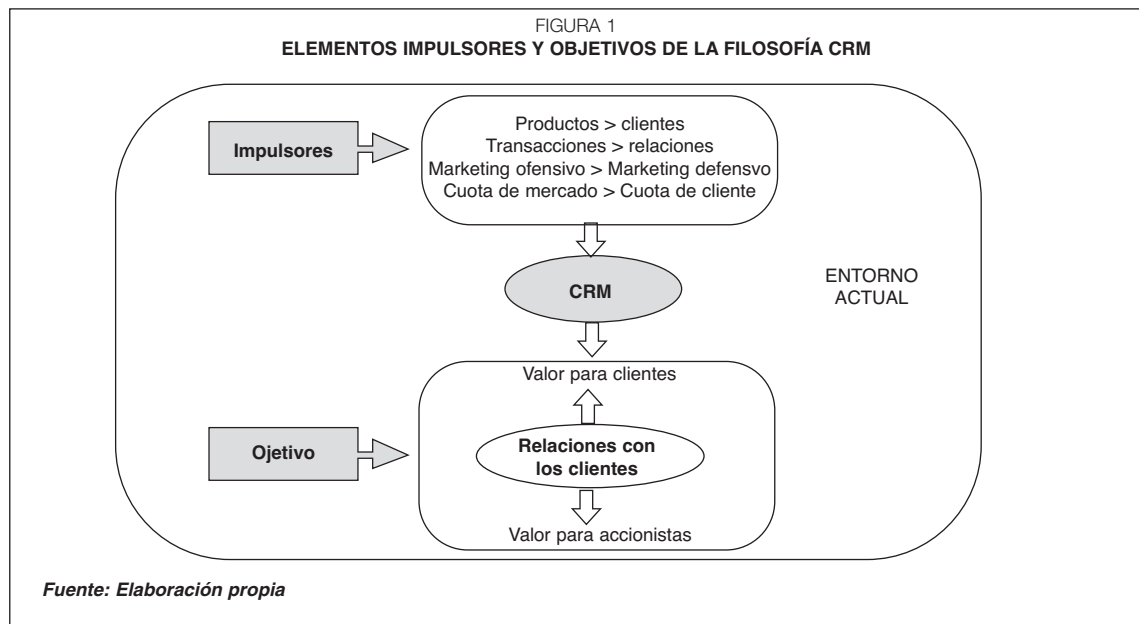
## 2. CRM versus e-CRM: una misma filosofía en diferentes contextos

En un entorno tan competitivo y turbulento como el actual, la gestión de las relaciones con los clientes como generador de ventajas competitivas de importancia estratégica (Mckenna, 1993), se convierte en un aspecto clave en la gestión empresarial. Como señala Grönroos (2000), esta tendencia hacia una estrategia relacional es consecuencia de algunos cambios paradigmáticos en el ámbito del *marketing* durante las últimas décadas. Entre las mismas, cabe señalar: la transición desde un enfoque en el producto, *marketing* de transacciones, comunicación unidireccional, adquisición de clientes (*marketing* ofensivo) y cuota de mercado hacia un enfoque en el cliente, *marketing* de relaciones, comunicación bidireccional, retención de clientes (*marketing* defensivo) y cuota de cliente. En la Figura 1 se muestran los principales aspectos que han impulsado el protagonismo de la filosofía empresarial que subyace tras las siglas CRM enfatizando un aspecto clave, la relación simbiótica entre empresa y clientes, en la medida en que dicha estrategia incrementa el valor para ambas partes.

Existe una plétora de definiciones en



COLABORACIONES



COLABORACIONES

relación a la filosofía CRM, sin embargo, no se ha llegado a un consenso que capte la esencia tras estas siglas (Cuadro 1) lo cual se ha traducido en una visión fragmentada de la estrategia CRM que se ha erigido en una de las principales barreras para la investigación académica y la práctica empresarial. En una extensiva revisión de la literatura, Lawson-Body y Limayem (2004) encontraron seis componentes fundamentales tras el concepto de CRM: 1) búsqueda y selección de clientes valiosos; 2) relaciones con clientes; 3) gestión interactiva; 4) comprensión de las expectativas de los clientes; 5) relaciones con empleados, proveedores y distribuidores; y 6) personalización. En la misma línea, Payne y Frow (2005) analizaron un amplio rango de definiciones y descripciones de CRM procedentes de distintas fuentes lo que les permitió categorizar dichas definiciones en base a tres perspectivas diferentes: énfasis en las tecnologías de la información (visión limitada y enfoque táctico); doble enfoque cliente y tecnologías de la información; y, orientación hacia el cliente (aproximación holística y estratégica). Esta sobreabundancia

de definiciones, variedad de enfoques y falta de consenso dificulta la comprensión del rol de cada una de las áreas funcionales de la organización bajo el enfoque CRM (Ramsey, 2003).

La estrategia CRM debe formar parte de una cultura organizativa en la que prime una orientación hacia el cliente, haciendo uso de un amplio rango de procesos, herramientas y tecnologías que permitan incrementar el conocimiento que del cliente tiene la compañía y fortalecer las relaciones que con ellos establece. Los directivos reconocen la importancia de la estrategia CRM en el contexto empresarial actual y consideran que la gestión eficiente de una cartera de clientes proporciona valor a la firma y constituye una ventaja competitiva (Ryals, 2005). En el Cuadro 2 se describen las principales funciones atribuibles a una iniciativa CRM (Ross, 2005).

La estrategia CRM puede ser considerada como una evolución del *marketing* de relaciones. Desde una perspectiva relacional, las empresas utilizan distintas estrategias para identificar a los clientes individuales, construir sólidas relaciones

CUADRO 1 DEFINICIONES DE CRM		
Autores	Definición	Aspectos relevantes
Handen (2000)	«CRM es el proceso de adquisición, retención e incremento de rentabilidad de los consumidores»	Las organizaciones necesitan comprender mejor los aspectos que condicionan la demanda de los consumidores y estar en posición de poder actuar rápidamente
Massey <i>et al.</i> (2001)	«CRM es la filosofía que trata de crear y mantener en el tiempo relaciones rentables con el cliente»	Las compañías necesitan conocer cómo evolucionan las necesidades de los clientes a lo largo del tiempo
Greenberg (2001)	«CRM es el compromiso por parte de la empresa en situar la experiencia del cliente como una de sus prioridades y asegurar el establecimiento de relaciones satisfactorias con el cliente mediante el desarrollo de sistemas, procesos y uso de información»	El consumidor acumula experiencia a través de una serie de interacciones. El objetivo del CRM es incrementar el efecto acumulativo y así fidelizar al cliente.
Croteau y Li (2003)	«CRM es una estrategia de negocio orientada hacia el consumidor cuyo objetivo es incrementar la satisfacción y la lealtad del cliente ofreciéndole una respuesta y un servicio personalizado»	CRM permite a la empresa adaptar sus productos y servicios a las preferencias del consumidor.
Sin, <i>et al.</i> , (2005)	«CRM es una estrategia y proceso desarrollado por la organización basados en la identificación y retención de clientes valiosos a través de la construcción de relaciones a largo plazo»	Las organizaciones necesitan orientarse hacia el consumidor como medio para construir y mantener relaciones a largo plazo.

**Fuente:** Elaboración propia.

con ellos, facilitar la venta cruzada (*cross-selling*) y la venta inducida (*up-selling*) generando valor para ambos, empresa y cliente (Yim y Kannan, 1999). Sin embargo, los programas CRM no solo ayudan a los directivos de *marketing* a capturar información sobre el comportamiento de los consumidores y su valor, sino que también fomentan la construcción de relaciones duraderas con empleados y accionistas (Kohli *et al.*, 2001).

La implementación exitosa de una

solución CRM ha demostrado ser todo un reto, por ello son numerosos los autores que analizan los aspectos clave en el proceso de implantación de dicha estrategia (Cuadro 3). La relevancia de estos aspectos queda patente en la medida en que la formulación de estrategias CRM exitosas puede contribuir a crear valiosas oportunidades de *marketing*, incrementando el valor del cliente y mejorando su satisfacción, lo que da paso a una mejora de la excelencia empresarial.



COLABORACIONES

CUADRO 2 FUNCIONES ASOCIADAS A LA ESTRATEGIA CRM			
	Funciones	Descripción	Finalidad
CRM	Marketing	Actividades asociadas con la generación de una marca corporativa, identificación de consumidores, selección de la oferta de productos y servicios, y el diseño de políticas de distribución, comunicación y precio	Informar a la organización sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Quiénes son los consumidores</li> <li>– Cómo comprender mejor los deseos y necesidades de los consumidores</li> </ul>
	Ventas	Oferta actual de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Cuál es la mejor combinación de producto y servicio que se ha de ofrecer en el mercado</li> </ul>
	Servicio	Actividades destinadas a conseguir el apoyo del cliente, junto con la dirección y gestión de <i>call-centers</i> y de la comunicación con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cómo ofrecer mejores servicios y mayor valor para conseguir rentabilidad</li> <li>– Incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Adaptado de Ross (2005)

CUADRO 3  
 ASPECTOS CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA CRM

Autores	Hallazgos y recomendaciones
Cole y Goldsmith (1997)	Se recomienda seleccionar una proposición de valor correcta
Wayland y Cole (1997)	Se presenta el alcance del modelo, intentando facilitar el intercambio electrónico de datos con los clientes. se ofrece una propuesta acerca de cómo suministrar la información para proporcionar mayor valor al cliente
Peppers <i>et al.</i> , (1999)	Se establecen cuatro pasos fundamentales para desarrollar un <i>marketing</i> uno-a-uno ( <i>one-to-one marketing</i> ): identificar, diferenciar, interactuar y personalizar.
Brown (2000)	Se presenta un modelo estratégico para construir la estrategia de CRM: el modelo de atención al cliente basado en cinco principios ( <i>the customer care five pillar model</i> )
Handen (2000)	Se plantean cinco dimensiones necesarias para la puesta en marcha eficiente de un proyecto CRM: estrategia, organización, tecnología, segmentación y proceso
Curry y Curry (2000)	Se ofrece una guía paso a paso para implementar estrategias CRM en las PYMES de forma eficiente
Strauss y Frost (2001)	Se señala la identificación, la diferenciación y la personalización como principios básicos para implementar una estrategia de CRM eficientemente
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	

Las estrategias CRM se han convertido en un aspecto de vital importancia en la gestión de relaciones con los clientes tanto *off-line* como *on-line* (e-CRM). La disponibilidad de información en tiempo real, la interactividad y personalización como características definitorias de *Internet* están impulsando las aplicaciones e-CRM en la medida en que generan valor tanto para las empresas como para los clientes (Chandra y Strickland, 2004) y fomentan la construcción y gestión de relaciones (Wells y Fuerst, 1999). Tanto es así que las aplicaciones de *software* e-CRM ha sido uno de los segmentos que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años (las previsiones de *Forrester Research* estimaban una inversión de 13 billones de dólares en iniciativas CRM a nivel mundial durante el año pasado, 2005).

Las diferencias entre CRM y e-CRM hacen referencia no sólo a la tecnología de base que utilizan sino también a las interfaces con usuarios y otros sistemas. Las nuevas utilidades que muchos sistemas e-CRM proporcionan (por ejemplo, *self-service* mediante navegación a través de pantallas para hacer pedidos,

comprobar el estado de un pedido, revisión del historial de compras, solicitar información adicional sobre productos y servicios) proporciona a los clientes libertad en términos de horarios y desplazamientos y permite a la empresa dar un servicio en cuanto a los requerimientos de los clientes (Chandra y Strickland, 2004). En el Cuadro 4 se resumen las principales diferencias entre CRM y e-CRM en términos de las tecnologías que usan como soporte.

Como se puede observar, CRM y e-CRM comparten la misma filosofía pero utilizan distintas herramientas. Ciertamente, la mayoría de las empresas trabajan en entornos tanto virtuales como convencionales; en este caso, e-CRM se entiende como un subcampo dentro del CRM que tiene como objetivo gestionar relaciones con clientes a través del canal *Internet*. Sin embargo, la información obtenida a través de este canal debe ser integrada con la información procedente del resto de canales dentro de un repositorio común con el objetivo de proporcionar a los directivos de *marketing* una visión holística del consumidor.

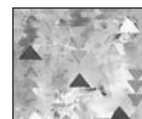


COLABORACIONES

CUADRO 4  
DIFERENCIAS ENTRE LAS ESTRATEGIAS CRM Y E-CRM DESDE UN PUNTO DE VISTA TÉCNICO

Critério	CRM	e-CRM
<b>Contactos con los clientes</b>	El contacto con el cliente se suele iniciar a través de medios tradicionales como el teléfono, el fax, o el punto de venta	En las primeras tomas de contacto con el cliente habitualmente se emplean medios y tecnologías tradicionales. Sin embargo, una vez que ya se han llevado a cabo los primeros contactos, el resto de comunicaciones y contactos se realizan por medio de <i>Internet</i> , <i>e-mail</i> , <i>wireless</i> , móvil u otras tecnologías y soportes más avanzados (pda, etc.)
<b>La interfaz del sistema</b>	Se llevan a cabo tareas y operaciones con sistemas y aplicaciones ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> )	Se desarrollan tareas y aplicaciones con sistemas y aplicaciones ERP ( <i>Enterprise Resource Planning</i> ) en los que se gestionan grandes bases de datos
<b>Equipos cliente</b>	Las aplicaciones <i>web</i> requieren un equipo cliente que permita la descarga de varios programas de <i>software</i> y aplicaciones. Estos programas y aplicaciones con frecuencia tienen que ser modificados para ser utilizados en plataformas y equipos diferentes	No es preciso tal requerimiento: el usuario en sí mismo constituye el portal para el desarrollo del e-CRM
<b>Adaptación y personalización de la información</b>	Los diferentes públicos objetivos requieren diversas visiones y tipos de información. No es posible lograr una visión adaptada a las diversas audiencias. La adaptación individual requiere cambios en la programación de los sistemas y equipos	Es posible plantear puntos de vista basados en las compras y en las preferencias de los consumidores con un grado elevado de adaptación y personalización al cliente. Cada cliente puede personalizar la visión que recibe
<b>Orientación del sistema</b>	El sistema se diseña en torno a los productos y las tareas (de uso interno). Las aplicaciones de negocio se desarrollan en torno a un solo departamento o unidad de negocio	El sistema se diseña en torno a las necesidades de los clientes (de uso externo). Los grandes portales empresariales que se desarrollan no están limitados a un solo departamento o unidad de negocio.
<b>Mantenimiento y modificación del sistema</b>	La implementación es más prolongada y costosa porque el sistema se sitúa en varias localizaciones y sobre diversos servidores	Se reduce el tiempo y el coste de implementar el sistema. Además, el sistema se puede gestionar desde una localización única y un solo servidor

Fuente: CHANDRA y STRICKLAND (2004).



COLABORACIONES

### 3. Sistemas de medición de resultados en *Marketing*: una aproximación a los enfoques «*scorecard*»

El elevado número de personas y organizaciones que forman parte de una compleja red de relaciones (Gummesson, 2004), así como los diferentes mecanismos de gobierno —instrumentos de autoridad y control—, niveles de integración (entre socios) y diversidad de objetivos buscados (Achrol y Kotler, 1999; Rindfleisch y Moorman, 2001), dificultan la implementación de una estrategia de CRM. Relacionadas entre otros, con fac-

tores estratégicos y tecnológicos, estas dificultades constituyen hoy día una de las principales razones por las que un elevado porcentaje de proyectos CRM fallan (Gartner Group, 2002).

La necesidad de definir métricas que, de formas sistemática, indiquen el grado de consecución de los objetivos previamente definidos ha sido reconocida como un aspecto clave tanto por académicos como por profesionales (Grabner-Kraeuter y Moedritscher, 2002; Gartner Group, 2001, 2002; Meta Group, 2002; Woodcock, 2000). Sin embargo, no existe consenso respecto al modelo de medición a utilizar (Payne, 2000; Plakoyiannaki y

Tzokas, 2001; Srivastava *et al.*, 1999; Winer, 2001; Woodcock, 2000). De este modo, la literatura sobre la medición de resultados en *marketing* ha sido ampliamente criticada por su limitado poder de diagnóstico (Day y Wensley, 1988), su enfoque en el corto plazo (Dekimpe y Hanssens, 1999), el excesivo número de medidas distintas y la consiguiente dificultad de comparación (Clark, 1999; Ambler y Kokkinaki, 1997) o por la dependencia de la medición de resultados alcanzada del conjunto de métricas utilizado (Murphy *et al.*, 1996). Según Bonoma y Clark (1988), es posible que ningún otro concepto en la historia del *marketing* se haya mostrado más reacio a su conceptualización, definición y aplicación que la medición de los resultados de *marketing*, pese a que las bases teóricas que sustentan la evaluación de resultados son sólidas, y se fundamenta en la teoría del control, la teoría institucional y la teoría de la orientación.

Tradicionalmente la medición de resultados en *marketing* se ha centrado en el análisis de un limitado número de medidas financieras basadas en la información suministrada por el departamento de contabilidad. No obstante, la consideración de métricas tales como ventas, márgenes, etc. (Crosby y Johnson, 2001; Neely *et al.*, 2000), ha llevado a que numerosos estudios muestren un bajo grado de satisfacción con estos sistemas de medida (Brignall y Ballantine, 1996; Ghalayni y Noble, 1996). Posteriormente, en los años 80, la cuota de mercado como métrica obtuvo una gran popularidad en la medida en que se consideraba un predictor del *cash flow* y de la rentabilidad (Buzzel y Gale, 1987).

Durante la década de los 90 se empieza a ver a los clientes como activos (Rust *et al.*, 2000) o «*equity*» de la empresa (Blattberg y Deighton, 1996; Blattberg y

Thomas, 2001; Rust *et al.*, 2000). Esta orientación al cliente se refleja en conceptos y métricas que guían la gestión del *marketing*, de tal forma que comienza a surgir literatura sobre medición (Gupta *et al.*, 2002; Jain y Singh, 2002; Mulhern, 1999; Reinartz y Kumar, 2000; Rust *et al.*, 2003). Además, al demostrarse la relación entre la rentabilidad y medidas no financieras tales como la satisfacción del cliente (Ittner y Larcker, 1998b; Szymaski y Henard, 2001), lealtad (Dick y Basu, 1994), «*brand equity*» (Keller, 1998) y «*employee equity*» (Amir y Lev, 1996; Srivastava *et al.*, 1998) se impulsa el desarrollo de este tipo de métricas.

Sin embargo, estos sistemas de contabilidad de *marketing* no cumplen las exigencias de la era digital, que requiere métricas adaptadas a una economía de red. De acuerdo con Yeniyurt (2003), una de las tendencias en medición de resultados es el desarrollo de sistemas integradores que incluyen tanto medidas financieras como no financieras, tales como los métodos «*scorecard*». Entre los sistemas de medición más conocidos se encuentran los siguientes: *Balanced Score Card* (Kaplan y Norton, 1992); *Danish guidelines* (Mouritsen *et al.*, 2003); *Human Capital Intelligence* (Fitzenz, 1994); *IC Rating* (Edvinsson, 2002); *IC-Index* (Roos *et al.*, 1997); *Intangible Asset Monitor* (Sveiby, 1997); *Knowledge Audit Cycle* (Marr y Schiuma, 2003); *Meritum Guidelines* (Meritum Guidelines, 2001); *Skandia Navigator* (Edvinsson y Malone, 1997); *Topplinjen/Business IQ* (Sandvik, 2004); *Value Chain Scoreboard* (Lev, 2002); *Value Creation Index* (Ittner *et al.*, 2000). Estos métodos reflejan el creciente interés en la medición y gestión de activos intangibles ya que la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable es atribuida a estos aspectos invisibles que tradicionalmente



COLABORACIONES



no eran medidos (Capraro y Srivastava, 1997).

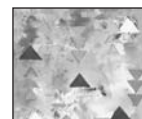
El método más reconocido en la literatura de *marketing* es el *Balanced Score Card* (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton a principios de la década de los 90. Este sistema considera que las compañías pueden ser vistas desde distintas perspectivas por lo que incluye medidas financieras que ponen de relieve los resultados de las acciones llevadas a cabo, pero al mismo tiempo, complementa los indicadores financieros con otras medidas no financieras referentes a los clientes, procesos de negocio y aprendizaje (Kaplan and Norton, 1992, 1996). Tomando como punto de partida el BSC algunos autores han establecido variaciones adaptando las variables al contexto de la estrategia CRM. Uno de estos modelos es el propuesto por Grabner-Kraeuter y Moedristcher (2002), bajo la denominación CRM-SEM (*System for CRM Excellence Measurement*). Este modelo proporciona un enfoque multi-criterio, cuantitativo y cualitativo de la evaluación del retorno de las inversiones relacionadas con la estrategia CRM: creación de valor añadido para la compañía (contribución al ROI, EBIT, CFROI); incremento en el valor del cliente (mejora del CLV –*Customer Lifetime Value*–), mejora de la estructura de clientes); mejora de los procesos centrados en el cliente (tiempo más corto de entrega); como también en el ámbito de los recursos humanos y organizacionales (mejora la motivación, más incentivos). Por otra parte, Kim *et al.* (2003), presentaron un modelo de evaluación de la efectividad de la filosofía CRM utilizando el BSC. Estos autores sustituyeron las tradicionales cuatro perspectivas por otras que resumen la orientación al cliente en la evaluación CRM. Las dimensiones incluidas en el modelo propuesto por estos autores son conocimien-

to del cliente, interacción, valor y satisfacción. Otro criterio de medida adicional adaptado a iniciativas CRM es *Loyalty Value Added* (LVA). LVA recoge la diferencia entre los ingresos de los clientes actuales y potenciales. Finalmente, hay otros métodos que han sido objeto de atención en los últimos años como *Customer Lifetime Value* (CLV) (Mulhern, 1999; Reinartz y Kumar, 2000). Yim *et al.*, (2004) señalan cuatro dimensiones (organización en torno al CRM, incorporación de tecnología CRM, énfasis en los clientes clave y gestión del conocimiento) a la hora de medir los resultados de una iniciativa CRM. Finalmente, Sin *et al.*, (2005) proponen un sistema multidimensional de medida del impacto sobre los resultados de una estrategia CRM teniendo en cuenta cuatro áreas fundamentales: estrategia, personas, tecnología y procesos.

#### 4. Hacia un nuevo modelo de medición de resultados en CRM

La evaluación del impacto de una estrategia CRM sobre los resultados es tan atractiva como desafiante. En una economía de Red, diseñar una estructura que refleje el elevado número de interacciones que tienen lugar y el valor que se crea en cada una de ellas es, sin duda, un complejo ejercicio. El problema no reside tanto en la cantidad de datos, ya que las empresas cuentan con sofisticados sistemas de información y almacenes de datos (*data warehouses*) que son capaces de gestionar una gran cantidad de datos, sino que el reto está en capturar información cualitativa derivada de las relaciones e interacciones que tienen lugar en estas redes en un contexto dinámico.

El criterio que tradicionalmente ha primado en la selección de indicadores utilizados en la medición de resultados ha



COLABORACIONES

sido la facilidad de medida, lo que proporciona a los gestores una visión muy restringida. Los métodos convencionales tienen la ventaja de evaluar el retorno sobre la inversión pero su principal limitación es que están basados en estimaciones de flujos de caja y criterios contables (Kim *et al.*, 2003).

Centrándonos en la estrategia CRM, los indicadores utilizados en este ámbito suelen estar relacionados con el consumidor, como la satisfacción del cliente (André y Saraiva, 2000), conocimiento del cliente (Kim *et al.*, 2003), interacción con el cliente (Stone *et al.*, 1996), retención (Sheth y Parvatiyar, 1995), deserción de clientes (Reichheld y Sasser, 1990), confianza (Hoffman *et al.*, 1999) y valor del ciclo de vida del cliente (Blattberg y Deighton, 1996; Rust *et al.*, 2001). Asimismo se debe considerar que hay conexiones no sólo entre variables y resultados, sino también entre variables; todo ello en un entorno dinámico con preferencias del consumidor en constante evolución, nuevos competidores, mercados cambiantes y tecnologías punteras (Johnson y Gustafsson, 2000). La investigación empírica muestra interconexiones entre variables, por ejemplo, la positiva correlación entre satisfacción del cliente y retención (Horstmann, 1998; McDougall *et al.*, 1996), la relación entre satisfacción y rentabilidad (Fornell, 2001; Johnson y Gustafson, 2000; Kamakura *et al.*, 2002) o la asociación entre la adquisición y retención de clientes (Thomas, 2001). Estos resultados rompen la asunción tradicional de que las medidas financieras y no financieras son opuestas, confirmando la propuesta de Jutla *et al.* (2001) que supone que algunas métricas son función de otras. Los resultados de diversos estudios sobre relaciones «lead/lag» entre métricas financieras y no financieras muestra que hay una fuerte asociación entre medi-

das de resultados no financieras como satisfacción de clientes y empleados, retención de clientes y empleados e indicadores de carácter financiero como la rentabilidad (Banker *et al.*, 2000; Ittner y Larcker 1998 a,b; Nagar y Rajan, 2001).

No obstante, todos estos estudios están basados en relaciones diádicas, cuando una economía en red como la actual requiere una visión multidimensional. La mayor parte de las investigaciones sobre CRM parten de la hipótesis de que los consumidores tienen un comportamiento racional y lineal, señalando que la satisfacción lleva directamente a la lealtad. En este sentido, Gummesson (2002) sostiene que las razones por las que un consumidor deja de tener relaciones con una empresa no tienen nada que ver, en la mayoría de los casos, con la carencia de satisfacción. Este autor apunta a otros factores tales como la influencia de los amigos, las actividades de marketing de los competidores, el deseo de probar una marca diferente o simplemente una mera coincidencia. En este sentido proponemos la inclusión de una variable moderadora: el riesgo asociado al cambio de proveedor, totalmente diferente según hablemos de productos/servicios de alta implicación en comparación con aquellos otros de baja implicación. Se pueden considerar otras variables moderadoras en la medida en que pueden fortalecer o debilitar el aspecto estudiado (Bharadwaj *et al.*, 1993).

Teniendo en cuenta que la estandarización se convierte en una estrategia cada vez más común y la competitividad es cada vez más intensa, los clientes se vuelven más exigentes y selectivos. En este contexto, Gummesson (2004) sostiene que las variables fundamentales del marketing moderno son las relaciones, redes e interacciones. Implementar una estrategia CRM para gestionar, de forma



COLABORACIONES

eficiente, las relaciones e interacciones con otras partes puede dar como resultado una ventaja competitiva sostenible. Centrándonos en los clientes, una forma adecuada de crear relaciones con los clientes es proporcionarles una experiencia que les haga sentir únicos. La mejor forma de impulsar la lealtad es mediante la creación de lazos basados en las emociones, ya que estos lazos permanecen fuertes a pesar de la intensa competencia y las batallas de precios.

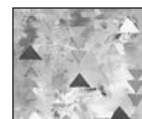
De acuerdo con Pine y Gilmore (1998) el concepto de valor económico ha evolucionado conforme a la siguiente secuencia: mercancías, bienes, servicios y experiencias. Las tendencias en *marketing* también apuntan a la creación de valor para los clientes en forma de experiencias (Berry *et al.*, 2002), lo que se ha traducido en diferentes descriptores para la economía: economía de la atención (Davenport y Beck, 2002), economía del entretenimiento (Wolf, 1999), sociedad de los sueños (Jensen, 1999), economía de las emociones (Gobe y Zyman, 2001) o economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1998, 1999; Schmitt, 1999). Asimismo, la adopción de un enfoque relacional, sensorial y emocional en las relaciones con los clientes es un aspecto crítico para ganar en competitividad y diferenciación (Gobe y Zyman, 2001; Lindstrom, 2005; Roberts, 2004). Adicionalmente, los autores que investigan en el campo del *marketing* experiencial argumentan que experiencias bien diseñadas tienen un retorno sobre la lealtad (Davenport y Beck, 2002; Gobe y Zyman, 2001; Pine y Gilmore, 1998, 1999; Schmitt, 1999).

Thusy y Morris (2004) señalan que uno de los retos a la hora de diseñar experiencias para los clientes es que las experiencias son de naturaleza intangible, lo que hace que difieran de una persona a otra. Sentimientos, emociones, aromas, colo-

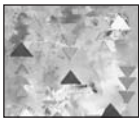
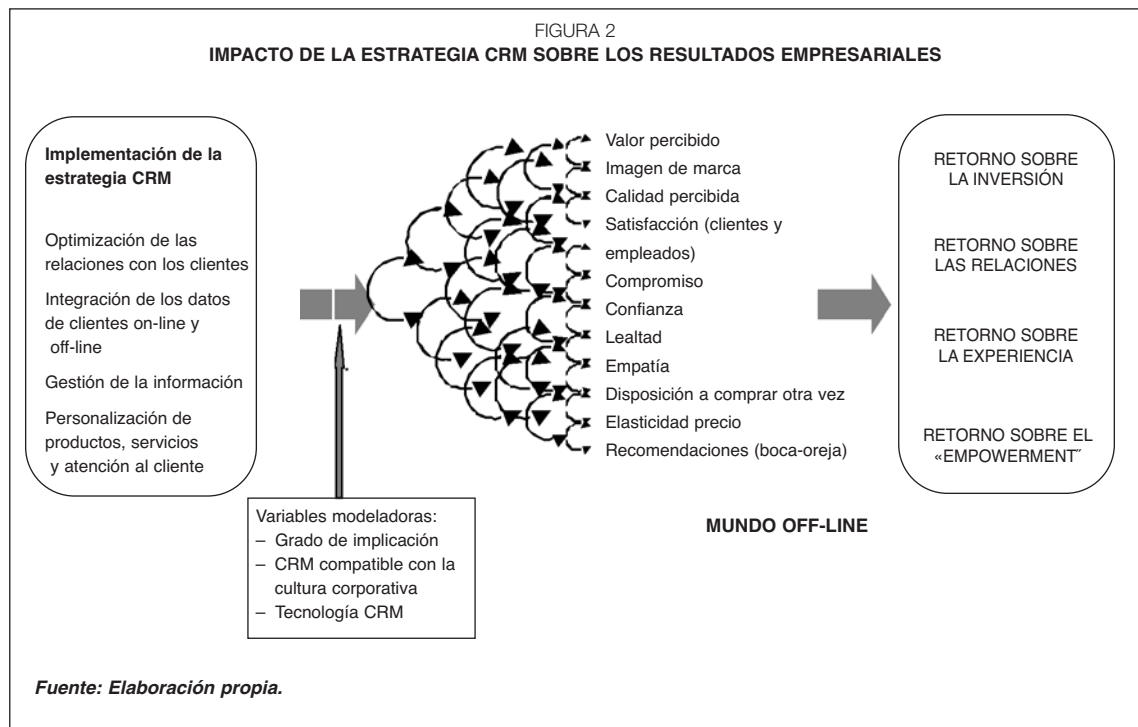
res, sonidos, contacto humano, tiempo y otros factores son los actores sobre el escenario de la experiencia. Esto implica que conocer el impacto de una estrategia CRM sobre la experiencia del cliente es difícil pero también clave, en la medida en que proporcionar a los clientes experiencias únicas puede crear fuertes lazos emocionales entre la empresa y el cliente que pueden conducir a una ventaja competitiva. Teniendo esto en cuenta, la medición de resultados debería moverse hacia esta dirección considerando el retorno sobre la experiencia del cliente como uno de los parámetros básicos a evaluar.

Thusy y Morris (2004) también destacan que las experiencias son creadas por personas, de tal forma que los empleados se convierten en socios de la empresa cuando interactúan con los clientes. La mayor parte de la literatura académica se centra en indicadores relacionados con el cliente, mientras que el rol de los empleados, su satisfacción, lealtad y la relación entre estas variables y la rentabilidad habitualmente no se incluye en los sistemas de medición de *marketing*. La política de la empresa que fomenta la recompensa de empleados que manifiestan un comportamiento proactivo, realizan contribuciones creativas y se convierten en socios de los clientes (Herzberg, 2003) debería ser incluida dentro del sistema de medición como uno de los aspectos clave. En esta línea, Berry *et al.*, (2002) sostienen que la experiencia del cliente es el resultado de dos tipos de categorías diferentes: «*mechanics*» (emitidas por cosas) and «*humanics*» (emitidas por personas).

Finalmente, destacamos la creciente importancia de Internet como un medio de comunicación y un canal de comercialización, lo que significa que las compañías debería aprovechar los datos que pueden ser obtenidos mediante un análisis *log-file* en la estrategia CRM. La recopilación de



COLABORACIONES



**COLABORACIONES**

algunos tipos de información como la ruta que los usuarios siguen cuando navegan por el sitio web, el ratio de clicks, visitas, interacción (contactos por e-mail, foros, etc.), venta cruzada e inducida, tasa de conversión, tasa de atracción, quejas, número de nuevos clientes, entre otros, es relativamente fácil de obtener en la Red. Finalmente, las empresas deben prestar una particular atención a algunos indicadores tales como la comunicación boca-oreja ya que en el mundo *on line* el impacto de las recomendaciones por parte de los «embajadores» de las firmas y las quejas de los «terroristas» adquieren unas dimensiones mucho mayores que en épocas precedentes. La Figura 2 muestra una síntesis de estas variables en la medida en que tienen un impacto sobre los resultados de la empresa.

El mundo académico ha hecho algunos progresos en el desarrollo de modelos de medición de los resultados de una estrategia CRM pero el potencial de investigación en este ámbito sigue siendo muy amplio. Los directivos se encuentran

abrumados por el excesivo número de métricas (la mayoría de ellas financieras) mientras que otros indicadores no son evaluados. Se hace necesario, por tanto, encontrar una convergencia y reducir el número de métricas en una estructura que incorpore medidas financieras y no financieras otorgando la importancia adecuada a la experiencia del cliente, aspectos intangibles, relaciones humanas e indicadores de la web. La idea es proporcionar a los decisores un sistema de medición integrador que incluya no solo parámetros *off-line* sino también indicadores *on-line*, «auditoria de la experiencia» (Berry, Carbone y Haeckel, 2002), métricas *soft and hard*, con un énfasis especial en el «*empowerment*», llevando a cabo un enfoque de redes e incluyendo algunas variables moderadoras, de tal forma que las empresas puedan gestionar todo el conocimiento de forma holística asegurando la exactitud y consistencia a la hora de mejorar las relaciones con clientes lo cual se traduce en una mejora de los resultados.

Algunas características críticas de este sistema cross-funcional e integrador son establecer enlaces entre métricas, dando forma a una red, siendo un proceso repetitivo que se retroalimenta (Johnson y Gustafsson, 2000; Marr y Schiuma, 2003) el cual tiene la capacidad para adaptarse de forma dinámica a los cambios en el contexto de los negocios (Kaplan y Norton, 2000; Kennerley y Neely, 2000; Neely, 1998; Waggoner *et al.*, 1999) y crear conexiones entre la visión a largo plazo del CRM, la estrategia y los objetivos de las tácticas a corto plazo, medidas y acciones que conducen a los resultados CRM (Metrus Group, 2003).

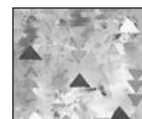
## 5. Conclusiones, retos y futuras líneas de investigación

El análisis del entorno actual exige tener en cuenta dos escenarios diferentes que coexisten de forma simbiótica, los mundos *off-line* y *on-line*. Esto significa que cuando una empresa decide adoptar un enfoque hacia el cliente integrando una estrategia CRM dentro de su cultura corporativa, la implementación es doble. Esta estrategia empresarial se puede entender, pues, como un prisma de dos caras, CRM y e-CRM, dos conceptos en los que subyace la misma filosofía pero que utilizan distintas soluciones. Esta diferenciación resulta esencial en un contexto de negocios donde el despliegue de las tecnologías de la información y la comunicación ha impulsado el desarrollo de una serie de empresas que actúan utilizando exclusivamente el canal Internet.

Los sistemas de medición de resultados en negocios y particularmente en *marketing*, son áreas que merecen especial atención tanto para académicos como para profesionales ya que éstos necesitan conocer si las estrategias implementadas

realmente se traducen en retornos sobre la inversión. La evolución de las métricas de marketing ha corrido paralela al avance de esta disciplina, partiendo de medidas financieras y unidimensionales las cuales proporcionaban una visión simplista de la realidad, evolucionando hacia sistemas más complejos y multidimensionales capaces de recoger muchas de las conexiones entre las actividades de marketing y los resultados. El *Balanced Scorecard* es uno de estos sistemas multidimensionales que proporciona a los directivos una perspectiva integral de la empresa. Su éxito ha impulsado adaptaciones al contexto del CRM con el objetivo de medir la efectividad de esta estrategia. En este trabajo, nos ponemos de parte de aquellos que defienden los enfoques «*scorecard*» pero proponemos un paso adelante, teniendo en cuenta las tendencias actuales en economía y marketing. En relación con el primer aspecto, en la actualidad las empresas forman parte de un mercado integrado en una economía de red, lo cual significa que las relaciones e interacciones entre diferentes agentes y variables son innumerables. En referencia al segundo, las tendencias en *marketing* apuntan a la experiencia del cliente como uno de los beneficios que los consumidores buscan en un mundo globalizado y estandarizado como el actual. En este contexto, los empleados se convierten en un activo de importancia estratégica. Asimismo, los directivos tienen la posibilidad de usar un amplio rango de instrumentos y tecnologías, tanto en el contexto *on-line* como *off-line*, que adecuadamente integradas proporcionan un mejor entendimiento de los clientes.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el reto es mejorar los actuales sistemas de medición de CRM con el objetivo de obtener una visión holística de la compañía. Para ello es necesario definir los indicado-



COLABORACIONES

res clave de resultados («*key performance indicators*») con especial énfasis en la experiencia del cliente y el papel de los empleados, integrando datos procedentes de todos los canales, incluyendo la web.

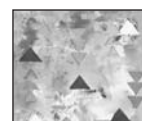
## Bibliografía

1. ACHROL, R.S. Y KOTLER, P. (1999). «Marketing in the network economy», *Journal of Marketing* (Special Issue). Vol. 63, pp. 146-163.
2. AMBLER, T. Y KOKKINAKI, F. (1997). «Measures of marketing success», *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, nº 7, pp. 665-678.
3. AMIR, E. Y LEV, B. (1996). «Value-relevance of non-financial information: the wireless communication industry», *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, nº 1-3, pp. 3-30.
4. ANDRÉ, M. Y SARAIVA, P. (2000). «Approaches of Portuguese companies for relating customer satisfaction with business results», *Total Quality Management Journal* (TQM), Vol. 11, nº 7, pp. 929-939.
5. ANG, L. Y BUTTLE, F. A. (2002). «ROI on CRM, a customer-journey approach», *Culture and Collaboration in Distributed Networks - Proceedings of the Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia*. December, Perth.Conference,Australia.
6. BANKER, R. D., POTTER, G. Y SRINIVASAN, D. (2000). «An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures», *Accounting Review*, Vol. 75 nº 1, pp. 65-92.
7. BERRY, L., CARBONE, L. P. Y HAECKEL, S. H. (2002). «Managing the total customer experience», *MIT Sloan Management Review*, nº primavera, pp. 85-89.
8. BHARADWAJ, S. G., VARADARAJAN, P. R. Y FAHY, J. (1993). «Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions», *Journal of Marketing*, Vol. 57, nº octubre, pp. 83-99.
9. BLATTBERG, R. C. Y DEIGHTON, J. (1996). «Manage marketing by the customer equity test», *Harvard Business Review*, nº julio-agosto, pp. 136-144.
10. BLATTBERG, R. C. Y THOMAS, J. S. (2001). «Valuing, analyzing, and managing the marketing function using customer equity principles», *Kellogg on Marketing*, En Iacobucci, (Eds), New York: Wiley y Sons.
11. BONOMA, T. V. Y CLARK, B. C. (1988). *Marketing Performance Assessment*, Boston: Harvard Business School Press.
12. BRIGNALL, S. Y BALLANTINE, J. (1996). «Performance Measurement in Service Business Revisited», *International Journal of Service Industrial Management*, Vol. 7, nº 1, pp. 6-31.
13. BROWN, S. A. (2000). «A case study on CRM and mass customization», *Customer relationship management- a strategic imperative in the world of e-business*, En Brown, S.A. (Ed.). Toronto: John Wiley and sons, Canada.
14. BUZZELL, R. D. Y GALE, B. T. (1987). *The PIMS principles: Linking strategy to performance*, New York: Free Press.
15. CAPRARO, A. J. Y SRIVASTAVA, R. K. (1997). «Has the influence of financial performance on reputation measures been overstated?», *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, nº 1-2, pp. 86-92.
16. CHANDRA, S. Y STRICKLAND, T. J. (2004). «Technological differences between CRM and E-CRM». *Issues in Information Systems*, Vol. 2, pp. 408-413.
17. CLARK, B.H. (1999). «Marketing performance measures: History and inter-



COLABORACIONES

- relationships», *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp. 711-732
18. COLE, J. Y GOLDSMITH, C. (1997). «Rivalry between Boeing, Airbus takes new direction», *Wall Street Journal*, n° abril, pp. B4.
  19. CROSBY, L.A. Y JOHNSON, S.L. (2001). «High performance marketing in the CRM era». *Marketing Management*, Vol. 10, n° 3, pp. 10-11.
  20. CROTEAU, A. M. Y LI, P. (2003). «Critical success of factors of CRM technological initiatives», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 20, n° 1, pp. 21-34.
  21. CURRY, J. Y CURRY, A. (2000). *The customer marketing method*, New York: The Free Press.
  22. DAVENPORT, T. Y BECK, J. (2002). *The attention economy: Understanding the new currency of business*, Boston: Harvard Business School Press.
  23. DAY, G. S. (2004). «Invited commentaries on evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° enero, pp. 18-27.
  24. DAY, G. S. Y WENSLEY, R. R. (1988). «Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority», *Journal of Marketing*, Vol. 52, n° abril, pp. 1-20.
  25. DEKIMPE, M. G. Y HANSSSENS, D. M. (1999). «Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability», *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, n° noviembre, pp. 397-412.
  26. DICK, A. S. Y BASU, K. (1994). «Customer loyalty: Towards an integrated conceptual framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 5, pp. 5-16.
  27. EDVINSSON, L. (2002). «IC-Rating», Available from: [http://www.intellectual-capital.se/rating\\_more.htm](http://www.intellectual-capital.se/rating_more.htm)
  28. EDVINSSON, L. Y MALONE, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Business.
  29. FITZ-ENZ, J. (1994). *How to Measure Human resource Management*, New York: McGraw-Hill.
  30. FORNELL, C. (2001). «The science of satisfaction», *Harvard Business Review*, n° marzo, pp. 118.
  31. FORRESTER RESEARCH (2005). «Forrester evaluates enterprise CRM software vendors». Disponible en: <http://www.forrester.com/ER/Press/Release/0,1769,1029,00.html>
  33. GARTNER GROUP (2001). «CRM economics: Figuring out the ROI on customer initiatives», *Working Paper, Stamford/CT*.
  34. GARTNER, (2002). *Use the Balanced Scorecard to executive CRM strategy*, Gartner Report.
  35. GHALAYNI, A.M. Y NOBLE, J.S. (1996). «The changing basis of performance measurement», *International Journal of Operations y Product Management*, Vol. 16, n° 8, pp. 63-80.
  36. GOBE, M. Y ZYMAN, S. (2001). *Emotional branding: The new paradigm for connecting brands to people*, New York: Allworth Press.
  37. GRABNER-KRAEUTER, S. Y MOEDRITSCHER, G. (2002). «Alternative approaches toward measuring CRM performance», *6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management*, Atlanta.
  38. GREENBERG, P. (2001). *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.
  39. GRÖNROOS, C. (2000) «Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, n° 3, pp.13-24.



COLABORACIONES

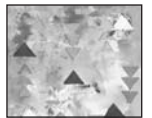
40. GUMMESSON, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann/Elsevier, Oxford, UK 14.(segunda edición revisada).
41. GUMMESSON, E. (2004). «From one-to-one to many-to-many marketing», *Plenary Session Presentation at QUIS 9*, Karlstad University, Sweden.
42. GUPTA, S., LEHMANN D. R. Y STUART, J. A. (2002). «Valuing customers», *Working Paper*, Columbia Business School.
43. HANDEN, L. (2000). «The three Ws of technology», *Customer relationship management- a strategic imperative in the world of e-business*. En Brown, S. A. (Ed.), Toronto: John Wiley and sons, Canada.
44. HERZBERG, F. (2003). «One more time: How do you motivate employees?», *Harvard Business Review*, Vol. 81, nº 1, pp. 87-96.
45. HOFFMAN, D.L., NOVAK, AND PERLTA, M. (1999). «Building consumer trust in Online», *Communications of the ACM*, Vol. 42, nº 4, pp. 50-56.
46. HORSTMANN, R. (1998). «Führt kundenzufriedenheit automatisch zu kundenbindung?», *IO Management*, nº 10, pp. 20-23.
47. IMA (1993). «Cost management update», *US Institute of Management Accountants, Cost Management Group*, nº 32, octubre.
48. IMA (1995). «Cost Management Update», *US Institute of Management Accountants, Cost Management Group*, nº 49, marzo.
49. IMA (1996). «Cost Management Update», *US Institute of Management Accountants, Cost Management Group*, nº 64, junio.
50. ITTNER, C. D. Y LARCKER, D. F. (1998a). «Innovations in performance measurement: trends and research implications», *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
51. ITTNER, C. D. Y LARCKER, D. F. (1998b). «Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction», *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-35.
52. ITTNER, C. D., KALAFUT, P., LARCKER, D. F., SEAN LOVE, S., LOW, J., PARK, J., SIESFELD, T. Y ZITO, S. (2000). *Measuring the Future: Value Creation Index*. Disponible en: [http://www.ca.cgey.com/news/invisible\\_advantage\\_mediakit/vci.pdf](http://www.ca.cgey.com/news/invisible_advantage_mediakit/vci.pdf)
53. JAIN, D. Y SINGH, S. (2002). «Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions», *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, nº 2, pp. 34-46.
54. JENSEN, R. (1999). *The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*, New York: McGraw-Hill.
55. JOHNSON, M.D. Y GUSTAFSSON, A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit*, University of Michigan Business School Management Series, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
56. JUTLA, D., CRAIG, J. Y BODORIK, P. (2001). «Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness», *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies Track, 1-10. IEE Computer Society Press.
57. KAMAKURA, W. A., VIKAS MITTAL, F. R. Y MAZZON, J. A. (2002). «Assessing the service profit chain». *Marketing Science*, Vol. 21, nº 3, pp. 294-317.
58. KAPLAN, R. Y NORTON, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard measures that drive performance*, Harvard



COLABORACIONES



- Business Review, Vol. 70, n° 1, pp. 71-79.
59. KAPLAN, R. Y NORTON, D.P. (1996). «Using the Balanced Scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, Vol. 74, n° 1, pp. 75-82.
  60. KAPLAN, R.S. Y NORTON, D.P. (2000). *The strategy focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
  61. KELLER, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
  62. KENNERLEY, M. Y NEELY, A. (2000). «Performance measurement frameworks: A review», *Proceedings of II Performance Measurement Conference*, Cambridge.
  63. KIM, J., SUH, E. Y HWANG, H. (2003). «A model for evaluating the effectiveness of CRM using the Balanced Scorecard», *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17, n° 2, pp. 5-19.
  64. KOHLI, R., PIONTEK, F., ELLINGTON, T., VANOSDOL, T., SHEPARD, M. Y BRAZEL, G. (2001). «Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital-physician collaboration», *Decision Support Systems*, Vol.32, pp. 171-187.
  65. LAWSON-BODY, A. Y LIMAYEM, M. (2004). «The impact of customer relationship management on customer loyalty: The moderating role of web site characteristics», *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 9, n° 4. Disponible en: <http://www.informatik.uni-trier.de/~ley/db/journals/jcmc/jcmc9.html>
  66. LEV, B. (2002). *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Brookings Institution, Washington
  67. LINDSTROM, M. (2005). *Brand sense: Build powerful brands through touch, taste, smell, sight, and sound*, New York: The Free Press.
  68. MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2004). *2004-2006 Research priorities: A guide to MSI Research Programs and Procedures*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
  69. MARKETING WEEK (2001). «Assessing marketers' worth», n° 1, febrero, pp. 42-43.
  70. MARR, B. Y SCHIUMA, G. (2003). «Business performance measurement - past, present and future», *Management Decision*, Vol. 41, n° 8, pp. 680-687.
  71. MASSEY, A. P., MONTOYA-WEISS, M. Y HOLCOM, K. (2001). «Reengineering the customer relationships: Leveraging knowledge assets at IBM», *Decision Support Systems*, n° 23, pp. 155-170.
  72. MCDOUGALL, D., WYNER, G. Y VAZ-DAUSKAS, D. (1997). «Customer valuation as a foundation for growth», *Managing Service Quality*, Vol. 7, n° 1, pp. 5-11.
  73. MCKENNA, R. (1993). *Relationship Marketing: Successful strategies for the age of the consumer*, Boston: Harvard School Business Press.
  74. MERITUM GUIDELINES (2001). *Guidelines for managing and reporting on intangibles, final report*, Available from: <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum>.
  75. META GROUP (2002). *Meta Group predicts serious risk of failure for leading companies implementing customer relationship management (CRM) initiatives* (electronic publication). Available from: Metrus Group (2003). Maximizing CRM performance with Strategic Measurement. Metrus Group White Paper.
  76. METRUS GROUP (2003), «Maximizing CRM performance with Strategic



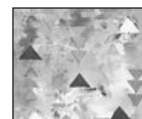
COLABORACIONES

- Measurement», *Metrus Group White Paper*.
77. MOORMAN, C. Y RUST, R. T. (1999). «The Role of Marketing. Journal of Marketing», *Journal of Marketing/MSI Special Issue on Fundamental Issues in Marketing*, Vol.63 (Special Issue), pp. 180-197.
78. MOURITZEN, B., BUKH, P. N. Y JOHANSEN, M. R. (2003). *Intellectual capital statements – the new guideline*, Ministry of Science and Education, Denmark.
79. MULHERN, F.J. (1999). «Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions», *Journal of Interactive Marketing*, nº 13, pp. 25-40.
80. MURPHY, G.B.; TRAILER, J.w. Y HILL, R.C. (1996). «Measuring performance in entrepreneurship research», *Journal of Business Research*, , Vol.36, nº 1, pp. 15-23.
81. NAGAR, V. AND RAJAN, M. V. (2001). «The revenue implications of financial and operational measures of product quality», *The Accounting Review*, Vol. 76, nº 4, pp. 495-513.
82. NEELY, A. (1998). *Measuring business performance: Why, what and how*, Economist Books, London.
83. NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., BOURNE, M. Y KENNERLEY, M. (2000). «Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach», *International Journal of Operations y Production Management*, Vol. 20, nº 10, pp. 1119-1145
84. PAYNE, A. (2000). *A strategic framework for customer relationship management*. BT CRM White Paper.
85. PAYNE, A. Y PENNIE FROW (2005). «A strategic framework for customer relationship management», *Journal of Marketing*, nº 69, octubre, pp. 167-176
86. PEPPERS, D., ROGERS, M. Y DORF, B. (1999). «Is your company ready for one-to-one marketing?», *Harvard Business Review*, Vol. 77, nº1, pp. 151-78.
87. PINE, B. Y GILMORE, J. (1999). *The experience economy*, Boston: Harvard Business School Press.
88. PINE, B., Y GILMORE, J. (1998). «Welcome to the experience economy», *Harvard Business Review*, nº julio-agosto, pp. 97-105.
89. PLAKOYIANNAKI, E. Y TZOKAS, N. (2001). «Customer relationship management: a capability portfolio perspective», *Conference Proceedings of the European Marketing Academy Conference (EMAC)*, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen, Norway.
90. RAMSEY, S. (2003). «Introduction: Strategy first, then CRM», *The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability*, En Freeland, J. (Ed.), New York: McGraw-Hill, p. 13.
91. REICHHELD, F.F. Y SASSER, W. E. (1990). «Zero defections: Quality comes to services», *Harvard Business Review*, nº . 68, septiembre-octubre, pp. 105-111.
92. REINARTZ, W.J. Y KUMAR, V. (2000). «On the profitability of long-life customers in a non contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing», *Journal of Marketing*, nº 64, octubre, pp. 17-35.
93. RIGBY, D. K., REICHHELD, F. F. Y SCHEFTER, P. (2002). «Avoid the four perils of CRM», *Harvard Business Review*, Vol. 80, nº 2, pp.101-109.
94. RINDFLEISCH, A. Y MOORMAN, C. (2001). «The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-Ties perspective», *Journal of Marketing*, Vol. 65, nº April, pp. 1-18.



COLABORACIONES

95. ROBERTS, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. New York: Powerhouse Books.
96. ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, N. Y EDVINSSON, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, New York University Press.
97. ROSS, D. F. (2005). «E-CRM from a supply chain management perspective». *Information Systems Management*, n° invierno, pp. 37-44.
98. RUST, R. T., LEMON, K. N. Y ZEITHAML, V. A. (2003). «Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy», *Marketing Science Institute Working Paper*.
99. RUST, R. T., ZEITHAML, V. A. Y LEMON, K. N. (2000). *Driving Customer Equity – How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, New York: Free Press.
100. RYALS, L. (2005). «Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships», *Journal of Marketing*, n° 69, octubre, pp. 252-261.
101. SANDVIK, E. (2004). *Topplinjen –Sanseapparatet som gjor bedriften smartere*, URL: <http://www.humankapitalgruppen.no>
102. SCHMITT, B. (1999). *Experiential marketing*, New York: The Free Press.
103. SCHULTZ, D. E. (2000). «Understanding and measuring brand equity», *Marketing Management*, n° 62, primavera, pp. 8-9.
104. SHETH, J.N. Y PARVATIJAR, A. (1995). «Relationship marketing: theory, methods and applications», *Research Conference Proceedings*, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, G.A. June.
105. SIN, L.Y.M., TSE, A.C.B., Y YIM, F.H.K. (2005). CRM : «Conceptualization and scale development», *European Journal of Marketing*, Vol. 39, n° 11-12, pp. 1264-1290.
106. SRIVASTAVA, R. K. (2004). «Building and leveraging market-based assets to drive marketplace performance and value», *CRM Project White Paper*.
107. SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T. A. Y FAHEY, A.L. (1999). «Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 63, n° 99 (Special Issue), pp. 168-179.
108. SRIVASTAVA, R.K., SHERVANI, T.A. Y FAHEY, A.L. (1998). «Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis». *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° enero, pp. 2-18.
109. STONE, M., WOODCOCK, N. Y WILSON, M. (1996). «Managing the change from marketing planning to relationship management», *Long Range Planning*, Vol. 29, n° 5, pp. 675-683.
110. STRAUSS, J. Y FROST, R. ( 2001). *E-marketing*, Prentice-hall, New Jersey.
111. SVEIBY, K. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*, San Francisco: Berrett Koehler.
112. SZYMANSKI, D. M. Y HENARD, D. H. (2001). «Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 1, pp.16-35.
113. THOMAS, J. (2001). «A methodology for linking customer acquisition to customer retention», *Journal of Marketing Research*, n° 38, mayo, pp. 262-268.
114. THUSY, A. Y MORRIS, L. (2004). *From CRM to customer experience: a new realm for innovation*, Business Digest.
115. WAGGONER, D.B., NEELY, A.D. Y KENNERLEY, M.P. (1999). «The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary



COLABORACIONES

- nary review», *International Journal of Production Economics*, nº 60-61, pp. 53-60.
116. WAYLAND, R. E. Y COLE, P. M. (1997). *Customer connections: New strategies for growth*, Boston: Harvard Business School Press.
117. WELLS, J. D. Y FUERST, W. L. (1999). «Managing information technology (IT) for one-to-one customer interaction», *Information and Management*, Vol. 35, nº 1, pp. 53-62.
118. 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, USA.
119. WOLF, M.J. (1999). *The entertainment economy – How mega-media forces are transforming our lives*, New York: Times Books, Random House.
120. WOODCOCK, N. (2000). «Does how customers are managed impact on business performance?», *Interactive Marketing*, Vol. 1, nº 4, pp. 375-389.
121. YENIYURT, S. (2003). «A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies», *Marketing Intelligence y Planning*, Vol. 21, nº 3, pp. 134-142.
122. YIM, C. K. Y KANNAN, P. K. (1999). «Consumer behavioral loyalty: a segmentation model and analysis», *Journal of Business Research*, Vol. 44, nº 2, pp.75-92.
123. YIM, F.H., ANDERSON, R.E. Y SWAMI-NATHAN, S. (2004). «Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcomes», *Journal of Personal Selling y Sales Management*, Vol. 4, otoño, pp. 263-278.
124. ZABLAH, A.R., BELLENGER, D.N. Y JOHNSTON, W. J. (2004). «An evaluation of divergent perspectives on CRM: Towards a common understanding of an emerging phenomenon», *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, nº 6, pp. 475-89.



COLABORACIONES