



Universidad de Navarra



Occasional Paper

OP nº 05/16

Julio, 2005

LAS CLAVES DEL MARKETING RELACIONAL BIEN HECHO

Lluís G. Renart*

Carles Cabré**

* Profesor de Dirección Comercial, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. 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, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School.

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>

LAS CLAVES DEL MARKETING RELACIONAL BIEN HECHO

Resumen

Los autores proponen que las claves del éxito en el diseño e implantación de una estrategia de marketing relacional se encuentran en: 1º) tener en cuenta tres premisas antes de iniciar el proceso; 2º) llevar a cabo un proceso de diseño e implantación en tres etapas: 2a) definir la misión, los valores y la cultura de la empresa; 2b) diseñar una estrategia relacional, y 2c) y sólo en tercer lugar, asignar las personas y poner en juego los recursos informáticos o de otro tipo (páginas web, bases de datos, tarjetas de fidelización, centros de llamadas, etc.) necesarios. Finalmente, los autores señalan otras siete claves del marketing relacional bien hecho: 1) que el modelo transaccional básico funcione con la necesaria eficacia y calidad; 2) implantarlo con gradualidad; 3) que tenga auténtica bilateralidad y orientación al cliente; 4) superar sus reticencias de los clientes a mantener una relación; 5) potenciar la aparición de círculos virtuosos; 6) asegurar el apoyo de dirección general, y 7) ofrecer a los clientes una experiencia multicanal, integrada y coherente. Terminan señalando que la estrategia relacional perfecta y permanente no existe.

Palabras clave: Marketing relacional, estrategia comercial, estrategias de relación con los clientes.

LAS CLAVES DEL MARKETING RELACIONAL BIEN HECHO

Introducción

En septiembre de 2004, la American Marketing Association (AMA) emitió una nueva definición de marketing: «Una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados»¹.

La nueva definición de marketing del AMA nos indica la importancia que han adquirido las estrategias de marketing centradas en mantener una relación con los clientes. Sin embargo, el reducido o inexistente retorno a la inversión de muchas soluciones CRM (*Customer Relationship Management*), o programas de marketing relacional, nos señala que queda todavía mucho camino por recorrer en la mejora de su eficacia como instrumento para lograr una mayor satisfacción y fidelización de la base de clientes que redunde en un aumento de las ventas y beneficios de las compañías².

En los últimos años, los pobres resultados alcanzados por estos programas han sido objeto de un estudio amplio por parte de un elevado número de autores, que citan como los errores más frecuentes: poner en marcha una solución CRM sin diseñar antes una estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición de valor, *target*, objetivos de ventas y satisfacción de clientes³; mantener un número y una frecuencia de comunicaciones excesivas con los clientes⁴; dar por supuesto que los clientes están dispuestos a mantener una relación; implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducirse en la organización: como la 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 inadecuados⁵; y

¹ *Marketing News*, 15 de septiembre de 2004, pág. 16.

² Incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en el *bottom line* de la cuenta de resultados (Reichheld, Frederick F., «The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value», Harvard Business School Press Boston, Mass., 2001).

³ Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld y Phil Scheffer, «Avoid the Four Perils of CRM», *Harvard Business Review*, vol. 80, 2, febrero de 2002.

⁴ Fournier, Susan, Susan Dobscha y David Glen Mick, «Preventing the Premature Death of Relationship Marketing», *Harvard Business Review*, vol. 76, 1, enero-febrero de 1998.

⁵ Rigby et al. obra cit.

finalmente, pensar que cuanto más tecnología mejor⁶, destinando gran parte del presupuesto de CRM a los aspectos más tecnológicos de la solución.

A pesar de esta situación, diversos programas de marketing relacional que hemos estudiado en Hewlett Packard (Designjet Online), Imaginarium, Spainsko⁷ y la Agrupación de Miembros del IESE, así como el intercambio de experiencias con directivos del sector en los seminarios de marketing relacional y ventas organizados en el IESE, y una revisión de la bibliografía científica en este campo, nos han permitido constatar que cuando estos programas se diseñan e implantan correctamente pueden realmente aportar beneficios tanto para las empresas que los implantan como para sus clientes. ¿Dónde está la clave del éxito?

Cuadro 1

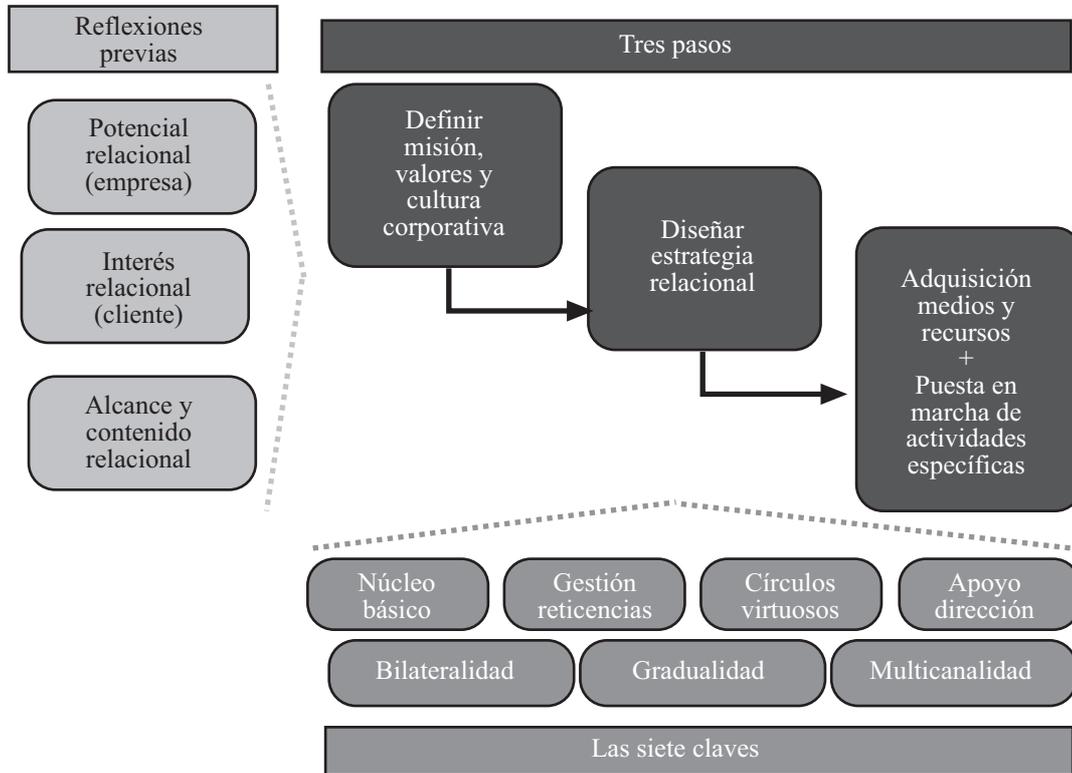
CASOS ESTUDIADOS DE MARKETING RELACIONAL	
<p>HEWLETT PACKARD, Programa: Designjet Online Mercado: Impresoras de gran formato www.designjet.hp.com Caso HP: Designjet Online 2003 (M-1175-E), IESE Business School A principios de 1998, la Inkjet Commercial Division de HP puso en marcha el programa de CRM Designjet Online 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 que ofrecía servicio de soporte técnico e información.</p>	<p>IMAGINARIUM Programa: Club Imaginarium Mercado: Juguetes www.imaginarium.es Caso Imaginarium (M-1173), IESE Business School El Club Imaginarium se puso en marcha en 1993 y estaba especialmente dirigido a las familias con hijos menores de 9 años que alguna vez, o frecuentemente, compraban en las tiendas de Imaginarium. Las familias registradas podían participar en las actividades del club y tenían acceso a la sección de la web. La intención del club era crear una base de datos de socios y gestionarla a través de un sistema CRM.</p>
<p>IESE Business School Programa: Agrupación de Antiguos Alumnos Mercado: Formación de directivos www.iese.edu La Agrupación de Miembros del IESE se constituyó en 1959 con una misión principal: promover la formación permanente de los empresarios y directivos que han participado en un programa básico del IESE. Desde entonces se han ido poniendo en marcha una gran cantidad de acciones relacionales para dar respuesta a la misión de la entidad.</p>	<p>SPAINSKO Programa: Mercado: Zapatos de confort vendidos por catálogo www.spainsko.es Caso SPAINSKO (M-1005) IESE Business School y Cuaderno «CRM: Tres estrategias de éxito» (Lluís G. Renart, Francesc Parés y Carles Cabré), ebcenter PwC & IESE, febrero de 2005 Desde sus inicios en 1994, Spainsko puso en marcha un programa CRM con el fin de establecer una relación a largo plazo entre la empresa y sus clientes que ayudase a mejorar la comunicación con ellos y su satisfacción y repetición de compra.</p>

⁶ Ibídem.

⁷ Para más información sobre los mismos, se puede consultar el documento «CRM: Tres estrategias de éxito», Lluís G. Renart, Francesc Parés y Carles Cabré, ebcenter PwC & IESE, febrero de 2005.

A nuestro juicio, hay que tener en cuenta tres premisas antes de implantar una estrategia relacional, hay que seguir un proceso de tres etapas en su puesta en marcha y es necesario tener en cuenta siete aspectos o claves para conseguir alcanzar las metas establecidas. A continuación comentaremos en detalle estas premisas, pasos y claves del marketing relacional bien hecho.

Figura 1. Marco general del marketing relacional



Reflexiones previas. Las tres premisas del marketing relacional

Primera reflexión: potencial relacional. Antes de poner en marcha una estrategia de marketing relacional, las compañías deben tener en cuenta que implantar un programa de relación con los clientes no es igual de atractivo para cualquier tipo de empresa, con cualquier tipo de productos y cualquier tipo de clientes. ¿Cómo saber a priori si una determinada empresa puede beneficiarse? El primer paso es analizar lo que llamamos el potencial relacional.

Al ser especialmente difícil dar un veredicto a priori sobre el futuro beneficio de un programa de marketing relacional en su conjunto, antes de su puesta en marcha es aconsejable analizar, una por una, las ocho etapas clásicas del marketing relacional (identificar, informar y atraer; vender; servir; satisfacer; fidelizar; desarrollar; y crear una comunidad de clientes⁸) y estimar el coste/beneficio parcial en cada etapa⁹. Obviamente, esta relación coste/beneficio será diferente en cada etapa, por lo que se deberá ponderar la valoración obtenida en cada una, asignando un valor de 0 a 10 a cada etapa en función de su

⁸ Facilitar la aparición de vínculos relacionales entre la marca, los productos y entre los clientes entre sí; McAlexander, Schouten, Koenig (2002).

⁹ A las ocho etapas comentadas habría que añadir dos actividades más: depuración (posible eliminación de clientes pocos atractivos) y recuperación (recaptar como clientes a los que lo fueron en el pasado).

presumible relación coste/beneficio; si los costes son muy altos y los beneficios derivados de la etapa son bajos, la valoración de la etapa será cercana a 0; por el contrario, si una etapa se puede ejecutar muy fácilmente y con bajos costes, y se estima que se obtendrán beneficios o resultados sustanciales, la valoración será cercana a 10. Aquí usamos la palabra “beneficios” en un sentido amplio, incluyendo no solamente los beneficios directamente económicos, medibles y contabilizables, sino también los beneficios indirectos e incluso intangibles, tales como la mejora de las actitudes de los clientes o el mejor conocimiento de sus necesidades reales.

Por ejemplo, HP, antes de poner en marcha su programa relacional Designjet Online, analizó las posibilidades de poder identificar e informar a través de Internet a su base de propietarios de impresoras de gran formato. Tras realizar un estudio de mercado, descubrieron que un porcentaje más alto de lo esperado de sus clientes se conectaba con frecuencia a la red y tenían interés en recibir información sobre las últimas novedades de la compañía. Estos resultados señalaban que existía un claro potencial relacional y animaron a la compañía a poner en marcha el programa.

En la valoración de la etapa de fidelización, una de las más importantes en el análisis del potencial relacional, es preciso estimar el margen que deja cada nueva compra realizada por un cliente y la posible correspondencia que exista entre un aumento de la satisfacción del cliente con un incremento de nivel de compra. La dispersión o las diferencias en el uso y valoración de los productos entre los clientes es otro factor a tener en consideración; cuanta mayor sea la dispersión, más posibilidades de éxito al dar un tratamiento exclusivo y diferenciado a los mejores clientes.

Si la suma de las ocho etapas se acerca a 0, habrá serias dudas sobre el potencial relacional de esta empresa. Por tanto, si en esa empresa finalmente se pusiera en marcha un programa de marketing relacional, lo más probable es que fracasase o que diese unos resultados bastantes escasos y poco atractivos.

Si la suma de las ocho etapas se acerca a 80, las posibilidades de éxito serán sustancialmente mayores. En la Figura 2 se resumen las preguntas que los directivos deben plantearse antes de poner en práctica una estrategia de marketing relacional.

La estimación del potencial relacional de acuerdo con este método da un resultado poco preciso y bastante subjetivo. Sin embargo, en diversos seminarios de marketing relacional hemos llevado a cabo esta estimación con grupos de ejecutivos, quienes previamente habían analizado los casos de Spainsko y HP Designjet Online. Las valoraciones medias del potencial relacional de estas dos empresas han sido razonablemente consistentes entre los grupos.

Figura 2. Análisis de la viabilidad potencial del marketing relacional

VIABILIDAD POTENCIAL DEL MARKETING RELACIONAL			
ETAPAS DEL MARKETING RELACIONAL	¿COMO VALORAR EL POTENCIAL RELACIONAL DE CADA ETAPA?	VALORAR CADA ETAPA DE 0 A 10	
1 IDENTIFICAR Identificar clientes objeto de una estrategia de marketing relacional.	<i>¿Tiene previamente identificados a sus clientes o puede ser relativamente fácil y poco caro conocerlos?</i>	<input type="checkbox"/>	
2 INFORMAR Y ATRAER Dar a conocer productos y servicios a esos clientes.	<i>¿Será fácil y poco caro informar a los clientes? ¿Se trata de una empresa conocida en el mercado y con unos productos acreditados?</i>	<input type="checkbox"/>	
3 VENDER Conseguir que el cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real y compre.	<i>¿Puede ser fácil y poco costoso tener clientes inscritos en el programa? ¿Puede ser fácil y poco costoso vender a esos clientes inscritos?</i>	<input type="checkbox"/>	
4 SERVIR Entregar el producto comprado, instalarlo, adaptarlo a las necesidades del cliente, llevar a cabo el servicio contratado.	<i>¿Puede ser fácil y poco costoso servir a los clientes?</i>	<input type="checkbox"/>	
5 SATISFACER Conseguir que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio que han comprado.	<i>¿Puede ser fácil y poco costoso lograr que los clientes queden altamente satisfechos después de la compra o contratación? ¿Es un producto de calidad?</i>	<input type="checkbox"/>	
6 FIDELIZAR Conseguir que el cliente vuelva a comprar el mismo producto o servicio.	<i>¿Puede ser fácil y poco costoso fidelizar a los clientes satisfechos? ¿La frecuencia de compra es elevada?</i>	<input type="checkbox"/>	
7 DESARROLLAR Aumentar número, importe y variedad de productos o servicios contratados.	<i>¿Puede ser fácil y poco costoso que los clientes compren otros productos a la misma empresa? ¿Se pueden crear nuevos vínculos emocionales?</i>	<input type="checkbox"/>	
8 CREAR COMUNIDAD Facilitar la creación de vínculos o relaciones entre los propios clientes.	<i>¿Puede ser factible y poco costoso crear, mantener y sacar partido de una comunidad de usuarios?</i>	<input type="checkbox"/>	
SUMA DE LAS OCHO VALORACIONES PARCIALES			<input type="checkbox"/>

Segunda reflexión: interés relacional. Una segunda premisa es entender que el marketing relacional no es igualmente bien aceptado por todo tipo de clientes. Es probable que no todos los clientes respondan con idéntico interés a la propuesta relacional que emite la empresa. Además, no todos los clientes quieren mantener siempre una relación. Incluso aquellos que están satisfechos con el producto o servicio prestado pueden mostrarse reacios. Por tanto, la reticencia de los clientes a mantener una relación con la empresa es un aspecto a analizar previamente. Es aconsejable tratar de diseñar un programa que no genere una reacción negativa.

Tercera reflexión: alcance y contenido relacional. Una tercera premisa es que el programa de relación con los clientes no tiene por qué aspirar a cubrir todas las ocho etapas del marketing relacional ni, por ejemplo, incluir necesariamente la ya clásica tarjeta de fidelización de clientes o crear una comunidad de clientes o usuarios. El propósito del programa puede ser satisfacer un poco mejor a los clientes, o conocer con un mayor detalle sus preferencias, o mejorar su satisfacción o aumentar su fidelización. Si bien es cierto que un cliente satisfecho y fiel es extraordinariamente beneficioso para las empresas¹⁰, esto no debe llevar a tratar de utilizar todas y cada una de las estrategias y herramientas que existen en el mercado para fidelizar a los clientes de forma automática. Puede existir un buen programa de marketing relacional que sólo pretenda cubrir algunas de las etapas, a base de diseñar unos programas de marketing relacional de baja intensidad¹¹.

Los tres pasos en el diseño de una estrategia relacional

Una vez que en una empresa concreta se han analizado las tres premisas previas y se ha llegado a la conclusión de que establecer una relación con los clientes promete, ¿cuál es el primer paso para diseñar y poner en marcha una estrategia de marketing relacional? En los últimos años, muchos esfuerzos por fidelizar a los clientes han empezado por la puesta en marcha de programas de puntos y descuentos que incentivan la lealtad en términos meramente económicos. Sin embargo, cabe preguntarse si una compañía podrá fidelizar a un cliente si antes no tiene claro cuáles son sus objetivos como empresa y qué ofrece a sus clientes.

El primer paso: definir la misión, los valores y la cultura de la empresa. ¿Una compañía podrá crear una relación profunda y de calidad con sus clientes si antes no tiene clara cuál es su misión como empresa y qué ofrece a sus clientes? Difícilmente lo conseguirá si sólo centra sus esfuerzos en llevar a cabo programas de puntos y descuentos que incentivan la lealtad en términos meramente económicos. Por tanto, el primer paso lógico debe ser definir la misión, los valores y la cultura de la empresa.

Según Willian George¹², las tres condiciones necesarias para generar un crecimiento a largo plazo del valor de una compañía para los accionistas son que ésta esté dirigida por una misión, que la organización esté centrada en unos valores y que exista una estrategia de negocio adaptable.

Idealmente, la definición de la misión de la empresa debe incluir una cierta combinación de motivos extrínsecos (obtener ciertos resultados tangibles o recompensas materiales), intrínsecos (la satisfacción del trabajo bien hecho, el aprender y adquirir conocimientos, incluso el disfrutar prestando el servicio), y trascendentes o altruistas

¹⁰ Reichheld, Frederick y Earl W. Passer, «Zero defections: Quality comes to services», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1990, págs. 105-111.

¹¹ Renart, Lluís G., Francesc Parés y Laureano Berasategui, «Caso Imaginarium», M-1173 IESE Business School.

¹² George, Willian, Medtronic's Chairman, Executive of the Year Award 2001, *Academy of Management Executive*, vol.15 n° 4, 2001, pág. 41.

(ayudar a satisfacer las necesidades reales de sus clientes, contribuyendo a que se desarrollen profesional y humanamente).

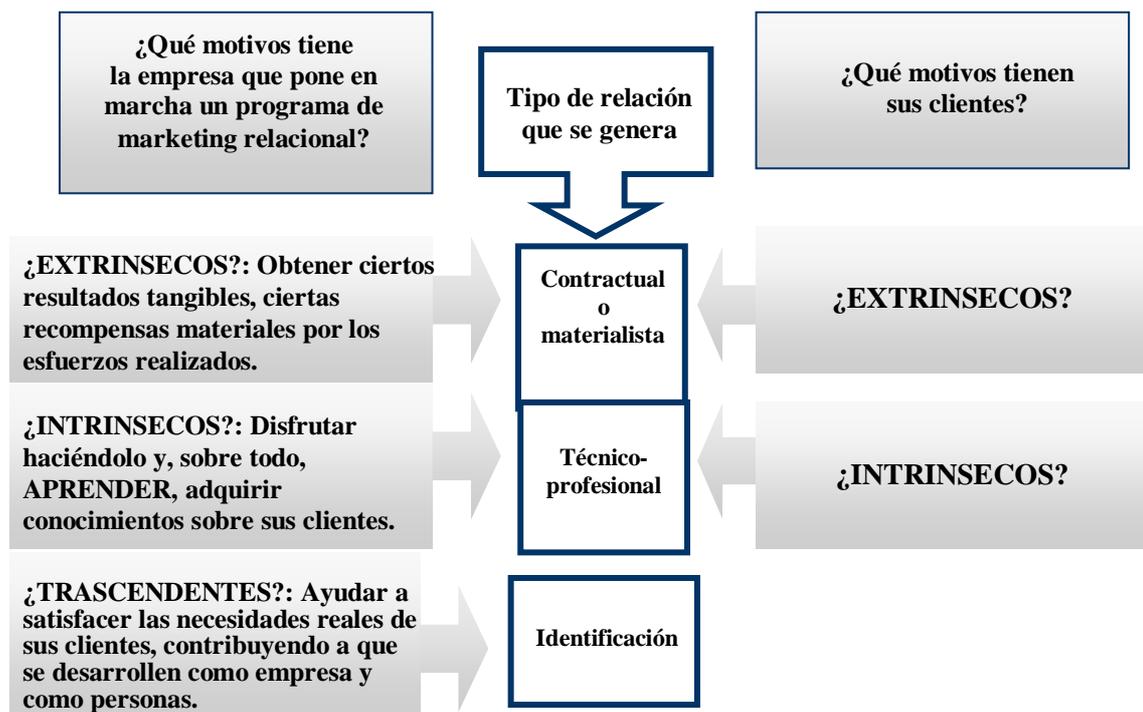
La calidad motivacional de un programa de marketing relacional será tanto más elevada cuanto mayor peso tengan los motivos trascendentes o altruistas. En la Figura 3 se analizan los motivos que pueden tener los clientes y la empresa para crear y mantener en funcionamiento una relación.

Si ambas partes sólo se mueven por motivos extrínsecos, la relación existe, pero se genera una relación relativamente frágil y de baja calidad que denominamos contractual o materialista. Cualquiera de las partes la puede romper si percibe que mantener la relación con otro interlocutor le puede generar mayor cantidad de ventajas o beneficios tangibles. Posiblemente muchos programas de fidelización basados en la acumulación de puntos generan este tipo de relaciones.

Si ambas partes tienen una mejor calidad motivacional y se mueven por una cierta combinación o suma de motivos extrínsecos e intrínsecos, la relación que se genera es más sólida y consistente. Ya no se mantiene sólo gracias a lo que cada parte obtiene materialmente del otro (volumen de compras, puntos...), sino también porque ambos disfrutan manteniendo la relación, encuentran cierto placer estético o lúdico en mantenerla y, sobre todo, aprenden y se actualizan gracias a ella. En este caso se genera una relación de mayor calidad y consistencia, que denominamos técnico-profesional.

Finalmente, si ambas partes se mueven por una cierta combinación o suma de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, la relación generada es aún más profunda y sólida, con mayor nivel de confianza y compromiso. Podemos hablar entonces de una relación de identificación, en el sentido que le da Herbert Simon en su libro «Administrative behavior»: «Una persona se identifica con un grupo cuando, al tomar una decisión, evalúa las distintas alternativas teniendo en cuenta sus consecuencias para el grupo en cuestión».

Figura 3. Análisis de los motivos del marketing relacional



El esfuerzo de una empresa en escuchar y conocer las necesidades de sus clientes, así como la difusión que realiza de esta información dentro de los distintos departamentos de la empresa, especialmente en I+D, redundan en beneficio del éxito potencial de un programa relacional. La relación entre orientación de mercado y resultados corporativos ha sido especialmente analizada por un importante número de investigadores en los últimos años¹³.

Las investigaciones realizadas en el campo de la calidad de una relación (*Relationship Quality*)¹⁴ señalan que la confianza del cliente con la empresa y la satisfacción mutua de las necesidades reales de los clientes y la empresa son los atributos más característicos del éxito o valor de una relación¹⁵. En el mismo sentido, otros autores señalan que los clientes valoran más a las empresas que les hacen percibir un mayor grado de integridad, fiabilidad y confianza, así como a las que se orientan más a cubrir sus necesidades¹⁶.

El segundo paso: diseñar la estrategia relacional propiamente dicha. Diseñar e implantar una estrategia de marketing relacional consiste en trazar y llevar a cabo un conjunto de actividades relacionales, más allá del modelo transaccional básico, que permiten desarrollar una relación más profunda y de mejor calidad con los mejores clientes. Dichas actividades requieren una serie de gastos e inversiones cuyo objetivo es mantener una relación a medio y largo plazo que genere suficiente valor tanto para la empresa como para sus clientes. La estrategia relacional (contemplada en su conjunto), y cada una de las actividades relacionales individuales que la componen, deben estar alineadas con la misión, la cultura y los valores de la compañía definidos en la etapa anterior.

En todo programa relacional es necesario definir cuántas actividades relacionales distintas y separadas se quiere poner en marcha, agruparlas en familias, y establecer su nivel de calidad interno y verificar su coherencia con la misión y los valores de la compañía. Cada uno de los grupos de actividades relacionales da respuesta a las distintas necesidades de los clientes y aporta valor a las diferentes motivaciones por las que establece una relación con la compañía o entidad.

Para cada actividad concreta es preciso definir en qué consiste, a qué clientes se ofrece, con qué condiciones se puede acceder o participar en la misma, y si son de pago o gratuitas. Con el fin de medir el éxito o fracaso de cada una de estas actividades, es conveniente establecer criterios para medir su eficacia, y verificar si el retorno de la inversión es positivo o negativo. En la Figura 5 incluimos ejemplos de las condiciones de acceso a las actividades relacionales concretas que han puesto en marcha HP y la Agrupación de Miembros del IESE.

¹³ Jaworski, Bernard, «Market Oriented: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, 1990. Deshpandé, Robit y John U. Farley, «Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales», *Marketing Science*, Institute Working Paper, 1996. Heiens, Richard, «Market Orientation: Towards an Integrated Framework», *Academy of Marketing Science Review*, 2000.

¹⁴ Se entiende *Relationship Quality* como el valor o calidad de las interacciones entre una empresa y sus clientes que viene determinado por un amplio conjunto de factores como la confianza, satisfacción, compromiso, etc.

¹⁵ Naudé, Pete y Francis Buttle, «Assessing Relationship Quality», *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, págs. 351-361.

¹⁶ Dorsch, Michael, Scott R. Swanson y Scott W. Kelley, «The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998.

Figura 4. Ejemplos de agrupación de actividades relacionales

EMPRESA	Grupos de actividades	Actividades relacionales
Agrupación IESE	Formación permanente	Programa de continuidad, sesiones extraordinarias, seminarios y encuentros sectoriales <i>e-Conferences</i> «Comentarios de Coyuntura Económica»
	Información	Noticias «Revista de Antiguos Alumnos» <i>Newsletter</i> , Alumni IESE Insight, IESE Publishing
	Relación	IESE Global Alumni Reunion, reuniones de promoción, Encuentros Territoriales, e-Networking
	Servicios profesionales	Consultoría Asesoramiento en la carrera profesional
HP Designjet Online	Información	<i>Newsletter</i> Promociones y eventos Notificaciones de expiración de garantías
	Soporte posventa	Soporte técnico Manuales Descargas, accesorios y consumibles
	«Feedback» y comunidad	Encuestas <i>on-line</i> Foros de discusión
	Venta/Renovación	<i>Test Printing</i> (muestra gratuita de impresión) Programa de renovación Salas de demostración

Figura 5. Ejemplo de actividades relacionales

Empresa	HP Designjet Online	Agrupación IESE
Actividad relacional	Programa de envío de muestras gratuitas de impresión a la oficina del cliente.	Programa de continuidad del IESE; sesiones de formación cortas y periódicas sobre temas de actualidad.
¿A quién se ofrece?	Clientes registrados en la página web + Usuarios de la web no registrados. Registro gratuito.	Sólo para Miembros (Antiguos Alumnos del IESE que pagan una cuota anual). Acceso gratuito e ilimitado para los Miembros.
¿Con qué condiciones se ofrece?	No es necesario tener una impresora HP, pero es necesario registrarse en la web.	Sólo se ofrece a los Antiguos Alumnos que son Miembros de la Agrupación del IESE.
¿De pago o gratuita?	Totalmente gratuita. No se carga ni el coste del envío.	Pago anual de la cuota, sin cuota de alta a la Agrupación.
¿Cómo se miden los resultados?	Porcentaje de correos electrónicos abiertos + Porcentaje de órdenes de envío + Compra de máquinas	Porcentaje de asistencia a las jornadas + Encuesta sobre satisfacción en cada jornada + Porcentaje de fidelización de los Miembros de la Agrupación.

El tercer paso: adquisición de medios y recursos. Definida la misión, valores y cultura relacional de la empresa y su estrategia relacional, el tercer paso es la adquisición de medios y recursos necesarios para poner en práctica con eficacia y éxito cada una de las actividades relacionales que en su conjunto componen la estrategia relacional. En concreto, la identificación, selección e implantación de los medios tecnológicos (CRM, páginas web, intranet o extranet, programas de *business intelligence*, *data mining*, tarjetas de fidelización, etc.) necesarios para desarrollar la estrategia relacional elegida. Hay que prestar una atención especial a la futura escalabilidad del conjunto del sistema, ya que si la estrategia relacional tiene éxito, cabe prever un aumento lógico que se producirá con el tiempo del número de usuarios, así como un paulatino aumento del número de actividades relacionales distintas. La ampliación del sistema debe producirse paso a paso mediante la introducción de aplicaciones flexibles y modulares (parciales).

Es en esta última etapa cuando conviene analizar cuál debe ser el equipo humano necesario para implantar y gestionar el programa, prestando especial interés al departamento de atención al cliente, soporte y calidad, y poniendo en juego los medios necesarios para llevar a cabo las actividades relacionales. En algunos casos puede suponer la adquisición de bienes físicos, así como la externalización u *outsourcing* de determinadas funciones que por su naturaleza puede ser más conveniente que las desarrolle una empresa externa. Por ejemplo, muchas empresas que desarrollan estrategias relacionales subcontratan los servicios de centros de contactos telefónicos o por correo electrónico, o los servicios de envíos postales (*mailings*).

Organizar y llevar a cabo todas estas actividades relacionales tiene un coste. Frecuentemente, es posible identificar un conjunto externo de *partners* o terceras empresas asociadas que aportan beneficios adicionales a los clientes a cambio de cooperar en el programa. Por ejemplo, existen empresas de alquiler de automóviles, de hoteles, etc., que entregan puntos a los titulares de la tarjeta Iberia Plus y/o colaboran también en la redención de puntos, prestando servicios gratuitos a cambio de esos puntos. Gracias a los *partners* se contribuye a aumentar y enriquecer el grado de atractividad de las actividades relacionales (entre ellas, la tarjeta de fidelización) y el valor que perciben los clientes con el programa relacional.

Finalmente, definida la estrategia y delimitado el contenido del programa relacional, ha de ponerse en marcha un conjunto de actividades específicas que siempre deben respaldar la estrategia de la compañía y su estrategia relacional. A continuación señalamos las más importantes, sin ánimo de exhaustividad:

- Análisis de la viabilidad potencial del programa
- Revisión del marketing transaccional; analizar el buen funcionamiento de los siguientes elementos:
 - Control de la calidad del producto
 - Servicio de atención al cliente
 - Fijación correcta de precios
 - Funcionamiento óptimo de los canales de distribución, etc.
- Equipo gestor del programa:
 - Establecer un equipo gestor del programa
 - Distribución de responsabilidades
 - Planificar las reuniones de seguimiento y los departamentos implicados (coordinación de agendas)

- Fase de estudio:
 - Estudios de mercado
 - Estudios internos sobre los clientes y la compañía
- Definición del programa:
 - Estrategia relacional; previo análisis de la misión, valores y cultura
 - Actividades relacionales
 - Adquisición de medios y recursos
 - Fijación de objetivos (hitos) a corto, medio y largo plazo
 - Delimitar las áreas del programa desarrolladas dentro de la compañía y las que se externalizan
 - Diseñar las actividades de comunicación e información (tanto internas dentro de la compañía como externas con los clientes)
- Implantación:
 - Lanzamiento, si se estima oportuno, de una tarjeta de fidelización; planificar el otorgamiento de puntos, premios, recompensas y privilegios a los socios
 - Puesta en marcha de los servicios básicos que generan valor a los socios o clientes
 - Diseño de los servicios adicionales aportados por los *partners* de la compañía
 - Creación/mejora del servicio de quejas y reclamaciones
 - Materiales de *merchandising* para favorecer la identificación con la empresa
- Seguimiento y mejora:
 - Planificar las métricas de seguimiento del programa (gestión de la calidad)
 - Identificar la información obtenida del cliente y su utilización en la personalización de las comunicaciones
 - Planificar la incorporación paulatina en el tiempo de nuevos servicios que requieren de una mayor madurez del programa para su lanzamiento (por ejemplo, comunidad de clientes)

Las siete claves del marketing relacional bien hecho

Las tres reflexiones previas del marketing relacional son el punto de partida idóneo para que el éxito de un programa sea posible. Asimismo, los tres pasos descritos anteriormente nos marcan el camino lógico que hay que seguir para que el éxito efectivo sea una realidad. Pero la sostenibilidad a largo plazo del programa depende de un conjunto de factores o elementos, en total siete, que permiten que la estrategia bien definida se plasme en la realidad en resultados tangibles. En los programas analizados en los últimos años, especialmente en el caso de HP (Designjet Online) e Imaginarium, hemos apreciado los siguientes.

La primera clave es que la *relación nuclear* o factores transaccionales básicos funcionen, es decir, que el *core business* de una empresa, su propuesta de valor más importante, se ejecute con la máxima eficiencia y calidad posible. Si no funciona bien el producto o servicio básico, difícilmente se podrá construir una relación¹⁷. Si el primer

¹⁷ Storbacka, K., T. Strandvick y C. Grönroos, «Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality», *Internacional Journal of Service Industry Management*. En este artículo se desarrolló un modelo dinámico de calidad en la relación que se iniciaba con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente con el servicio de calidad como los dos factores iniciales que refuerzan la relación entre el cliente y la empresa.

contacto no es bueno, lo más probable será que los clientes no quieran mantener una relación a largo plazo con la compañía. Esta es una idea muy lógica, pero se suele olvidar con mucha frecuencia y puede ser el primer escollo a solventar.

Un buen ejemplo de ello lo encontramos en la división de impresoras de gran formato de HP; al preguntar a los directivos sobre los motivos del éxito de su programa de marketing relacional Designjet Online (en el que se ha alcanzado un 90% de fidelización de la base de clientes¹⁸), afirman que sin una buena calidad de impresión y una inversión muy eficiente en innovación y calidad de producto, el programa no hubiese recibido la respuesta y participación de los clientes.

Una segunda clave es la *gradualidad en la implantación* de la estrategia relacional. No es aconsejable ofrecer desde el primer día una amplia cartera de actividades relacionales. Los casos estudiados parecen indicar que es conveniente empezar por ofrecer aquellas actividades relacionales que sean potencialmente más beneficiosas para la empresa y, al mismo tiempo, más necesarias o mejor recibidas por los clientes. Por ejemplo, el Programa de Continuidad del IESE iniciado en 1959, justo al terminar el primer programa PADE de formación de altos directivos, se centró en dar a los Antiguos Alumnos un conjunto de sesiones de formación permanente (sesiones de continuidad) para ayudarles a que se mantuvieran al día sobre las últimas novedades en la gestión de empresas. Estas sesiones de continuidad fueron una respuesta directa del IESE a las necesidades sentidas y manifestadas por sus Antiguos Alumnos, y fueron desde el primer año muy bien acogidas. Posteriormente, con el paso de los años, se fueron añadiendo nuevos servicios de forma paulatina hasta llegar a los 31 actuales. Pero es fundamental empezar por lo que más satisfacción genera a los clientes.

Por el contrario, con el tiempo, y paulatinamente, se debe ir aumentando el abanico de actividades relacionales. En el momento en que lo inicialmente puesto en marcha funciona y tiene una buena aceptación por los clientes, es cuando puede pensarse en añadir otros servicios, otras actividades relacionales. El impacto directo que tienen los programas en la imagen de la compañía que perciben los clientes aconseja ser especialmente prudentes y apostar por la gradualidad.

A diferencia de lo que hacen muchas compañías, no se tiene que incluir necesariamente y desde el principio una tarjeta de fidelización o un programa de puntos. Naturalmente, puede ser una de las acciones a desarrollar, si parece oportuno, pero solamente tras llevar a cabo el correspondiente análisis de ventajas y beneficios. Pero como demuestran las experiencias de los cuatro casos de éxito que hemos analizado, es perfectamente factible diseñar y poner en práctica con éxito una estrategia de marketing relacional sin lanzar una tarjeta de fidelización que otorgue puntos a los clientes. Dicho en otras palabras, estas empresas han generado una propuesta relacional altamente valorada por sus clientes sin necesidad de darles puntos de ningún tipo.

La tercera clave del éxito es crear una *auténtica bilateralidad* en la relación entre el cliente y la empresa. Cualquier actividad relacional genera siempre un coste/beneficio, tanto para la empresa como para el cliente. La empresa debe hacer frente a un coste de implantación y gestión del programa, que tiene su contraprestación en unos futuros beneficios de satisfacción y fidelización de clientes. Por parte del cliente, la relación que mantiene con la empresa tiene también unos costes y unos beneficios. Un programa de marketing relacional es auténticamente bilateral cuando tanto en la empresa como en los clientes la relación coste/beneficio es favorable para las dos partes, es decir, los beneficios de crear y mantener el programa (en el caso de la empresa) y los beneficios de relacionarse con la empresa (en el caso del cliente) son superiores a sus costes respectivos.

¹⁸ Renart, Lluís, Francesc Parés y Carles Cabré, «El espectacular éxito de HP en Designjet Online», *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, diciembre de 2003.

Figura 6. Las siete claves del marketing relacional bien hecho

CLAVES DEL EXITO	Ejemplos
<p>1 NUCLEO BASICO</p> <p>Difícilmente se podrá construir una relación con un cliente si el producto o servicio básico no cumple con las expectativas.</p>	<p>En HP, según los directivos de la división, la calidad de las impresoras y la inversión de la división en I+D fue clave para el éxito del programa relacional.</p> <p>En el IESE, si los directivos no quedasen satisfechos con el programa básico de formación para ejecutivos, el éxito de la Agrupación de Antiguos Alumnos no se hubiese producido.</p>
<p>2 GRADUALIDAD</p> <p>Es conveniente empezar por aquellas actividades relacionales que sean potencialmente más beneficiosas y, paulatinamente, se debe ir aumentando el abanico de actividades relacionales.</p>	<p>En HP, los directivos recalcan la importancia que el programa relacional vaya aumentando el número de actividades a medida que las ya implantadas han sido bien recibidas por la compañía.</p> <p>En Imaginarium se puso en marcha un programa relacional de baja intensidad que inicialmente no tenía una tarjeta de fidelización.</p> <p>En Spainsko tampoco se puso en marcha ninguna tarjeta de fidelización y el programa se limitaba inicialmente a conocer a los clientes y personalizar las ofertas.</p> <p>En el IESE, inicialmente se puso en marcha el Programa de Continuidad, que incidía directamente en dar respuesta a las necesidades de formación de los ejecutivos. Con el tiempo se fueron poniendo en marcha hasta 33 actividades relacionales distintas.</p>
<p>3 BILATERALIDAD</p> <p>Tanto en la empresa como en los clientes, la relación coste/beneficio es favorable para las dos partes.</p>	<p>En HP, tanto los clientes, consiguiendo tener una respuesta rápida a sus preguntas, como los diferentes departamentos de la división (I+D, marketing, soporte) logrando una valiosa información sobre los clientes, obtenían beneficios del programa relacional.</p> <p>En Spainsko, gracias al CRM, la empresa obtenía un mejor conocimiento de los clientes para poder personalizar sus comunicaciones. Al mismo tiempo, los clientes recibían un trato más personalizado que les orientaba mejor en la elección de un nuevo modelo.</p>
<p>4 RETICENCIAS</p> <p>Neutralizar las reticencias del cliente a relacionarse con la empresa ofreciendo servicios y beneficios que hagan desaparecerlas.</p>	<p>En HP, el proceso de registro era muy corto y voluntario. Los distintos servicios que se pusieron en marcha trataban de dar una respuesta directa a las necesidades reales de los clientes, sin caer en las modas tecnológicas.</p> <p>En Imaginarium, con el Club Imaginarium se lograba que las familias registradas se sintiesen más identificadas.</p> <p>En Spainsko centraban sus esfuerzos en lograr, mediante un CRM, que cada cliente se sintiese conocido por la empresa y tratado de forma especial cada vez que se decidía a comprar.</p>
<p>5 CIRCULOS VIRTUOSOS</p> <p>Generar dinámicas positivas; sacar partido de la información del cliente para personalizar el trato y lograr más satisfacción.</p>	<p>En HP, la información del cliente obtenida durante el proceso de información, compra, instalación y uso se utilizaba nuevamente cuando el cliente volvía a comprar otra impresora al cabo de unos años. La satisfacción del cliente provocaba que estuviese más proclive a dar más información y ser más receptivo.</p> <p>En Spainsko, el conocimiento sobre las preferencias del cliente se aprovechaba cuando éste volvía a comprar, al ofrecerle aquellos modelos similares a los que ya tenía.</p>
<p>6 APOYO DE LA DG</p> <p>Contar con el respaldo de la alta dirección es básico.</p>	<p>En HP, los directivos de la división recalcan la importancia de contar desde el principio, y a lo largo de los años, con el respaldo de la dirección general, así como no tener que dar resultados a corto plazo.</p>
<p>7 MULTICANAL</p> <p>Integración de canales de comunicación con el cliente.</p>	<p>En HP, el intercambio de información entre el canal <i>on-line</i> y telefónico facilitaba el servicio posventa. La actividad de un cliente en la página era conocida por el operador del centro de llamadas que atendía posteriormente a ese cliente.</p>

Resulta sorprendente observar que algunas empresas parecen actuar como si su cliente ideal fuera poco menos que un “esclavo ordeñable”, es decir, alguien que es un rehén de la empresa, “pegado” a sus productos o servicios, y al que se aspira a “exprimir” tanto como se pueda en beneficio unilateral de la empresa.

Y es aún más importante darse cuenta de que la bilateralidad de un programa relacional no debe limitarse a la relación compañía-cliente, sino que dentro de la propia compañía, los procesos y actividades internas de los departamentos de marketing, ventas, soporte e I+D deben poder sacar partido del programa y beneficiarse de la información que obtiene la compañía sobre sus clientes. También en cada uno de estos departamentos se da una relación coste/beneficio que debe ser positiva.

Por ejemplo, en el departamento de marketing, las actividades de segmentación del *target*, promoción y comunicación deben nutrirse de la información sobre el cliente adquirida a lo largo de los distintos contactos que mantiene éste con la empresa gracias al CRM (*Customer Relationship Management*), que es el sistema informático que gestiona toda la información y acciones comerciales del programa de marketing relacional. Es especialmente interesante en el caso de las actividades de fidelización, claves para la sostenibilidad de todo negocio, que requieren de un profundo conocimiento del perfil de cada cliente para personalizar al máximo las comunicaciones y lograr un alto grado de respuesta.

En el caso del departamento de ventas, sus actividades de planificación y previsión de ventas, gestión de potenciales clientes y personalización de la venta, entre muchas otras, pueden verse favorecidas también por la información que aporta el CRM.

El departamento de calidad o soporte puede sacar partido del programa mejorando la gestión de las incidencias que comunica el cliente, estableciendo un tratamiento formal y sistemático de las consultas y hacer realidad el objetivo de dar una respuesta rápida y precisa a cualquier consulta del cliente.

Finalmente, el departamento de I+D, tradicionalmente olvidado en el diseño de los programas de marketing relacional, puede también sacar partido del programa. Por ejemplo, en HP los comentarios aportados por los clientes en los foros de discusión y consultas de soporte son accesibles a I+D, lo que les permite mejorar la calidad de los productos y dar una mejor respuesta a las necesidades reales o latentes de los clientes.

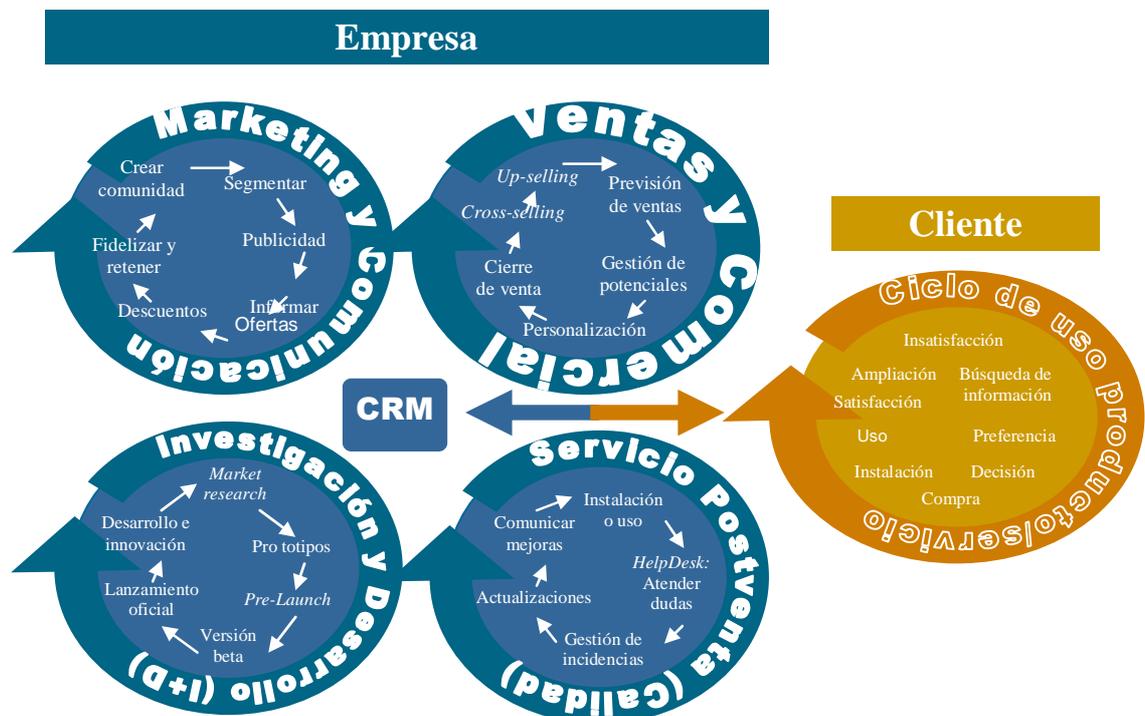
La sinergia que se produce entre los procesos internos de los departamentos de marketing, ventas, soporte e I+D y los clientes es una de las claves que explica el éxito de muchos programas de marketing relacional. En la Figura 7 se explica gráficamente esta sinergia que conceptualmente llamamos los “cinco círculos del marketing relacional”.

Esta bilateralidad interna del programa relacional obliga a las compañías a vender el programa no sólo a los clientes, lo que se ha hecho tradicionalmente, sino también a los propios departamentos internos de la compañía (venta interna del programa), para que saquen el máximo partido. Cuanta mayor sea la participación de los departamentos de marketing, ventas, soporte e I+D, mejor será la relación coste/beneficio para la empresa y más beneficios obtendrá el cliente con el programa.

La cuarta clave es el llamado *Relationship Hindrance*, que se produce cuando el cliente es reacio o frontalmente manifiesta, expresa o tácitamente, que no quiere mantener una relación con la compañía. Estas razones por las que, según Noble y Phillips (2004), un cliente satisfecho con el servicio o producto quizá no quiere mantener una relación con la empresa, pueden ser las siguientes:

- Mantenimiento: coste tiempo y esfuerzo en mantener actualizada la información de que dispone la empresa.
- Recepción: costes asociados con la recepción de comunicaciones de la empresa vía correo electrónico, correo tradicional, teléfono...
- Físico: coste de llevar siempre consigo una tarjeta para obtener los beneficios.
- Mental: coste de recordar la contraseña y normas de la empresa.
- Iniciación: coste de tiempo que conlleva ser miembro (registro, alta...).
- Acumulación: el tiempo y compras requeridos para alcanzar los beneficios son demasiado altos.
- Desplazamiento: la tienda u oficina de la empresa está demasiado lejos.
- Engaño oculto: aparecen más adelante costes ocultos que inicialmente se desconocían.
- Desincentivo: los beneficios no son interesantes, de su agrado, decepcionantes...
- Desconocimiento: falta de conocimiento sobre los beneficios.
- Privacidad: coste asociado con la falta de anonimato.
- Social: el cliente se siente incómodo si se hace pública su relación con la empresa.

Figura 7. Los cinco círculos del marketing relacional



Si bien tradicionalmente las compañías se han centrado en tratar de relacionarse con sus clientes, también es importante analizar la otra cara de la moneda, es decir, las motivaciones y reticencias de los clientes a relacionarse con la empresa. Los casos analizados señalan la importancia de tratar de neutralizar esas reticencias y ofrecer servicios y beneficios que animen al cliente a relacionarse con la empresa.

La quinta clave es prestar una especial atención a la posible generación de *círculos virtuosos*. Si la estrategia de marketing relacional está bien diseñada y bien ejecutada, se pueden observar procesos tipo “bola de nieve” o de autoalimentación, que hacen que el programa funcione cada vez mejor. En diversos casos analizados en los últimos años, hemos descubierto la importancia de estos círculos virtuosos, que se pueden producir, por ejemplo,

de la siguiente manera: la información inicialmente obtenida sobre los clientes que se registran en el programa, centralizada, actualizada y accesible a los distintos departamentos y empleados gracias a una solución CRM, permite la personalización y segmentación de las ofertas, lo que se traduce, a corto plazo, en más satisfacción de los clientes que reciben un mejor trato y, en consecuencia, en un aumento de las ventas. Y a largo plazo, se traduce en más información sobre los clientes, que al estar satisfechos son más fieles y proclives a facilitar más información de forma voluntaria. Este aspecto es el que ha cautivado más a los directivos que han apostado por implantar estos sistemas; la sostenibilidad a largo plazo que aporta a los programas es difícilmente imitable a corto plazo por un competidor.

Figura 8. Los círculos virtuosos del marketing relacional



La información aportada por el cliente permite que la aspiración de todo director de marketing de dar la máxima personalización posible a sus mensajes y ofertas sea una realidad. Permite la posibilidad de las llamadas “relaciones de geometría variable”, con contenidos distintos para clientes distintos, lo que resulta clave si se parte de la base de que no todos los clientes pueden estar dispuestos a mantener una relación, y que distintos clientes pueden dar un valor distinto a cada una de las actividades relacionales propuestas por la empresa.

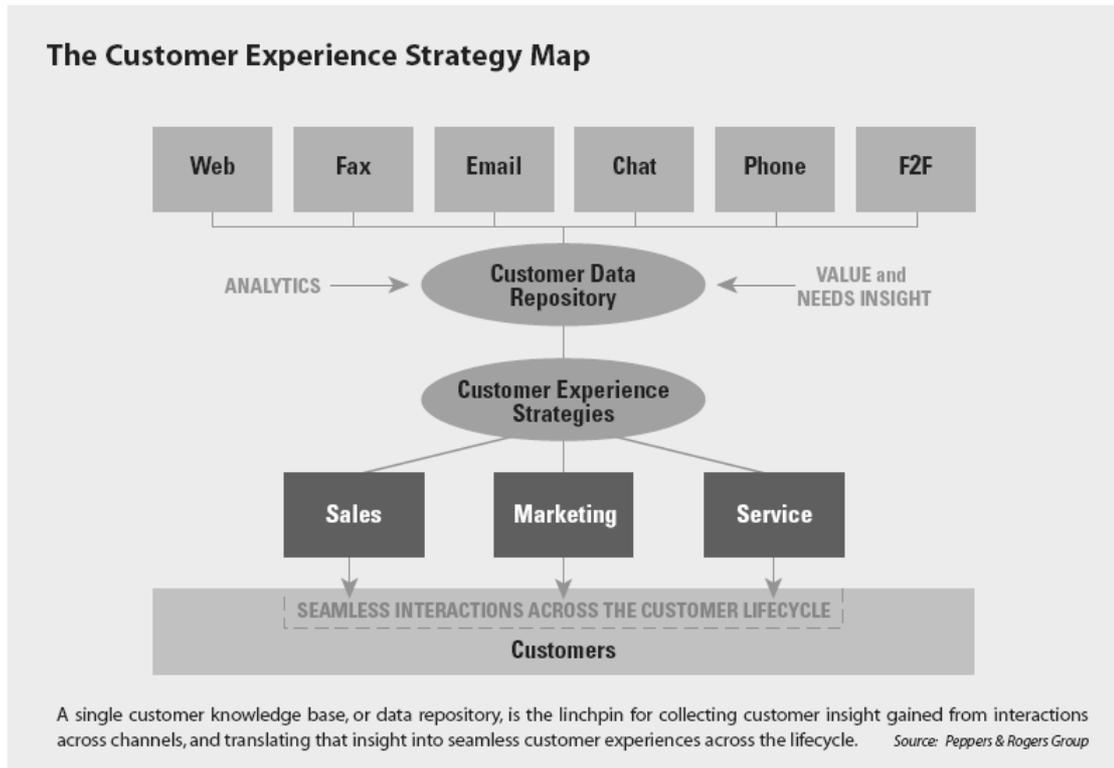
La sexta clave es contar, desde el comienzo y a lo largo de los años, con el *apoyo de la dirección general*. Este factor se ha demostrado siempre fundamental por la incidencia estratégica que tienen los proyectos CRM, su prolongación en el tiempo y su implicación en distintas áreas de la compañía.

Finalmente, la séptima clave es la apuesta por la *multicanalidad*. En los últimos años, el número de canales de comunicación con el cliente son mayores. A los canales tradicionales, como el teléfono, la televisión o el correo físico, se han ido añadiendo Internet, el correo electrónico, las PDA, entre muchos otros. Esto ha supuesto un auténtico reto para las compañías, especialmente para los programas de marketing relacional.

Si inicialmente se implantaron programas relacionales exclusivamente a través de la red o simplemente se daba al cliente la posibilidad de relacionarse también a través de, por ejemplo, los nuevos canales *on-line* y móvil, la auténtica multicanalidad se produce

cuando cada uno de estos canales está integrado con el resto, lo que se consigue cuando se transmite una imagen de marca uniforme a través de cada canal, cuando se puede acceder fácilmente a la información obtenida en cada canal, cuando se generan sinergias entre los canales y cuando se permite que el cliente pueda cambiar el canal de comunicación según mejor le convenga y sin ningún tipo de coste.

Siguiendo el *White Paper* titulado «Stop Random Acts of CRM», publicado en 2005 por Right Now Technologies - Peppers & Rogers Group (sin mención de autor), hay que aspirar a que los clientes disfruten de "una experiencia sin costuras" en todos sus contactos con la empresa. Esta idea la presentan mediante el siguiente diagrama:



Conclusión

La experiencia de los últimos años en la implantación de programas de marketing relacional ha demostrado que es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los proyectos, 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.

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.

Sin lugar a dudas, la nueva definición de la American Marketing Association es una señal de consolidación de las actividades de marketing relacional, pero la estrategia relacional perfecta y permanente no existe. Las empresas deben estar permanente dispuestas a añadir o a eliminar actividades relacionales a lo largo del tiempo y según cambien las circunstancias y el grado de aceptación y participación de los clientes.

Bibliografía

- Berasategui L., F. Parés y L. G. Renart, «Caso Imaginarium», M-1173, IESE Business School.
- 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.
- Cabré C., F. Parés y L. G. Renart, «Caso Spainsko», M-1005, IESE Business School.
- Cabré, C., F. Parés y L. G. Renart, «Caso Hewlett Packard: DesignJet Online 2003», M-1175, IESE Business School.
- 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, 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.
- Day, George (2000), «Winning the Competition for Customer Relationships», *Sloan Management Review*, primavera.
- Deshpandé, Robit y John U. Farley (1996), «Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales», Working Paper, Marketing Science Institute.
- Dorsch, Michael J., Scott R. Swanson y Scott W. Kelley (1998), «The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers», *Journal of Marketing Science*, vol. 26, 2, págs. 128-142.
- Dubois, B. y Alex Rovira (1998), «Comportamiento del Consumidor. Comprendiendo al Consumidor», 2ª ed., Prentice Hall.
- Ehrenberg, Andrew y Gerald Goodhardt (2002), «Double Jeopardy Revisited, Again», *Marketing Research*, primavera, vol. 14, 1.
- Forrester (2002), «CRM's Future: Humble Growth Through 2007», TechStrategy Report, julio.
- 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*, marzo, 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 L. Berry (2003), «How to Lead the Customer Experience», *Marketing Management*, enero-febrero, 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*, octubre, 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*, agosto, vol. 19, pág. 379.
- Heiens, Richard (2000), «Market Orientation: Towards an Integrated Framework», *Academy of Marketing Science Review*.
- Hogan, John E., Katherine Lemon y Barak Libai (2003), «What is the True Value of a Lost Customer?», *Journal of Service Research*, febrero, vol. 5, 3.
- Huete, Luis M. y Andrés Perez (2003), «Clienting. Marketing de servicios para rentabilizar la lealtad», Ed. Deusto.
- Jaworski, Bernard (1990), «Market Oriented: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*.
- Jaworski, Bernard J. y Ajay K. Kohli (1993), «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, julio, 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, abril, págs. 1-18.
- McAlexander, Schouten, Koenig (2002), «Building Brand Community», *Journal of Marketing*.
- Melewar, T. C., Carol Hunt y Susan Bridgewater (2001), «Business to Business Relationship Marketing: an Internet and International Perspective», *Marketing Review*, Invierno, 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*, octubre, vol. 54, 4.
- Naudé, Pete y Francis Buttle (2000), «Assessing Relationship Quality», *Industrial Marketing Management*.
- Newell, Fred (2000), «Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Marketing», McGraw-Hill Professional Book Group.

- Noble, Stephanie M. y Joanna Phillips (2004), «Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer?», *Journal of Retailing*.
- Parés, F., L. G. Renart, «Caso Hewlett Packard: DesignJet Online», M-1084, IESE Business School.
- 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, 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.
- Right Now Technologies – Peppers + Rogers Group (2005), «Stop Random Acts of CRM: Delivering a Seamless Customer Experience», White Paper disponible en www.rightnow.com o en www.1to1.com
- 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*, primavera, vol. 10, 2.
- Renart, L. G., Francesc Parés y Carles Cabré Margalef (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*.
- Renart, L. G., Francesc Parés y Carles Cabré Margalef (2005), «CRM: tres estrategias de éxito», ebcenter PwC & IESE, febrero.
- Reuters (2003), «The CRM Outlook: Maturing to the next level», mayo.
- Reichheld, Frederick F. (2001), «The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value», Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Reichheld, Frederick y Earl W. Passer (1990), «Zero defections: Quality comes to services», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, págs. 105-111.
- 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*, agosto, vol. 9, 3, pág. 225.
- SalesForce.com, (2004), «Customer service culture and attitudes towards CRM in Europe».

- 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, 3.
- Slater, Stanley F. y John C. Narver (1994), «Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, enero, 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.
- Storbacka, K., T. Strandvick y C. Grönroos (1994), «Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality», *Internacional Journal of Service Industry Management*.
- Subramaniam, A. y S. Nilakanta (1996), «Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance», *Omeg, Internacional Journal of Management Science*, 24, 6, págs. 631-647.
- 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.
- Underwood, Robert L. (2003), «The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity Via Lived and Mediated Experience», *Journal of Marketing Theory & Practice*, invierno, 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*, junio, 5, págs. 133-142.