



Jesús Cambra-Fierro¹
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
jjcamfie@upo.es



Edgar Centeno
Tecnológico de Monterrey,
México DF
✉
ecenteno@itesm.mx



Ana Olavarría
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
aolavarría@upo.es



**Rosario Vázquez-
Carrasco**
Universidad Pablo de
Olavide, Sevilla
✉
rvazcar@upo.es

Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español*

Factors of CRM success: an exploratory study in the Spanish bank sector

I. INTRODUCCIÓN

A medida que las nuevas tecnologías se han desarrollado, en especial Internet, y el mercado se ha hecho más competitivo, las empresas se han visto forzadas a modificar su enfoque de gestión (Wang et al., 2004), tratando no sólo de ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades y exigencias de los clientes, sino siendo preciso ofrecer un valor superior al de la competencia. Para ello es imprescindible conocer de forma detallada a los clientes, sus preferencias y sus patrones de compra (Colgate y Danaher, 2000). Así, la gestión de las relaciones con los clientes se ha convertido en una estrategia clave como fuente de ventaja competitiva para las empresas y la literatura ha acuñado el término CRM (*Customer Relationship Management*).

El CRM tiene uno de sus pilares en el Marketing de Relaciones, cuyo objetivo básico es la búsqueda de la rentabilidad a través de la satisfacción y fidelización de los clientes, para maximizar la rentabilidad de estas relaciones a largo plazo (Zikmund et al.,

Fecha de recepción y acuse de recibo: 19 de marzo de 2014. Fecha primera evaluación: 15 de mayo de 2014.
Fecha de aceptación: 22 de julio de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La gran presión competitiva exige que las empresas sean capaces de generar y entregar un nivel de valor al cliente mayor que el de los competidores. Para ello es necesario conocer perfectamente a cada cliente y ser capaces de proponerles una oferta personalizada. Así, conceptos como el *Customer Relationship Management* (CRM) han ganado protagonismo en la literatura empresarial. Este estudio pretende analizar el impacto de un conjunto de factores, tecnológicos y no tecnológicos, en el éxito de CRM. Tras analizar desde un punto de vista exploratorio la situación del sector bancario español se sugiere que otros factores tales como la gestión adecuada de recursos humanos o el conocimiento específico sobre CRM son los que más inciden en el éxito del CRM. En la parte final se discuten las principales implicaciones del estudio.

EXECUTIVE SUMMARY

Strong competitive pressures demand organizations to generate and deliver higher levels of value to clients than those offered by competitors. For this reason, it is necessary to know perfectly well each one of the clients and to be capable of putting forward an adaptable offer to every single client. As such, *Customer Relationship Management* (CRM) has won center stage in the organizational literature. This study intends to analyze the impact of a group of technological and non-technological factors on the success of CRM. Once analyzed, results clearly indicate that in the reality of the Spanish bank sector, other factors such as a human-resources management orientation or specific knowledge on CRM impact more on the success of the CRM. At the end, discussions of the main implications of this study are presented.

2003). De esta forma, muchas empresas anteponen el interés por mantener e intensificar las relaciones con los clientes frente a la captación de nuevos (Grönroos, 1994; Seiders et al., 2005).

Aunque el CRM ha sido objeto de un creciente interés en las últimas décadas sigue sin existir una definición única y consensuada. La explicación podemos encontrarla en el hecho de que existen distintas perspectivas desde las que poder abordarlo: como filosofía, como proceso, como capacidad, como tecnología y como estrategia. De todas ellas quizás la más conocida sea la perspectiva tecnológica porque ha sido la más estudiada. De hecho, es bastante frecuente la consideración del CRM como tecnología. Pero el CRM

es mucho más que la simple gestión de bases de datos de clientes y autores como Trainor et al. (2014) sugieren la necesidad estudiar la tecnología en combinación con otros recursos organizativos. Por ejemplo, Chang et al. (2010) sugieren la combinación de tecnología y capacidades de marketing. De otro modo, es comprensible el hecho de que muchas empresas no alcancen sus expectativas al implantar sistemas CRM (Johnson et al., 2012).

Puesto que el CRM persigue la creación y mantenimiento de relaciones positivas con los clientes, aumentar su lealtad y satisfacción y sobre todo, tratar de maximizar su *Customer Lifetime Value* (CLV) -valor de la relación con los clientes durante el tiempo que dura esa relación- (Persson y Ryals, 2014), aspectos como adoptar un enfoque de Orientación al Mercado (OM), la gestión de determinados recursos humanos –aquéllos que en definitiva establecen y gestionan las relaciones con los clientes-, o el conocimiento específico en CRM por parte de los empleados, son cuestiones estrechamente vinculadas al posible éxito de CRM y que no deben ser obviadas.

Una buena gestión de CRM conduce a una gestión exitosa de las relaciones con los clientes y permite la creación dual de valor tanto para la empresa como para el cliente, en términos de rentabilidad y satisfacción respectivamente (Boulding et al., 2005; Makland y Knox, 2009). Los clientes, al ver satisfechas sus necesidades, tienden a mantener durante más tiempo su relación con la empresa, compran más frecuentemente y son menos propensos a mantener relaciones con la competencia. A través de técnicas de *cross-selling* y *up-selling* las empresas consiguen aumentar su CLV.

Conscientes de que los consumidores demandan un trato cada vez más individualizado, las empresas se ven obligadas a recoger información sobre sus características, gustos y actos de compra pasados para poder predecir sus patrones de compra futuros

Conscientes de que los consumidores demandan un trato cada vez más individualizado, las empresas se ven obligadas a recoger información sobre sus características, gustos y actos de compra pasados para poder predecir sus patrones de compra futuros y adaptar su oferta a las especificidades de cada uno de ellos. Este es el motivo por el que las empresas se esfuerzan por diseñar programas que permitan conocer con detalle a sus clientes. A este respecto, es cierto que las tecnologías juegan un papel muy importante, ya que en la actualidad la gran cantidad de información para el seguimiento y el control de los clientes se hace cada vez más inmanejable. La tecnología CRM permite suplir ciertas limitaciones humanas. Un ejemplo de ello son las “tarjetas cliente”. Tienen el atractivo para los clientes de poder acumular puntos y luego canjearlos por productos, recibir descuentos y promociones con cierta periodicidad, entre otros; y por su parte, a la empresa le permite hacer un seguimiento pormenorizado de los productos adquiridos por cada cliente, la frecuencia de compra o el importe medio gastado. Sin embargo, en muchos sectores el factor humano juega un papel fundamental no sólo para retroalimentar el sistema a partir del contacto personalizado con el cliente, sino que es capaz de convertir los datos recabados en información útil. Por tanto, considerar el CRM únicamente como un conjunto de aspectos tecnológicos resulta una visión limitada y podría explicar por qué algunas empresas no logran rentabilizar sus sistemas de CRM.

Así, este trabajo tiene como objetivo fundamental analizar la posible influencia de un conjunto de factores organizativos y estratégicos en el éxito de una estrategia CRM y superar las limitaciones tradicionales del estudio del CRM desde una perspectiva netamente tecnológica. Además, los pocos trabajos que han estudiado el CRM desde una perspectiva más próxima al marketing han tomado como referencia un enfoque de Orientación al Cliente, cuando la literatura defiende otros enfoques como la Orientación al Mercado como una aproximación más completa. Concretamente, en este estudio se pretende evaluar tanto la relación de la Orientación al Mercado y de la Gestión del Conocimiento -entendidos como enfoques de gestión-, como de un conjunto de recursos organizativos (empleados, tecnología, recursos económicos, liderazgo y *know-how* específico sobre CRM) en el éxito del CRM.

Se plantea un estudio exploratorio que toma como referencia el sector bancario, analizando la perspectiva de los directores de

PALABRAS CLAVE

CRM, Sector bancario, Análisis de correlaciones

KEY WORDS

CRM, Bank sector, Correlations analysis

sucursales bancarias de las entidades más representativas del sector. Se ha escogido este sector porque se trata de una industria donde el CRM está ampliamente extendido pero en el que, tal y como sugería hace ya una década Llorens (2004), su implantación no ha sido todo lo exitosa que se esperaba. Tal y como indicaba este mismo autor, las entidades de éxito serán aquellas más flexibles, eficientes y centradas en satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Sin embargo, a día de hoy se percibe que muchas enseñanzas bancarias siguen pensando más en un enfoque de producto que en otro real de cliente. Por ejemplo, muchas entidades buscan mantener y potenciar relaciones positivas con sus clientes, ofreciendo condiciones más ventajosas a medida que los clientes aumentan el número de los productos contratados. Un ejemplo de ello son las hipotecas. Es bastante frecuente que las entidades impongan como intereses asociados a la deuda adquirida con los préstamos hipotecarios el Euribor más un diferencial, y que ese diferencial se pueda reducir en función de la cantidad de productos contratados con la entidad (seguro de hogar, plan de pensiones, seguro de vida, etc.). Otro ejemplo son las comisiones. La mayoría de entidades bancarias eliminan las comisiones por la domiciliación de la nómina (principal fuente de ingresos de los clientes), por la domiciliación adicional de los principales recibos, o por la contratación de otros productos. A veces, incluso devuelven un porcentaje sobre el importe total de los recibos domiciliados.

Pero pensando en el cliente, habría que considerar otros aspectos adicionales, algunos de naturaleza subjetiva y emocional como la satisfacción o la confianza, que influyen en la lealtad de los clientes. Según un estudio de la empresa *Emo Insights* publicado en 2012, en torno a un 62% de los clientes decide romper relaciones con su banco por una mala relación emocional cliente-entidad financiera. Así pues, se pone de manifiesto que la gestión adecuada de las relaciones empresa-cliente se convierte en una fuente de ventaja competitiva muy valiosa. Y para conseguirlo, se necesita una integración total de procesos, que la empresa adopte una gestión basada en las necesidades del cliente y que se tenga una visión única de éste (Llorens, 2004). Así, se podrá incrementar la capacidad de respuesta y ofrecerle mayor valor que los competidores.

Desde un punto de vista práctico, la opinión de los directores de sucursales es relevante porque ellos están en contacto con los



clientes, actúan como intermediarios entre la entidad y el mercado, y representan un papel dual como usuarios y retroalimentadores de los sistemas CRM.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, el siguiente epígrafe presenta las diferentes perspectivas de CRM y un conjunto de factores críticos que potencialmente pueden repercutir en el éxito de una estrategia de CRM. Los apartados 3 y 4 muestran las características del estudio empírico y los resultados del estudio – descriptivos y análisis de correlaciones-. Finalmente, se discuten las principales implicaciones teóricas y prácticas y se plantean posibles líneas para investigaciones futuras.

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE CRM

2.1. El concepto de CRM y sus perspectivas

El concepto de CRM tiene su base en el Marketing de Relaciones. Este paradigma se puede definir como un proceso para atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes (Grönroos, 2000). Sin embargo, para definir qué es CRM se observa un sesgo muy importante al considerar con bastante frecuencia CRM y tecnología como sinónimos. Aunque es quizás la más conocida, esta acepción es sólo una de las distintas perspectivas desde las que se puede abordar el concepto pero existen otras

Tabla I. **Perspectivas de CRM**

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
FILOSÓFICA (Fairhurst, 2001; Piccoli et al., 2003)	El CRM se centra en construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Toda la organización debe tener al cliente como principal referencia.
DE PROCESO (Grönroos, 2000; Reinartz et al., 2003)	El CRM se centra en el carácter dinámico y evolutivo de las relaciones con los clientes.
CAPACIDAD (Peppers et al., 1999)	Los recursos y las capacidades de la organización y su explotación son imprescindibles para lograr ventajas competitivas.
TECNOLOGÍA (Shoemaker, 2001; Gefen y Ridings, 2002)	El CRM es un recurso imprescindible ya que permite recoger y almacenar datos para construir y difundir conocimiento por toda la organización
ESTRATEGIA (Kracklauer et al., 2001; Adenbajo, 2003)	Considera de forma agregada las otras perspectivas, centrándose además en el Customer Lifetime Value (CLV)

Fuente: Adaptado de Zablah et al. (2004).

como la filosófica, la estratégica, de proceso, o como capacidad. Este hecho hace que no se haya establecido aún una definición única del término. Sin embargo, todas ellas están muy relacionadas y comparten un patrón común, que es la búsqueda de ventajas competitivas a partir de la gestión de relaciones rentables con los clientes (ver **Tabla 1**).

Bajo la perspectiva filosófica se considera que el CRM pretende construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Además, el aspecto clave es que toda la organización debe tener al cliente como principal referencia (Fairhurst, 2001; Piccoli et al., 2003). Esta perspectiva está muy relacionada con la consideración de CRM como proceso ya que, además de este pensamiento, ahora se reconoce el carácter dinámico y evolutivo de las relaciones con los clientes (Grönroos, 2000; Reinartz et al., 2003). Por su parte, la perspectiva de CRM como recurso y capacidad considera que estas relaciones duraderas con los clientes sólo son posibles si la empresa dispone de un conjunto de recursos lo suficientemente flexibles como para que la empresa pueda adaptar y readaptar constantemente su comportamiento hacia ellos (Peppers et al., 1999). En este sentido, podríamos considerar la perspectiva tecnológica como un caso concreto del enfoque de recursos y capacidades, ya que defiende que los sistemas de CRM son recursos de suma importancia porque permiten no sólo recoger y almacenar datos de los clientes, sino construir conocimiento a partir de ellos y difundirlo por la organización (Shoemaker, 2001; Gefen y Ridings, 2002). Por último, la perspectiva de CRM como estrategia considera de forma agregada las perspectivas expuestas anteriormente enfatizando en la idea de *Customer Lifetime Value* (CLV) (Kracklauer et al., 2001; Adenbajo, 2003).

2.2. Posibles factores de éxito de una estrategia CRM

Una vez que ha quedado claro que CRM es mucho más que la simple aplicación de herramientas tecnológicas, para analizar el éxito de una estrategia CRM es necesario considerar qué factores pueden influir en el mismo. Nuestro planteamiento propone la Orientación al Mercado, la Gestión del Conocimiento y un conjunto de factores organizacionales tales como el factor humano, los recursos económicos, el liderazgo, el *know-how* específico en CRM y los recursos tecnológicos.

La Orientación al Mercado y la Gestión del Conocimiento como enfoques de gestión

La Orientación al Mercado promueve una gestión basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con un nivel de excelencia mayor que la competencia (Slater y Narver, 1998; Boulding et al., 2005). En la literatura especializada han predominado dos enfoques: la perspectiva cultural y la perspectiva comportamental. El primer enfoque destaca tres componentes clave: la Orientación al Cliente, la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional (Narver y Slater, 1990). Por otro lado, el enfoque comportamental contempla la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de dicha información por toda la organización y la capacidad de respuesta (Kohli y Jaworski, 1990). Pero aunque se trate de dos formas de entender la Orientación al Mercado, autores como Cadogan y Diamontopoulos (1995), Avlonitis y Gounaris (1997), Homburg y Pflesser (2000), Helfert et al. (2002) o Gao y Bradley (2007) consideran estos enfoques complementarios más que competidores entre sí. Por tanto, dado que un mayor nivel de OM conduce a un mayor y mejor conocimiento tanto del mercado como de la propia empresa, podemos esperar que una mayor intensidad de este enfoque conduzca a mejores resultados de CRM. Por su parte, la Gestión del Conocimiento (GC) se puede definir en general como la adquisición de conocimientos, su difusión y el uso o la capacidad de respuesta a dicho conocimiento (Darroch, 2003). Considerándolo en su vertiente estrictamente comercial podríamos relacionarlo intuitivamente con el enfoque comportamental de la OM. Como señalan Martelo et al. (2013), la OM y la GC son dos capacidades organizacionales que, combinadas adecuadamente, contribuyen a generar un nivel de valor superior. Mientras que la OM se considera una capacidad estratégica que recoge de manera sistemática, interpreta y utiliza la información de mercado –clientes, competencia, entorno y la propia organización-, la GC sería una capacidad que implica la gestión operativa del conocimiento –es decir, una herramienta para gestionar el conocimiento y articular los procesos adecuados- que permite alcanzar resultados satisfactorios. Así, se puede suponer que una mejor gestión de la información conducirá a una capacidad de respuesta mejor, en este caso centrada en la adaptación a las necesidades y expectativas de cada cliente de una manera superior a la que podría proponer la competencia.



La dotación de recursos y capacidades

Independientemente de la perspectiva desde la que se aborde CRM, el objetivo de cualquier empresa es lograr ventajas competitivas a partir de la gestión de relaciones rentables con los clientes. En este sentido, la Teoría de Recursos y Capacidades considera la empresa como un conjunto ordenado de recursos y capacidades con los que compite en el mercado (Barney, 1991; Grant 1991). Mientras que los recursos son los inputs que se utilizan en el proceso productivo (materias primas, maquinaria, trabajadores, las patentes o la marca), las capacidades se refieren a la habilidad que tienen estos recursos de trabajar juntos para desarrollar una actividad concreta. Los recursos y capacidades pueden ser tangibles e intangibles, incluyendo capacidades de gestión de una empresa, sus procesos y rutinas organizativas, y la información y el conocimiento que controla. Para lograr ventajas competitivas estos recursos y capacidades deben ser valiosos, raros, difícilmente imitables y no sustituibles, ya que la posición competitiva de una empresa dependerá de la forma en que sean utilizados. La literatura establece como recursos clave de una empresa el factor humano (cualificación, coordinación, liderazgo, *know-how*), los recursos económicos (dotación presupuestaria) y los recursos tecnológicos. Las características de los recursos y la forma en que se combinen confieren a cada empresa un carácter único y podrán ser fuente de ventaja competitiva en la medida en que permitan conocer mejor a los clientes y atenderles con una oferta más personalizada, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y lealtad de éstos. De este modo aumentaría el valor de la relación que la empresa mantiene con ellos (ej., interés por otros productos de la empresa que todavía no consumen, su *share-of-wallet*, *cross* y *up-selling*, o el efecto del boca-oído con otros clientes). Por tanto, para alcanzar el éxito de CRM no sólo es importante disponer de los recursos adecuados, sino también saber gestionarlos adecuadamente, de tal forma que proponemos la existencia de una correlación positiva entre la intensidad de estos recursos y el éxito de CRM.

En este punto, y como ya se indicaba con anterioridad, este trabajo pretende analizar el posible impacto de un conjunto de constructos, tangibles e intangibles, en el éxito de CRM. Para ello consideraremos de forma agregada la complementariedad de todas las perspectivas de CRM y los elementos que se muestran en la **Figura 1**.



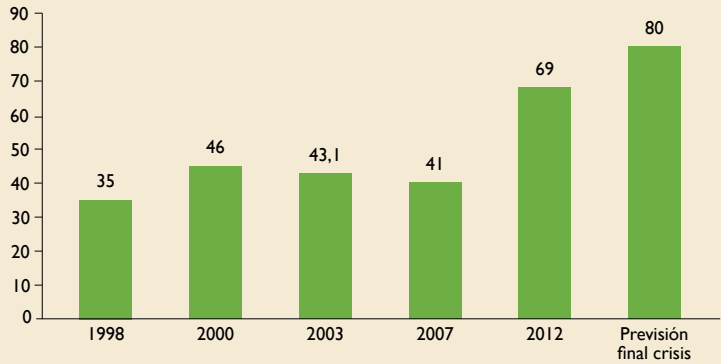


3. UN ESTUDIO DEL CRM EN EL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL

Esta investigación toma como referencia el sector bancario. Concretamente, analiza la percepción de los directores de sucursales en la medida en que estos mandos intermedios actúan muchas veces como portavoces e intermediarios entre la entidad y los clientes, teniendo contacto directo con ambas partes de la relación. La muestra está compuesta por un número proporcional respecto a las cuotas de mercado de las principales entidades financieras de España. Estas cuotas de mercado se muestran en la **Figuras 2.1** y **2.2**, observando que tras el proceso de reajuste sectorial se tiende a un sector más concentrado donde las cinco mayores entidades supondrán en torno a un 80% de cuota de mercado.

Para evaluar estas percepciones se diseñó un cuestionario basado en escalas Likert de 7 puntos previamente validadas en la literatura para cada una de las variables de referencia. Estas escalas se adaptaron al sector de referencia mediante un *focus-group* y un pretest. Este proceso permitió ajustar la extensión del cuestionario y aclarar posibles interpretaciones de los términos utilizados. Las escalas finalmente utilizadas, así como sus fuentes bibliográficas

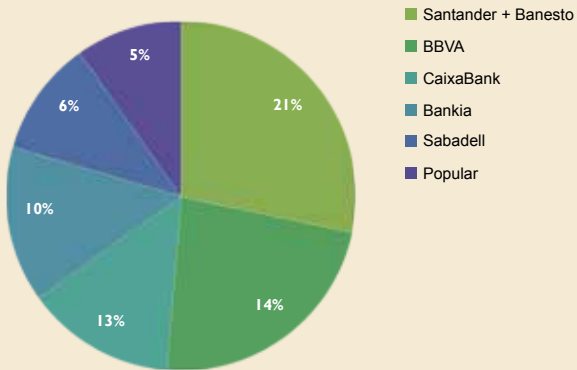
Figura 2.1. Evolución de la suma de las cuotas de mercado de las cinco mayores entidades bancarias de España*



* En porcentaje por volumen de activo.

Fuente: BCE, AEB y CECA.

Figura 2.2. Cuota de mercado de las cinco mayores entidades bancarias de España a cierre de 2012



Fuente: BCE, AEB y CECA.

de referencia, se muestran en el **Anexo 1**. Los datos técnicos del trabajo se muestran en la **Tabla 2**.

Comenzamos el análisis exploratorio analizando las medias obtenidas para cada una de las variables de referencia. De esta forma podemos determinar la percepción global de los directores de sucurs-

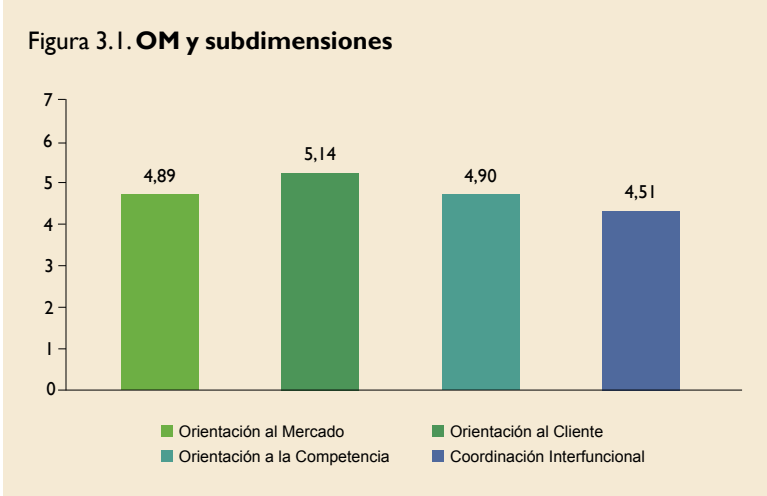
sales respecto a: i) el grado de OM del sector, ii) cómo se gestiona el conocimiento y iii) la relevancia de cada uno de los recursos de la entidad.

Tabla 2. **Datos técnicos del trabajo de campo**

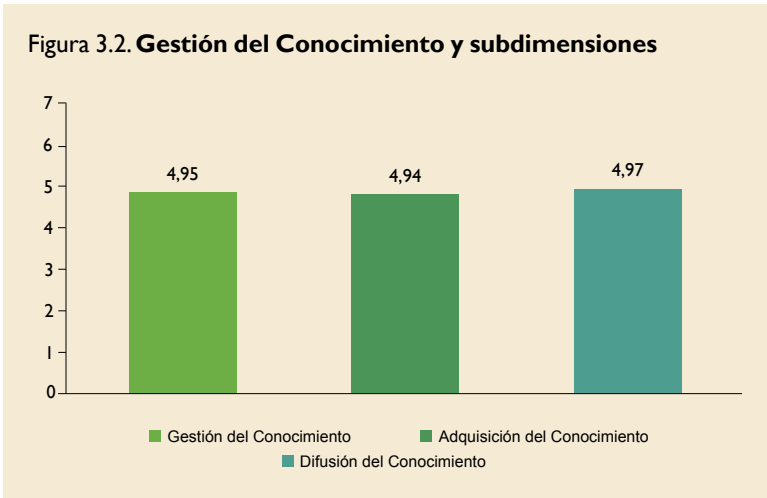
UNIVERSO	Directores de entidades bancarias
TAMAÑO DE LA MUESTRA	81 elementos
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Nacional (España)
MUESTREO	Intencional no probabilístico por cuotas
TIPO DE CUESTIONARIO/ ENCUESTA	Respuesta cerrada/ telefónica
TASA DE RESPUESTA	22,85%
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	Santander (23), BBVA (18), Caixabank (14), Bankia (9), Sabadell (6), Popular (6), Ibercaja (5). Minorista (53), Empresas (27). Noreste (21), noroeste (12), centro (25), sur (19); islas (4).
TRABAJO DE CAMPO	Abril-Julio 2013
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Excel y PLS

3.1. Percepciones generales sobre antecedentes del éxito de CRM

En primer lugar, la percepción que tienen los encuestados acerca del grado de OM del sector a nivel agregado podemos comprobar que es elevado (media de 4,89 sobre 7 puntos; desviación típica de 0,93). Sin embargo, para completar el análisis de esta variable es necesario considerar sus tres dimensiones: Orientación al Cliente (media= 5,14; d.t.= 1,07), Orientación a la Competencia (media= 4,90; d.t.= 0,91) y Coordinación Interfuncional (media= 4,51; d.t.= 1,1). A la luz de estos resultados podemos intuir que aunque todas las dimensiones contribuyen a que exista un alto grado de OM, la Orientación al Cliente experimenta el valor más alto. Aunque se indica que la Orientación a la Competencia y la Coordinación Interfuncional también son importantes, el sector parece estar claramente enfocado al cliente, quizás motivado por la prevalencia de un enfoque de ventas que pretende identificar las necesidades de los clientes para poder ofrecerles un catálogo de productos/ servicios personalizados.

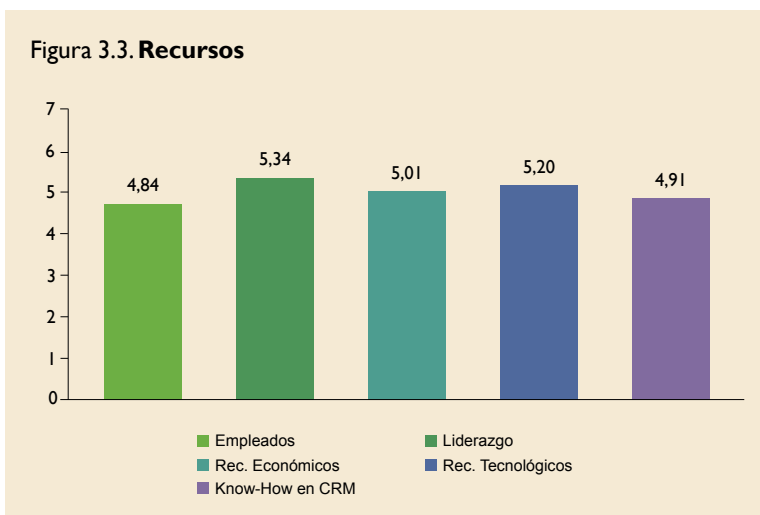


En segundo lugar, se observa que los encuestados sugieren un alto grado de GC. A nivel agregado se obtiene un valor medio de 4,95 (d.t.= 1,13). Al igual que ocurre con la OM, hay que completar el análisis de esta variable considerando sus dos dimensiones: Adquisición del Conocimiento (media= 4,94; d.t.= 1,16) y Difusión del Conocimiento (media= 4,97; d.t.= 1,25). Estos datos indican equilibrio entre ambas subdimensiones.



Por otro lado, respecto a los recursos disponibles que se destinan a CRM en la entidad, se observa que para los encuestados los esfuerzos

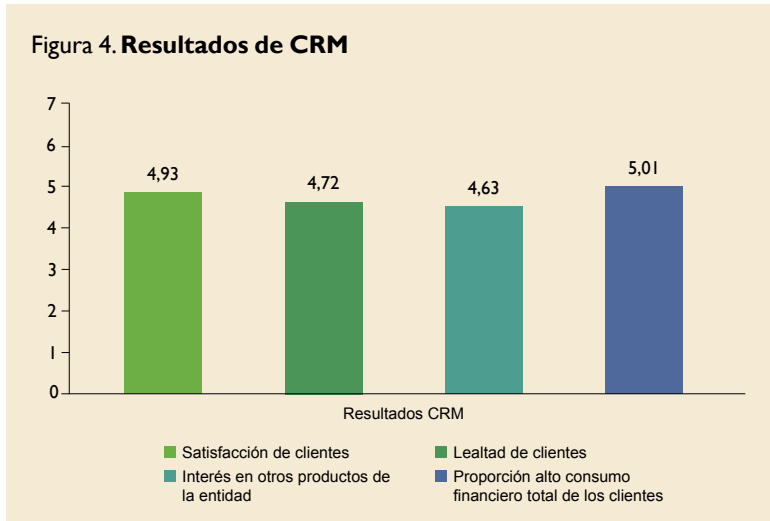
más importantes se están haciendo en liderazgo de la cúpula directiva (media 5,34; d.t.= 1,30) seguido de los recursos tecnológicos (media=5,20; d.t.=1,65) y los recursos económicos (media=5,01; d.t.=1,56). La gestión de empleados y el *know-how* específico en CRM presentan valores más bajos que los anteriormente comentados (media= 4,84; d.t.=1,30 y media= 4,91; d.t.=1,65, respectivamente).



Para finalizar este primer bloque de análisis, los datos sobre la percepción que tienen los directores acerca de los resultados de CRM sugieren un éxito notable (Figura 4). Sin embargo, al profundizar en este análisis, los directores consideran que el indicador de éxito más logrado con CRM es que los clientes alcancen proporciones altas de su consumo financiero total (media= 5.01), frente a otros indicadores como la satisfacción o lealtad. Esto sugiere, de nuevo, un enfoque de ventas en el sector.

3.2. ¿Están relacionadas las variables con el éxito del CRM?

La segunda fase de este estudio pretende analizar en qué medida las variables consideradas están relacionadas y son válidas para estudiar el éxito de una estrategia de CRM. Para ello, se han comprobado las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas. Posteriormente se ha desarrollado un análisis de correlaciones de cada una de las variables incluidas en el estudio con respecto a la variable clave, el éxito de CRM.



En primer lugar se analizó tanto la correlación entre OM y éxito de CRM como cada una de las tres dimensiones de la OM y el éxito de CRM. La **Tabla 3** muestra los resultados obtenidos. Se aprecia que todas las correlaciones son positivas y significativas, tanto a nivel global como de cada dimensión, lo que indica que a medida que aumenta el grado de OM mayor será la probabilidad de éxito de la estrategia de CRM. En el mismo sentido, la evolución será similar respecto al grado de Orientación al Cliente, Orientación a la Competencia y Coordinación Interfuncional. Es interesante destacar que la correlación más fuerte se aprecia en la dimensión de Coordinación Interfuncional y la menor en la de Orientación al Cliente, justo al revés que en la percepción de los directores de sucursal. Estos resultados son de gran interés ya que, en general, la literatura (ej., Trainor et al., 2014; Johnson et al., 2012) sugieren la Orientación al Cliente como capacidad de marketing para combinar con la intensidad tecnológica. Nuestros datos sugieren la OM como concepto superior y necesario a tener en cuenta en el estudio del éxito de CRM.

Continuando con los análisis de correlación, la **Tabla 4** muestra los datos obtenidos para el constructo Gestión del Conocimiento. Como se puede apreciar, tanto la correlación entre Adquisición del Conocimiento y el éxito de CRM como la correlación entre la Difusión del Conocimiento y el éxito de CRM son positivas y significativas. Es decir, a medida que aumenta el grado de Gestión de Conocimiento mayor será el éxito de CRM, lo que parece coincidir con algunas ideas recogidas en el estudio de Martelo et al. (2013).

Tabla 3. **Correlaciones entre Orientación al Mercado y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,801**
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	0,674**
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	0,702**
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	0,789**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson.

** Significativo para un nivel del 95%.

Tabla 4. **Correlaciones entre Gestión del Conocimiento y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,865**
ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,829**
DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	0,814**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson

** Significativo para un nivel del 99,99%.

Por último, la **Tabla 5** recoge los datos relativos a las correlaciones entre cada uno de los recursos de referencia y el éxito de CRM. Se aprecia que todas ellas son positivas y significativas, siendo la variable empleados y el *Know-how* específico en CRM los que presentan valores más altos. Estos datos difieren, de nuevo, de las percepciones globales de los directores comentadas en el apartado anterior. Aunque todas las variables influyen positivamente al éxito de CRM, cuanto más se invierta en los empleados y en su manejo del CRM, es decir, el *Know-how* específico en CRM, mayor será la posibilidad de éxito. Por otro lado, se observa que la tecnología, aun presentando una correlación significativa, es el factor que presenta el valor más débil. En cualquier caso, tal y como proponían algunos estudio previos (ej., Makland y Knox, 2009; Trainor et al., 2014), para comprender el éxito de CRM es preciso considerar no sólo el aspecto tecnológico del concepto, sino un conjunto de recursos adicionales.

Tabla 5. **Correlaciones entre los recursos de la empresa y el éxito de CRM¹**

	ÉXITO CRM
EMPLEADOS	0,841**
REC.TECNOLÓGICOS	0,769**
REC. ECONÓMICOS	0,789**
LIDERAZGO	0,773**
KNOW-HOW ESPECÍFICO EN CRM	0,843**

¹ Datos del Coeficiente de Correlación de Pearson

** Significativo para un nivel del 99,99%.

Por tanto, las percepciones de los encuestados sobre lo que se está haciendo en el sector respecto a las acciones de CRM difieren del impacto real de cada constructo. Los directores de sucursales indican que se está trabajando en el liderazgo y que se invierte en tecnología, pero el análisis de correlaciones sugiere que debería prestarse más atención a la gestión y motivación de los empleados y a acciones de formación específica sobre el uso y utilidad de CRM.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Este estudio presenta un análisis detallado de factores que influyen en el éxito de una estrategia CRM. Hasta el momento, la gran mayoría de estudios relacionados con el éxito de CRM se habían centrado en la perspectiva tecnológica, dejando a un lado otros aspectos clave como son el enfoque filosófico, el factor humano, el liderazgo o el *Know-How* específico en CRM. Son prácticamente inexistentes los estudios que han considerado un enfoque de OM, ya que se había tomado como referencia casi exclusiva un enfoque de Orientación al Cliente. Esto puede justificar los motivos por los que la percepción de los directores de sucursales presenta ese sesgo hacia la Orientación al Cliente y sugiere la prevalencia actual de un enfoque de ventas en el sector. Pero este enfoque resulta ser incompleto al no tener en cuenta ni a la competencia ni la coordinación interfuncional. Las empresas interaccionan con su entorno, en el que existen otras empresas que compiten por satisfacer a esos mismos clientes. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en satisfacer las necesidades de los clientes no es suficiente. Es deseable ofrecer un valor superior al de cualquier otro competidor para que surjan ventajas competitivas difícilmente imitables.

El análisis de correlaciones en el ámbito de OM destaca que la dimensión que más influye en el éxito de CRM es la Coordinación Interfuncional. Este dato apoya la idea de que una implantación adecuada de OM exige que el concepto de marketing esté presente en toda la organización y no sólo en el departamento comercial, adquiriendo una dimensión estratégica (Bello et al., 1999).

Por otro lado, en el sector bancario parece que existe un grado adecuado de Gestión del Conocimiento contribuyendo en una proporción bastante equilibrada tanto la adquisición como la difusión. Los datos de correlaciones indican que no sólo es importante adquirir conocimientos sino también difundirlos por toda la organización, ya que la información recabada debe fluir por todos los departamentos y favorecer así la implantación del concepto de marketing en toda la organización.

En último lugar, es importante destacar que según la percepción de los directores de sucursales los recursos tecnológicos son uno de los recursos de la empresa de mayor relevancia en el sector, lo que podría explicar por qué la perspectiva tecnológica de CRM sea la más extendida y estudiada. Sin embargo, aunque todos los recursos de la empresa guardan una correlación positiva y significativa con el éxito de CRM, los recursos que influyen en mayor medida en el éxito de una estrategia CRM son los empleados, el conocimiento específico en CRM y el liderazgo. Considerando que el CRM tiene su base en el paradigma del Marketing Relacional y que gira en torno al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes, no es de extrañar que se hayan obtenido estos resultados. En el sector analizado los empleados mantienen un trato directo con los clientes; son la cara visible de la empresa. Y si el éxito de CRM se mide, entre otros, en términos de satisfacción, es lógico pensar que el trato que dispensen los empleados, su grado de motivación y su saber hacer en cuanto a CRM afectará directamente a la satisfacción de los clientes, a su lealtad, a su interés en otros productos de la entidad y a su *share of wallet*. Por tanto, aquellos recursos de la empresa que están vinculados directamente a las personas son los que inciden en mayor medida en el éxito de CRM. En definitiva, nuestros resultados sugieren que aunque la tecnología es un recurso útil e importante para poder gestionar eficientemente relaciones comerciales, son mucho más importantes las personas como motor verdadero de las empresas.



Estos resultados están en línea con algunas ideas sugeridas por Llorens (2004). Este autor reconocía hace una década el esfuerzo tan importante que las entidades financieras estaban haciendo para mejorar el servicio al cliente. Destacaba que ya entonces casi todos los bancos habían desarrollado programas o iniciativas para conocer mejor a sus clientes, segmentar sus bases de clientes y proponer ofertas personalizadas. Sin embargo, estos procesos resultaban muy costosos y difíciles de implementar, y muy pocas entidades lo habían conseguido con éxito. Ante las dificultades de un cambio global muchas habían optado por cambios parciales como crear nuevas bases de clientes o incorporar tecnologías especializadas en la gestión de clientes. Esta apuesta refleja la apuesta de un CRM tecnológico frente a uno filosófico que sería el deseable, tal y como sugieren nuestros datos. Además, los bancos se han encontrado con frenos adicionales como incorrecciones en bases antiguas de clientes o ciertas reticencias por parte de los empleados comerciales. De nuevo, y también en línea con nuestros resultados, se pone de manifiesto la limitación de una visión tecnológica de CRM y se destaca la importancia de gestionar y motivar adecuadamente a los recursos humanos. Máxime en procesos de fusiones, absorciones y adquisiciones como los que se han vivido recientemente.

Por tanto, nuestra investigación sugiere que a pesar del tiempo transcurrido entre las reflexiones de Llorens (2004) y este artículo, en el sector bancario español todavía queda un largo camino por recorrer para una implantación exitosa de sistemas integrales de CRM. Esta implantación es deseable porque, en un contexto tan competitivo como el actual, la clave del éxito reside en la capacidad de las empresas para “fabricar” y ofrecer al mercado los productos y servicios que mejor se adapten a los clientes, con el precio más ajustado, a través de los canales más adecuados, y en el momento preciso.

En definitiva, nuestro estudio sugiere que en el sector bancario aquellas entidades que quieran lograr un elevado nivel de éxito con una estrategia CRM deberán estar orientadas al mercado, llevar a cabo una adecuada gestión del conocimiento e invertir sus esfuerzos y recursos sobre todo en el capital humano (formación, motivación, *know-how*). La tecnología se convierte en un factor importante, pero el enfoque global de gestión y las personas lo son más. Esta conclusión no contradice la investigación previa sobre CRM, sino que la complementa en el sentido de que reconoce la necesidad de

una gestión integral de CRM, no sólo de su componente tecnológico. Estas conclusiones pueden ser útiles también para responsables de empresas de otros sectores, al menos pensamos que pueden servir como reflexión para valorar su enfoque de CRM e identificar posibles lagunas de cara a rentabilizarlo mejor. Nuestros resultados se sitúan en línea con las ideas de autores como Trainor et al. (2014) y sugieren el interés de profundizar en esta línea de investigación.

Sin embargo, a pesar del interés de las conclusiones es preciso reconocer una serie de limitaciones del estudio. En primer lugar, los datos están basados en opiniones de los encuestados por lo que existe cierta probabilidad de obtener resultados sesgados ya que, a veces, los encuestados pueden no responder con total sinceridad. Sin embargo, esta limitación es frecuente en estudios de este tipo³.

En segundo lugar, los datos son de corte transversal y se refieren a un momento en el que el sector asiste a un proceso de reestructuración estructural muy importante. Sin embargo, esto le confiere relevancia al estudio porque permite identificar cuál es el enfoque de marketing predominante en estos momentos. Por último, el análisis se reduce a un sector muy concreto con unas características específicas. Sería interesante replicar el estudio en otros sectores para valorar la robustez de las conclusiones alcanzadas.

Como propuestas de investigación para el futuro, creemos que sería interesante testar un modelo que complementara al análisis de correlaciones desarrollado en este estudio, a partir de un conjunto de hipótesis que determine la intensidad de las relaciones causales entre el grupo de antecedentes y el éxito de CRM como variable dependiente. Además, replicar el estudio en otro momento del tiempo arrojaría luz sobre el posible impacto de la crisis en el enfoque comercial de las entidades financieras.

ANEXO I. ESCALAS DE MEDIDA

Anexo I. Escalas de medida

ORIENTACIÓN AL MERCADO (O MER) (NARVERY SLATER, 1990)	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
OCL1	Los objetivos de negocio de la empresa están orientados a la satisfacción del cliente
OCL2	La empresa realiza un seguimiento permanente de su nivel de compromiso en la satisfacción de las necesidades de los clientes
OCL3	La estrategia de la empresa para obtener una ventaja competitiva de la empresa está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes
OCL4	Las estrategias de negocio de la empresa están orientadas a cómo crear valor para los clientes
OCL5	La empresa mide con frecuencia la satisfacción del cliente
OCL6	La empresa presta gran atención al servicio postventa
OCL7	La empresa ofrece productos y servicios personalizados a los clientes clave
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA	
OCO1	El equipo comercial de la empresa comparte regularmente información acerca de la estrategia de los competidores
OCO2	La dirección de la empresa discute regularmente los puntos fuertes y débiles de la competencia
OCO3	La empresa responde rápidamente a las acciones de la competencia
OCO4	La empresa fija objetivos de captación de clientes en los mercados en que dispone de ventajas competitivas
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL	
CI1	Los directivos de todas las áreas funcionales contactan regularmente con los clientes actuales y potenciales
CI2	La información con respecto a los clientes es comunicada fluidamente a través de la empresa
CI3	Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo
CI4	Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente
CI5	Las distintas áreas funcionales comparten recursos entre sí
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GES CON) (SIN ET AL., 2005)	
ADQUISICIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
AAC1	La empresa proporciona canales para permitir una continua comunicación bidireccional con los clientes clave
AAC2	La empresa ha establecido procesos para adquirir conocimientos sobre los clientes
AAC3	La empresa ha establecido procesos de adquisición de conocimientos para el desarrollo de nuevos productos y servicios
AAC4	La empresa ha establecido procesos para adquirir conocimiento sobre sus competidores
AAC5	La empresa entiende perfectamente las necesidades de sus clientes clave gracias a su orientación del conocimiento
AAC6	La empresa puede tomar decisiones con rapidez gracias a la disponibilidad de conocimientos acerca de los clientes
AAC7	La empresa puede proporcionar información real sobre los clientes que permiten la interacción rápida y precisa con ellos
AAC8	La empresa ha establecido procesos para aplicar los conocimientos para resolver nuevos problemas

Anexo I. Escalas de medida (cont.)

DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	
DC1	La empresa anima a los empleados a compartir conocimientos
DC2	La cultura organizacional de la empresa estimula la adquisición de conocimientos y su transmisión entre los empleados
DC3	La empresa ha diseñado procesos para facilitar la transmisión de conocimientos entre las diferentes áreas funcionales
EMPLEADOS (EMPL) (SIN ET AL., 2005; GREVEY ALBERS, 2006)	
E1	La empresa posee personal cualificado para tener éxito en la estrategia de CRM
E2	Los programas de formación están diseñados para ayudar a los empleados a desarrollar las habilidades necesarias para manejar adecuadamente las relaciones con los clientes
E3	El desempeño de los empleados es medido en base a la detección de las necesidades del cliente y la satisfacción del cliente con el servicio recibido
E4	La empresa motiva a los empleados para cumplir con los objetivos del CRM
E5	La empresa ofrece sistemas de compensación en caso de cumplir los objetivos de CRM
E6	Creo que los empleados estamos comprometidos con la estrategia de CRM
LIDERAZGO (LIDER) (SIN ET AL., 2005; GREVEY ALBERS, 2006)	
LI1	La empresa ha establecido objetivos claros de negocio con respecto a la adquisición y retención de clientes, y se han comunicado estos objetivos a todos los miembros
LI2	La dirección considera una prioridad la estrategia de CRM
LI3	La dirección está altamente involucrada en la implementación de la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE RECURSOS (DOT REC) (NUEVA PROPUESTA)	
DOTACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS (REC EC)	
RECE1	La empresa dedica suficientes recursos económicos para llevar a cabo la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS (RECTEC)	
RECT1	La empresa cuenta con suficientes recursos tecnológicos para llevar a cabo la estrategia de CRM
DOTACIÓN DE KNOW-HOW (KNOW HOW)	
RECKH1	La empresa cuenta con suficiente <i>know-how</i> para llevar a cabo la estrategia de CRM
RESULTADOS (EX CRM) (SIN ET AL., 2005)	
RT1	En su opinión, la satisfacción de sus clientes es elevada
RT2	En su opinión, la lealtad de sus clientes respecto a un mismo producto es elevada
RT3	Los clientes muestran interés en otros productos que ofrece su entidad
RT4	En su opinión, su entidad tiene una proporción alta del consumo financiero total de sus clientes

BIBLIOGRAFÍA

- Adenbajo, D. (2003), "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", *Management Decision*, Vol. 41, pp. 570-577.
- Asociación Española de Banca (2013), <http://www.aebanca.es>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Avlonitis, G., Gounaris, S. (1997), "Marketing Orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 385-402.
- Banco Central Europeo (2013), <http://www.ecb.europa.eu/ecb>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bello, L., Polo, Y., Vázquez, R. (1999), "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, Vol. 78 y 79, pp. 190-211.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W. (2005), "A Customer Relationship Management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 155-166.
- Cadogan, J., Diamontopoulos, A. (1995), "Narver and Slater, Kholi and Jaworski and the Marketing Orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp. 41-60.
- Chang, W., Park, J., Chaib, S. (2010), "How does CRM technology transform into organizational performance? a mediating role of marketing capability", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 849-855.
- Colgate, M., Danaher, P. (2000), "Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 375-387.
- Confederación Española de Cajas de Ahorro (2013), <http://www.ceca.es>. Último acceso el 20 de agosto de 2013.
- Darroch, J. (2003), "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, pp. 41-54.
- Emo Insights (2012), "Emociones en el sector bancario", disponible en <http://www.emoinsights.com>
- Fairhurst, P. (2001), "E-CRM", *Journal of Database Marketing*, Vol. 8, pp.137-142.
- Gao, Y., Bradley, F. (2007), "Engendering a Market Orientation: exploring the invisible role of leaders' personal values", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, pp.79-89.
- Gefen, D., Ridings, C. (2002), "Implementation team responsiveness and user evaluation of Customer Relationship Management: a quasi-experimental design study of social exchange theory", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, pp. 47-69.
- Grant, R. (1991), "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-135.
- Greve, G., Albers, S. (2006), "Determinants of performance in Customer Relationship Management -Assessing the technology usage- performance link", Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Grönroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (2000), *Service management and marketing: a Customer Relationship Management approach* (2nd ed.). Wiley, West Sussex.
- Helfert, G., Ritter, T., Walter, A. (2002), "Redefining Market Orientation from a relationship perspective: theoretical considerations and empirical results", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 1119-1139.
- Homburg, C., Pflesser, C. (2000), "Multiple-layer model of market-oriented culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462.
- Johnson, D., Clark, B., Barczak, G. (2012), "Customer relationship management processes: How faithful are business-to-business firms to customer profitability?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, pp. 1094-1105.

- Kohli, A., Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Kracklauer, A., Passenheim, O., Seifert, D. (2001), "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative Customer Relationship Management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, pp. 515-519.
- Llorens, J. (2004), "Cambios necesarios en las entidades financieras del siglo XXI", *Universia Business Review*, Vol. 2, pp. 60-71.
- Maklan, S., Knox, S. (2009), "Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, pp. 1392-1410.
- Martelo, S., Barroso, C., Cepeda, G. (2013), "The use of organizational capabilities to increase customer value", *Journal of Business Research*, Vol. 66, pp. 2042-2050.
- Narver, J., Slater, S. (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Peppers, D., Rogers, M., Dorf, B. (1999), "Is your company ready for one-to-one marketing?", *Harvard Business Review*, Vol. 77, pp. 101-119.
- Persson, A., Ryals, L. (2014), "Making customer relationship decisions: Analytics v rules of thumb", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1725-1732.
- Piccoli, G., O'Connor, P., Capaccioli, C., Alvarez, R. (2003), "Customer Relationship Management: a driver for change in the structure of the U.S. lodging industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, pp. 61-73.
- Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. (2003), "Measuring the Customer Relationship Management construct and linking it to performance outcomes", Working Paper Series of the Teradata Center for Customer Relationship Management, Duke University.
- Seiders, K., Voss, G., Grewal, D., Godfrey, A. (2005), "Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 26-43.
- Shoemaker, M. (2001), "A framework for examining IT-enabled market relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, pp. 177-185.
- Sin, L., Tse, A., Yim, F. (2005), "CRM: Conceptualization and scale development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 1264-1290.
- Slater, S., Narver, J. (1998), "Customer-led and Market-Oriented: let's not confused the two", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 1001-1006.
- Trainor, K., Andzulis, J., Rapp, A., Agnihotri, R. (2014), "Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM", *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1201-1208.
- Wang, Y., Lo, H., Chi, R., Yang, Y. (2004), "An integrated framework for customer value and Customer-Relationship Management performance: a customer-based perspective from China", *Managing Service Quality*, Vol. 14, pp. 169-182.
- Zablah, A., Bellenger, D. and Johnston, W. (2004), "Customer Relationship Management implementation gaps", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, pp. 279-295.
- Zikmund, G., Mcleod Jr., R., Gilbert, W. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*. Wiley, New York.

NOTAS

*Agradecimientos: Jesús Cambra-Fierro desea agradecer el apoyo económico de los proyectos de investigación I+D+i (ECO2009-08283 y ECO2011-23027) del Ministerio de Ciencia e Innovación, así como del Grupo Generés financiado por el Gobierno de Aragón y FEDER (ref-S09).

1. Autor de contacto: Departamento de Organización de Empresas y Marketing; Universidad Pablo de Olavide; Ctra. de Utrera, km. 1; 41013-Sevilla; España.

2. Aun siendo una limitación habitual, para garantizar su validez de los datos se ha desarrollado el test de Harman. Los resultados de este test indican que el factor principal explica el 43,08% de la varianza, y al ser inferior al valor de referencia del 50% los datos pueden considerarse adecuados.



Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.