

Una hoja de ruta para las relaciones con el cliente: lo que se sabe, los potenciales escollos y el camino a seguir

William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret, & Wesley J. Johnston

Este artículo sirve de introducción a diez artículos que aparecen en esta sección especial sobre gestión de relaciones con el cliente (CRM). El objetivo general de este artículo es proveer al lector de una hoja de ruta que ubique a estos artículos dentro del contexto del campo del CRM. Se sugieren 11 propuestas sobre lo que se sabe del CRM y los potenciales escollos y aspectos desconocidos que las empresas enfrentan en la implementación del CRM. También se entregan seis recomendaciones para una mayor investigación sobre CRM. La discusión se organizó alrededor de estos temas antes de presentarse los comentarios de conclusión.

Qué se sabe sobre CRM

Antes de ocuparnos de lo que se sabe sobre CRM, se comenzará por ubicar al campo del CRM en el contexto general del pensamiento de marketing¹. Muchos años atrás, los economistas introdujeron el concepto de maximización de valor, según el cual una firma maximiza las ganancias y los consumidores maximizan sus utilidades. Hoy, se tiene el concepto de CRM. Los teóricos del área aún enfatizan el rendimiento de la empresa y el valor del consumidor, aunque también hablan sobre la creación dual del valor de empresa y consumidor (Payne y Frow 2005; Rogers 2005, Vargo y Lusch 2004).

La interrogante que se plantea es si el enfoque del campo sobre el CRM entrega una comprensión de comportamiento de consumidores y empresas o si solamente crea mayor “atención”. Muchos vendedores argumentan que el CRM requiere de un cambio de paradigma y comportamiento por parte de las empresas. De ser cierto, el CRM es realmente la nueva gran idea. Sin embargo, otros contradicen esta noción al afirmar que los conceptos del CRM no son muy diferentes a aquellos planteados por los economistas muchos años atrás. De ser así, surgen las siguientes preguntas: ¿es el CRM simplemente otra manera de presentar las ideas básicas de marketing que se han extendido y construido sobre paradigmas económicos clásicos? ¿Debe ser el CRM visto simplemente como otra de las muchas modas que vienen y van en el mundo de los negocios? ¿o es posible una tercera explicación? A saber, ¿representa el CRM la evolución de las ideas de marketing y el alcance de tecnologías nuevas y rentables? En esta perspectiva, el CRM no es ni una moda o un cambio de paradigma. Después de observar el desarrollo del campo del CRM, se ofrece la siguiente propuesta:

P₁: CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing y la disposición de nueva información, tecnología y formas organizacionales.

¹ Las limitaciones de espacio nos obligan a tomar una perspectiva amplia del campo. Por ello, no proveemos una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre CRM, ni mucho menos la bibliografía relevante sobre marketing.

Para apoyar esta proposición, documentamos brevemente esta evolución.

Una de las grandes ideas originales en marketing era que, para mantenerse en existencia, las empresas no deberían enfocarse en vender productos, sino en satisfacer necesidades (Levitt 1960). Por ende, una compañía fabricante de taladros está en el negocio de entregar a sus clientes un hoyo y una empresa de ferrocarriles está en el negocio de entregar transporte. Este es un componente clave del CRM debido a que el énfasis no está en cómo vender el producto, sino en crear valor para el cliente y, al mismo tiempo, crear valor para la empresa (seguir en existencia). En otras palabras, es el proceso de la creación de doble valor. Levitt (1969) introdujo el concepto de producto aumentado, subrayando el hecho de que los consumidores están interesados en la experiencia completa de la compra, no solo en el producto central. Nuevamente, el CRM se relaciona con este concepto porque trata de encontrar elementos específicos del proceso de intercambio que producen valor para el consumidor.

Bagozzi (1974) trasladó la noción de la atención de las personas hacia el propio proceso de intercambio al reiterar el concepto económico fundamental de que una transacción ocurre solamente cuando ambas partes perciben que están recibiendo valor. Casi diez años después, Berry (1983) cambió el énfasis a la relación entre la empresa y el cliente. En ese entonces, su interés estaba en el sector de los servicios y la necesidad de que la organización de servicios atrajera clientes para luego mantener y mejorar estas relaciones con los mismos.

En base sus ideas y el trabajo teórico relacionado (Arndt 1979; MacNeil 1978; Morgan y Hunt 1994), el concepto de construir relaciones se expandió a otros dominios, tales como las relaciones entre compradores y vendedores en el sector industrial (Dwyer, Schurr, y Oh 1987) y los canales de distribución (Boulding et al. 1993; Grön-roos 1994; Gummeson 1987; Webster 2002). Este cuerpo de literatura discute conceptos que son relevantes para el CRM, tales como la influencia de la experiencia anterior en las expectativas futuras del cliente, el trato diferente para cada cliente y el valor de las relaciones a largo plazo.

Al mismo tiempo, otros expertos en marketing enfocaron su atención en las capacidades centrales de la empresa que eran necesarias para desarrollar y mantener buenas relaciones con los clientes. En un sentido, ésta era una formalización del concepto y procesos implícito en el análisis de las “tres C” (esto es, consumidor, compañía y competencia). Como resultado, se desarrollaron conceptos tales como la orientación hacia el mercado (Kohli y Jaworski 1990; Narver y Slater 1990), enfoque en el mercado (Day 1994), y aprendizaje basado en el mercado (Vorhies y Hunt 2005), los que enfatizaban el establecimiento de buenos procesos de información dentro de la empresa para comprender las necesidades y los deseos de los consumidores, haciéndolos más eficientes y efectivos en la gestión de la relación de clientes. Además, hubo una evolución desde la gestión del producto o la marca a la gestión de consumidor (Sheth 2005) y desde la gestión del portafolio de producto a la gestión de portafolio de consumidor (Johnson y Selnes 2004). Estas transiciones estaban destinadas a funcionar en parte en el área de la equidad de marca, la cual reconocía que la igualdad reside en las mentes de los consumidores (Keller 1992).

Esto causó que se cambiara la atención desde las marcas y los productos a los consumidores.

Con este desarrollo del marketing como tela de fondo, había una explosión de datos de consumidores en los años 80. Aunque se hicieron algunos intentos por organizar estos datos con fines analíticos, algunas empresas se vieron sobrepasadas por el impacto de información potencialmente útil. En anticipación a las soluciones de software y hardware a estos problemas estadísticos, Pepper y Rogers (1993) introdujeron el concepto de marketing uno-a-uno y Pine (1993) introdujo el concepto de personalización masiva. Los vendedores sacaron provecho de estas ideas con soluciones de software y hardware y comenzaron a usar el término CRM para referirse a la recolección de datos y actividades en relación a la gestión de la interfaz de consumidor-empresa.

Estas soluciones de CRM permitieron a las empresas adquirir, depositar y analizar datos sobre las acciones de consumidores y empresas de manera más fácil. Al usar estos datos y análisis, las empresas comenzaron a enfocarse en adquirir nuevos clientes, retener a sus clientes actuales (construyendo relaciones de largo plazo) y mejorando estas relaciones a través de actividades tales como comunicaciones personalizadas, venta cruzada y la segmentación de consumidores, dependiendo de su valor para la empresa (Payne y Frow 2005). La implementación de estas soluciones de CRM también exigió que las empresas tuvieran una orientación a las relaciones con los consumidores (Jayachandran et al. 2005; Srinivasan y Moorman 2005) y a tener procesos implementados para recolectar, analizar y aplicar la información de cliente adquirida (Jayachandran et al. 2005).

Entonces, la pregunta es, **¿qué hay de nuevo sobre el CRM?** Sobre la base de nuestra discusión anterior, se puede concluir que el CRM es la mezcla de diferentes ideas presentes en la extensa bibliografía de marketing. Sin embargo, creemos que el CRM representa una evolución más allá del reembalaje de ideas existentes ya que “requiere una integración funcional cruzada de procesos, personas, operaciones y capacidades de marketing posibilitados por la información, tecnologías y aplicaciones” (Payne y Frow 2005, p. 168). De hecho, el CRM va más allá del enfoque al cliente. No sólo crea relaciones y usa sistemas para recolectar y analizar datos, sino también integra estas actividades en toda la empresa, vinculándolas al valor de la compañía y de los consumidores. Además extiende esta integración a toda la cadena de valores y la red de empresas que colaboran a la creación de valor para el consumidor, a la vez que crea valor para los accionarios.

P₂: El campo del CRM ha comenzado a converger en una definición común.

Payne y Frow (2005) documentaron numerosas definiciones del CRM en su bibliografía. Estas definiciones van desde ver al CRM como la implementación de soluciones tecnológicas específicas a un enfoque holístico de gestión de relaciones con el consumidor que crea valor simultáneamente para la empresa y para el cliente. Esta plétora de definiciones ha causado algo de confusión. Parvatiyar y Sheth (2001) notaron que un prerequisite para que el campo emergente se fusione para convertirse en un campo establecido es que la disciplina establezca una definición aceptable que capture todos los aspectos principales del concepto. Payne y Frow intentan proveer tal definición. Es posible

objetar ligeramente por la redacción específica, pero estamos de acuerdo con los elementos básicos de su definición.

Específicamente, el CRM se refiere a la estrategia, la gestión de la creación dual de valor, el uso inteligente de datos y tecnología, la adquisición de conocimiento sobre consumidores y la difusión del mismo a accionistas apropiados, el desarrollo de relaciones de largo plazo con consumidores específicos y/o grupos de consumidores y la integración de los procesos de muchas áreas de la empresa y la red de empresas asociadas para generar valor para el cliente.

Además del desarrollo teórico, un prerequisite para el desarrollo aplicado del CRM es que debiera mejorar el rendimiento de la empresa de manera comprobable. Esta es una calidad necesaria en la evaluación de cualquier empresa o actividad de marketing (Lehmann 2004; Rust et al. 2004). Con esto en mente, note que no es una creencia extensa que la implementación de actividades de CRM lleve a mayor valor a la empresa. Para ello, considere los numerosos artículos que han aparecido en la prensa de los negocios (Rigby, Reichheld, Scheffer 2002; Whiting 2001). De todas formas, proponemos lo siguiente:

P₃: Las empresas han desarrollado prácticas CRM probadas que mejoran el rendimiento de la empresa.

Ocho de diez artículos en esta sección especial se ocupan directamente de esta propuesta. Estos artículos usan diferentes medidas de rendimiento y varios métodos de investigación en muchos contextos diferentes. No obstante, todos los ocho artículos demuestran que las actividades de CRM pueden mejorar el rendimiento de una empresa. Para un campo que ha estado bajo la mira por supuestamente no cumplir su objetivo, creemos que este es un resultado importante.

Usando un enfoque de estudio de caso, Ryals (2005) demuestra que uno de las unidades de negocio que estudió fue capaz de alcanzar un incremento de las ganancias unitarias de un 270% (por sobre sus metas) al implementar varias medidas relacionadas al CRM. Usando una base de datos de múltiples empresas (transversal), Srinivasa y Moorman (2005) demuestran que las empresas que invierten más en actividades y tecnologías de CRM tienen mayor satisfacción de parte de los consumidores. Usando otra base de datos de empresas múltiples, Mithas, Krishnan y Fornell (2005) demuestran que el uso de aplicaciones de CRM está asociado con un incremento en el conocimiento de los consumidores, lo cual a su vez está asociado con una mayor satisfacción del cliente. Usando otra base de datos transversal, Jayachandran y sus colegas (2005) probaron que el rendimiento de una empresa, medido en términos de la retención y satisfacción de los consumidores es mayor para las compañías que tienen buenos procesos de información sobre sus relaciones.

Cao y Gruca (2005), Lewis (2005), Thomas y Sullivan (2005), y Gustafsson, Johnson y Roos (2005) utilizaron datos recolectados de una sola empresa durante un espacio de tiempo establecido. Cao y Gruca, Lewis y Thomas y Sullivan tomaron datos de tanto la empresa como sus clientes para desarrollar aplicaciones de CRM específicas para aumentar el rendimiento de la compañía. Cao y Gruca centraron su atención en adquirir los

consumidores “correctos”; Lewis provee un proceso que identifica y considera el comportamiento dinámico de los consumidores, así estableciendo un esquema de precios que aumenta las ganancias a largo plazo; y Thomas y Sullivan desarrollaron un sistema de apoyo a las decisiones usando una base de datos empresarial que permite a la compañía modificar su mensaje comunicacional dependiendo de dónde viven los clientes y la manera en que compran. En cada caso, los autores muestran como las ganancias de la empresa pueden aumentarse. Gustafsson, Johnson y Roos (2005) examinan el comportamiento del consumidor y demuestran que algunas de las mediciones de rendimiento intermedio de relaciones que surgen de la bibliografía de empresa a empresa (satisfacción, compromiso condicionado) influyen al comportamiento directa y positivamente en la forma de retención dentro del ambiente de empresa a consumidor.

Debemos enfatizar cuatro puntos. Primero, los ocho artículos empíricos en esta sección especial demuestran el impacto positivo del CRM en una amplia variedad de ambientes de la industria. Por ello, el éxito del CRM no está relacionado con ser parte de una industria en particular (ejemplo, servicios financieros). Segundo, notamos que todos los artículos de aplicación son específicos y no generales, por lo que indican mejoras en las ganancias de índole local. Sólo podemos especular lo que podría lograrse con sistemas de enfoque más exhaustivos. También nos preocupa que soluciones locales puedan llegar a resultados poco óptimos a largo plazo. Tercero, el estudio de Ryal (2005) es el único que mide directamente tanto costos como las ganancias asociadas con las actividades de CRM en la evaluación de ganancias generales. Lewis (2005) y Cao y Gruca (2005) examinan las ganancias, pero debido a los pocos datos disponibles, realizan suposiciones sobre los costos para generar estos números. Los otros estudios utilizan diversos procedimientos para establecer las ganancias. Debido a que muchos estudios consideran la satisfacción del consumidor como medida de rendimiento, es interesante que Gustafsson, Johnson y Roos (2005) descubrieran que ésta está negativamente asociada con la rotación de consumidores, lo que constituye una poderosa evidencia de que la satisfacción del consumidor es un útil pronosticador de malos resultados. Sin embargo, es importante destacar que este mismo estudio indica que la satisfacción no es el único indicador de medidas de rendimiento en declive.

Esto lleva a una cuarta observación sobre actividades de CRM y su relación con el rendimiento de la empresa. Payne y Frow (2005) enfatizan que un importante elemento en cualquier sistema de CRM es el proceso de medición. Aunque el objetivo último de cualquier proceso de medición es incrementar el valor para los accionistas, una de las verdaderas ventajas de un proceso de medición basado en CRM es que la empresa comúnmente obtiene otras medidas como valor de consumidor y costos de adquisición y retención, lo que se relaciona al proceso de creación de doble valor. Entonces, un buen proceso de medición de CRM provee al negocio la oportunidad de obtener una idea más profunda de la manera en que estos procesos de mediciones intermedias se relacionan al rendimiento negativo de la empresa.

Varios artículos en esta edición muestran estas relaciones. Entonces, no creemos que cada artículo deba enfocar su atención en los indicadores de rendimiento más obvios (por ejemplo, ganancias, valor de accionistas). No obstante, es claro que se necesita un mayor esfuerzo para establecer las relaciones entre los variados procesos de medición que surgen de los sistemas de CRM y aquellos indicadores, así como con la ganancia implícita en las

diferentes inversiones en CRM. El trabajo de Gupta, Lehmann y Stuart (2004) ofrece un excelente primer paso en esta dirección. Esta área debiera ser de gran interés para los investigadores que quieren demostrar la relación entre las actividades de marketing y el valor para los accionistas (Srivastava, Shervani y Fahey, 1998). En general, el CRM crea el potencial para que las empresas comiencen a tratar como inversiones aquello que antes consideraban costos de marketing (Rust, Lemon y Zeithaml 2004). Aún más, esto implica que el marketing debiera recuperar un rol central en la gestión como un valor clave para la empresa, en específico, el valor de consumidores.

Finalmente, aún si se considera la investigación de Payne y Frow (2005) como un artículo conceptual y no empírico, se nota la importancia de la relación entre el CRM y el rendimiento. En particular, este marco conceptual emerge como la “mejor práctica” surgida de la investigación de la interacción entre varias empresas. Si una compañía no alcanza los resultados deseados con sus actividades de CRM, podría comparar sus prácticas con el modelo de buenas prácticas entregados por los autores. Esta comparación podría revelar diferencias entre cómo la empresa implemente el CRM y las mejores prácticas.

Habiendo dicho esto, notamos que el marco de trabajo de Payne y Frow (2005) no hace mayor referencia acerca de la manera en que un contexto o proceso en particular interactúa con otros procesos para producir resultados diferenciales a partir de las actividades de CRM. Aunque los artículos publicados en esta edición especial muestran que las actividades de CRM llevan a un mejor rendimiento empresarial, también revelan situaciones en las que las actividades de CRM tienen efectos más o menos positivos en el rendimiento de la empresa. Esto lleva a nuestra siguiente propuesta:

- P₄: Manteniendo fijo el nivel de inversión en actividades de CRM, su efectividad depende en la manera en que éstas se integran a**
- (a) los procesos existentes y**
 - (b) las capacidades preexistentes en una empresa.**

Hemos notado previamente que las actividades de CRM necesitan ser integradas al tejido de las operaciones generales de la empresa. Debido a que diferentes firmas tienen diferentes habilidades principales, no es una sorpresa que las actividades de CRM tengan un efecto diferencial dependiendo del contexto, cuándo y dónde son implementados. Esto es similar a lo que se ha observado en el contexto de la gestión de relaciones (Coviello et al 2002). Específicamente, Jayachandran y sus colegas (2005) demuestran que los efectos positivos de las inversiones en tecnología de CRM mejoran cuando la empresa tiene los procesos apropiados de información de relaciones en efecto. Srinivasan y Moorman (2005) demuestran que para los vendedores online, los compromisos estratégicos en relación a la transición de una tienda física a una virtual afectan el impacto de las inversiones en CRM online en el rendimiento de la empresa. Notablemente, también descubren algunos casos en los cuales un incremento en la inversión en CRM está asociados con resultados negativos en rendimiento.

Del mismo modo, Mithas, Krishnan y Fowell (2005) muestran que el rendimiento de las actividades de CRM mejora cuando las empresas comparten información con los miembros de su cadena de suministros. Asimismo, Thomas y Sullivan (2005) muestran que un

sistema CRM de una empresa que coordina e integra datos de diferentes fuentes les permite ganar nuevo conocimiento acerca de cada consumidor y mejorar así su rendimiento.

Suponemos que existan muchos otros contextos en los cuales las actividades de CRM estén siendo mejoradas o reducidas. Discutimos el asunto en mayor profundidad en algunas de las proposiciones subsiguientes. No obstante, antes de abocarnos a ello, ofrecemos otra proposición que puede sonar algo contradictoria con respecto a la proposición anterior:

P₅: La implementación efectiva del CRM no requiere necesariamente un análisis, concepto o tecnología sofisticada.

Después de leer numerosas postulaciones para esta publicación, nos llamó la atención lo simple que eran los artículos sobre aplicación. Los estudios empleaban metodologías conocidas (por ejemplo, segmentación latente: Lewis 2005; Thomas y Sullivan 2005), se apoyaron en temas conceptuales (por ejemplo, selección adversa en la adquisición de consumidores: Cao y Gruca 2005) y examinaban pequeños grupos de actividades de CRM (por ejemplo, uso de valor vitalicio de los clientes: Ryals 2005) al estudiar los efectos del CRM en el rendimiento.

Quizás el ejemplo más importante de esta tendencia es el de la contribución de Ryals (2005). Desde el punto de vista de la metodología de investigación, su enfoque de estudio de caso es técnicamente poco sofisticado. Aún más, las actividades de CRM implementadas en estos estudios de caso son simples y directas. La combinación de estos dos atributos llevó a un examinador del manuscrito a concluir que una importante insinuación de este artículo es que aún las más simples actividades de CRM entregan beneficios medibles para una empresa.

Otra sorpresa extraída de los artículos de aplicación es la relevancia de la segmentación de mercado tradicional en el contexto de las actividades de CRM. Algunos podrían igualar al CRM con la idea de que cada oferta o actividad de una empresa debiera ser personalizada para cada consumidor individual. No obstante, en todos los artículos de aplicación, observamos el uso de segmentación de mercado básica (Cao y Gruca 2005; Lewis 2005; Ryals 2005; Thomas y Sullivan 2005) y tres de los artículos identifican solamente dos segmentos. Se debe admitir que estos segmentos no estaban basados en demografías estándar, sino en el análisis detallado y la observación de comportamientos anteriores.

Solamente Ryals (2005), en uno de sus dos estudios de caso, muestra una aplicación en la cual una empresa trataba a cada cliente individualmente y en aquel caso, el negocio solamente tenía diez clientes importantes. Aún así, lo que consideramos más importante al considerar el grupo de artículos de aplicación aquí publicados es que a pesar de la simplicidad de sus enfoques, cada una de estas aplicaciones mostró mejoras en el rendimiento de las empresas cuando estas actuaron estratégicamente al usar la información de los consumidores para crear valor para la compañía.

Jayachandran y sus colegas (2005) refuerzan la relación entre simplicidad y efectividad del CRM. La base de datos que usaron en su análisis contenía un número significativo de empresas que aún no implementaban aplicaciones sofisticadas de CRM. Aún así, los

investigadores demostraron que mientras estas empresas tuvieran buenos procesos de relación en práctica, serían capaces de obtener un buen rendimiento. Así, aún cuando la efectividad del CRM pueda variar dependiendo del contexto específico de estas actividades, de manera consistente con la P4, pareciera que el elemento más importante de la implementación de CRM es que la empresa adquiera conocimiento de sus consumidores y luego usarlo de manera criteriosa para crear valor dual. Esto nos lleva a nuestra próxima proposición:

P₆: El centro del CRM es el concepto de la creación dual de valor.

La Figura 1 de Payne y Frow (2005) es la que mejor provee “pruebas” de esta proposición, muestra la co-creación de valor como el elemento central en su marco conceptual. Consideramos que los términos “co-creación” y “creación dual” son intercambiables, pero preferimos “creación dual” cuando se dan instancias en las cuales las empresas pueden crear valor para un consumidor a través de la información extraída de otros clientes (por ejemplo, el caso de Amazon) en vez de utilizar una colaboración directa. Jayachandran y sus colegas (2005) proveen una descripción más profunda de esta idea central con su delineación de cinco subprocesos a los que se refieren como los procesos de información relacionales. Creemos que estos procesos, a los cuales dieron la terminología de “reciprocidad de información”, “captura de información”, “integración de información”, acceso a información” y “uso de información” se relacionan directamente con la creación dual de valor.

La idea de que la creación dual de valor está al centro del CRM también se hace evidente en todos los artículos que examinan la interfaz de empresa-consumidor. Por ejemplo, Cao y Gruca (2005) proveen un marco de trabajo a través del cual la empresa puede limitar de mejor manera su mercado objetivo a los clientes que quieran saber sobre una oferta específica y ser considerados aptos para la misma. Como resultado, la compañía no envía mensajes a los consumidores menos propensos a responder, minimizando la molestia a estos clientes. Del mismo modo, la empresa no envía mensajes a clientes poco idóneos para la oferta, minimizando su decepción. Los autores notan que esto lleva a una situación ventajosa para ambas partes (esto es, la creación dual de valor).

Por otra parte, Lewis (2005) desarrolla un esquema de precios que crea una proposición de valor diferencial para diferentes segmentos de mercado. Él nota que esto destaca el asunto de la equidad y confianza, dado que el objetivo de la empresa es usar el conocimiento sobre sus consumidores para crear más valor para la firma mientras se reduce el valor para el cliente. De manera similar, Ryals (2005) muestra que las empresas reducen su atención a los consumidores (o grupo de consumidores) después de determinar que no son aptos para obtener mayor valor de ellos. Así, ciertos consumidores son despojados de valor para que las empresas puedan incrementar el suyo. Thomas y Sullivan (2005) examinan la creación dual de valor desde la perspectiva de la empresa. Ellos proponen un proceso que permita a las compañías migrar a sus clientes a canales más rentables. Sin embargo, el artículo no responde si el proceso crea valor adicional para el consumidor.

Estos últimos estudios traen a atención el concepto de quiénes obtienen los beneficios económicos del proceso de creación dual de valor. La teoría económica no se hace presente

en esta edición, salvo para indicar que ninguna de las partes debe estar peor que la otra. No obstante, si el CRM es implementado de manera de llevar a los consumidores a creer que están en desventaja, las empresas se ponen a sí mismas en un riesgo substancial. La reciprocidad de información se puede quebrar y los consumidores pueden elegir privarse de su relación. Esto nos lleva a considerar el “lado oscuro” del CRM o, en una forma más general, los potenciales obstáculos y aspectos desconocidos que las empresas deberían considerar al implementar actividades de CRM.

Los potenciales obstáculos y aspectos desconocidos de la implementación del CRM

En circunstancias ideales, el CRM y la creación dual de valor expanden los beneficios de forma que tanto consumidores como empresas son favorecidos. No obstante, el enfoque en las aplicaciones de CRM, como lo demuestran algunos de los artículos en esta edición especial, puede estar en la creación de valor solamente para la empresa. En estos casos, el CRM puede ser considerado como un mecanismo de separación de beneficios, en donde las empresas pueden aprender cosas sobre los clientes y tomar una gran porción del valor creado.

Para replantear esto en términos económicos, las empresas pueden usar las actividades de CRM para intentar extraer un excedente económico de los consumidores. Esta posibilidad da pie al concepto de la “confabulación de los confabuladores” ideado por Wright (1986), relevante dentro del contexto de las actividades de CRM. Considerando las teorías de los clientes sobre lo que las empresas están tratando de hacer con el CRM, ¿cómo modificarían los consumidores su comportamiento? Esta interrogante conduce a nuestra primera proposición sobre los problemas de las empresas al implementar actividades de CRM:

P₇: La implementación exitosa del CRM requiere que las empresas consideren cuidadosamente los problemas de privacidad y confianza de los clientes.

Algunas veces la empresa puede recoger información de manera discreta sobre el consumidor en el momento de la transacción. Otras veces, el negocio debe esperar a que el cliente provea esta información. Es del interés de la propia empresa recoger estos datos. Como demuestran Mithas, Krishnan y Fornell (2005) y Jayachandran y colegas (2005), las empresas que adquieren este conocimiento tienen mayor probabilidad de tener un rendimiento superior. No obstante, puede que a veces no sea del interés del consumidor entregar esta información. Lewis (2005) ilustra de buena manera la noción de Wright (1986) de la confabulación de confabuladores. En esta aplicación, la empresa infiere los tipos de consumidores basados en un comportamiento anterior. Sin embargo, Lewis demuestra que algunos consumidores anticipan lo que hará el negocio después de que observa su comportamiento, lo que llevan a los clientes a modificarlo. Si los consumidores actúan estratégicamente, esto reduce la porción de beneficios de la creación de valor para la empresa, aún cuando el negocio anticipe estas reacciones. No obstante, la anticipación por parte de la compañía reduciría este impacto en la repartición del valor.

En el escenario de Lewis (2005), sólo un 5% de los consumidores está en el segmento del “comportamiento estratégico”. No obstante, mientras más clientes comienzan a considerar que las empresas están usando CRM para actuar estratégicamente, un mayor número de consumidores confiarán menos en el comportamiento de los negocios y actuarán estratégicamente en sus interacciones repetidas con la firma. La verdadera preocupación desde el punto de vista de los consumidores es si confían que las empresas usarán sus datos en una manera que los beneficie. Lewis cita algunos ejemplos bastante importantes de comportamiento de empresas que pueden reducir confianza (ejemplo, intentos de Coke y Amazon para extraer beneficios mayores de los consumidores). En la Internet actual, existe una proliferación de Spyware (y bloqueadores de Spyware) que ha conducido a una falta de confianza en el ambiente de compras por Internet y un anhelo por una mayor privacidad para consumidores.

Deighton (2005) sugiere que los problemas de confianza de consumidores podrían dañar significativamente las actividades de CRM. En particular, si los consumidores pierden confianza en las empresas y creen que sus datos están siendo usados con el propósito de explotarlos, intentarán sus datos privados o incluso, distorsionarlos. Esto ha conducido a esfuerzos individuales por mantener la información privada o iniciativas colectivas para lograr una mayor regulación de políticas de privacidad. Esta protección del consumidor es ciertamente razonable y apropiada. Por ello, las empresas debieran tener en cuenta las implicaciones de sus actividades de CRM en los ámbitos de confianza y privacidad y los investigadores deberían seguir considerando estos asuntos (ejemplo, Bart et al. 2005). Si la firma no considera adecuadamente la creación de valor tanto para los consumidores como para ellos mismo, podrían perder acceso a la información requerida para el proceso dual de creación de valor. Dicho de manera simple, las empresas no debieran ser codiciosas.

P8: La implementación exitosa del CRM requiere que las empresas consideren cuidadosamente el asunto de equidad.

El precursor de algunos de estos asuntos de confianza es la equidad: ¿Confían los consumidores que las empresas serán justas en la división de los beneficios de la creación de valor? Sin embargo, hay una perspectiva adicional de la equidad por considerar. Específicamente, las actividades de CRM crean el potencial para un trato diferencial de los clientes que interactúan con una empresa. Reitz (2005) provee ejemplos en los que los clientes no se molestan al ser tratados de forma distinta, incluso cuando se encuentran en el mismo vuelo de avión. Sin embargo, Reitz también nota que los clientes tienen normas sobre lo que es o no es justo en términos del trato diferencial de los consumidores y que es fácil para las empresas cruzar la línea, en relación a lo que los clientes consideran injusto.

Feinberg, Krishna y Zhang (2002) demuestran el riesgo de cruzar esta línea mediante el trato diferencial. Ellos reportan que existe un mayor grado de rotación (menor retención) de parte del consumidor focal si otro cliente, quien es percibido de manera similar al cliente focal, recibe mejor trato por parte de la misma compañía. También encuentran el mismo resultado por parte del consumidor focal si el consumidor similar a él recibe mejor trato en una empresa de la competencia. Esto es similar a los resultados de Boulding y colegas (1993), quienes descubrieron que los consumidores que observan lo que otros clientes reciben ya sea de la misma empresa o de otras competidoras, desarrollan expectativas sobre

lo que deberían recibir y bajan sus expectativas con respecto a la empresa si reciben menos de lo que ellos creen que deberían recibir.

Del mismo modo, usando como marco conceptual la teoría del arrepentimiento, Inman, Dryer y Jia (1997) enfatizan la importancia de las alternativas conocidas en términos de la evaluación de la alternativa escogida y las futuras decisiones de compra. Tanto el artículo de Srinivasan y Moorman (2005) como el de Gustaffson, Johson y Roos (2005) muestran resultados que son consistentes con esta investigación anterior. Ellos descubrieron que las experiencias de los consumidores, tanto dentro de una empresa particular como en comparación con otras compañías, conduce la noción de lo que creen que debieran recibir o lo que ellos creen que es justo y afectan al rendimiento de la empresa.

Creemos que aún hay aspectos desconocidos sobre los estándares que usan los consumidores para determinar si la empresa actúa de manera justa y la conexión entre la percepción de equidad y la confianza. Así, esperamos que los investigadores continúen examinando estos estándares (ejemplo, Mazumdar, Raj y Sina 2005). Debido a que estos problemas están íntimamente conectados con la disposición de los consumidores a entregar información y su satisfacción dentro de su relación con la empresa, estas últimas deben tener un gran cuidado el monitorear y gestionar las percepciones de confianza y equidad de sus clientes.

P₉: El uso inapropiado e incompleto de métricas de CRM pueden poner a la empresa en riesgo de desarrollar rigidez en su centro, llevando así a una equivocación de largo plazo.

De acuerdo con Payne y Frow (2005), uno de los componentes clave del CRM es un buen proceso de medición. No obstante, la mayoría de las medidas más populares de los sistemas de CRM actuales (ejemplo, adquisición, retención, ventas cruzadas, ventas escaladas, migración de consumidores, valor vitalicio de consumidores) son mediciones de resultados. Estas mediciones son importantes y necesarias. Sin embargo, no están directamente relacionados con la creación dual de valor y, como hemos notado previamente, este es el concepto central del CRM. Entonces, es esencial que la empresa también desarrolle medidas que estén conectadas directamente con este proceso dual de creación de valor que les permita entender los elementos que dirigen el valor y así asegurar el éxito a largo plazo. Por otro lado, equivocarse en este sentido puede llevar a hacer demasiado de “una cosa buena”, produciendo rigideces centrales (Atuahene-Gima 2005; Leonard-Barton 1992) y un resultado desfavorable a largo plazo.

Unos pocos ejemplos pueden ser útiles para ilustrar este punto. Una reflexión temprana en el desarrollo de CRM era la importancia de la retención de clientes. Ciertamente, puede demostrarse que los cálculos de valores vitalicios son más sensibles a las mejoras en la retención de clientes que en la adquisición de consumidores (Heskett et al. 1994). Fuller (2005) describe las implicaciones de esta conexión entre valor vitalicio y retención en L. L. Bean, quien se enfocó en la retención a costas de las actividades de adquisición. La consecuencia de este enfoque fue una ganancia a corto plazo, pero al costo de la adquisición de nuevos clientes y la reducción del valor a largo plazo de la empresa.

Subsecuentemente, L. L. Bean ajustó el equilibrio entre las actividades de adquisición y retención.

Este ejemplo destaca la importancia de la gestión del portafolio de consumidores (Johnson y Selnes 2004). El equilibrio del portafolio de clientes en relación a sus necesidades, las acciones implícitas de las empresas para crear valor para los consumidores y como estos clientes crean valor para la compañía nos lleva a considerar el estudio de caso de un banco que reporta Ryals (2005). Sobre la base del cálculo del valor vitalicio, el banco decidió dejar de orientar sus esfuerzos a sus clientes más jóvenes y menos rentables.

Esta decisión estuvo potencialmente basada en la utilización incompleta de las mediciones en dos maneras distintas. Primero, podría ser que los clientes más jóvenes y menos rentables se convirtieran con el tiempo en consumidores más viejos y rentables. La medición del valor vitalicio necesita completarse con la captura de este dinamismo en potencia (Du 2005). Segundo, podría ser que al dejar de lado a estos clientes más pequeños obstaculiza la economía de escala que le permite a la empresa generar ganancias a partir de consumidores mayores, como fue el caso de una gran compañía de servicios financieros europea (Johnson y Selnes 2005). En este caso, la medición del valor vitalicio necesita complementarse con las potenciales externalidades a través de grupos de consumidores. Esto requiere que la compañía destine de manera precisa los costos asociados con entregar valor al consumidor.

Otro ejemplo que ilustra esta proposición es lo que ocurrió varios años atrás en Xerox. Xerox era uno de los líderes en satisfacción del consumidor y uno de los primeros ganadores del Premio Baldrige. Creó excelentes sistemas de información que recolectaban y difundían medidas de consumidores a partes relevantes de la organización, lo que resultó en un incremento en la satisfacción de clientes y valor de empresa. No obstante, muchos de estos sistemas se orientaban en la medición de la satisfacción de los consumidores con respecto a productos y servicios ya existentes. Es posible que, con el paso del tiempo, estos procesos de medición, los que habían sido una fuente de fortaleza para Xerox, se transformaran en rigidez para la compañía. Si las mediciones clave en CRM no se hacen cargo del proceso de creación dual de valor, hay un riesgo de que la proposición esencial de valor que genera medidas de resultados como satisfacción, retención, adquisición y valor vitalicio, disminuya lentamente.

De este modo, aún cuando el CRM permite a la empresa obtener un gran número de mediciones, es importante que al menos algunas de ellas estén conectadas al proceso de creación de valor actual y a futuro. Esto debiera mejorar las actividades de innovación de la empresa y, en general, mantener a la compañía competitiva a través del tiempo. Aquí surge una pregunta de investigación interesante: ¿Cuál es la relación entre el nivel de las actividades de CRM de una empresa y su nivel de innovación?

P₁₀: La implementación exitosa del CRM requiere que las empresas incorporen conocimiento sobre competencia y reacción competitiva en el proceso.

Que el CRM es una iniciativa estratégica es un hecho ampliamente aceptado. Como tal, debiera ser considerado bajo el mismo estándar que la evaluación de otras elecciones estratégicas que enfrenta una empresa (Boulding y Staelin 1995). ¿Provee el CRM una ventaja considerable para la empresa cuando se está en frente de una reacción competitiva? Un asunto recurrente en la evaluación de rentabilidad para realizar elecciones estratégicas es que si existen generalizaciones sobre relaciones estratégicas, se puede esperar que las empresas saquen provecho competitivo de las ventajas implícitas en estas relaciones (Wensley 1982). Esta edición es especialmente importante dado que la P3 sugiere que las empresas han desarrollado prácticas de CRM probadas que mejoran su rendimiento.

Nos sorprende que la bibliografía sobre CRM y los artículos en esta edición especial no se ocupa del asunto de la reacción competitiva. Notamos que los cinco elementos de CRM, según Payne y Frow (2005), no reflejan explícitamente la competencia y ninguno de los artículos empíricos considera su rol de manera directa. Creemos que esta omisión es especialmente sorprendente, dado que la evolución del CRM puede rastrearse hasta la bibliografía de orientación de mercado. En este cuerpo de estudio, existe el debate sobre si las empresas deben estar enfocadas en los consumidores o en la competencia y la conclusión es que deben estar enfocadas en el mercado, esto es, que se orienten a los competidores, consumidores y las capacidades de la empresa (Kohli y Jaworski 1990). Así, además de ocuparse sobre la problemática de la sustentabilidad en el marco de la reacción competitiva, podemos formular una pregunta más general: ¿Cómo se integra el enfoque al competidor dentro del CRM?

Creemos que cualquier error en la integración de la competencia en las actividades de CRM de una empresa podría ponerla en un serio riesgo. El mayor problema está relacionado con la proposición anterior (esto es, la destrucción de la creación dual de valor debido a la innovación a través de la competencia). Por ejemplo, cuando la innovación permite que las copias de documentos sean realizadas a través de impresiones distribuidas de escritorio en vez de una central de copias, ¿qué implica esto para la creación de valor dual para Hewlett-Packard y Xerox, respectivamente?

En resumen, creemos que se necesita investigación en el área en dos dimensiones: primero, se debe trabajar en mostrar como integrar la competencia en los procesos de CRM. Segundo, se debe considerar las condiciones en las cuales el CRM entregue una ventaja sostenible frente a la reacción competitiva. Sin embargo, los procesos de información relacional, el conocimiento de consumidores generado de estos procesos, la integración de procesos y la lealtad de consumidor que surge como resultado de la creación de valor pueden ser difíciles de imitar.

P₁₁: La implementación efectiva del CRM requiere de la coordinación de los canales, tecnologías, clientes y empleados.

Nuevamente, un aspecto interesante de esta sección especial es lo que no se incluye. Se da poca atención al rol de los empleados en la implementación de actividades de CRM efectivas. En la discusión sobre como Continental Airlines pasó de ser el peor al líder en satisfacción de cliente, Reitz (2005) destaca la importancia de que las empresas tengan los problemas de las personas bajo control antes de invertir en tecnologías de CRM costosas.

Los artículos en esta edición que más se acercan a dedicarse al rol de las personas en CRM son los de Jayachandran y colegas (2005) y Srinivasan y Moorman (2005). Jayachandran y colegas detallan los procesos que se necesitan para recolectar, usar y analizar los datos de consumidores de manera efectiva, pero solamente entregan una noción de cómo asegurarse de que los empleados utilicen estos procesos. Srinivasa y Moorman miden el involucramiento en la recolección y diseminación de los datos de consumidor y muestran que este involucramiento está positivamente asociado con un buen rendimiento empresarial.

No obstante, tampoco entregan reflexiones sobre cómo asegurar que las personas en la empresa exhiban este comportamiento. Thomas y Sullivan (2005) demuestran el valor potencial de los sistemas de empresa que integran la información de consumidor a través de sus canales. Sin embargo, no indican como unir estos sistemas con los procesos orientados a las personas. Por ejemplo, sería ideal que los representantes de catálogos de servicio al consumidor tuvieran acceso a las actividades de compra de los clientes en todos los canales de información de la compañía.

Debido a que los empleados son una parte integral de la entrega de actividades de CRM, creemos que los asuntos organizacionales relevantes a la gestión de las relaciones con el cliente son un área crítica que merece la atención de una empresa. Los procesos y sistemas de datos y tecnología son importantes para las actividades de CRM, pero sin una interacción apropiada con estos procesos y sistemas se pone en riesgo la rentabilidad de inversiones en estas áreas.

Vorhies y Morgan (2005) realizan una reflexión similar al notar la interdependencia de las capacidades de marketing. Debido a que poco se conoce sobre la manera en que los problemas de las personas se conectan con el éxito de las actividades de CRM, creemos que esta es un área merecedora de investigación. Un buen punto de partida sería la bibliografía de marketing de servicios. Este cuerpo de investigación reconoce que los servicios están en la intersección del marketing, los recursos humanos y las operaciones. Referimos al lector al trabajo de Zeithaml, Bitner, y Wilson (2000) para una discusión extensa sobre el tema.

Finalmente, en relación a la proposición anterior, también notamos que la integración del CRM a tanto personas como procesos puede ser difícil de imitar, entregando una fuente de una ventaja competitiva sostenible. Así, esperamos que otros entreguen reflexiones más profundas a las condiciones necesarias para integrar a las personas a la gestión de relaciones con los consumidores de manera exitosa.

Asuntos de método para una investigación posterior sobre CRM

Sobre la base de nuestra discusión en las proposiciones anteriores, es claro que existen importantes aspectos desconocidos pertinentes a la implementación de actividades de CRM y la comprensión de sus efectos. Ahora nos orientamos a consideraciones metodológicas más generales. Entregamos **seis recomendaciones** que creemos son importantes en la investigación en el campo del CRM.

R₁: La investigación sobre CRM debe enfocarse en la interacción entre subprocesos o la interacción entre procesos, no sistemas completos de CRM.

Notamos previamente que el CRM involucra la integración de numerosos procesos, toma lugar en múltiples áreas de la cadena de valores e involucra la confluencia de tecnologías, datos y personas. Creemos que el CRM es tan complejo e integrativo para esperar que un único estudio le de modelo empírico a todos estos aspectos. Esperamos que los investigadores sigan el camino de estos ocho artículos empíricos y se enfoque en áreas específicas del tema. Sin embargo, notamos una tensión inherente en esta posibilidad. Los investigadores deben recordar que las otras partes del proceso de CRM pueden modificar sus relaciones de interés. Esto requerirá que los investigadores creen modelos o controlen estos efectos. En las siguientes recomendaciones, nos enfocamos en asuntos metodológicos específicos que los investigadores deben tomar en cuenta mientras conducen investigaciones de CRM.

R₂: La investigación de CRM debe contar con la disponibilidad de medidas apropiadas para sus proyecciones deseadas.

La mayoría de los estudios sobre CRM están involucrados de una manera u otra con el rendimiento de la empresa. Notamos previamente que los artículos en este tema usan diferentes medidas de rendimiento de empresa. Ryals (2005) y Cao y Gruca (2005) utilizan la rentabilidad. Lewis (2005) utiliza las ganancias. Gustafsson, Johson y Roos (2005) utilizan la retención y Srinivasan y Moorman (2005) y Mithas, Krishnan y Fornell (2005) emplean una combinación de retención y satisfacción. Por último, el CRM se trata de vincular las acciones de la empresa a los valores de las partes interesadas. Una de las mayores partes interesadas de relevancia para el CRM son los propietarios de la firma (por ejemplo, los accionistas). Un objetivo clave para estos accionistas es la maximización de ganancias. Esperamos que los investigadores obtengan datos de costos siempre que sea posible, para permitirles evaluar las ganancias. Puede que esto exija ocuparse de la destinación de costos directamente a través de diferentes unidades de negocio o diversos grupos de consumidores, de la misma manera en que Ryals (2005) evalúa al consumidor y los niveles de segmentos. También esperamos que el trabajo futuro examine directamente el vínculo entre las actividades de CRM y el valor para los accionistas.

Una segunda parte interesada de relevancia para el CRM es el consumidor. Un objetivo clave para los consumidores es la maximización de utilidades y valor. Existe una gran cantidad de estudios que examinan como el CRM se conecta a este objetivo, usando la medida de satisfacción de consumidor. Sin embargo, reiteramos nuevamente nuestra convicción de que se debe seguir examinando la manera en que el CRM afecta al proceso de creación de valor más que los resultados de este. En otras palabras, ¿cómo se conecta el CRM con la innovación y la constante renovación de la creación de valor para los consumidores?

Otras partes interesadas de relevancia para el CRM incluyen a empleados, proveedores y colaboradores. Dada la naturaleza integradora del CRM, esperamos que se continúe explorando la forma en que las medidas de relevancia de las distintas partes interesadas se

relacionan con las actividades de CRM. Esperamos que estas medidas estén presentes en una variedad de otras fuentes de bibliografía (ejemplo, estrategia, gestión de cadena de suministros, comportamiento organizacional y diseño).

Además, el ambiente de CRM provee un ambiente rico para probar la relación entre varias medidas. Entonces, Gustafsson, Johnson y Roos (2005) examinan la peculiaridad de los constructos que mueven la satisfacción, el compromiso afectivo y el compromiso calculador, ya que son aspectos relacionados con la retención. Este trabajo enfatiza la idea de que los constructos relevantes para el CRM pueden ser conceptualmente indistintos y sus efectos pueden ser empíricamente indistinguibles, como se ha probado con los constructos de satisfacción y compromiso afectivo. Este descubrimiento sugiere que la atención a los asuntos de medición es requerida cuando se prueban efectos teóricos sutiles relevantes al dominio de la gestión de relaciones con el consumidor.

R₃: La investigación debe proveer evidencia conclusiva en relación a los efectos causales de las actividades de CRM.

La mayoría de los investigadores de CRM están interesados en ocuparse acerca de la causalidad. Una estrategia de investigación comúnmente encontrada en el estudio de CRM (entre otros campos es obtener respuestas de varias empresas y después determinar si hay una tendencia por parte de un tipo particular de empresas. A menudo, el investigador obtiene estos datos al pedir a los entrevistados que llenen una encuesta. Es sabido que si las tanto las variables dependientes como las independientes vienen del mismo entrevistado, es probable que al menos una parte de la asociación entre las variables se encuentra sujeta a un sesgo de método común.

Una manera de evitar este sesgo es usar dos fuentes diferentes, una para las variables independientes y otra para las dependientes. Dos de los artículos que usan datos de sección cruzada en esta edición Mithas, Krishnan, y Fornell 2005; Srinivasan y Moorman 2005) usan este enfoque. El otro artículo en esta edición que usa datos de sección cruzada (Jayachandran et al. 2005) se apoya en datos de encuesta recolectados de una sola fuente dentro de una empresa. Sin embargo, Jayachandran y sus colegas se interesan en los efectos de la interacción, algo que no podría ser explicado por el sesgo de método común. Además, ellos presentan una teoría que predice la forma de esta interacción. Así, podemos tener más confianza en su interpretación de los resultados.

La causalidad es difícil de determinar si sólo los datos disponibles son de sección cruzada. Los resultados obtenidos son de asociación y sujetos a interpretaciones de causalidad inversa. Entonces, es altamente deseable contar con una separación temporal entre las variables dependientes e independientes, como está demostrado en Mithas, Krishnan, y Fornell (2005), Srinivasan y Moorman (2005), y Gustafsson, Johnson, y Roos (2005).

En general, notamos la relevancia de los datos longitudinales o de sección cruzada para la investigación de CRM. Esto es especialmente cierto dados los cambios de política que este tipo de estudio sugiere. Por ejemplo, Ryals (2005) muestra un incremento en las ganancias de unidades de negocio gracias al CRM, pero no puede documentar la validez de los estimados de valor vitalicio basados en datos recolectados de un solo punto en el tiempo.

Por lo tanto, Ryals debe realizar suposiciones sobre las implicaciones de rentabilidad a largo plazo. De la misma manera, Thomas y Sullivan (2005) no documenta el comportamiento antes y después de un cambio en la estrategia de comunicación que lleva a una migración de canal. En su lugar, asumen que los estimativos de modelo realizados en algún punto en el tiempo aún tienen validez, esto es, que en el momento en que los consumidores migran a un canal, dan por asumido el comportamiento de compra de aquellos que ya se encontraban dentro de ese canal anteriormente. Notamos que Lewis (2005) tampoco conduce un estudio longitudinal. Sin embargo, es capaz de asegurar lo que podría pasar si la empresa toma una acción propuesta, dado que su modelo refleja la interacción de diferentes partes y está basado en una formulación de utilidad. Esto le permite realizar aseveraciones de políticas a futuro que implican causalidad.

Creemos que si el campo ha de realizar algún avance, se debe dar mayor énfasis a la documentación de causalidad. Las investigaciones a seguir debieran también reflejar que la mayoría de las interacciones entre empresa y consumidor son dinámicas y variables en el tiempo. Como tales, los sistemas de CRM deben ayudar a entregar datos para esta investigación, ya que uno de sus elementos clave es la recolección de datos que documentan aspectos críticos del proceso. Quizás el asunto más importante para los investigadores académicos interesados en evaluar las relaciones causales dentro del CRM involucra acceder a estos datos con la cooperación de las empresas.

R₄: La investigación debiera reconocer que las empresas no escogen las actividades de CRM basados en abstracciones. En su lugar, escogen aquellas actividades basados en la respuesta del mercado a las mismas, así como en otros factores como las habilidades y capacidades de la empresa.

Las actividades de gestión de relación de relaciones no son estáticas. Las empresas y consumidores escogen (y cambian) su comportamiento basados en las acciones de otros para maximizar su valor. Ryals (2005) muestra como los gerentes modifican su comportamiento hacia los clientes individuales después de tener acceso a las medidas de valor vitalicio de consumidores. Lewis (2005) documenta como los consumidores actúan estratégicamente para alterar su comportamiento dependiendo en las acciones de la empresa y que estas pueden alterar su comportamiento basados en el comportamiento de los clientes.

Thomas y Sullivan (2005) muestran como las compañías pueden modificar los canales de elección de los consumidores a través de diferentes estrategias de comunicación. Payne y Frow (2005) enfatizan la creación dual de valor entre consumidor y empresa. En todos estos casos, las decisiones de una parte dependen de las acciones de otras. Además, las investigaciones de Jayachandran y colegas (2005), Srinivasan y Moorman's (2005), y Mithas, Krishnan, y Fornell (2005) implican que las empresas debieran tomar sus decisiones de CRM basados en sus capacidades y recursos existentes.

Todo esto implica que las actividades de CRM deben ser consideradas como variables de elección y, en consecuencia, tratados como endógenos en los modelos empíricos. De no tomarse en cuenta, como lo demuestra ampliamente la bibliografía sobre estrategia, los resultados pueden ser estimaciones sesgadas de la influencia de las actividades de CRM en el rendimiento. Esto se debe a que determinantes no observadas de estas elecciones de

CRM pueden estar correlacionadas con la medida de interés dependiente en la investigación. Entonces, esperamos que los próximos estudios de CRM utilicen un modelo estructural y enfoques estimativos que tomen en cuenta este problema.

Notamos que esta preocupación sobre endogeneidad también está conectada a nuestra recomendación de un mayor uso de datos longitudinales o de secciones-cruzadas/longitudinales para la investigación de CRM. Realizar correcciones al sesgo de endogeneidad es difícil cuando solamente se tiene acceso a datos de sección cruzada (Boulding y Staelin 1995). Dada esta limitación, encontramos que el enfoque de Mithas, Krishnan, y Fornell's (2005) es bastante creativo. Debido a que utilizan una base de datos de sección cruzada, no pueden controlar el problema del sesgo de endogeneidad. Sin embargo, presentan un análisis de sensibilidad que indica el grado en que el efecto teórico de cambio de interés se presente como una función de la correlación (desconocida) entre factores no observados con la variable independiente de interés. Entonces, aunque su estimación reportada no está necesariamente libre de sesgo, el lector puede inferir la estabilidad de este resultado considerando el sesgo potencial de los factores no observados.

R₅: La investigación sobre CRM debe ocuparse de manera adecuada la potencial heterogeneidad en el comportamiento de consumidor.

Una premisa general del CRM es que los consumidores tienen diferentes necesidades y, por ello, la empresa debiera tratarlos de manera diferente. Por definición, esto implica que los investigadores necesitan reconocer la heterogeneidad en el comportamiento del consumidor. Dado el extenso foco en los problemas de heterogeneidad en el campo del marketing, hay varios enfoques que los investigadores pueden tomar al respecto. Lewis (2005) y Thomas y Sullivan (2005) hacen esto al construir esquemas latentes de segmentación de clase (Kamakura y Russell 1989) para después estimar diferentes coeficientes de respuesta para cada segmento. Cao y Gruca (2005) Tamm dan un enfoque distinto al controlar la heterogeneidad a través de diferencias observables en sus consumidores. Gustafsson (2005) toma un enfoque diferente al controlar la heterogeneidad a través de diferencias observables en sus consumidores.

Gustafsson, Johnson y Roos (2005) también controlan la heterogeneidad a través de diferencias observables de consumidores al construir una variable de nivel individual que segmenta a los clientes en términos del comportamiento de rotación actual basado en la rotación anterior. Este enfoque recuerda al de Guadagni y Little (1983) en el contexto de elección de marca. Otro enfoque, que ninguno de los artículos de esta edición especial utiliza es emplear la estimación bayesiana (Allenby y Rossi 1999), la cual, al menos de manera conceptual, permite a cada persona tener su propio coeficiente de respuesta. No obstante, lo esencial es que el CRM se apoye en la noción de que los consumidores pueden diferir. Los investigadores necesitan reconocer esta potencial diversidad siempre que analicen la respuesta de los consumidores a las acciones de las empresas.

R₆: Los resultados de las investigaciones debieran generalizar más que ser idiosincrásico sobre el dominio de investigación escogido.

Una característica importante de la investigación académica de alto impacto es que los descubrimientos, concepto e ideas que resultan del estudio pueden ser aplicados a un amplio grupo de ambientes y/o dominios. Hay dos enfoques básicos que un investigador puede tomar para alcanzar tal objetivo para una investigación sobre CRM. El primer enfoque es tomar un amplio rango de empresas como base para el análisis investigativo (esto es, usar un análisis de sección cruzada). Aunque esto permita al investigador opacarse de la generalidad directamente, abre el paso para la complicación de tener que controlar factores ambientales que podrían afectar la variable de interés dependiente junto con las variables independientes que varían de una empresa a otra. Un enfoque estándar que usan los investigadores que conducen análisis de sección cruzada es incluir variables que controlan estos factores ambientales diferentes en su análisis. Este es el enfoque que usan Srinivasan y Moorman (2005), Mithas, Krishnan, y Fornell (2005), y Jayachandran y colegas (2005).

El asunto clave no es si un análisis de sección cruzada tiene un adecuado control de variables, sino si el investigador puede asegurar que él o ella ha incluido todas las variables ambientales relevantes. Obtener buenas mediciones para todas los factores ambientales potencialmente relevantes es a menudo difícil, sino imposible. Desafortunadamente, si uno o más de los factores ambientales omitidos guardan correlación con la variable dependiente e independiente de interés teórico, el resultado obtenido puede ser sesgado. Una manera de evitar este problema es obtener observaciones múltiples de cada empresa (esto es, obtener una base de datos longitudinal y de sección cruzada). Esto permite al investigador mantener fijos los factores ambientales que son únicos a cada empresa y conducir análisis tanto dentro como fuera de la compañía (véase Boulding y Staelin 1995).

Un segundo enfoque es conducir una serie de análisis dentro de la empresa por un período de tiempo y después observar los factores comunes entre los estudios. Aquí, el énfasis está en determinar los cambios según el paso del tiempo. Dos ejemplos de análisis dentro de empresas a través del tiempo en esta edición especial son los de Ryal (2005), quien estudia como los gerentes modifican su comportamiento en respuesta a métricas de CRM, y el de Gustaffson, Johnson y Roos (2005), quienes estudian como los consumidores cambian su comportamiento con el tiempo en función de su comportamiento anterior, satisfacción y compromiso calculador con la empresa. Cuando se han realizado varios de estos análisis de una única empresa, el investigador puede realizar un meta-análisis en busca de principios generalizados. En un sentido, esto es lo que hemos tratado de hacer al examinar los diez artículos en esta edición especial para después realizar nuestras proposiciones.

Conclusión

El campo del CRM ha madurado en la última década. Compartimos el entusiasmo de Roger (2005) con respecto a este proceso de maduración. Se ha progresado mucho, como lo evidencia el número de centros académicos, conferencias, investigaciones, cursos y la atención que la industria ha dedicado a este tema. No obstante, como Rogers, notamos que hay muchas preguntas que aún necesitan respuestas.

Una de las preguntas frecuentemente formuladas es: ¿Qué es lo que viene después del CRM? Dada nuestra aseveración de que el CRM es el resultado de la continua evolución e integración de las ideas de marketing y los nuevos datos, tecnologías y formas organizacionales disponibles, no prevemos un salto discontinuo después del CRM. En su lugar, predecimos que habrá una evolución continuada del CRM mientras se le integran nuevas ideas, tecnologías, etcétera. Esperamos que este artículo, junto con el resto de investigaciones que conforman esta edición especial funcione como un catalizador para otros investigadores que quieran continuar el movimiento de la teoría y práctica del CRM en este proceso evolutivo.