



Universidad de Navarra



Occasional Paper

OP nº 04/1

Noviembre, 2003

HP DESIGNJET ONLINE: UN EXITO ESPECTACULAR

Lluís G. Renart*
Francesc Parés**
Carles Cabré***

* Profesor, Dirección Comercial, IESE

** Colaborador Científico, Dirección Comercial, IESE

*** Asistente de Investigación, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

El e-business Center PwC&IESE surge de la iniciativa común de la Escuela de Dirección IESE y de la firma de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers para crear un centro de investigación destinado a analizar el impacto del *e-business* en las organizaciones.

La misión del e-business Center PwC&IESE es ser un referente internacional para empresas y centros universitarios en el desarrollo de ideas y su articulación en contenidos.

A partir de la misión, el centro establece cinco objetivos básicos:

- 1) Recoger material sobre las *best practices* y *next practices* en *e-business*.
- 2) Llevar a cabo una labor de estructuración conceptual que ayude al mundo de la empresa a entender y gestionar el impacto de Internet y del *e-business*.
- 3) Divulgar los conocimientos generados por la investigación en este campo a través de los medios habituales de difusión científica y profesional.
- 4) Desarrollar material docente actualizado y de calidad.
- 5) Colaborar en la formación de directivos capaces de entender la complejidad de los cambios que la tecnología introduce en la sociedad, así como en el desarrollo de negocios y ventajas competitivas.

Estos objetivos se llevan a cabo mediante tres actividades: investigación, formación y comunicación. El centro basa sus esfuerzos en la investigación, pilar fundamental, como base para la formación y comunicación de los resultados obtenidos.

<http://www.ebcenter.org>

HP DESIGNJET ONLINE: UN EXITO ESPECTACULAR

Resumen

A pesar de las dudas que parece estar generando la efectividad del marketing relacional, o *Customer Relationship Management* (CRM), existen ejemplos de éxito que merece la pena conocer. Este es el caso del programa de marketing relacional de Hewlett-Packard (HP) para su división de impresoras de gran formato.

Palabras clave: CRM, marketing relacional, Internet y fidelización de clientes.

Los autores agradecen toda la ayuda y colaboración recibida por parte de los directivos de HP, en particular de Joan Miró, Aurelia Panksep, Montse Serra y Enric Margall, a lo largo de más de cinco años de seguimiento de sus experiencias con DOL. Asimismo, agradecemos el apoyo del e-Business Center PwC&IESE.

HP DESIGNJET ONLINE: UN EXITO ESPECTACULAR

En los últimos años han sido muchas las empresas que han puesto en marcha programas de marketing relacional. Sin embargo, tras un período inicial de euforia y de grandes inversiones, últimamente se escuchan numerosas voces críticas. Son relativamente pocas las empresas que califican su experiencia de claramente positiva, y en la práctica, los responsables de este tipo de programas manifiestan un cierto desánimo.

En un anterior artículo nuestro, titulado «Marketing relacional: ¿café para todos?» (*Harvard Deusto Marketing y Ventas*, noviembre-diciembre de 2002, págs. 68-76), tras revisar detalladamente esta situación, se proponía que el marketing relacional probablemente no es una estrategia igualmente válida para todo tipo de empresas, productos y circunstancias. Y que se puede llegar a evaluar a priori la probabilidad de éxito de un nuevo programa de marketing relacional propuesto en una determinada empresa a base de analizar de forma sistemática su “potencial relacional”, es decir, el valor o rentabilidad neta que pueden llegar a aportar, al modelo de negocio de la compañía, cada una de las ocho etapas de un programa concreto de marketing relacional: identificar; informar y atraer; vender; servir; satisfacer; fidelizar; desarrollar la relación y crear una comunidad de usuarios.

Ante el actual panorama de duda o desánimo sobre la presunta efectividad del marketing relacional, o *Customer Relationship Management* (CRM), hemos estudiado a fondo un ejemplo concreto de éxito: Designjet Online, el programa de marketing relacional de Hewlett-Packard (HP) en su división de impresoras de gran formato (IGF).

Tras más de cinco años de seguimiento detallado de la evolución de este proyecto de CRM, nuestro propósito con el presente artículo es describir sus resultados, explicar la estrategia y acciones emprendidas por la compañía en cada una de las etapas del marketing relacional, y sugerir cuáles pueden haber sido los factores clave que parecen haber contribuido a explicar el espectacular nivel de éxito alcanzado. De un solo caso no se pueden extraer conclusiones generales. Sin embargo, esperamos que la descripción detallada de esta experiencia pueda ser útil a los directivos para encontrar formas de mejorar y sacar más partido de sus propios programas de marketing relacional ya existentes o en proyecto.

El lanzamiento de Designjet Online (DOL) en 1998

Hasta finales de 1997, es decir, antes de la puesta en marcha del programa Designjet Online, 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 IGF prácticamente terminaba en

el momento del acto de compraventa, excepto en lo referente al servicio posventa, muy orientado a prestar los servicios prometidos durante el período de vigencia de la garantía inicial de un año y, a continuación, a solucionar los eventuales problemas o averías. Buen indicio de ello es el hecho de que, en 1997, el equipo de marketing que finalmente se responsabilizó del lanzamiento del programa de CRM Designjet Online sólo disponía de los datos de unos 50.000 usuarios de sus IGF en todo el mundo. No se disponía de datos detallados sobre cuál pudiera ser el parque instalado de IGF de HP que seguían en funcionamiento en todo el mundo, porque era muy difícil saber realmente cuándo una máquina había sido definitivamente desechada por su propietario. Teniendo en cuenta las unidades nuevas vendidas por HP cada año y la supuesta vida media útil de una IGF, el parque mundial instalado podía situarse entre 400.000 y 700.000 IGF Hewlett-Packard

A principios de 1998, tras diversos dilemas y dudas sobre su posible lanzamiento¹, se puso en marcha el programa de CRM DOL con el fin de crear una relación más íntima con los ya usuarios de las impresoras de gran formato (IGF) de HP situados en cualquier país del mundo. El eje central del proyecto fue la creación de una página web (actualmente www.hp.com/go/designjet), que ya de entrada estaba disponible en inglés, español, francés, alemán, italiano y portugués. En años posteriores se fueron incorporando de forma progresiva otros idiomas: coreano, chino, japonés, taiwanés, etc.

Aunque con el tiempo las funciones de la página se fueron ampliando, su principal objetivo fue ofrecer una serie de funcionalidades en régimen de autoservicio a los ya propietarios de impresoras de gran formato de HP que tuviesen algún tipo de duda o problema técnico, o que quisieran sacar más partido de sus impresoras. Al mismo tiempo, la web pretendía ser un instrumento de comunicación directo y constante que les informara sobre los nuevos productos y servicios de la división.

Implantada también con el fin de que HP pudiera conocer más a fondo a los propietarios de sus IGF, se promocionó activamente el que los ya usuarios de IGF de HP se registrasen en la nueva web. La información que se obtenía a partir del formulario de registro *online* era la que permitía, en adelante, personalizar el contenido de la página. Al mismo tiempo, HP quería establecer una relación permanente con los usuarios de IGF y mejorar el nivel de servicio y apoyo, que se consideraba esencial para lograr una mayor confianza, satisfacción y fidelización de la base de clientes.

Fruto del proceso de aprendizaje que iba teniendo lugar a lo largo de más de cinco años de funcionamiento, el programa de CRM Designjet Online de HP ha sido repetidamente modificado y ampliado. Sería excesivamente prolijo detallar paso a paso la evolución del proyecto. Por ello, en el presente artículo pasamos directamente a analizar la situación de Designjet Online a mediados de 2003, sin entrar en detalles sobre cómo y por qué caminos se ha llegado a la situación actual.

Resultados de Designjet Online a mediados de 2003

Los resultados alcanzados tras más de cinco años de funcionamiento de este programa de CRM pueden medirse de distintas maneras y a distintos niveles. Como veremos

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>).

a continuación, todos los parámetros de medición señalan que el programa ha sido un éxito rotundo.

Resultados en la web. Los directivos de CRM de HP guardan celosamente la cifra total de usuarios de IGF registrados en Designjet Online. Recientemente han manifestado que dicha cifra supera ampliamente los 650.000 registrados, y parecen albergar fundadas esperanzas de que a medio plazo se alcance la redonda cifra de un millón.

DOL ha conseguido registrar a más del 50% de los ya propietarios de una IGF de HP, los cuales están situados en más de 160 países. Se registran semanalmente alrededor de 7.000 nuevos usuarios. La página web recibe unas 430.000 visitas mensuales y son vistas unos 21,5 millones de páginas cada año.

Resultados de marketing. El ratio de apertura de los correos electrónicos informativos emitidos por HP es del 50%, y el *Click Through Rate*² varía entre el 8 y el 16%. La participación de los usuarios de IGF en los foros supera los 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 comprar una nueva 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. Además, la división de IGF ha podido reducir sustancialmente su presupuesto de publicidad en medios tradicionales (revistas, folletos impresos, etc.). Y 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. Pero tras la creación de la web, 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, 365 días al año. Esto ha generado un ahorro de llamadas 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 las impresoras de gran formato. En conjunto, los responsables del programa estimaban que sólo por estos conceptos concretos se están generando aproximadamente unos ahorros de entre 100.000 y 150.000 dólares mensuales. Y todo ello con un notable incremento en los niveles de satisfacción por parte de los usuarios de las IGF.

Resultados de negocio. Distintos analistas financieros, empresas de consultoría y observadores del sector dan diversas 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 1.750 y los 2.200 millones en el año 2002. Parece, pues, que el mercado total mundial en dólares se ha casi doblado en cinco años. De manera similar, resulta difícil estimar las participaciones de mercado de cada fabricante que compite en el mercado de IGF. Observadores

² Porcentaje de receptores de un correo electrónico emitido por HP que hacen *click* sobre la dirección de una página web mencionada en el texto del mismo, para acceder directamente a una determinada información. El *Click Through 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.

del sector estiman que la participación de mercado de HP en IGF puede haber pasado de estar entre un 40 y un 55% del mercado total mundial en 1997, a situarse entre un 65 y un 72% en el año 2002. En cualquier caso, todos los observadores parecen coincidir en estimar que muy probablemente HP ha aumentado sustancialmente su participación de mercado a lo largo de los últimos cinco años, alcanzando una posición aún más clara de liderazgo y dominio del mercado.

HP no hace públicos cuáles son sus márgenes de contribución por líneas de producto. Pero de acuerdo con su último balance y cuenta de resultados, disponible en su página web corporativa, su margen de contribución en la venta de todo tipo de productos (lo cual incluiría, además de las IGF, ordenadores, consumibles, impresoras de pequeño formato, aparatos de medición, etc.), es del 25%. En base a esta cifra, los autores del presente artículo apuntan que el margen de contribución absoluto generado por las IGF de HP puede haber pasado de aproximadamente 125 millones de dólares anuales en 1997, a alrededor de 350 millones en 2002, estimación que la empresa prefiere no confirmar ni desmentir.

Las anteriores cifras contrastan fuertemente con el coste anual de mantenimiento y funcionamiento de Designjet Online, el cual se estima que es inferior a los dos millones de dólares anuales.

También podemos estimar que si el precio medio de venta de una IGF de HP, a mediados de 2003, fuera de por lo menos unos 10.000 dólares, y su margen de contribución fuera el ya citado 25%, la venta de una IGF dejaría a HP una contribución de unos 2.500 dólares. Si la vida media de una IGF fuera de unos cinco años, un cliente que fuera repitiendo compra a HP, sólo por la compra de sus IGF iría dejando a la empresa un margen de contribución de unos 500 dólares anuales. Esta cifra la podemos comparar con el coste para HP de mantener a un usuario inscrito y activo en DOL, el cual podemos estimarlo en unos 3 dólares anuales.

De acuerdo con estas estimaciones de los autores del presente artículo (sobre las que la empresa, una vez más, prefiere no pronunciarse), el coste de mantener a un usuario de una IGF registrado y activo en el sistema DOL sería de menos del 1% del margen de contribución generado por dicho usuario sólo con sus compras de IGF. Además, cabría estimar el margen de contribución adicionalmente aportado anualmente por un usuario medio, por sus compras de ordenadores HP, consumibles (papel, tinta...), accesorios, impresoras de pequeño formato, contratos de prolongación de la garantía, etc.

Los resultados comentados no pueden atribuirse exclusivamente al programa de marketing relacional Designjet Online, porque en estos años HP ha realizado también un enorme esfuerzo de innovación tecnológica, ampliando su gama de IGF de 10 a 20 modelos, mejorando la rapidez, la calidad de impresión y otras características técnicas de sus IGF. Sin embargo, los responsables del citado programa de CRM están convencidos de que la web ha sido un factor clave para llegar a conseguir esos resultados tan positivos.

¿Cómo funciona este programa de marketing relacional capaz de llegar a producir estos resultados tan espectaculares?

Designjet Online (DOL) visto por un cliente a mediados de 2003

Tras más de cinco años desde la puesta en marcha de DOL, a mediados de 2003 el mercado de las IGF es fundamentalmente un mercado de reposición; en un porcentaje

elevado de casos, el comprador de una IGF HP nueva ya tenía anteriormente otra IGF que deseaba sustituir por un modelo más moderno, con más y mejores prestaciones. Por este motivo, en primer lugar, vamos a explicar Designjet Online desde el punto de vista de un usuario de una IGF de HP. Como veremos, el usuario está (y probablemente se siente) acompañado de servicios multicanal a lo largo de todas y cada una de las etapas del ciclo de uso de su impresora.

A partir del momento en que el propietario de una IGF se registra en la web DOL, cada vez que se conecta en la web el sistema es capaz de reconocerle. Por ello, de manera instantánea y automática le aparece en pantalla una página web en su idioma, con un contenido adecuado al país en que está situado (promociones de venta ofrecidas en su país, 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*.

Para proceder a analizar la relación de un usuario de una IGF con HP a través del programa DOL, empezamos arbitrariamente por un punto cualquiera del ciclo de uso de una impresora de gran formato.

Final del ciclo de uso de su anterior impresora. Tras haber usado durante varios años su anterior impresora, el usuario de una IGF puede empezar a pensar que ya va siendo hora de cambiarla. Este incremento en su umbral de inquietud y atención puede tener distintos detonantes. Se puede deber a cambios en la situación del propio usuario (necesidad de mayor rapidez de impresión, tener mayor volumen de trabajo, etc.), a los avances tecnológicos del mercado o a la información que recibe de DOL, que le anima a cambiar su IGF. Es frecuente que el propietario registrado en la web reciba correos electrónicos, *newsletters*, correo físico y/o llamadas telefónicas informativas de HP. El objetivo de estas comunicaciones es darle a conocer las últimas novedades de la compañía, el lanzamiento de nuevas promociones, los modelos de impresoras que se adecuan a su perfil, casos de éxito, jornadas de presentación de nuevos productos para técnicos, etc.

Búsqueda de información. Cuando el cliente empieza a sentirse inquieto y comienza a pensar en cambiar su anterior impresora o se siente atraído por alguna nueva impresora promocionada por las comunicaciones de DOL, puede acceder a la web y consultar toda la información relativa a esa máquina y al resto de productos de HP. Puede visitar en la web de DOL las salas de demostración virtuales que explican el funcionamiento y características de cada modelo. Y tiene a su disposición los servicios de noticias, foros de discusión, documentación técnica, casos de éxito, promociones y programas de renovación, y puede consultar la zona de soporte técnico.

Preferencia. El propietario de una IGF que esté pensando en cambiarla tiene a su disposición un servicio que le facilita el encontrar el modelo concreto de impresora que mejor se adapta a su perfil y necesidades específicas, y le ayuda a confeccionar el presupuesto de la compra. Quienes llegan a concretar su preferencia por un determinado modelo concreto de IGF HP, y quieren comprobar su calidad de impresión, pueden solicitar *online* y recibir en su casa, de forma totalmente gratuita, una muestra de impresión. Todos estos servicios tienen como fin que el cliente elija finalmente el modelo de impresora más adecuado a su perfil y necesidades reales, y, por supuesto, marca HP y no la de un competidor.

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*, en

la página web de DOL se le ofrecen una serie de enlaces con cierto número de distribuidores acreditados de productos HP cuya web está preparada para tomar pedidos *online*. También es posible ponerse en contacto por teléfono con un *Contact Center*, para resolver cualquier duda que pueda tener al respecto.

Instalación. Una vez formalizada la compra de una nueva impresora, el cliente puede encontrar en la web vídeos o salas virtuales de demostración que tienen como finalidad facilitar la instalación de la impresora, sus accesorios y consumibles. También puede conseguir *online* los *drivers* (programas informáticos) necesarios para conectar o enlazar su nueva IGF con el ordenador que usa. En todo momento tiene la posibilidad de enviar correos electrónicos, o de llamar al *Contact Center* para aclarar dudas o resolver problemas.

Uso. Instalada la impresora, muchos clientes quieren sacar más partido de su máquina y asegurarse de que su elección ha sido la acertada, reduciendo con ello su nivel de disonancia cognitiva. Para ello, la web les facilita todo tipo de información y un conjunto de servicios, como, por ejemplo, un centro de formación y aprendizaje, los foros de discusión (que disponen de moderadores de la propia compañía que controlan la calidad de los contenidos emitidos por los clientes), un centro de consumibles donde pueden encontrar los más adecuados a sus necesidades, etc.

El servicio posventa: los tres niveles de servicio. Como vemos, la web Designjet Online dispone de un conjunto de servicios *online* especialmente diseñados para mejorar el servicio posventa (vídeos, manuales, documentos técnicos, soporte asistido –buscador especializado en las preguntas de soporte, sección de preguntas más frecuentes, foros–, descarga de programas de software y manuales necesarios para enlazar los ordenadores con las impresoras, y viceversa, y la información de productos, accesorios y consumibles). Todos estos servicios conforman el llamado **primer nivel de servicio**. El usuario resuelve por sí mismo sus dudas y problemas en la web. La instalación de servidores web insertos en determinados modelos avanzados de impresoras, cuya finalidad es detectar de forma automática fallos en la máquina y comunicarlos al cliente, facilitan –aún más si cabe– que el cliente resuelva por sí mismo, de forma rápida, eficaz y gratuita, cualquier problema que pueda tener con su IGF.

Si el propietario no consigue solucionar su problema o duda por sí mismo, mediante los servicios *online* de autoayuda comentados, puede acudir al **segundo nivel de servicio**, enviando un correo electrónico o llamando por teléfono al *Contact Center*, donde tratarán de resolverlo. A veces, el *Contact Center* no logra responder a la pregunta planteada debido a 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 (**tercer nivel de servicio**), que sí dispone de técnicos altamente preparados para responder y solucionar cualquier duda o 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.

Si para solucionar el problema diagnosticado es necesaria la visita personal de un técnico a la sede del cliente, se pasa una orden al departamento encargado de estas funciones, *HP Personal Local Support*. El técnico que se desplaza casi siempre conoce de antemano el motivo del problema y la manera de solucionarlo. Antes de que existiera Designjet Online, a menudo estos desplazamientos, de elevado coste, se producían por causas menores. Tanto el segundo nivel de servicio como el tercero han reducido considerablemente su volumen de trabajo con la progresiva implantación de Designjet Online, ya que los clientes registrados solucionan gran parte de sus problemas, por ellos mismos, en la web.

Ampliación del período de garantía. Acabado el período de garantía 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. Designjet Online 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, HP ha logrado aumentar sustancialmente la venta de contratos de prolongación de las garantías, que con la introducción de la web se pueden contratar *online*.

Desarrollo de una comunidad de usuarios de IGF. Hasta principios de 2003, la posibilidad de crear una comunidad de usuarios se ha limitado a la participación de los usuarios de IGF HP en los foros *online*, y al intercambio de experiencias en la sección “historias de éxito”. Parece difícil ir más allá en este aspecto, por cuanto los propietarios de IGF pertenecen a una gran variedad de sectores y de países.

La inmensa mayoría de los propietarios de IGF registrados en Designjet Online consideran que los beneficios obtenidos del uso de la web son mayores que sus costes. Y, por tanto, 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 de 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. Por ello, ya han aprendido a usar la web y están más familiarizados con el conjunto de sistemas y facilidades de apoyo que les ofrece Designjet Online. Así pues, son capaces de sacarle el máximo provecho, es decir, de forma más rápida y efectiva, y con una menor dedicación de tiempo y esfuerzo.

Hasta aquí hemos contemplado el funcionamiento del sistema desde el punto de vista del usuario de una IGF. Veamos a continuación el funcionamiento del sistema desde el punto de vista de HP. ¿Qué tipo de organización hay “al otro lado de la pantalla”? ¿Cómo se mantiene, por parte de HP, la relación con el usuario de una IGF?

Arquitectura de la web en 2003

Inkjet Commercial Division (ICD). La división de Hewlett-Packard que gestiona el proyecto 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. Además, ICD coordina los distintos servicios que ofrece el grupo de apoyo. En 1997, la ICD asumió la dirección de la puesta en marcha y gestión de la web en colaboración con Banta, empresa subcontratada situada en Estados Unidos y especializada en la creación de soluciones para la gestión de contenidos digitales.

A partir del momento en que un cliente se registra, la información se incorpora a una potente base de datos. Los pocos datos requeridos para el registro se van paulatinamente ampliando en el tiempo de diversas maneras. Se registran todos los contactos y problemas que ha tenido el cliente, así como su historial de uso de la página web o los datos generados a lo largo del tiempo. La información contenida en esta base de datos, controlada por el equipo de CRM, es también accesible a los equipos de marketing de cada país, y también a otros departamentos de HP, tales como servicio posventa o I+D.

Contact Centers. Localizados en diferentes países, están subcontratados a terceras empresas. Hewlett-Packard decidió externalizarlos siguiendo una práctica cada vez más habitual en la gestión de estos centros de soporte al cliente. De esta manera se ha conseguido reducir costes y ser más flexibles, sin que por ello la calidad en la atención al cliente disminuya.

El papel de los *Contact Center* en Designjet Online tiene dos vertientes. En primer lugar, atender las llamadas telefónicas o los correos electrónicos de entrada enviados por los clientes que no han podido solucionar sus dudas o problemas por sí mismos en la web. En segundo lugar, efectuar llamadas telefónicas salientes a los usuarios registrados que previamente han manifestado que prefieren recibir las comunicaciones por teléfono, para darles a conocer las últimas novedades de la división. Los responsables de estos centros tienen acceso a parte de la información del cliente almacenada en la base de datos, con el fin de mejorar la atención al cliente, la personalización de las comunicaciones y la efectividad en las acciones comerciales.

Departamentos de marketing nacionales. DOL también es útil para las organizaciones de marketing y ventas de HP propias y situadas en cada país, las cuales, en primer lugar, pueden acceder a la información de los clientes de su país y conocerlos más a fondo. En segundo lugar, pueden personalizar y actualizar, de acuerdo con sus estrategias comerciales nacionales, ciertas partes de los contenidos de la página web que, al conectarse, ven los usuarios de IGF situados en su país. Y, en tercer lugar, pueden diseñar campañas proactivas de marketing directo con el fin de mejorar sus ventas. Por ejemplo, mandando correos electrónicos de muy bajo coste unitario a los clientes de su país, comunicándoles alguna promoción específica.

Puntos de venta acreditados. Algunos distribuidores acreditados de productos HP han puesto a punto sus propias páginas web y sistemas informáticos que permiten que un usuario final, si lo desea, pueda formalizar la compra de una IGF de HP en sus tiendas *online*. Para ello, el comprador puede acceder directamente a la página web del distribuidor acreditado o hacerlo a la página de DOL, donde, en la sección “cómo comprar”, se le ofrecen enlaces a todos los distribuidores acreditados en su país capaces de tomar pedidos *online*. De este modo es el propio cliente quien escoge el distribuidor acreditado al cual desea comprar. Esta manera de actuar, junto con el hecho de que HP nunca vende sus IGF directamente a los usuarios finales, ha reforzado la relación de HP con sus distribuidores acreditados, estimulando con ello su participación activa en el programa de marketing relacional Designjet Online.

I+D. El departamento de I+D puede también mejorar su efectividad gracias a DOL. Por ejemplo, al tomar buena nota de la naturaleza y frecuencia de los problemas difíciles de resolver que llegan al tercer nivel de servicio; al ponerse en contacto con los clientes para hacer pre-test de prototipos de nuevos modelos de IGF; al realizar encuestas con el fin de conocer la opinión de los usuarios en relación a determinados modelos; al hacer un seguimiento casi instantáneo de las dudas y problemas que tienen los usuarios con los nuevos modelos de impresoras acabados de lanzar al mercado; al descubrir necesidades avanzadas o sofisticadas de impresión, que ciertos clientes innovadores no logran satisfacer con los modelos actuales de impresora, etc.

En resumen, si por el lado del usuario final de una IGF de HP hemos visto que el sistema DOL le acompaña y apoya a lo largo de todas las fases del ciclo de uso de una impresora, por el lado de HP podemos resumir y esquematizar los beneficios que HP obtiene de su relación con los usuarios finales de IGF registrados en DOL mediante dos ciclos:

1.- El ciclo de gestión de la base de clientes. Este ciclo está compuesto por las seis fases o etapas del proceso de marketing relacional: identificar; informar y atraer; vender; servir; satisfacer; fidelizar; desarrollar la relación; y crear una comunidad de usuarios. Este ciclo se puede complementar con un conjunto de actividades destinadas a frenar la atrición o pérdida de clientes que puedan estar tentados de abandonar el sistema DOL de marketing relacional.

2.- El ciclo de vida de un determinado modelo de IGF. Este ciclo se inicia por la fase de I+D (investigación técnica y comercial sobre las características deseables de un futuro modelo de IGF), seguida de las fases de desarrollo, creación de un prototipo, y sus correspondientes “Beta test” del prototipo; lanzamiento al mercado mundial; esfuerzos de mayor penetración en el mercado mundial (por segmentos, por países...); etapa de madurez, y finalmente, al cabo de unos años, retirada del mercado de dicho modelo, ya superado.

Además de estos dos ciclos, el sistema DOL también permite a los directivos de la *Inkjet Commercial Division* (ICD) de HP llevar a cabo otro conjunto de *management systems and processes*, tales como, por ejemplo, la gestión de sus relaciones con otros *partners* tecnológicos, es decir, proveedores de otros productos o servicios complementarios.

En definitiva, podemos llegar a la conclusión de que, por todo ello, parece evidente que a la ICD de HP le resulta altamente interesante seguir manteniendo en marcha el sistema de CRM Designjet Online, y por tanto, seguir participando activamente en esta relación con sus clientes de IGF.

En consecuencia, si aceptamos que tanto a los usuarios de IGF de HP como a la ICD de HP les interesa seguir participando en esta relación, porque ambas partes obtienen de ella mayores beneficios que lo que les cuesta participar en la misma, parece que no nos debería sorprender que el sistema de marketing relacional Designjet Online haya alcanzado el éxito, y que sea altamente probable que en el futuro ambas partes quieran libremente seguir participando activamente en esta relación.

Lecciones aprendidas y factores clave del éxito de Designjet Online

Montse Serra y Enric Margall, máximos responsables del proyecto de CRM Designjet Online, sintetizan en varios puntos las lecciones y los factores clave del éxito tras más de cinco años de funcionamiento efectivo del sistema CRM.

1. Una base de partida sólida³. 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 partido de las enormes posibilidades que brindaba Internet de llegar a todos sus clientes sin ningún tipo de limitación geográfica.

³ Taghian, M. y R. Shaw (2001); Kasper, Hans (2002).

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, en un momento en que, de manera general, se tenían aún pocos conocimientos sobre la forma de hacer marketing en este medio, dada su reciente aparición.

En tercer lugar, y quizá lo más importante, en el año 1997 la división de gran formato de HP ya tenía una cuota de mercado mundial cercana al 50%, en un mercado mundial de alrededor de unos 1.000 millones de dólares a precios de venta del fabricante, así como la mejor gama de IGF del mercado. Los competidores más directos tenían unas participaciones de mercado mucho más reducidas. La fuente de ingresos y la posición de dominio estratégico del mercado que proporcionaba 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 los propios responsables consideraban arriesgado y muy complicado de implantar con éxito.

2. Alto potencial relacional. Además de gozar de una base de partida muy sólida, la comercialización de las IGF de HP tenía un alto potencial relacional. Entendemos por ello la estimación subjetiva y a priori sobre la viabilidad y rentabilidad potencial (*return on relationships*⁴) de desarrollar un programa de marketing relacional. El 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.

La utilidad del concepto “potencial relacional” aplicado al lanzamiento de la nueva página web DOL de HP ha sido repetidamente verificada empíricamente por el profesor Renart en diversos seminarios de marketing relacional impartidos a directivos de empresas de distintos sectores. Según se explica en el artículo «Marketing relacional: ¿café para todos?», tras discutir en clase el caso Hewlett Packard Designjet Online (IESE M-1084), el cual plantea el dilema de si lanzar o no Designjet Online, es decir, antes de su puesta en marcha, el profesor Renart pide a los asistentes que valoren el “potencial relacional” del proyecto DOL, a base de valorar de 0 a 10 el potencial de cada una de las ocho etapas del marketing relacional.

Pues bien, los directivos consultados suelen dar alrededor de 60 puntos, sobre un total de 80 puntos posibles (75%), a la situación, circunstancias y oportunidades que, en su opinión, ofrece un programa de marketing relacional para las IGF de HP *antes* de lanzar dicho programa. Por el contrario, la rentabilidad potencial, o “potencial relacional” de un programa de marketing relacional para otra empresa (Spainsko), utilizada como ejemplo comparativo de control, recibe siempre una valoración mucho más baja, de entre 25 y 30 puntos en total, sobre los 80 puntos posibles.

3. Apoyo de la dirección general de la ICD e involucración activa de los diferentes departamentos de HP⁵. El lanzamiento del programa de CRM DOL de HP recibió el apoyo de la dirección general de la división. Presumiblemente, dicho apoyo inicial

⁴ Gummesson, E. (2002).

⁵ Berry, L. (2002).

se debió a la constatación por parte de la dirección general de la conjunción de tres factores: una base de partida muy sólida, un alto potencial relacional y el diseño propuesto de un programa de 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 con crear y lanzar la aplicación, sino que se debe explicar y fomentar su uso entre los usuarios internos que deben utilizarlo y sacarle provecho. Ha habido un proceso de venta exterior a los propietarios de las impresoras para que se registren en la nueva web, pero ha habido también un proceso de venta interno. Para ello se nombró al comienzo a un responsable 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 desarrollado numerosos cursos en distintos países con esta finalidad.

4. 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, y no sólo para HP. Si comparamos los beneficios y los costes de participar activamente en esta relación, por cada una de las partes activas en la misma (usuarios de IGF y directivos de HP), constatamos que, en ambos casos, los beneficios son claramente superiores a los costes, generando con ello un potente incentivo para seguir participando y manteniendo esta relación activa, viva y relevante.

Los beneficios que reciben los propietarios de IGF registrados en DOL son, entre otros, los siguientes: sacar más partido de sus impresoras; resolver rápidamente sus dudas; solucionar por sí mismos los problemas con sus máquinas; conocer al 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 los otros usuarios de IGF a través de la web; identificar 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 tener que registrarse en la web DOL y aprender a navegar por la página. Estos costes son, sin duda, muy poco importantes, porque el proceso de registro es muy corto y la web es totalmente gratuita y de fácil “navegabilidad”.

Toda esta abundancia de servicios hace que el usuario de una IGF de HP tenga unas altas barreras de abandono de su relación con HP, unos altos costes potenciales de cambio de marca (*switching costs*) debido a que hasta 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. Ello nos puede llevar a señalar también como factores de éxito de DOL el *prime mover advantage* (la ventaja del pionero) y la débil respuesta competitiva de sus rivales específicos.

Los beneficios que recibe HP con DOL son: identificar y conocer mejor a sus clientes; poder 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. Sin embargo, 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 debe preguntarse si los clientes también estarán interesados en relacionarse con la compañía y si los beneficios que obtendrán serán mayores que los costes de seguir participando en la relación.

Señalemos, finalmente, que 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.

5. Orientación al mercado⁶. 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 tanto en la fase inicial de registro como en todas las relaciones de éste con los distintos puntos de contacto con HP. Toda esta información se guarda en una base de datos y se logra conocer las necesidades reales de los propietarios de IGF registrados.

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

Y, en tercer lugar, ello les permite tener capacidad para reaccionar, innovar y mejorar tanto la organización administrativa de la empresa como las características tecnológicas de sus IGF. Por ejemplo, los departamentos de ventas nacionales 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 la posibilidad de 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.

6. Facilitar la innovación⁷. La puesta en marcha del programa de marketing relacional ha facilitado y acelerado la capacidad de innovación de la ICD, tanto en los aspectos de innovación tecnológica (creación de nuevos modelos de IGF tecnológicamente más avanzados) como en la innovación administrativa (que se plasma en la modificación de la estructura organizativa y sus procesos administrativos).

⁶ Jaworski B.J. y A.K. Kohli (1993).

⁷ Damanpour, F. (1987).

En cuanto a la innovación tecnológica, 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 servidores web instalados en la propia IGF, ya mencionados, 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.

7. 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 generadas y ajustadas a las necesidades concretas del proyecto. En ningún caso se ha comprado una aplicación informática completa y estándar de CRM existente en el mercado. Por el contrario, la web ha sido una solución a medida y personalizada para HP, fruto de una estrecha colaboración con Banta Integrated Media. Esto ha permitido, entre otras cosas, la progresiva implantación de nuevas funcionalidades y prestaciones, un elevado nivel de integración de toda la información, así como una elevada escalabilidad tecnológica del conjunto del sistema, hasta ser capaz de atender a varios cientos de miles de usuarios registrados, además de servir las demandas de información internamente generadas por los distintos departamentos de HP.

8. La aparición de círculos virtuosos. Finalmente, al observar la evolución de este proyecto de CRM a lo largo del tiempo, tenemos la impresión de que el elevado nivel de éxito final alcanzado se debe también a que se han producido, de manera dinámica, uno o varios “círculos virtuosos”, un cierto efecto “bola de nieve”.

Tras el lanzamiento inicial del programa DOL en 1998, los usuarios de IGF de HP que se han registrado han podido constatar que dicho programa les resulta realmente útil. Esto ha hecho aumentar su nivel de satisfacción con la web, con su IGF, con el servicio posventa y, posiblemente, con el conjunto de la empresa HP. La mayor satisfacción ha podido producir un mayor nivel de confianza con HP y con DOL, aumentando el grado de apertura y comunicación de los usuarios con HP. Con esto, por una parte, HP ha logrado conocerles mejor y personalizar en mayor grado sus mensajes. Pero por otra parte, sobre la base de este mayor conocimiento, HP también ha sido capaz de diseñar y lanzar al mercado nuevos modelos de IGF con mejores prestaciones y, sobre todo, mejor adaptados a las necesidades reales de sus usuarios.

El mayor grado de satisfacción del cada vez mayor número de usuarios de IGF registrados en la web probablemente ha incrementado su grado de fidelidad, con lo que HP ha empezado a ganar participación de mercado. Partiendo de una participación de mercado inicial de alrededor del 50%, y viendo su participación crecer a un ritmo medio del 1% trimestral (pasar de alrededor del 50 a casi el 70% en cinco años = + 4% anual por 5 años), ha permitido a HP ganar volumen de negocio y economías de escala, lo cual ha podido redundar no sólo en ser capaz de desarrollar mejores IGF, sino incluso de llegar a crear una amplia gama capaz de satisfacer mejor las necesidades específicas de ciertos segmentos de clientes.

Al mismo tiempo, la progresiva confirmación del éxito económico, comercial y estratégico de DOL, han 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, mejores servicios, etc.

En resumen

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, ya sea midiéndolo con métricas de la propia web, con métricas de marketing y ventas, con métricas de calidad del servicio, con métricas de resultados económicos o con parámetros de dominio estratégico. En el presente trabajo hemos descrito brevemente este programa, señalando sus características y funcionalidades más importantes, así como los principales factores que parecen haber contribuido a dicho éxito.

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 logrado el éxito, puede permitirnos generar hipótesis a verificar, explorar similitudes y diferencias entre los distintos programas, y puede contribuir a llegar a conocer cuáles son los factores clave del éxito en este tipo de estrategias.

Y, finalmente, puede permitirnos a todos, ejecutivos y académicos, mantener viva la llama de la esperanza en el sentido de que, por lo menos en ciertos casos, el marketing relacional puede llegar a ser realmente eficaz. A todos nos queda aún mucho trabajo por delante hasta que algún día podamos llegar a especificar cuáles pueden ser las leyes generales que conducen al éxito en el diseño y aplicación de los conceptos del marketing relacional, si es que tales leyes existen.

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, Issue 2, págs. 76-88.
- 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*, marzo, vol. 20, Issue 1.
- 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.

- 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*, primavera, vol. 14, Issue 1.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha y David Glen Mick (1998), «Preventing the Premature Death of Relationship Marketing», *Harvard Business Review*, enero-febrero, vol. 76, Issue 1.
- Greenley, Gordon E. (1995), «Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies», *British Journal of Management*, marzo, vol. 6, Issue 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 L. Berry (2003), «How to Lead the Customer Experience», *Marketing Management*, enero-febrero, vol. 12, Issue 1.
- Han, Jin K., Kim Namwoon y Rajendra K. Srivastava (1998), «Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, octubre, vol. 62, Issue 4.
- Hax, Arnoldo y Dean Wilde Li (2001), «The Delta Model - Discovering New Sources Of Profitability in a Networked Economy», *European Management Journal*, agosto, vol. 19, Issue 4, pág. 379.
- Jaworski, Bernard J. y Ajay K. Kohli (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, julio, vol. 57, Issue 3.
- Kasper, Hans (2002), «Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organisations», *European Journal of Marketing*, vol. 36, Issue 9/10, pág. 1047.
- Kohli, Ajay K. y Bernard J. Jaworski (1990), «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, 54, abril, págs. 1-18.
- Kopalle, Praveen K. 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.
- Melewar, T. C., Carol Hunt y Susan Bridgewater (2001), «Business To Business Relationship Marketing: an Internet and International Perspective», *Marketing Review*, invierno de 2001, vol. 2, Issue 2, pág. 169.
- Narver, J.C. y S.F. Slater (1990), «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, octubre, vol. 54, Issue 4.
- Peppers, Don, Martha Rogers y Bob Dorf (1999), «Is Your Company Ready for One-To-One Marketing?», *Harvard Business Review*, enero-febrero.

- Pine II, Joseph y James H. Gilmore (1998), «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review*, julio-agosto, vol. 76, Issue 4.
- 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, Issue 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*, primavera, vol. 10, Issue 2.
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld y Phil Schefter (2002), «Avoid the Four Perils of CRM», *Harvard Business Review*, febrero, vol. 80, Issue 2.
- Ruekert, Robert W. (1992), «Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing*, agosto, vol. 9, Issue 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*, julio, vol. 67, Issue 3.
- Slater, Stanley F. y John C. Narver (1994), «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, enero, vol. 58, Issue 1.
- 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. 631-47.
- 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, Issue 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*, invierno de 2003, vol. 11, Issue 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. 133-142.