

CRM: tres estrategias de éxito



CRM: Tres estrategias de éxito

Autor: Lluís G. Renart Cava, profesor del IESE

Con la colaboración de:

Francesc Parés, colaborador científico del IESE

Carles Cabré Margalef, Asistente de Investigación e-Business Center PwC & IESE

Edición: Gemma Tonijuan

www.ebcenter.org

CRM: tres estrategias de éxito

Índice

Introducción	5
1. El marketing relacional	7
2. ¿Qué es CRM?	11
3. ¿Qué nos ofrecen los programas CRM?	15
4. Los peligros del CRM	21
5. Viabilidad potencial de un proyecto CRM	25
6. SpainSko: la venta personalizada.....	31
7. Hewlett Packard Designjet Online: la bilateralidad como clave del éxito	37
8. Imaginarium hacia la integración multicanal	53
Conclusiones	59
Bibliografía	61



Introducción

El verdadero negocio de toda empresa no es tanto hacer clientes como saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito de una compañía. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

El marketing transaccional, entendido como el que se limita a lanzar productos al mercado y a captar clientes susceptibles de comprarlos, está siendo progresivamente abandonado por un gran porcentaje de empresas. La razón es que este planteamiento transaccional se ha mostrado insuficiente o poco eficaz en un entorno enormemente competitivo y tecnológico como el actual, con unos mercados saturados de oferta. Captar nuevos clientes es cada vez más difícil, pero mantener la relación con los actuales y fidelizarlos es cada vez más fácil gracias a las tecnologías aparecidas en los últimos años y al desarrollo paralelo de políticas de calidad y mejora de procesos.

El marketing relacional defiende la creación, una vez cerrada la primera venta, de relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la compañía, desarrollando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. El enfoque relacional debe plantearse en todas las fases del proceso, desde la captación del cliente hasta su completa satisfacción y fidelización.

Gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación es posible mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa. Las empresas pueden mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite conocer sus preferencias y adaptarse a ellas.

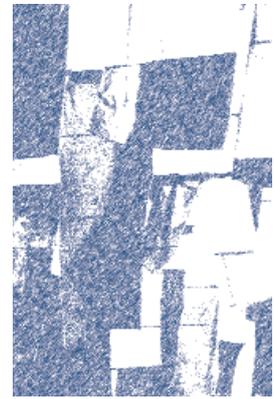


El enfoque relacional suele constituir una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia. El transaccional, en cambio, está sujeto a la capacidad de la compañía de tener los mejores precios del mercado, lo que siempre resulta complicado y altamente costoso.

El CRM (*Customer Relationship Management*) hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos, e incluso hablar de CRM para referirse a la estrategia de marketing de una compañía claramente orientada a la creación de una relación a largo plazo con sus clientes.

El concepto CRM, pues, no acaba en una aplicación informática, un programa de puntos o una tarjeta de fidelización con unas recompensas extrínsecas a la transacción (descuentos, regalos, etc.), sino que va más allá: supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, como veremos, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

El objetivo de este dossier es explicar los conceptos de marketing relacional y CRM, haciendo hincapié en sus implicaciones en los negocios e ilustrarlos con diversos ejemplos de implantación de estas aplicaciones.



1. El marketing relacional

Del marketing transaccional al marketing relacional: lo primero, las personas

Desde hace ya varios años, incluso antes del inicio de la gran expansión de Internet, el marketing ha ido modificando su enfoque “transaccional” por un enfoque “relacional”.

Según la definición oficial de la American Marketing Association, todavía vigente, «marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones» (Kotler, 2000).

Frecuentemente, dentro de este enfoque transaccional, las empresas parecían actuar según un paradigma basado en las siguientes características:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, o casi. Se podían escuchar frases tales como: «El año pasado, nuestra aerolínea transportó x millones de pasajeros», sin tener en cuenta que estos anónimos “pasajeros” eran con mucha frecuencia las mismas personas.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.



CRM: tres estrategias de éxito

En los últimos años se ha ido observando progresivamente que este enfoque transaccional es incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a determinados problemas comerciales. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

Características del marketing relacional

- **Interactividad.** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.
- **Dirección de las acciones y personalización.** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.
- **Memoria.** La identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él.
- **Receptividad.** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.
- **Orientación al cliente.** Énfasis en una organización comercial compuesta más por *customer managers* que por *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, en sus necesidades y en los procesos que sigue para satisfacerlas. Asimismo, debe priorizar su “participación en cada cliente” frente a su “participación de mercado”.
- **Discriminación.** La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.
- **Valor del cliente.** Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el *customer lifetime value*, o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.
- **También entre empresas.** Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*Business to Consumer*), sino también –y quizá de manera aún más importante– a las relaciones B2B (*Business to Business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.



Aunque la bibliografía suele atribuir a Berry (1983) la introducción del concepto de marketing relacional, posiblemente la definición más aceptada sea la de Grönroos (1997): desde una perspectiva relacional, «marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas». Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

¿Por qué adquiere una importancia creciente el marketing relacional?

En un contexto comercial como el actual, de competencia extrema, se ha constatado con frecuencia que identificar y captar a un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más caro que mantener satisfecho y fiel al que ya lo es. Además, el número de clientes potenciales cada vez es más limitado, y en algunos casos incluso está disminuyendo. Por otro lado, los productos son cada vez más parecidos, lo que dificulta todavía más la captación de nuevos clientes.

Ante esto, la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente. Esto exige a las empresas una mayor interacción con sus clientes, que pasa por establecer relaciones personalizadas con ellos y por gestionar toda su información mediante bases de datos accesibles para todos los empleados.

El valor potencial de un cliente satisfecho puede estimarse tomando su rendimiento previsto anual y multiplicándolo por el número de años que se espera que siga siendo cliente. Así, la inversión en retener clientes puede amortizarse a lo largo de varios ejercicios, o por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Por tanto, una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

El valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones: compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos (*cross selling*), compra productos de gama alta y con más margen (*up selling*) o disminuye el coste relativo de atenderle y servirle (por ejemplo, si nos recomienda a familiares y amigos mediante procesos de “boca –



oreja”). Como señaló Reichheld (1996) en su libro «The Loyalty Effect», incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados.

Programas de marketing relacional: algo más que una tarjeta de fidelización

En los últimos años, un gran número de empresas ha tratado de retener a sus clientes mediante las llamadas “tarjetas de fidelización”, que premian a los clientes leales de la empresa con descuentos y puntos intercambiables por regalos en función del número y frecuencia de compras realizadas con la tarjeta. Para muchas de estas empresas, poner en marcha una tarjeta de fidelización ha sido la forma práctica de implantar el marketing relacional. Sin embargo, los pobres resultados cosechados por estos programas han demostrado que la fidelización de clientes debe ir más allá para ser efectiva.

Un programa de marketing relacional debe partir de una decisión estratégica consciente por parte de la alta dirección de una empresa. Implica poner en marcha unos sistemas, mecanismos y procedimientos de actuación que requieren unos recursos especiales y adicionales. Con todo, se aspira a crear y desarrollar unas relaciones más profundas y satisfactorias para las dos partes. En definitiva, se pretende influir positivamente en los clientes para que actúen de una determinada manera que les beneficie tanto a ellos como a la propia empresa. Y una tarjeta de fidelización, por lo general, no basta. Hay que ir más lejos, tratando de sacar el máximo partido de las tecnologías existentes y, en particular, del CRM.



2. ¿Qué es CRM?

El marketing relacional es, según la definición clásica de Grönroos (1997), «el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas».

Como veremos, la palabra CRM puede hacer referencia tanto a la estrategia de negocio focalizada en el cliente como a las aplicaciones informáticas que la facilitan. También, en ocasiones, se utilizan como sinónimos CRM y marketing relacional.

Según CRMguru.com, el CRM es la estrategia de negocio enfocada a seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. El CRM requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada.

Otros definen la estrategia CRM de un modo más amplio: no sólo se trata de adoptar una estrategia de negocio centrada en el cliente, sino también de implementarla de tal modo que cambie la forma de trabajar de empleados y clientes para que, con el apoyo de nuevas tecnologías, se creen nuevas interacciones con nuevos procesos de trabajo.

Pero en ningún caso hay que limitar el concepto de CRM a las relaciones de compraventa, ya que éste se amplía a la gestión y registro de la información obtenida en las dudas, sugerencias, reclamaciones o quejas que plantea el cliente a través de cualquier canal de relación.

Una definición más tecnológica de CRM es la que lo asocia a las aplicaciones concretas de software o bases de datos capaces de gestionar la información



necesaria para desarrollar la relación por parte de la empresa. El CRM implica utilizar las nuevas tecnologías de la información que han aparecido en los últimos años en el mercado para tratar de conocer más a fondo a los clientes, aprender más de ellos y tratar de establecer relaciones a largo plazo con los más rentables.

Las aproximaciones al CRM

George Day, profesor de marketing de Wharton, describe tres aproximaciones o formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos.

La primera aproximación es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.

La segunda aproximación es la orientada a procesos. En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costes de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados.

Sin embargo, los resultados de esta aproximación no son siempre satisfactorios. En ocasiones, cumplir con los objetivos establecidos por la dirección para la correcta implantación del CRM implica tener que trabajar más horas. Los empleados, por ejemplo, deben registrar en el CRM todos los contactos comerciales que han hecho durante la jornada, lo que les obliga a rellenar formularios extensos y muy detallados sobre cada cliente y sobre las acciones comerciales realizadas con cada uno de ellos. Las posibilidades de desengaño bajo este enfoque son altas, porque la principal motivación de la compañía es mejorar los procesos internos de gestión y no el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa.



La tercera aproximación al CRM es la de acciones defensivas. Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

Aproximaciones al concepto de CRM

Aproximación	Prioridades del CRM
Orientación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de la estrategia Orientación de servicio y cliente Personalización del servicio
Orientación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de los procesos internos Reducción de los costes de servicio Obtención de información de los clientes
Acciones defensivas	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir las ventajas de un competidor Programa de fidelización (tarjeta) Recompensar al cliente con puntos y regalos

Fuente: Elaboración propia. Parcialmente basado en el artículo "Why some companies succeed at CRM (and many fail)", (Knowledge@Wharton, 15 de enero de 2003)



3. ¿Qué nos ofrecen los programas CRM?

Mayor conocimiento del cliente y personalización del trato

La introducción de una solución CRM permite identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa y, por tanto, personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el trato recibido. El CRM contiene amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, su importe, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.

La gran ventaja que aportan los CRM es que centralizan toda la información de un cliente, evitando la posibilidad de tener datos incoherentes o no actualizados. En los últimos años, los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes han aumentado. Por ejemplo, un cliente de una entidad financiera puede relacionarse con su banco en las propias oficinas de la entidad, a través de sus cajeros automáticos, en Internet, llamando al servicio de atención telefónica o mediante su teléfono móvil. La estructura multicanal de esta comunicación precisa una aplicación que centralice todos los datos recabados en los distintos canales, y el CRM es la herramienta idónea para ello.

Además, el CRM hace accesible toda esa información a todos los empleados autorizados, permitiéndoles disponer de ella en el momento adecuado (es decir, cuando es viable interactuar con el cliente con el fin de modificar su conducta). Las distintas personas que atienden a un cliente en los diferentes canales de contacto deben poder acceder con facilidad a toda la información. Siguiendo con el ejemplo del banco, el director de una oficina debe conocer si su cliente está utilizando la banca electrónica, si suele contratar productos por teléfono, si ha disminuido la frecuencia de uso del cajero automático o si ha manifestado recientemente alguna queja en el servicio de atención telefónica al cliente.



CRM: tres estrategias de éxito

Otra ventaja del CRM es que permite desarrollar un perfil dinámico de cada cliente. Su nivel de satisfacción no es algo estático, sino que probablemente variará a lo largo de su relación con la empresa. Conocerlo en todo momento, saber cuándo ha dejado de estar satisfecho un cliente y por qué es fundamental, ya que permite modificar inmediatamente el contenido de las comunicaciones y actuar en consecuencia para no perderlo. Por ejemplo, tratando de resolver sus quejas antes de intentar que compre un determinado producto.

El conocimiento de los clientes aporta valiosa información a las direcciones de ventas y marketing: pueden conocer el ratio de pérdida de clientes, las causas por las que abandonan a la empresa, su nivel de satisfacción y fidelización, los motivos por los que se sienten más o menos satisfechos o los servicios y productos que más consumen y utilizan. Con esa información, la planificación de las campañas comerciales se ajusta mejor a la realidad, el *target* está más definido y, por tanto, hay más posibilidades de éxito.

Pensemos en una caída en las ventas, por ejemplo. Podría fácilmente atribuirse a que los precios son poco competitivos, cuando en realidad la causa pudiera estar en la mala calidad de la atención telefónica recibida. Así, una empresa con un sistema CRM detectaría con precisión esta causa –las quejas habrían quedado registradas–, y evitaría el error de poner en marcha una política de descuento de precios que no va a resolver el problema.

Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes

La amplia información sobre los clientes permite personalizar las ofertas y conocer más en detalle los aspectos que satisfacen más a los clientes y los que generan más rechazo. En consecuencia, permite un mejor desarrollo de la relación, aumentar la satisfacción y el grado de fidelización. Los clientes que reciben un trato personalizado suelen estar más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, un simple número. La lealtad de los clientes satisfechos, menos propensos a irse a la competencia, genera enormes beneficios a las compañías.

Las compañías con una base de clientes leal pueden reducir sus gastos en campañas de captación de nuevos clientes (cuyos costes suelen ser considerables) y destinar esos recursos a potenciar la calidad de la relación con los que



ya tienen, ya sea formando mejor al personal de atención, mejorando los sistemas de información y comunicación o realizando sondeos de satisfacción y campañas de fidelización.

Además, no hay que olvidar que el cliente fidelizado es más propenso a prescribir o recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, lo que constituye una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa. El “boca-oreja” reduce considerablemente los costes y aumenta las posibilidades de éxito de la captación de clientes.

Las posibilidades de crear una comunidad de clientes son mayores cuando éstos confían en la empresa y tienen la seguridad de que sus datos personales no serán utilizados fraudulentamente. Sin embargo, la creación de relaciones entre los mismos clientes puede depender de factores no relacionados con el CRM, sino con el tipo de empresa y producto. Además, esa comunidad es un arma de doble filo, dado que puede perjudicar la imagen de la marca si en ella se difunden experiencias negativas de algunos clientes.

Aumento de las ventas

El conocimiento detallado y actualizado de los clientes permite a las empresas personalizar sus propuestas de valor y ofrecer a los consumidores lo que realmente necesitan en el momento más adecuado. El ratio de respuesta y la receptividad a las campañas de comerciales de una empresa con una base de clientes satisfecha es mayor y, por tanto, las posibilidades del *cross-selling* (venta cruzada, vender más productos en un mismo acto de venta) y el *up-selling* (aumento del importe de la compra) son mayores.

En el sector de seguros, por ejemplo, el vencimiento de una póliza de vida de un cliente dentro de un mes puede ser notificada por el sistema CRM al comercial que asesora ese cliente. El mismo sistema comunica al empleado los servicios contratados por el cliente, aquellos que se ajustan a su perfil, los que se le ofrecieron con anterioridad por otros comerciales de la compañía y los motivos por los que no los contrató. En base a esa información, el comercial puede ofrecer la renovación de esa póliza y ofrecer una póliza de salud que según el CRM estuvo a punto de contratar hace dos años, pero que rechazó por exceder su presupuesto. Sin esa información, la posibilidad de hacer *cross-selling*



CRM: tres estrategias de éxito

hubiese sido menor, porque probablemente el comercial no hubiese tenido indicios de que ese producto podía interesar al cliente.

Un cliente fiel suele comprar con más frecuencia y está más dispuesto a pagar un precio mayor (*price premium*) del que ofrecen empresas competidoras en el mercado. La satisfacción obtenida por una buena gestión de la información del cliente y por un trato personalizado abre las posibilidades de aumentar los precios y obtener un mayor margen en las ventas. De esta manera, la rentabilidad media de un cliente aumenta de forma considerable

Potenciales beneficios de un programa CRM

BENEFICIOS	
Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa• Personalizar de forma más precisa• Tener centralizada toda la información• Accesibilidad a la información de todos los empleados• Disponer de un perfil dinámico de clientes• Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del grado de satisfacción de los clientes• Desarrollo de la relación• Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes• Aumento del marketing viral• Comunidad de clientes
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none">• <i>Up-selling</i>• <i>Cross-selling</i>• <i>Price premium</i>
Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Menores costes de atención al cliente• Menores costes de rotación de empleados

Fuente: Elaboración propia.



Reducción de los costes de servicio

Un consumidor fidelizado suele generar menores costes de atención al cliente. El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso, por lo que la frecuencia con la que utiliza los servicios de atención al cliente es menor. Por ello, los centros de atención telefónica suelen ser los más beneficiados por un aumento de la fidelización de la base de clientes. Al mismo tiempo, la calidad de la atención es mejor y las dudas se resuelven más rápidamente porque se dispone de información detallada del cliente y de los productos que tiene contratados.

Por otro lado, se reducen los costes de rotación de los empleados. En una empresa con sistema CRM, las personas encargadas de atender al cliente –comerciales, gestores de grandes cuentas, personal de servicio telefónico– registran todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de una cuenta (intentos de ventas, productos contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, los efectos negativos de la rotación de empleados disminuyen.

Figura 1. Círculo virtuoso del CRM



Fuente: Elaboración propia.



CRM: tres estrategias de éxito

Cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo o pasa a desempeñar otras funciones dentro de la misma empresa, se suele perder todo el conocimiento que tenía de sus clientes. Por el contrario, si todo ese conocimiento lo ha introducido en el CRM, el empleado que lo sustituye podrá utilizarlo, con lo que el impacto de la rotación será mínimo.

Como vemos, los beneficios del CRM generan un auténtico círculo virtuoso. La información centralizada, actualizada y accesible permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce en más satisfacción, fidelización y ventas, y en menos costes de servicio y de marketing. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han apostado por implantar estos sistemas. Sin embargo, como analizaremos en el siguiente apartado, no todos los programas de marketing relacional han tenido éxito y existen diversas razones que, de forma muy frecuente, han llevado a algunos de estos proyectos al fracaso.



4. Los peligros del CRM

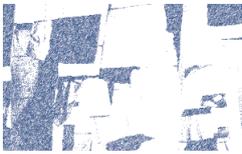
En un artículo publicado en la *Harvard Business Review* («Avoid the four perils of CRM», febrero de 2002), Rigby, Reichheld y Scheffer, autores especializados en CRM, señalaban los cuatro errores más frecuentes en la implantación de estos sistemas.

En primer lugar, hay empresas que intentan poner en marcha un proyecto de CRM sin haber diseñado antes una estrategia de relación con sus clientes y sin definir claramente su proposición de valor, es decir, el conjunto de productos y servicios que se ofrecen al cliente.

Una condición indispensable para que un programa de marketing relacional sea plenamente eficaz es que, antes de su implantación, se realice una segmentación adecuada de clientes y se establezcan unos objetivos de ventas y satisfacción claros y razonables. Los beneficios del CRM son tan cautivadores que muchas empresas se olvidan de la importancia de conocer cuáles son los clientes más rentables de la compañía, con qué clientes se va intentar establecer una relación y qué se pretende conseguir con ella.

En el peor de los casos, muchas compañías acaban desarrollando estrategias de marketing supeditadas al CRM ya implantado, cuando lo correcto debería ser lo contrario. Se implantan soluciones que no aportan nada a la proposición de la empresa y se delega en los directores de informática su diseño e implementación, cuando lo conveniente sería que éstos trabajaran codo con codo con los responsables de marketing y ventas.

Otras empresas intentan implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización. Se suele caer en el error de pretender dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesarias para ello y sin que los procesos y la cultura de la propia organización lo faciliten.



El marketing relacional requiere que las organizaciones que lo ponen en marcha tengan una clara orientación al cliente, es decir, que lo consideren el aspecto más importante del negocio y que orienten todos los servicios y procesos a satisfacer sus necesidades. Una empresa con una orientación hacia los resultados es aquella que vende cualquier producto a sus clientes, con independencia de que se adecue o no su perfil. En cambio, una empresa orientada al cliente es aquella capaz de recomendar no comprar determinado producto si no se adapta a las necesidades del cliente.

Otro error frecuente es que la implantación del CRM no se refleje en un cambio de los nuevos perfiles a contratar. No se tienen en cuenta la capacidad de escuchar y el saber atender correctamente en un potencial empleado, los sistemas de compensación no están alineados con la consecución de determinados niveles de calidad y satisfacción de los clientes, y los programas de formación continúan anclados en los cursos tradicionales de venta agresiva, por citar algunos ejemplos.

Cuanta más tecnología, mejor

En tercer lugar, las empresas piensan que cuanto más tecnología, mejor. Se tiende a caer en el error de pensar que un proyecto de CRM es, por definición, tecnológicamente intensivo, y que la tecnología es el factor clave en el éxito de estos programas. Por el contrario, la realidad demuestra que los objetivos del CRM pueden alcanzarse sin tener que invertir grandes sumas de dinero en tecnología.

También es habitual la compra de una solución CRM estándar que no se ajusta a las necesidades concretas de la compañía, así como la introducción rápida de una solución sin establecer unas fases de implantación gradual que faciliten su adopción y aceptación por los empleados.

Por último, muchas empresas intentan abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles. Las empresas dan por hecho que los clientes están deseando mantener una relación y, por tanto, dispuestos a hacer una parte del trabajo y a complicarse la vida. La predisposición de un cliente depende del tipo de empresa y de la clase de relaciones que se establecen entre ellos. Si el cliente es quien habitualmente se pone en contacto con la empresa cada vez que surge un problema, es natural



Errores en proyectos de CRM

Errores estratégicos	<p>Poner en marcha una estrategia de CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • No definir la proposición de valor • No segmentar adecuadamente a los clientes • No definir el <i>target</i> del programa de marketing relacional • No establecer unos objetivos de ventas y satisfacción de clientes • Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas • No crear grupos de trabajo de distintas divisiones
Errores en la gestión de la organización	<p>Implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados • Inexistencia de un plan de formación • Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo • Sistemas de selección de personal y retribución inadecuados
Errores relacionados con la tecnología	<p>Pensar que cuanta más tecnología, mejor</p> <ul style="list-style-type: none"> • No diseñar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones • Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología • Crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos
Errores en la estrategia comercial	<p>Pensar que el cliente siempre quiere mantener una relación con la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrumar, acechar y acorralar a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles • Confundir satisfacción con fidelidad

Fuente: Elaboración propia. Parcialmente basado en el artículo «Avoid the four perils of CRM», Harvard Business Review, febrero de 2002.

que no esté muy interesado en mantener una relación a largo plazo. Si por el contrario, el cliente tiene un sentimiento de pertenencia a la compañía, cuando ésta intente relacionarse con él lo tendrá más fácil.

Otro error muy común relacionado con la implantación del CRM es confundir satisfacción con fidelidad. La experiencia de muchas empresas y las conclusiones de diversos estudios han demostrado que la satisfacción de los clientes no conlleva necesariamente su lealtad: no tienen por qué ser justos y equitativos ni continuar con una compañía por el hecho de recibir un buen servicio,



CRM: tres estrategias de éxito

sino que en muchas ocasiones otros factores pesan mucho más. Es habitual que se confunda a un cliente “rehén” (el que sigue comprando a regañadientes porque no le queda otro remedio), con un cliente “leal” (el que sigue comprando porque está satisfecho, a pesar de tener otras opciones a su alcance).

A veces las empresas crean sistemas de introducción de datos y clasificación de clientes enormemente complejos que desaniman a los empleados a utilizar el CRM y sacarle partido a sus ventajas. Detrás del programa hay unas personas que van a utilizarlo, y hay que motivarles para que lo valoren como lo que es: una herramienta que les facilitará su trabajo.



5. Viabilidad potencial de un proyecto CRM

Los errores cometidos y el gran número de fracasos en proyectos CRM plantean la necesidad de reflexionar sobre si son adecuados para todo tipo de empresas.

Beneficios y costes de implantar un CRM

Desde un punto de vista económico, aplicar una estrategia y/o un programa de CRM sólo será interesante si los beneficios que obtenga como consecuencia de su implantación superan los costes totales derivados de su diseño y desarrollo. Pero este cálculo no resulta nada fácil.

El valor de un cliente a lo largo de toda su vida útil equivale al valor actual neto de la cifra de compras menos el coste de los productos o servicios comprados por dicho cliente en cada año (coste de servirle), y todo ello a lo largo de su vida útil. Pero al valor actual neto de la contribución generada por un cliente a lo largo de x años hay que descontarle el coste de captarle en el año cero y el coste de mantenimiento del sistema CRM a lo largo del tiempo.

Sin embargo, esta fórmula no es del todo fiable. Sin afán de exhaustividad, podemos identificar al menos cinco razones por las que la anterior fórmula no refleja toda la verdad.

En primer lugar, una estrategia de CRM supone cambios de envergadura en la organización de una empresa y en su estructura operativa que no finalizan al cabo de unos meses, sino que se prolongan durante varios años en el caso de empresas grandes o con oficinas en todo el mundo. En concreto, el CRM puede requerir inversiones y gastos elevados en equipo humano (consultores que se encarguen de su implantación), en programas y equipos informáticos (tanto para su creación como para su mantenimiento) y en gastos de marketing para



comunicar y ejecutar el programa dentro de la propia empresa. Sin duda, estas inversiones no están al alcance de todas las organizaciones.

En segundo lugar, adoptar un CRM supone poner en marcha un proyecto de gestión del cambio, lo que implica diseñar y ejecutar programas de formación. Programas que deberán desarrollarse a lo largo de varios años si realmente se pretende que incidan positivamente en los hábitos de los empleados y que éstos le saquen partido al programa.

De acuerdo con las premisas básicas del marketing relacional, la cifra de ventas generada por un mismo cliente, así como los costes en que incurre la empresa para atenderle, varían con el tiempo. Suelen darse, por ejemplo, procesos de *cross-selling* y de *up-selling*, por lo que es muy difícil estimar cuál será la cifra de compras de un cliente en años futuros. Amazon empezó vendiendo libros y ahora vende libros, CD, DVD, cámaras fotográficas, suscripciones a revistas, etc.

En cuarto lugar, ciertas ventajas o beneficios derivados de la aplicación de CRM pueden ser difíciles de medir o de atribuir a dicha estrategia. Por ejemplo, la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos. O el desarrollo de procesos de recomendación “boca-oreja” hechos por los clientes satisfechos antes mencionados.

Finalmente, en el momento en que una empresa considera la conveniencia de diseñar e implantar un CRM, es muy probable que aún no esté determinado el contenido específico de los programas a llevar a cabo y, por tanto, que resulte muy aventurado prever los beneficios que –presumiblemente– se derivarán de ello. Además, los mercados, los competidores y los clientes cambian, lo que dificulta aún más la estimación de lo que conllevará la introducción de un CRM.

¿Nos conviene un CRM?

Cuando una empresa valora la viabilidad de un proyecto CRM debe analizar si el marketing relacional le aporta valor y beneficios en cada una de sus ocho etapas: identificar a los clientes, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar la relación (*up-selling*, *cross-selling*) y crear una comunidad de



Viabilidad potencial de un proyecto CRM

Etapas del marketing relacional	Viabilidad potencial (en caso de respuesta afirmativa)
<p>Identificar</p> <p>Identificar al universo de clientes que serán objeto de una estrategia de marketing relacional.</p>	<p>¿Tiene previamente identificados a sus clientes o puede ser relativamente fácil y poco caro conocerlos?</p>
<p>Informar y atraer</p> <p>Dar a conocer los productos y servicios a esos clientes</p>	<p>¿Se trata de una empresa conocida en el mercado y con unos productos acreditados?</p>
<p>Vender</p> <p>Conseguir que cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real y compre</p>	<p>¿Puede ser fácil tener clientes inscritos en el programa de marketing relacional?</p>
<p>Servir</p> <p>Entregar el producto comprado, instalarlo, adaptarlo a las necesidades del cliente, llevar a cabo el servicio contratado.</p>	<p>¿Puede ser fácil servir al cliente?</p>
<p>Satisfacer</p> <p>Conseguir que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio que han comprado.</p>	<p>¿Puede ser fácil satisfacer al cliente después de la compra o contratación del servicio?</p>
<p>Fidelizar</p> <p>Convertir los clientes satisfechos en clientes fieles</p>	<p>¿Puede ser fácil fidelizar al cliente satisfecho?</p>
<p>Desarrollar</p> <p>Aumentar el número de productos contratados, el importe de compra, la variedad de servicios.</p>	<p>¿Puede ser fácil aumentar la tasa de fidelización de un cliente?</p>
<p>Crear comunidad de usuarios</p> <p>Crear vínculos o relaciones entre los clientes</p>	<p>¿Puede ser factible crear una comunidad de usuarios?</p>

Fuente: Elaboración propia. Basado en el artículo «Marketing Relacional; ¿Café para todos?», Lluís Renart (2002).



usuarios. La valoración conjunta de todas estas etapas es la que debe determinar la idoneidad del proyecto.

Identificar. Si la empresa tiene previamente identificados a sus clientes o es relativamente fácil y poco caro conocerlos con exactitud, la implantación de un CRM puede ser viable. En caso contrario, no es posible mantener una relación con ellos, por lo que el CRM no aportaría nada.

Informar y atraer. En la misma línea, si se trata de una empresa conocida en el mercado, con unos productos o servicios acreditados y con una posición sólida, el CRM será beneficioso.

Vender. Si es fácil que la empresa consiga tener clientes inscritos en su programa de marketing relacional, un CRM puede ser muy útil. En el caso de que sea difícil, será conveniente plantearse la idoneidad del CRM.

Servir. En los casos en que el servicio posventa es clave en la satisfacción del cliente, el CRM puede aportar mucho valor al negocio y ser una herramienta muy útil en la mejora de la atención al cliente.

Satisfacer. La facilidad por satisfacer a los clientes una vez hecha la venta puede dar argumentos para implantar un programa de marketing relacional y establecer una relación a largo plazo con ellos.

Fidelizar. Cuantas más posibilidades existan de que un cliente repita, más adecuada será la implantación del CRM, porque aumentará las posibilidades de comunicación con él.

Desarrollar. El CRM es tanto más útil cuantas más posibilidades haya de desarrollar la relación, es decir, de aumentar la tasa de fidelización de un cliente, de conseguir que compre por un importe mayor, que compre otros productos, que compre productos con un mayor margen o que lo haga con mayor frecuencia.

Crear una comunidad. Y, por último, las posibilidades de crear una comunidad de usuarios o clientes. Cuanto más factible sea crear una comunidad, más beneficioso será el CRM.



Como vemos, una solución CRM no es igualmente necesaria para todo tipo de empresas, sino que depende del tipo de negocio y clientes. Las soluciones CRM no se implantan de forma uniforme en las empresas, sino que en base a su modelo de negocio y proposición de valor se configuran de una manera o de otra, ampliando la solución o limitándola a aspectos muy puntuales del negocio pero claves para su rentabilidad.



6. SpainSko, la venta personalizada

Un nuevo concepto de calzado

SpainSko es una empresa catalana que se dedica a la importación de zapatos Dansko, compañía danesa, y a su distribución directa en España desde 1994.

Los zapatos Dansko (www.dansko.com) se sitúan dentro del nuevo concepto europeo de *comfort shoes*: no son zapatos ortopédicos (no tienen propiedades terapéuticas), pero respetan la función natural del pie. Se adaptan perfectamente a cualquier tipo de pie sano y su diseño sacrifica la estética en aras de una mayor comodidad.

La clave de la distribución de Dansko es no competir vía precios ni seguir el sistema clásico de venta en zapaterías. Los zapatos Dansko se venden vía marketing directo: el proceso de venta se inicia con los anuncios que la compañía inserta en prensa y revistas, y continúa con los folletos promocionales que envía a las personas que responden.

Las personas interesadas en el producto pueden realizar su pedido mandando el cupón de respuesta, rellenado con sus datos personales y con el modelo y la talla deseados. El pago se realiza por adelantado, al cursar el pedido.

Si el cliente que ha recibido los zapatos en su casa no está satisfecho, puede cambiar el modelo, el color o la talla tantas veces como sea necesario. En algunos casos, se permite la devolución del producto. En Alemania, Dansko tiene un 50% de devoluciones. En España, en cambio, son muy poco frecuentes. El pago por adelantado evita a Dansko los problemas de los impagados.

La distribución en España por SpainSko sigue las mismas reglas. Sin embargo, a diferencia de Alemania, en Barcelona se dispone de una oficina abierta al público en el centro de la ciudad. El cliente puede probarse los zapatos y ver los distintos modelos, colores y tallas.

En marzo de 2001, la compañía adquirió la distribución en España de la marca de zapatos alemana Birkenstock, comprando el stock del antiguo distribuidor.



CRM: tres estrategias de éxito

Esta operación les ha permitido introducirse en el sector de la moda, ya que los zapatos Birkenstock están más orientados a este mercado.

Las acciones comerciales de SpainSko

La estrategia de venta de SpainSko parte de un *handicap* importante: sus clientes son difíciles de clasificar. Según su propietario, nunca han podido definir el *target* de acuerdo a los criterios clásicos de segmentación de clientes (edad, sexo, clase social, etc). Los clientes de este tipo de zapatos se definen por su personalidad, es decir, son personas “antimoda”, que anteponen la comodidad y la durabilidad a cualquier otra consideración y que están dispuestos a pagar un precio relativamente alto por unos zapatos que les puedan ayudar a no tener tantos problemas en los pies.

Durante el primer año, SpainSko intentó captar nuevos clientes mediante distintas pruebas promocionales, algunas de las cuales dieron unos resultados muy alejados de los obtenidos en pruebas similares efectuadas en otros países de Europa donde Dansko operaba. Se incorporaron encartes en revistas y se realizaron *mailings* a distintos grupos de consumidores (religiosos, farmacéuticos, podólogos, miembros de asociaciones de diabéticos...).

La razón de estos pobres resultados iniciales es que la principal característica de sus clientes es la personalidad. Por eso la compra de bases de datos de clientes segmentados por edad u otros criterios habituales que ofrecen las empresas de estudios de mercado, muy útil para la mayoría de empresas, no lo era para SpainSko.

Esta situación ha empujado a SpainSko a desarrollar una auténtica estrategia de comunicación personalizada y directa con cada uno de los clientes que responden a las promociones y hacen un pedido. En concreto, cada cliente es registrado en una base de datos en la que se anotan todos los detalles de la compra (modelo de zapato, número, color, nombre y dirección de los clientes, preferencias, etc.).



El programa CRM de SpainSko

La gestión de la relación con el cliente a través de un CRM es fundamental para SpainSko. La inexistencia de bases de datos en el mercado que puedan utilizar para atraer nuevos clientes encarece el coste de captación, 120€. Por tanto, una vez se ha captado un cliente, hay que tratar por todos los medios de identificarlo y mantener la relación con él.

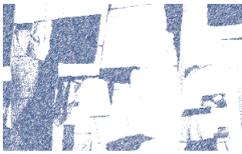
Al mismo tiempo, el valor potencial de un cliente de SpainSko es muy elevado: por su alto grado de lealtad (cercana al 60%), su frecuencia de compra (1,85 pares de zapatos al año) y por su tendencia a recomendar la marca a sus amigos. Además, al ser clientes con problemas en los pies y ajenos a las modas, cuando encuentran unos zapatos que les van cómodos es difícil que vayan a la competencia y, en cambio, bastante fácil que estén dispuestos a pagar un precio más alto. Obviamente, el incentivo de fidelizar a este tipo de clientes es mucho mayor que en otro tipo de negocio.

La base de datos de los clientes se gestiona con un sistema CRM, lo que les permite conocer al detalle a todos sus consumidores, compartir esa información entre todos los empleados de la compañía y obtener una información muy valiosa que les permite cruzar datos y crear listados de clientes con una serie de características predefinidas. El coste del sistema (programa estándar y aplicaciones desarrolladas internamente) es de unos 20.000€ al año, costes internos de gestión aparte.

El CRM de SpainSko es totalmente *offline*. En ningún caso se ha implantado una solución CRM para la web (www.spainsko.com), que está centrada en explicar la calidad y características de los zapatos. Por el momento, sería del todo inútil tener un e-CRM, ya que la web es presencial y no permite la compra por Internet.

El programa les permite, por ejemplo, conocer el retorno de la inversión de un anuncio (*pay-back*) y la tasa de conversión en ventas de una promoción, ya que a todos los clientes se les pregunta dónde leyeron la publicidad de la compañía. También pueden conocer la frecuencia de compra de cada cliente, el ratio de fidelización o las zonas geográficas donde han tenido más respuesta.

Sin este sistema sería imposible gestionar adecuadamente una base de datos de 18.000 clientes a quienes se envía un correo promocional dos veces al año, y de los cuales 7.000 son clientes activos que compran habitualmente.



CRM: tres estrategias de éxito

El fin del sistema CRM es facilitar el establecimiento de una relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes que ayude a mejorar la comunicación y el nivel de satisfacción. Es común, comenta el propietario de SpainSko, recibir llamadas de clientes que quieren volver a comprar otros zapatos pero que no se acuerdan ni del modelo que compraron ni de su talla. Toda esta información, recogida en el CRM, se le facilita al cliente, con lo que éste percibe un trato personalizado que le agrada y satisface.

Claves del éxito del programa

El CRM de SpainSko se caracteriza por ser un programa muy sencillo y de bajo coste. A diferencia de los programas desarrollados por otras empresas, su solución es tecnológicamente poco intensa y su implantación ha sido siempre gradual. La política es no introducir una nueva aplicación hasta que las ya implantadas funcionen y resulten útiles.

Por otro lado, el CRM se adapta al concepto de negocio. El producto que vende SpainSko necesita de una argumentación: al cliente se le deben explicar todas las características y ventajas de los zapatos, la calidad de su fabricación y las mejoras que supondrán para sus pies. Este es el aspecto fundamental del negocio. Por tanto, conocer los modelos de zapatos que ha comprado un cliente anteriormente facilita enormemente la venta y el ofrecerle modelos que, muy probablemente, le gustarán.

El programa de marketing relacional no cuenta con ninguna tarjeta de fidelización. A diferencia de los muchos programas que premian la lealtad con puntos y descuentos, el de SpainSko centra sus esfuerzos en lograr que cada cliente se sienta conocido por la empresa y tratado de forma especial cada vez que se decide a comprar unos zapatos.

Los propietarios de la compañía señalan el enorme valor que tiene para su negocio la base de datos y su gestión a través del CRM. Recientemente vendieron dos filiales de Dansko en Suiza y Países Bajos, y el precio de la operación se fijó exclusivamente en base al número de clientes activos registrados. Sin duda, cada vez más, el conocimiento y la gestión de los clientes son activos de peso en la valoración de una compañía.



Acciones de futuro

El grado de satisfacción con el CRM es tan alto que actualmente ya se está valorando un desarrollo más amplio. Se trata de un programa de gestión de la relación con las zapaterías que controla sus niveles de inventario y las compras que realizan de sus zapatos. Se trata de un proyecto en el que llevan trabajando todo este último año. Hasta el momento, la información recibida ha resultado muy útil para conocer la evolución de las ventas y para decidir hacia dónde deben enfocarse o dónde necesitan reforzarse.

La apuesta reciente de la compañía por el sector de la moda está abriendo grandes posibilidades al negocio. Según el propietario de SpainSko, *«aunque nuestro objetivo continúa siendo la distribución de zapatos ergonómicos, la incorporación de Birkenstock nos permite aprovechar los ciclos de moda que aparecen cada 5 u 8 años en algunos de sus modelos de zapatos y sandalias, de origen ortopédico y clásico, que tienen una antigüedad de más de 30 años. En los próximos años esperamos crecer de forma muy rápida y estamos seguros de que nuestros sistemas de gestión de la información y marketing relacional nos ayudarán a gestionar bien este crecimiento»*.

El caso de SpainSko ilustra cómo el CRM puede ser una herramienta de gestión de los clientes al alcance de cualquier empresa, con independencia de su presupuesto y nivel tecnológico.



7. Hewlett Packard Designjet Online: la bilateralidad como clave del éxito

El programa de CRM Designjet Online (DOL)

Una impresora de gran formato (IGF) es un periférico de ordenador capaz de imprimir, sobre papel u otro soporte similar, los diseños creados en pantalla con anchos superiores a un metro de longitud. La fabricación de una IGF requiere una inversión de entre 1.000 y 10.000 dólares en el capítulo técnico (compuesto básicamente de ingenieros y arquitectos) y de entre 3.000 y 30.000 dólares en el apartado gráfico (agencias de publicidad, diseñadores), según modelo y prestaciones.

En 1997, antes de la puesta en marcha del programa de CRM, la división de impresoras de gran formato de Hewlett-Packard –cuya sede mundial está situada en Sant Cugat del Vallès (Barcelona)–, desarrollaba una estrategia de marketing claramente transaccional. La relación con los clientes de sus impresoras de gran formato (IGF) prácticamente terminaba con el acto de compra-venta. Prueba de ello es que en 1997, cuando el equipo de marketing se responsabilizó del lanzamiento del programa de CRM, sólo se disponía de los datos de unos 50.000 usuarios de sus IGF en todo el mundo. Una cifra muy baja si tenemos en cuenta el volumen anual de unidades nuevas vendidas por HP y la supuesta vida media útil de una IGF, que situarían el parque mundial instalado entre las 400.000 y las 700.000 impresoras.

A principios de 1998, tras diversos dilemas y dudas sobre la conveniencia de su lanzamiento (1), se puso en marcha el sistema de CRM Designjet Online con el fin de implantar un programa de marketing relacional en la división de gran formato y para crear una relación permanente con sus usuarios en todo el mundo, a través de una página web (www.hp.com/go/designjet) disponible en más de diez idiomas.

(1) Para más detalles puede verse el caso IESE M-1084, «Hewlett Packard Designjet Online», disponible a través de IESE Publishing (<http://www.iese.edu>).



En la actualidad, el principal objetivo de la web es ofrecer una serie de funcionalidades en régimen de autoservicio a aquellos propietarios de IGF de HP que tengan algún tipo de duda o problema técnico, o que simplemente quieran saber cómo sacarle el máximo partido a su impresora. De este modo, la compañía mejora el nivel de servicio y apoyo, aspectos esenciales para lograr una mayor confianza, satisfacción y fidelización de su base de clientes.

HP utiliza Designjet Online para conocer más a fondo a los propietarios de IGF que están registrados en la web. El registro de los usuarios ha sido promovido activamente por HP desde su puesta en marcha. La información que se obtiene a partir del formulario de registro *online* es la que permite, en adelante, personalizar el contenido de la página y mejorar las comunicaciones promocionales con los clientes.

Balance de Designjet Online (DOL)

A mediados de 2003, esto es, después de seis años de funcionamiento del programa CRM, los resultados alcanzados pueden medirse de distintas maneras y a distintos niveles. Todos los parámetros de medición indican que el programa ha sido un éxito.

Resultados en la web. Los directivos de CRM de HP guardan celosamente la cifra total de usuarios de IGF registrados en Designjet Online (DOL), aunque recientemente la situaron por encima de los 600.000 registrados y parece que albergan fundadas esperanzas de alcanzar a medio plazo la redonda cifra de un millón. DOL ha conseguido registrar entre el 40 y el 50% de los ya propietarios de una IGF de HP, los cuales están ubicados en más de 160 países. Además, se registran semanalmente alrededor de 7.000 nuevos usuarios. Con todo, la página web recibe unas 430.000 visitas mensuales.

Resultados de marketing. El ratio de apertura de los correos electrónicos informativos emitidos por HP es del 42%, y el del *Click Through Rate* (2) es del 4% de media. La participación de los usuarios de IGF en los foros supera los

(2) Porcentaje de receptores de un correo electrónico que hacen "click" sobre la dirección de una página web mencionada en el texto del correo electrónico, para acceder directamente a una determinada información. El *Click Trough Rate* es un buen indicio del interés que demuestra el receptor de un correo electrónico por acceder a una información más completa sobre el tema.



140.000 mensajes leídos cada semana. Aproximadamente el 90% de los propietarios de una impresora de gran formato de HP son leales a la marca en el momento de renovar su IGF. El 90% de los clientes afirman que recomendarían la web a un amigo. Menos de un 5% de ellos consideran que reciben demasiados mensajes y más del 50% se declaran dispuestos a recibir más información promocional.

El nivel de conocimiento de los distintos segmentos de clientes por parte de los directivos de HP ha aumentado de forma muy considerable gracias al CRM. Además, la división de IGF ha podido reducir sustancialmente su presupuesto de publicidad en medios tradicionales (revistas, folletos impresos, etc.). A través de Designjet Online se han podido llevar a cabo investigaciones de mercado de manera más rápida, más económica y con tasas de respuesta superiores a las habituales.

Resultados en el servicio posventa. Una IGF nueva se vende con una garantía de un año. Antes de implantar la nueva web, el coste de prestación de los servicios de garantía era muy elevado. Tras la creación de la web y del sistema CRM, se estima que alrededor del 45% de los clientes resuelven sus dudas por sí mismos mediante una simple consulta a los servicios *online*, a su disposición las 24 horas del día los 365 días del año. Esto genera un ahorro de entre 10.000 y 15.000 llamadas mensuales a los *Contact Centers* (servicio de asistencia técnica por teléfono), así como una notable reducción del número de visitas de los técnicos especialistas a las oficinas de los propietarios de impresoras y un apreciable incremento en los niveles de satisfacción por parte de los usuarios de las IGF.

Resultados de negocio. Analistas financieros, empresas de consultoría y observadores del sector dan distintas estimaciones sobre el valor total del mercado mundial de IGF. Dichas cifras oscilan entre los 850 y los 1.150 millones de dólares en 1997, y entre los 1.150 millones y los 1.250 millones en el año 2002. Parece, pues, que el mercado total mundial en dólares ha aumentado en un 10% en cinco años.

Resulta difícil estimar las participaciones de mercado de cada fabricante que compite en el mercado de IGF. Observadores del sector estiman que la participación de las IGF de HP en el mercado técnico puede haber aumentado un 10% entre 1997 y 2003, y un 5% en el mercado gráfico hasta el año 2000, aun-



CRM: tres estrategias de éxito

que este incremento se perdió en 2002 por la entrada de nuevos competidores en mercados más específicos, especialmente en el *low end* (impresoras de bajo precio y alto volumen de mercado).

El coste anual de funcionamiento y mantenimiento del sistema CRM y de la web es de aproximadamente 1,2 millones de dólares anuales. La ICD estima que el valor medio de un cliente en términos de ventas –durante los aproximadamente seis años de vida media de una impresora– es de unos 5.000 dólares, mientras que el coste de funcionamiento por cliente y año es de unos 2 dólares (12 dólares en total durante esos seis años de vida media).

Cabe anotar que el conjunto de los resultados comentados no puede atribuirse exclusivamente al programa de marketing relacional Designjet Online, porque en estos años HP ha realizado también un enorme esfuerzo de innovación tecnológica. Aun así, no hay duda de su gran contribución a los buenos resultados de la compañía.

Designjet Online visto por un cliente

A partir del momento en que el propietario de una IGF se registra en la web, el sistema CRM es capaz de reconocerle cada vez que vuelve a navegar por la misma. De manera instantánea y automática le aparecen los textos en su idioma y los contenidos adecuados a su país (promociones de venta, teléfonos locales de contacto, etc.). En definitiva, por ésta y otras razones, la comunicación con cada usuario registrado tiene un muy elevado grado de personalización, posiblemente percibido como muy cercano al ideal de *one-to-one*.

Como veremos, en cada etapa del ciclo de vida de un cliente el programa de marketing relacional le ofrece todo tipo de servicios que se adecuan a sus necesidades. La información obtenida en cada etapa es registrada por el sistema CRM y accesible a los empleados de la división de gran formato (tanto responsables de marketing como empleados del *Call Center* y técnicos especialistas), con el fin de personalizar sus comunicaciones y mejorar el servicio de atención.

Final del ciclo de uso de su anterior impresora. Tras haber usado durante varios años su vieja impresora, el usuario de una IGF puede empezar a plan-



tearse que ya va siendo hora de cambiarla. Es frecuente que el propietario registrado en la Web reciba correos electrónicos, *newsletters*, correo tradicional y/o llamadas telefónicas informativas de HP. El objetivo de estas comunicaciones, gestionadas por el CRM, es darle a conocer las últimas novedades de la compañía.

Búsqueda de información. Cuando el cliente empieza a pensar en sustituir su impresora o se siente atraído por un modelo nuevo promocionado por las comunicaciones de DOL, puede acceder a la web y consultar toda la información relativa a esa máquina (demostraciones virtuales, foros, documentación técnica, casos de éxito) y, por supuesto, al resto de productos de HP.

Preferencia. El propietario de una IGF tiene a su disposición un servicio que le facilita la búsqueda del modelo concreto de impresora que mejor se adapta a su perfil, le ayuda a confeccionar el presupuesto de la compra y a solicitar de forma totalmente gratuita una muestra de impresión.

Compra. Si el cliente prefiere comprar personalmente su nueva IGF en la tienda de un distribuidor acreditado, puede obtener en la web las direcciones de los distribuidores más cercanos a su domicilio. Si, por el contrario, está dispuesto a formalizar su compra *online*, se le ofrecen los enlaces de distribuidores acreditados de productos HP cuya web está preparada para tomar pedidos *online*.

Instalación. Una vez formalizada la compra de una nueva impresora, el cliente puede encontrar en la página de DOL vídeos o salas virtuales de demostración que tienen como finalidad facilitar la instalación de la impresora y de sus accesorios y consumibles.

Uso. Instalada ya la impresora, muchos clientes buscan sacar más partido de su máquina. Para ello, DOL les facilita todo tipo de información y un conjunto de servicios de asesoramiento (el centro de formación y aprendizaje, los foros, el centro de consumibles...).

El servicio posventa: los tres niveles de servicio. La web dispone de un conjunto de servicios *online* especialmente diseñados para mejorar el servicio posventa.



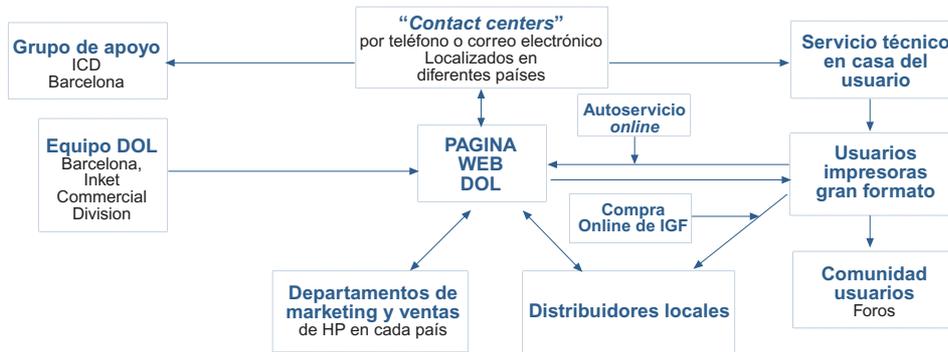
En el llamado primer nivel de servicio, el usuario puede resolver por sí mismo sus dudas y problemas consultando la información disponible en la web de DOL. Si el propietario no consigue solucionar su problema mediante los servicios *online* de autoayuda, puede acudir al segundo nivel de servicio enviando un correo electrónico o llamando por teléfono al *Contact Center*, donde tratarán de resolvérselo. A veces, el *Contact Center* no logra responder a la pregunta planteada por su dificultad técnica, ya que en estos centros no hay personal técnico de alta cualificación. En estos casos, el propio *Contact Center* transmite la pregunta al grupo de apoyo situado en Sant Cugat, el tercer nivel de servicio, que sí dispone de técnicos altamente preparados para responder y solucionar cualquier problema al mayor nivel de dificultad y complejidad. Ellos se encargan, en última instancia, de hacer el diagnóstico del problema y, en su caso, de comunicar la solución al cliente. En cada uno de estos niveles, el CRM registra todas las incidencias y datos aportados por el usuario. Los técnicos del segundo y tercer nivel también tienen acceso a esa información, y eso les permite mejorar su calidad de atención.

Ampliación del período de garantía. Al término de un año, el cliente puede optar por comprar una extensión de la garantía. Antes de la implantación de DOL, era frecuente que, por descuido, el propietario se quedase desprotegido por no renovar a tiempo la garantía. Con Designjet Online se creó un sistema para informar a los propietarios de las garantías que tenían en vigor y de sus fechas de vencimiento. Gracias a estos servicios gestionados por el CRM, HP ha logrado aumentar sustancialmente la venta de contratos de prolongación de garantías, que se pueden contratar *online* a través de la web.

La inmensa mayoría de los propietarios de IGF registrados en Designjet Online consideran que los beneficios obtenidos de su uso superan sus costes, por lo que muchos de ellos deciden mantener la relación con HP y renovar sus máquinas con la misma compañía. El alto índice de satisfacción y fidelización supone que, tras más de cinco años de funcionamiento del CRM Designjet Online, HP tiene cada vez más usuarios que ya “vuelven a pasar” por cada una de las etapas del ciclo de uso de una IGF. Ya han aprendido a usar Designjet Online y están más familiarizados con el conjunto de sistemas y facilidades de apoyo que les ofrece. Son capaces de sacarle el máximo provecho y de usarlo de forma más rápida y efectiva, o sea, con una menor dedicación de tiempo y esfuerzo y con mejores resultados.



Figura 2. Estructura de HP Designjet Online



Arquitectura de la web

Inkjet Commercial Division (ICD). La división de Hewlett Packard que gestiona el proyecto Designjet Online (DOL) a nivel mundial es la ICD, situada en Sant Cugat del Vallès (Barcelona, España). Entre otras cosas, esta división es la encargada de diseñar la estrategia comercial global de las impresoras de gran formato y, dentro de ella, el programa de CRM Designjet Online y la página web.

Contact Centers. El papel de los *Contact Center*, localizados en diferentes países, tiene dos vertientes. En primer lugar, atender las llamadas telefónicas o los correos electrónicos enviados por clientes que no han podido solucionar por sí mismos sus problemas. En segundo lugar, efectuar llamadas telefónicas a los usuarios registrados que previamente han manifestado su preferencia por las comunicaciones telefónicas a la hora de conocer las últimas novedades de la división. En ambos casos, todas las actuaciones se planifican y registran a través del sistema CRM.

Departamentos de marketing nacionales. Designjet Online también es útil para las organizaciones de marketing y ventas de HP propias de cada país, por varias razones. La primera es que pueden acceder a la información de los clientes de su país recogida en el CRM para conocerlos más a fondo. La segunda es que eso les permite personalizar y actualizar –de acuerdo con sus estrategias comerciales nacionales– ciertos contenidos que ven los usuarios de IGF



CRM: tres estrategias de éxito

de cada país al conectarse a la página web. En tercer lugar, el CRM les facilita también el diseño de las campañas proactivas de marketing directo que se llevan a cabo para maximizar las ventas.

Puntos de venta acreditados. Algunos distribuidores acreditados de productos HP han puesto a punto sus propias páginas web y sistemas informáticos para que un usuario final, si así lo desea, pueda formalizar la compra de una IGF de HP en sus tiendas *online*. Esto, junto con el hecho de que HP nunca vende sus IGF directamente a los consumidores (siempre existe un intermediario), ha reforzado la relación de HP con sus distribuidores acreditados y estimulado su participación activa en el programa de marketing relacional.

I+D. También el departamento de I+D puede mejorar su efectividad gracias al sistema CRM. Sin ir más lejos, tomando buena nota de la naturaleza y frecuencia de los problemas difíciles de resolver que llegan al tercer nivel de servicio o realizando encuestas para conocer la opinión de los usuarios en relación a determinados modelos.

Designjet Online: claves del éxito y lecciones aprendidas

Tras más de cinco años de funcionamiento efectivo, Montse Serra y Enric Margall, máximos responsables del proyecto de CRM Designjet Online, sintetizan así los factores de éxito de su sistema CRM y las lecciones aprendidas:

Un punto de partida sólido (3). En el momento de lanzar el programa CRM Designjet Online en 1998, HP ya gozaba de una situación comercial y empresarial muy sólida y favorable. En primer lugar, la imagen de marca de HP generaba mucha confianza entre la base de clientes, lo que facilitó una buena predisposición por parte de éstos a registrarse y usar los nuevos servicios *online*. La base de clientes (compuesta por arquitectos, ingenieros, diseñadores, creativos gráficos, etc.) disponía, de forma mayoritaria, de conexión a Internet en sus empresas, y presumiblemente eran propensos a usar las nuevas tecnologías. Además, HP contaba con una presencia mundial, por lo que podía sacar

(3) Taghian y Shaw (2001) y Kasper (2002).



partido de las enormes posibilidades que brindaba Internet de llegar a todos sus clientes sin ningún tipo de limitación geográfica.

En segundo lugar, la cultura corporativa. HP otorgó a la división ICD un alto grado de flexibilidad y autonomía. La apuesta por el capital humano, la creatividad y la innovación en la compañía eran el mejor entorno posible para desarrollar un proyecto de gestión de la relación con el cliente a través de Internet. Y en un momento en que, por lo general, todavía se tenían pocos conocimientos sobre la forma de hacer marketing en este medio por su reciente aparición.

En tercer lugar, y quizá más importante, en el año 1997 la división de gran formato de HP ya tenía la mejor gama de IGF y una cuota de mercado cercana al 50%, en un mercado mundial valorado en unos 1.000 millones de dólares a precios de venta del fabricante. Los competidores más directos tenían unas participaciones de mercado mucho más reducidas. El flujo de ingresos y la posición de dominio estratégico del mercado que resultaban de esta situación, junto con los otros factores comentados, constituían un punto de partida muy sólido y favorable para la puesta en marcha de un proyecto de CRM que, aun así, los propios responsables consideraban arriesgado y muy complicado de implantar con éxito.

Alto potencial relacional. Además de gozar de una base muy sólida, la comercialización de las IGF de HP tenía un alto potencial relacional, entendido como la estimación subjetiva y a priori de la viabilidad y rentabilidad potencial (*return on relationships* [4]) de desarrollar un programa de marketing relacional. Este potencial relacional se pone en evidencia al pedir a un directivo conocedor del tema que, antes de poner en marcha un determinado programa de marketing relacional, evalúe su probabilidad de éxito y rentabilidad. Los directivos consultados dieron un potencial relacional de 60 puntos, sobre un máximo de 80, a las circunstancias y oportunidades que, en su opinión, ofrece un programa de marketing relacional para las IGF como el de HP antes de lanzarlo. En comparación, el “potencial relacional” o rentabilidad potencial de una empresa como SpainSko recibe siempre una valoración mucho más baja: entre 25 y 30 puntos en total, sobre los 80 puntos posibles, a pesar del éxito de su CRM.

(4) Gummenson (2002).



CRM: tres estrategias de éxito

Apoyo de la dirección general de la ICD e implicación activa de los diferentes departamentos de HP (5). El lanzamiento del programa de CRM DOL de HP recibió desde el principio el apoyo de la dirección general de la división. Dicho apoyo se debió, presumiblemente, a la constatación de la conjunción de tres factores: una base de partida muy sólida, un alto potencial relacional y una buena propuesta de diseño del programa CRM, percibido a priori como coherente y económicamente viable.

Dicho apoyo se ha mantenido a lo largo de los más de cinco años de funcionamiento de DOL, gracias a la muy elevada rentabilidad económica, comercial y estratégica del mismo.

Se ha logrado también un alto nivel de participación y compromiso con el programa de CRM por parte de los distintos departamentos de HP. No es suficiente crear y lanzar la aplicación, sino que hay que explicar y fomentar entre el personal interno que debe emplearla y sacarle provecho. No sólo se ha llevado a cabo un proceso comercial externo para conseguir que los propietarios de las impresoras se registren en la nueva web, sino también un proceso interno: se nombró desde el principio a un responsable para que diseñase y llevara a cabo el proceso de dar a conocer Designjet Online a los directores de ventas y demás departamentos de HP. Durante un largo período de tiempo se han hecho numerosos cursos en distintos países con la misma finalidad.

Auténtica bilateralidad en una relación multicanal. Desarrollar un programa de marketing relacional que beneficie tanto a la compañía como al cliente. Uno de los aspectos más destacados por los responsables de DOL es el de la bilateralidad. La relación que se ha establecido entre HP y los propietarios de impresoras de gran formato ha sido claramente beneficiosa para ambas partes. Si se comparan los beneficios y los costes de participar activamente en esta relación, se constata que tanto para los usuarios de IGF como para los directivos de HP, los beneficios son claramente superiores a los costes, lo que constituye un potente incentivo para seguir participando y mantener activa esta relación.

Los beneficios que reciben los propietarios de IGF registrados en DOL son, entre otros: sacar más partido de sus impresoras; resolver rápidamente sus dudas; solucionar por sí mismos los problemas con sus máquinas; conocer al

(5) Berry (2002).



detalle toda la gama de productos y servicios de la compañía; disponer de asesoramiento en la elección del modelo; recibir notificación de las ofertas y promociones que se adaptan a su perfil; estar al corriente del estado de sus garantías; conocer las experiencias de otros clientes; poder consultar todo tipo de dudas no sólo a HP, sino también a otros usuarios de IGF a través de la web; encontrar el distribuidor acreditado más cercano a su oficina, pudiendo incluso comprarle *online*, etc. Por el contrario, sus únicos costes se limitan al tiempo y esfuerzo de registrarse y aprender a navegar en la web DOL. Costes mínimos, ya que el proceso de registro es muy corto y la web, además de totalmente gratuita, es bastante amigable.

Esta abundancia de servicios hace que el usuario de una IGF de HP sea muy reticente al abandono de su relación con el fabricante y tenga unos altos costes potenciales de cambio de marca. A mediados de 2003, ninguno de los principales competidores disponía de un servicio de apoyo tan completo como el de HP. La mayoría de fabricantes de IGF que compiten contra HP han desarrollado páginas web en las que muestran su gama de impresoras y accesorios, pero en ningún caso parecen haber implantado programas de marketing relacional con los usuarios de impresoras de gran formato ni parecen disponer de una gama tan amplia de servicios de asistencia técnica multicanal como los de DOL. Por eso cabe señalar también como claves del éxito de DOL la “ventaja del pionero” (*first mover advantage*) y la débil respuesta competitiva de sus rivales específicos.

Por su parte, HP se beneficia de DOL en tanto que le permite identificar y conocer mejor a sus clientes; personalizar sus comunicaciones con ellos; incrementar las ventas y la participación de mercado; aumentar el ratio de fidelización y satisfacción de la base de clientes; mejorar la eficacia de las promociones; reducir los costes de servicio posventa y el número de llamadas telefónicas a los centros de atención al cliente; incrementar el número de extensiones de las garantías, etc. El coste anual del sistema, cercano a los 2 millones de dólares, está más que de sobra compensado por los enormes beneficios que genera el programa.

La bilateralidad de la relación es extraordinariamente beneficiosa para el programa, ya que ambas partes tienen interés en continuar la relación. Todo programa de marketing relacional debería preguntarse no sólo si interesa a la compañía estrechar la relación con sus clientes, sino también si los clientes tendrán

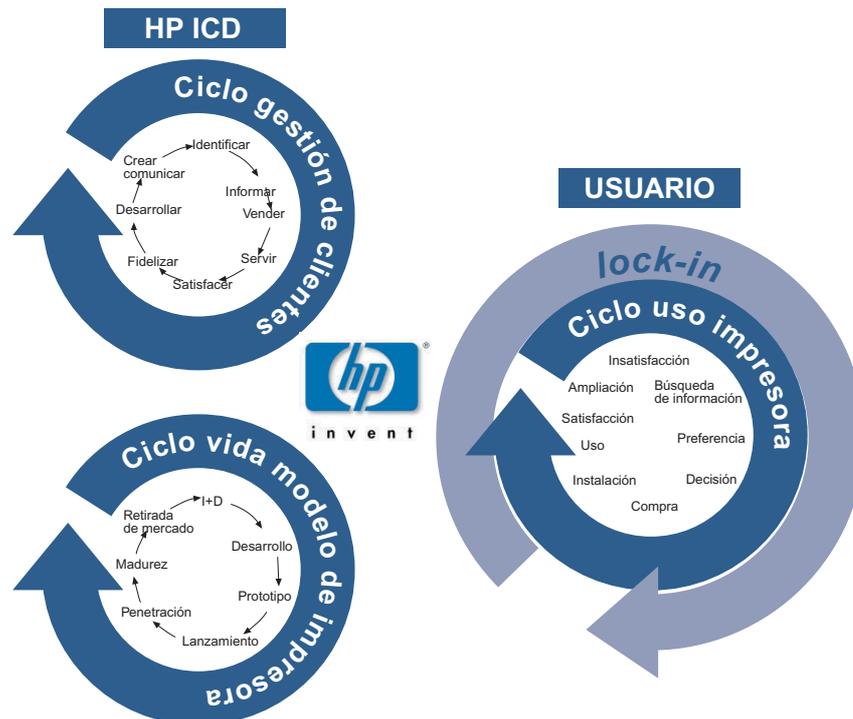


CRM: tres estrategias de éxito

ese mismo interés porque los beneficios de participar en la relación serán mayores que los costes.

Finalmente, aunque la pieza fundamental de esta relación entre HP y los usuarios de sus IGF es la página web Designjet Online, es evidente que se trata de una relación multicanal, que se apoya también en el contacto por correo electrónico, por teléfono, a través de los medios de comunicación clásicos (folletos, correo directo, revistas, ferias) y también, ocasionalmente, en el contacto cara a cara.

Figura 3. Estructura de HP Designjet Online



Fuente: Elaboración propia.

Orientación al mercado (6). El proyecto Designjet Online tiene un claro enfoque de cliente y servicio. Se caracteriza, en primer lugar, por una recogida sistemática de la información del cliente, desde la fase inicial de registro hasta cualquier contacto que haya mantenido con los distintos puntos de atención de

(6) Jaworski y Kohli (1993).



HP. Toda esta información se guarda en una base de datos con el fin de conocer las necesidades reales de los propietarios de IGF registrados.

En segundo lugar, la accesibilidad de la base de datos que contiene toda esta información permite que sea conocida y utilizada por los distintos departamentos de HP: marketing, ventas, servicio técnico posventa, I+D, etc.

Y, en tercer lugar, eso les capacita para reaccionar, innovar y mejorar, tanto la organización administrativa de la empresa como las características tecnológicas de sus impresoras. Los departamentos de ventas nacionales, por ejemplo, pueden hacer un seguimiento exhaustivo del éxito de sus campañas promocionales –número de correos electrónicos abiertos, compras realizadas, recomendaciones a conocidos, nivel de satisfacción– y modificarlas a tenor de los resultados cosechados. O conocer con precisión, a los pocos días del lanzamiento al mercado de un nuevo modelo de IGF, si los usuarios tienen problemas reiterados con alguna de sus características.

Facilitar la innovación (7). La puesta en marcha del programa de marketing relacional también ha facilitado y acelerado la capacidad de innovación de la ICD, tanto en el ámbito tecnológico (creación de nuevos modelos de IGF más avanzados) como en el administrativo (plasmado en la modificación de la estructura y los procesos administrativos).

Entre los años 1998 y 2003, HP ha renovado considerablemente su gama de impresoras de gran formato, que ha pasado de diez a veinte modelos. Y ha introducido diversas novedades tecnológicas en las impresoras, como los ya mencionados servidores web instalados en la propia IGF, que mejoraron considerablemente el servicio posventa.

En cuanto a la innovación administrativa, puede decirse que el programa de marketing relacional Designjet Online ocupa una posición central en la organización de la división de IGF de HP. Se ha conseguido, pues, un buen encaje del programa CRM en la compañía.

(7) Damanpour (1987).



Crear una solución informática de CRM personalizada para las necesidades de HP y sus clientes. La página web Designjet Online está basada en unas aplicaciones informáticas ajustadas a las necesidades concretas del proyecto. No se ha comprado una aplicación informática completa y estándar de CRM existente en el mercado, sino que la web ha sido una solución a medida creada para HP. Esto ha permitido, entre otras cosas, la progresiva introducción de nuevas funcionalidades y prestaciones, un elevado nivel de integración de toda la información y una elevada escalabilidad tecnológica del conjunto del sistema, capaz de atender a varios cientos de miles de usuarios registrados y de satisfacer simultáneamente las demandas de información internas de los distintos departamentos de HP.

La aparición de círculos virtuosos. Al observar la evolución de este proyecto de CRM a lo largo del tiempo, da la impresión de que el éxito final alcanzado se debe también a que se ha producido un cierto efecto “bola de nieve”, que de manera dinámica ha generado círculos virtuosos.

Desde su lanzamiento en 1998, los usuarios de IGF de HP que se han registrado en el programa Designjet Online han podido constatar su gran utilidad. Esto no sólo ha aumentado su grado de satisfacción con la web, sino también con su IGF, con el servicio posventa y, posiblemente, con el conjunto de la empresa. Este mayor entusiasmo se traduce también en una mayor confianza hacia HP y DOL, y amplía el grado de apertura y comunicación de los usuarios. Gracias a esto, HP ha logrado un mayor conocimiento de su clientela y ha personalizado mejor sus mensajes. Por otra parte, este mayor conocimiento ha agudizado la capacidad de HP para diseñar y lanzar al mercado nuevos modelos adaptados a las prestaciones y necesidades reales que exigen sus usuarios.



Factores de éxito en Designjet Online

FACTORES DE ÉXITO	BENEFICIOS	BUENAS PRÁCTICAS
Punto de partida sólido	Presupuesto adecuado Receptividad de los clientes Proyecto a largo plazo	Encontrar sinergias entre el modelo de negocio de HP y el proyecto Proponer el proyecto en el momento idóneo (auge de Internet)
Alto potencial relacional	Mayor confianza en la viabilidad del proyecto	Saber anticiparse a las necesidades latentes de los clientes
Apoyo dirección general	Rápida puesta en marcha del proyecto Continuidad y estabilidad	Saber vender los beneficios del proyecto a la dirección general Establecer una comunicación fluida
Bilateralidad	Motivación de los clientes a continuar usando la web Motivación de HP a continuar mejorando el sistema	Proposición de valor centrada en cubrir las necesidades del cliente Accesibilidad al CRM de los departamentos de ventas y marketing nacionales
Orientación mercado	Mayor proximidad a las necesidades de los clientes No caer en una orientación tecnológica	Sacar el máximo partido a la información del cliente Saber reaccionar a los cambios en el perfil del cliente
Facilitar innovación	Mejora de la gama de productos y servicios	Introducción de las últimas novedades del mercado en el programa CRM, previo análisis de su utilidad real para el cliente
Solución personalizada	Mayor escalabilidad y flexibilidad	No comprar una solución CRM estándar existente en el mercado
Círculos virtuosos	Retroalimentación del proyecto	Aprovechar toda la información obtenida de un cliente para posteriores compras y comunicaciones promocionales

Fuente: Elaboración propia.

De la mayor satisfacción de un número también cada vez mayor de usuarios registrados, puede derivarse una mayor fidelidad a la marca HP, que ha aumentado su cuota de mercado. Partiendo de una participación inicial de, aproximadamente, el 50% y con un crecimiento anual medio del 4% en los últimos cinco años, HP ha logrado ganar volumen de negocio. Pero también unas economías de escala que le permiten desarrollar de forma más eficiente sus IGF y ampliar su gama para atender las necesidades de clientes y sectores más específicos.



CRM: tres estrategias de éxito

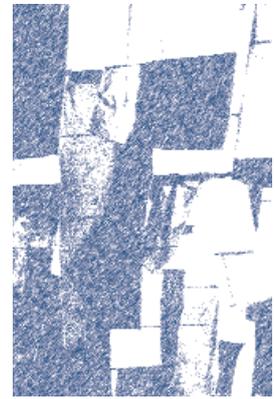
Al mismo tiempo, la progresiva confirmación del éxito económico, comercial y estratégico de DOL, ha facilitado el conseguir el apoyo continuado de la dirección general de ICD, así como el progresivo desarrollo de la página web con más idiomas, más funcionalidades y mejores servicios.

Un gran éxito

El programa de marketing relacional (CRM) Designjet Online, desarrollado por la ICD de Hewlett-Packard con los usuarios de sus impresoras de gran formato (IGF), ha logrado un nivel de éxito que parece indiscutible y espectacular, tanto si se mide con datos de la propia web como si se hace en base a las cifras de marketing y ventas, las estadísticas de calidad del servicio, los resultados económicos o parámetros de dominio estratégico.

El conocimiento de los detalles sobre el funcionamiento de Designjet Online puede animar a otros empresarios a desarrollar e implantar programas semejantes, aunque necesariamente adaptados a sus productos, clientes y estrategias de comercialización.

Desde un punto de vista académico y científico, la observación y análisis de ejemplos de CRM que, como Designjet Online, parecen haber logrado el éxito, permite generar hipótesis a verificar y explorar diferencias y similitudes entre las distintas experiencias para llegar a conocer los factores clave en este tipo de estrategias. Sin embargo, y a pesar del éxito de algunas iniciativas, queda aún mucho trabajo por hacer hasta poder establecer las “reglas de oro” del éxito en el diseño y aplicación de los conceptos del marketing relacional, si es que tales reglas existen.



8. Imaginarium: hacia la integración multicanal (8)

Un nuevo concepto de juguetería

Imaginarium es una de las cadenas de jugueterías más importantes de España. Abrió su primera tienda en Zaragoza, en 1992. A finales del año 2000, la compañía tenía 161 tiendas (112 en España y 49 en nueve países distintos) y una cifra de ventas de unos 34 millones de euros en precios de venta al público.

El surtido de producto Imaginarium ofrece juguetes para niños de edades comprendidas entre los 0 y los 9 años, agrupados en distintas áreas de contenidos o actividades: preescolar, juegos, música y teatro, muñecas, manualidades, ciencia y naturaleza, oficios, movimiento, etc. En todas estas áreas hay juguetes de varios niveles de precios. La política es seleccionar juguetes pedagógicos y no sexistas, racistas o violentos. Para Imaginarium, el control riguroso del producto y de su envase es un factor clave de su diferenciación frente a la competencia.

La compañía aspira a ayudar a los niños a aprender y a imaginar, lo que se refleja en el lema de la empresa: «Contribuir con alegría a la formación humana de los niños». A los niños se les considera “invitados” y se gestionan activamente todas sus experiencias en la tienda.

Para Imaginarium, la atención que se brinda al público es un factor fundamental. Uno de los aspectos que más define a la empresa es el concepto de servicio a los clientes, visible no solamente en la oferta y disposición de los juguetes, sino también en el hecho de que las dependientas de las tiendas, en su mayoría mujeres, son definidas como “juególogas”, es decir, expertas en juegos

(8) Información extraída del caso «Imaginarium» (Renart, Parés y Berasategui, 2003), galardonado como Mejor Caso de Marketing por la European Foundation Management Development (EFMD).



CRM: tres estrategias de éxito

(algo así como dependientas pedagógicas). Son capaces de aconsejar y asesorar a los padres sobre los juguetes que venden y de contemplar al niño con sensibilidad pedagógica. La empresa, pues, lleva a cabo una peculiar política de reclutamiento y selección de personal, ya que muchas de las “juególogas” tienen estudios en pedagogía, psicología o sociología.

Imaginarium, al estandarizar y recoger en manuales operativos todos los detalles de diseño y funcionamiento de sus jugueterías, desarrolla un concepto de tienda que es rápidamente multiplicable. Esto ha permitido a la empresa franquiciar parte de sus establecimientos a lo largo de los últimos años. A finales de 2001, de las 161 tiendas del grupo, 53 eran propias y 108 eran franquicias. La modalidad de franquicia es dura, casi todo se decide desde la central. Esto se concreta en el *merchandising* de las tiendas, en la logística y en los detallados manuales elaborados para la ordenación de las estanterías y los expositores de las tiendas.

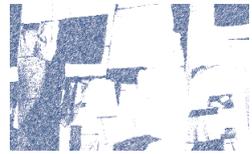
Los sistemas de información en Imaginarium

Distintos sistemas de información dan soporte a los eslabones de la cadena de valor de Imaginarium. Algunos están relacionados directamente con el sistema central de información y se han ido desarrollando a medida para la empresa, como los de administración y los de operaciones y productos. Otros, como los de recursos humanos y contabilidad, funcionan por medio de interfaces y están basados en paquetes de software disponibles en el mercado.

El responsable de sistemas de información ha implantado una red informática que le permite ver en su monitor qué tiendas están cerrando y qué han vendido cada una de ellas. Cada gerente de tienda, antes de bajar la persiana, pulsa un botón en el ordenador y activa automáticamente el pedido de reposición.

Imaginarium Net

A finales de 2001, la estrategia de venta de Imaginarium era multicanal: además de la red de tiendas propias y franquicias, también se disponía de una web (www.imaginarium.es) desde la que las familias podían comprar *online* y acceder a distintos servicios y contenidos especiales.



Aunque las operaciones *online* eran gestionadas por la filial Imaginarium Net, los dos canales se regían por un mismo concepto de negocio. La experiencia vivida por un cliente que entraba en la web debía ser la misma que si paseaba por una de las tiendas de la cadena. La intención de la compañía era crear sinergias entre las tiendas físicas y la web, es decir, que la tienda *online* potenciase las ventas de las tiendas físicas, y viceversa.

El Club Imaginarium

El Club Imaginarium se puso en marcha en 1993 y estaba especialmente dirigido a las familias con hijos menores de nueve años que alguna vez o frecuentemente compraban en tiendas Imaginarium. A primeros de 2001 contaba con casi 400.000 familias registradas, que disponían de una sección en la web dedicada desde la que podían acceder a contenidos exclusivos y participar en sus actividades.

La estrategia de CRM de la compañía giraba alrededor del Club Imaginarium. El club, que ofrecía la posibilidad de participar activamente en las distintas actividades organizadas, tenía la intención de crear una base de datos de socios para gestionarla a través de un sistema CRM.

Los socios eran familias que habían solicitado su inscripción rellenando un formulario disponible en las tiendas. En el CRM se conservaban sus datos, dirección postal, número de hijos, edades y fechas de nacimiento. Aunque en su momento se consideró la posibilidad de extenderles una tarjeta de socio, hasta principios de 2001 esto no se puso en práctica, por lo que el socio no se identificaba como tal en las tiendas en el momento de efectuar una compra. Es decir, que en la tienda, hasta el año 2001, era irrelevante si el comprador era un mero “invitado” o era un socio registrado del Club Imaginarium.

Los empleados introducían en el CRM los nombres de los socios del club que respondían a las invitaciones de pasar por la tienda. Estas invitaciones podían ser para la inauguración de un nuevo punto de venta, para participar en una promoción con regalo por la compra de un producto o para notificarles que ya podían pasar por la tienda a recoger su nuevo catálogo de productos. En todos los casos, el socio del club recibía en casa un cupón codificado, que debía entregar en la tienda para disfrutar de la invitación.



CRM: tres estrategias de éxito

El sistema CRM permitía saber con certeza qué socios del club habían participado activamente en una determinada acción comercial. El CRM no registraba cada una de las compras efectuadas por los socios del club, pero sí podía deducir cuáles de sus socios eran más activos y participaban con mayor intensidad en las actividades y acontecimientos a los que eran invitados.

La acumulación de información, recogida y centralizada por el CRM permitía a la empresa, por ejemplo, tomar la decisión de incluir o no a los socios menos activos del club en alguna actividad que tuviese un mayor coste unitario, como el envío de los catálogos semestrales.

Así, los socios relativamente inactivos podían ser “rehabilitados” si tomaban parte en alguna de las acciones realizadas. Algunas acciones eran llevadas a cabo con todos los socios del club, fuesen o no activos. Siempre se les mandaba a todos la felicitación en el día de su cumpleaños, notificándoles que podían pasar por la tienda a recoger un obsequio si efectuaban una compra mínima. La “rehabilitación” también se podía producir si el socio acudía espontáneamente a una tienda para pedir un ejemplar del último catálogo, o si reclamaba y solicitaba acogerse a alguna promoción de la que no tenía constancia más que por algún amigo o vecino.

Entre los objetivos del Club Imaginarium estaba el establecer un canal de comunicación con el niño. La política era permitir el registro en el club sólo desde las tiendas, para poder contar con la firma del padre o la madre que autorizaba a Imaginarium a dirigirse al menor.

Otro objetivo del club era ayudar a romper la estacionalidad de las ventas, muy concentradas en la campaña de Navidad: cuantos más invitados fuesen socios del club, más veces acudirían a la tienda, más veces comprarían en Imaginarium y más se acordarían de Imaginarium a la hora de elegir una tienda de juguetes. El club, con el apoyo informático del sistema CRM, era de vital importancia para gestionar las relaciones con los socios.

Aspectos más relevantes

Como puede deducirse de la descripción de la situación, el programa de marketing relacional de Imaginarium tenía dos aspectos a mejorar.



Por un lado, la ausencia de una tarjeta de fidelización de clientes que permitiera registrar todas las operaciones de compra hechas por cada uno de los socios del club. Al no disponer de tarjetas de fidelización, el CRM de Imaginarium carecía también de un historial de transacciones (cliente, juguete comprado y cantidad). Parecía evidente que contar con una mayor riqueza de datos sobre los clientes, y, en especial, con los datos pormenorizados sobre sus volúmenes de compra, podría permitir a Imaginarium conocer mejor a sus clientes y llevar a cabo una gran variedad de acciones de marketing relacional. Aunque poner en marcha una tarjeta de fidelización de este tipo también comportaría importantes inversiones y gastos recurrentes de funcionamiento.

El programa de marketing relacional, realmente en vigor a principios de 2001, podía calificarse como “de baja intensidad”, porque tan sólo se conocía el grado de respuesta de los socios a las actividades promocionales del club. Era un sistema sui géneris, algo limitado a la hora de sacar partido de todas las posibilidades y beneficios del CRM y de practicar una política VIP con los mejores clientes.

Por otro lado, la multicanalidad. Además de las tiendas físicas y del teléfono 902, en el que se recibían unos 20 ó 30 pedidos diarios, la presidencia de la compañía decidió la puesta en marcha de una web interactiva que permitiese hacer pedidos *online*. Esta nueva web no debía generar una disminución de las ventas en las tiendas de los franquiciados, sino que debía ayudarles a aumentar la fidelización y satisfacción de los clientes. Se pretendía crear un nuevo modelo que generase sinergias entre las tiendas y la web. De esta manera se podían evitar las posibles quejas de los franquiciados en caso de que atribuyeran a la nueva página web cualquier hipotética disminución de las ventas en tienda.

La hipotética canibalización de las ventas en tienda por la introducción del canal *online* preocupaba a la dirección de Imaginarium y convertía en especialmente delicada la toma de determinadas decisiones. Sin embargo, parecía lógico pensar que este efecto de canibalización no se produciría en determinadas circunstancias. Por ejemplo, cuando los clientes que compraran por la red vivieran lejos de las tiendas físicas de la compañía.

Al mismo tiempo, determinadas decisiones sobre la puesta en marcha de la web eran claves en la viabilidad del proyecto. Por ejemplo, el posible cobro o no de los gastos de preparación y envío de los pedidos recibidos *online*. Sin duda, a primeros de 2001, los máximos responsables de la compañía se enfrentaban a un conjunto de decisiones a tomar.



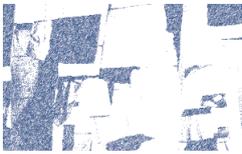
Conclusiones

Hoy en día, son pocas las empresas que no se plantean el tipo de relación a mantener con sus clientes, y de qué manera las tecnologías pueden facilitar esa relación.

Las estrategias CRM contribuyen a dar respuesta a estas preguntas. Sin embargo, al igual que otras aplicaciones de gestión de la información implantadas en los últimos años en un alto porcentaje de compañías, no han dado en la mayoría de los casos los resultados esperados. ¿Por qué son relativamente pocas las empresas que califican su experiencia de positiva? ¿Cuáles son los errores más frecuentes?

En primer lugar, poner en marcha una estrategia CRM empezando por adquirir un programa informático antes de diseñar una estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición de valor, el segmento de la base de clientes con el que se quiere establecer una relación y los objetivos de ventas y satisfacción de clientes. En segundo lugar, no tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización. Es difícil implantar con éxito estas soluciones en empresas con una falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados, sin un plan de formación, con una cultura corporativa orientada a los resultados a corto plazo o con unos sistemas de selección de personal y retribución no alineados con los objetivos de fidelización de clientes. Y en tercer lugar, pensar que cuanto más tecnología incorporen el proyecto y la solución CRM, mejores serán los resultados que se alcanzarán. Otros fallos comunes son implantar soluciones sin diseñar un plan de introducción paulatina, destinar gran parte del presupuesto del CRM a tecnología y crear sistemas de introducción de la información y clasificación de clientes enormemente complejos.

Sin embargo, a pesar de las dudas sobre la efectividad de los sistemas CRM, existen casos de éxito que nos señalan cuál es el camino a seguir. Una empre-

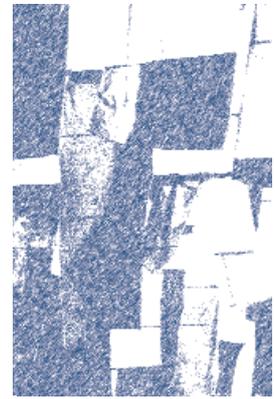


sa que esté pensando en implantar una estrategia de Marketing Relacional ha de analizar a priori el potencial relacional, es decir, si los beneficios de poner en marcha un programa de relación con los clientes son superiores a sus costes. Este análisis debe realizarse en cada una de las etapas del marketing relacional (identificar, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar y crear comunidad de usuarios). Por tanto, no siempre es adecuado o útil destinar una importante cantidad de horas, personas y presupuesto a poner en marcha una estrategia CRM. Sólo deben implantarlao aquellas compañías a las que potencialmente les pueda resultar beneficioso.

Como punto de partida la empresa debe tener clara cuál es su misión, valores y su cultura empresarial. Esta misión debe estar compuesta por una cierta combinación de motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes o altruistas. La fase siguiente consiste en definir el contenido concreto de la estrategia relacional. Dicho contenido concreto incluye una serie de actividades cuyo objetivo es el de crear y desarrollar una relación más profunda y de mejor calidad con los mejores clientes. Estas actividades deben ser capaces de generar un valor añadido neto positivo tanto para la empresa como para los clientes. Una relación sólo se mantendrá a medio y largo plazo si ambas partes perciben que obtienen unos resultados o beneficios mayores que los costes de seguir participando en esa relación. Finalmente, sólo después de haber diseñado el contenido de la estrategia relacional hay que adquirir o desarrollar los recursos informáticos necesarios para llevar a cabo las distintas actividades relacionales.

Los casos de éxito analizados también señalan que implantar un CRM es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por tanto, son proyectos a medio y largo plazo.

También se ha demostrado que las nuevas tecnologías son una herramienta que permite hacer realidad la estrategia de relación con el cliente definida por la empresa. Pero en ningún caso deben ser el eje central del proyecto o el punto de partida del mismo. Y es fundamental, por último, contar con el apoyo de la Dirección General dada la incidencia estratégica que tienen los proyectos CRM, su prolongación en el tiempo y la necesaria implicación por parte de las distintas áreas de la compañía.



Bibliografía

Berry, Leonard (2002), «Relationship Marketing Of Services. Perspectives from 1983 to 2000. Relationship Marketing in the New Economy», *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1 (1), pág. 67

Bhattacharya, C.B. y Sankar Sen (2003), «Consumer-Company Identification: A Framework For Understanding Consumers Relationships With Companies», *Journal of Marketing*, abril, vol. 67, 2, págs. 76-88

«Caso SpainSko», M-1005, IESE Business School, Parés C., F. Parés y L.G. Renart

«Caso Hewlett Packard: DesignJet Online», M-1084, IESE Business School, Parés F., L. G. Renart y J. A. Segarra

«Caso Hewlett Packard: DesignJet Online 2003», M-1175, IESE Business School, Cabré C., F. Parés y L. G. Renart

«Caso Imaginarium» M-1173, IESE Business School, Berasategui L., F. Parés y L. G. Renart

CRM Guru (2002), «The Blueprint for CRM Success: Outcomes of a Comprehensive Study Identifying Best Practices Leading to ROI and Factors Contributing to Failure»

Croteau, Anne-Marie y Peter Li (2003), «Critical Success Factors Of CRM Technological Initiatives», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 20, 1

Curry, Jay y Adam Curry, «CRM. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes», *Gestión 2000*



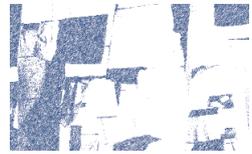
- Damanpour, Fariborz (1987), «The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors», *Journal of Management*, 13 (4), págs. 675-688
- Damanpour, Fariborz (1991), «Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», *Academy of Management Journal*, 34 (3), págs. 555-590
- Day, George, «Winning the Competition for Customer Relationships», *Sloan Management Review*, primavera 2000
- Dubois, B. y Alex Rovira (1998), «Comportamiento del Consumidor. Comprendiendo al Consumidor», 2ª edición, Prentice Hall
- Ehrenberg, Andrew y Gerald Goodhardt (2002), «Double Jeopardy Revisited, Again», *Marketing Research*, vol. 14, 1
- Forrester, «CRM's Future: Humble Growth Through 2007», TechStrategy Report, julio de 2002
- Fournier, Susan, Susan Dobscha y David Glen Mick (1998), «Preventing the Premature Death of Relationship Marketing», *Harvard Business Review*, enero-febrero, vol. 76, 1
- Greenley, Gordon E. (1995), «Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies», *British Journal of Management*, vol. 6, 1, pág. 13
- Gummenson, Evert (2002), «The Long Term Net Financial Outcome Caused by the Establishment and Maintenance of an Organization Network of Relationships», «Relationship Marketing In The New Economy», *Journal Of Relationship Marketing*, vol.1 (1), pág. 46
- Haeckel, Stephan H., Lewis P. Carbone y Leonard Berry (2003), «How to Lead the Customer Experience», *Marketing Management*, vol. 12, 1
- Han, Jin K., Kim Namwoon y Rajendra K. Srivastava (1998), «Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, vol. 62, 4



- Hax, Arnaldo y Dean Wilde Li (2001), «The Delta Model - Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy», *European Management Journal*, vol. 19, 4, pág. 379
- Hogan, John E., Katherine Lemon y Barak Libai (2003), «What Is the True Value of a Lost Customer?», *Journal of Service Research*, vol. 5, 3
- Huete, Luis M. y Andrés Perez (2003), «Clienting. Marketing de servicios para rentabilizar la lealtad», Ed. Deusto
- Jaworski, Bernard J. y Ajay K. Kohli (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57, 3
- Kasper, Hans (2002), «Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations», *European Journal of Marketing*, vol. 36, 9/10, pág. 1.047
- Kohli, Ajay K. y Bernard J. Jaworski (1990), «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, 54, págs. 1-18
- Melewar, T. C., Carol Hunt y Susan Bridgewater (2001), «Business To Business Relationship Marketing: An Internet And International Perspective», *Marketing Review*, vol. 2, 2, pág. 169
- Narver, J.C. y S.F Slater (1990), «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, 4
- Newell, Fred (2000), «Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Marketing», McGraw-Hill Professional Book Group
- Peppers, Don, Martha Rogers y Bob Dorf (1999), «Is Your Company Ready For One-To-One Marketing?», *Harvard Business Review*, enero-febrero
- Pine li, Joseph y James H. Gilmore (1998), «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review*, julio-agosto, vol. 76, 4



- Praveen K. Kopalle y Scott Neslin (2001), «The Economic Viability of Frequency Reward Programs in a Strategic Competitive Environment», Tuck School of Business at Dartmouth and Tuck School of Business at Dartmouth
- Ramaseshan, B., Albert Caruana y Loo Soon Pang (2002), «The Effect of Market Orientation on New Product Performance: A Study Among Singaporean Firms», *Journal of Product & Brand Management*, vol. 11, 6/7, pág. 399
- Randell, E. James, Soonhong, Min, Seokwoo, Song y James S. Keebler (2002), «An Internet-Mediated Market Orientation (IMO): Building a Theory», *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 10, 2
- Renart, L., Francesc Parés y Carles Cabré (2003), «El espectacular éxito de HP en Designjet Online», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, diciembre
- Renart, L.G. y Francesc Parés (2002), «Marketing Relacional: ¿café para todos?», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*
- Reuters (2003), «The CRM Outlook: Maturing to the next level», mayo
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld y Phil Schefter (2002), «Avoid the Four Perils of CRM», *Harvard Business Review*, febrero, vol. 80, 2
- Ruekert, Robert W. (1992), «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing*; vol. 9, 3, pág. 225
- Schmitt, B. (2000), «Creating and Managing Brand Experience on the Internet», *DMI Journal*
- Scmitt, Bernd (1999), «Experiential Marketing», *Journal of Marketing Management*, 15, págs. 53-67
- Selnes, Fred y James Sallis (2003), «Promoting Relationship Learning», *Journal of Marketing*, vol. 67, 3
- Slater, Stanley F. y John C. Narver (1994), «Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58, 1



Stone, Merlin y Bryan Foss (2001), «Successful Customer Relationship Marketing: New Thinking, New Strategies, New Tools for Getting Closer to Your Customers», Kogan Page, Limited

Subramaniam, A. y S. Nilakanta (1996), «Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance», *Omega, International Journal of Management Science*, 24 (6), págs. 31-47

Taghian, M. y R. Shaw (2001), «Market Orientation and Organisational Performance: The Influence of Moderators», Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, 1-7, Massey University, Auckland

Thomke, Stefan (2003), «R&D Comes To Services», *Harvard Business Review*, abril, vol. 81, 4

Total DM (2003), «The Problem of CRM Under-Delivery», agosto, Research Report

Underwood, Robert L. (2003), «The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience», *Journal Of Marketing Theory & Practice*, vol. 11, 1

Zhara, Shaker A., Stephanie De Belardino y W. Randy Boxx (1988), «Organizational Innovation: Its Correlations and Its Implications for Financial Performance», *International Journal of Management*, 5, junio, págs. 133-42



Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.ebcenter.org