

Claves del marketing relacional bien hecho

e-business Center PwC&IESE

Barcelona, 5 de abril de 2005



A pesar de despertar grandes expectativas, muchas empresas se han sentido defraudadas con los resultados de sus soluciones de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Pero no todo han sido fracasos. Algunas organizaciones han visto cómo sus estrategias CRM tenían un éxito espectacular. ¿Cuáles son las claves de este éxito? El profesor del IESE Lluís Renart las analizó durante una sesión organizada por el EBCenter el pasado 5 de abril en Barcelona.

El marketing relacional, según el profesor del IESE Lluís Renart, se compone de ocho etapas. Si bien las cuatro primeras –identificar, informar y atraer, vender y servir– son comunes al marketing transaccional, las siguientes ya dan una idea de lo que representa dar un enfoque relacional a una estrategia de negocio. Satisfacer, fidelizar (hacer que el cliente repita), desarrollar (conseguir que compre otros productos) o crear una comunidad de usuarios son etapas a las que una empresa no suele llegar si lo único que busca es mantener con sus clientes una relación puramente contractual-materialista. Por tanto, la premisa básica antes de implantar una estrategia de marketing relacional es evaluar antes el potencial relacional de una empresa con sus clientes.

Durante la sesión “Claves del éxito de una estrategia CRM”, que el e-business Center PwC&IESE organizó el pasado 5 de abril, Renart propuso un método sencillo pero efectivo para medir la viabilidad y conveniencia “a priori” de un programa de marketing relacional. Consiste en analizar la relación coste/beneficio para cada una de las ocho etapas, valorando del 1 al 10 la conveniencia de un enfoque de este tipo. Una valoración por debajo de 40 es indicio de que implantar un programa de marketing relacional puede ser poco atractivo. Por el contrario, cuanto más se acerque la puntuación al máximo de 80, más posibilidades de éxito tendrá un programa de gestión de relación con los clientes (CRM; *Customer Relationship Management*).

Una segunda premisa a tener en cuenta es que puede que no todos los clientes deseen mantener o afianzar una relación con la empresa. Habrá quien prefiera seguir funcionando con un enfoque transaccional y anónimo. Por otro lado, y aunque resulte una obviedad, una propuesta relacional que no se apoye en el correcto funcionamiento de la relación nuclear tiene todos los números para fracasar. Es importante no perder de vista la auténtica bilateralidad de la relación, que debe aportar valor a ambas partes.

La tercera premisa pasa por aceptar que un programa CRM no tiene por qué aspirar a cubrir todas las etapas del marketing relacional, ni incluir necesariamente una tarjeta de fidelización. De hecho, conviene implantar acciones relacionales en las etapas más avanzadas sólo si previamente se ha podido constatar que ambas partes tienen interés en continuar la relación.

Una vez consideradas estas premisas, y si se sigue creyendo en la conveniencia de una estrategia relacional, el paso siguiente es diseñar la estrategia. Pero, ¿por dónde empezar? La respuesta del profesor Renart es: por los cimientos. Y es que muchas estrategias de CRM han fracasado precisamente porque se ha intentado construir la casa desde el tejado. Lo primero debería ser definir la misión, los valores y la cultura de la

empresa tratando de incluir motivaciones altruistas o trascendentes, como por ejemplo, el ayudar a satisfacer las necesidades reales del cliente. Eso es lo que permite llegar a establecer una relación de identificación de los clientes con la empresa.

El segundo paso es dar a la estrategia un contenido concreto y unas actividades específicas dirigidas a desarrollar una relación más profunda y de mejor calidad con sus mejores clientes.

Es en este punto en el que el programa relacional Designjet Online (DOL) de Hewlett-Packard puede servir de ejemplo. En este programa, HP no sólo tiene en cuenta el ciclo de la gestión de las relaciones con los clientes y el de sus productos (en este caso impresoras de gran formato), sino también el ciclo de los usuarios: insatisfacción, búsqueda de información, preferencias, decisión y compra. Gracias a DOL, HP calcula que el 45% de los problemas técnicos de las impresoras los arreglan los mismos usuarios. Sin duda, esto ha mejorado la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, los programas de marketing relacional fomentan la aparición de círculos virtuosos. Por ejemplo, si se utiliza la información obtenida (que en el caso de HP incluso les permitió distinguir entre 30 tipos de clientes de impresoras de gran consumo, frente a las dos clases iniciales) para mejorar los productos, los usuarios apreciarán la inclusión de sus sugerencias y se sentirán más proclives a suministrar información. Y cuantos más datos se obtengan del cliente, más fácil será personalizar las ofertas. Precisamente, los programas de marketing relacional aspiran a la máxima personalización posible.

Por último, existe un tercer paso en toda estrategia de marketing relacional: la dotación de medios y recursos adicionales, tanto humanos como técnicos o informáticos. Para ello, es necesario identificar, seleccionar e implantar los medios informáticos y de otro tipo, necesarios para desarrollar la estrategia relacional elegida. Además, hay que prestar atención a la futura escalabilidad del conjunto del sistema informático, ya sea por el aumento del número de usuarios del sistema o el incremento del número de actividades relacionales distintas. También conviene analizar si es conveniente lanzar una tarjeta de fidelización (propia o subcontratada- multicliente). Respecto a los recursos humanos, hay que prestar especial atención al Departamento de atención al cliente y Call Centers (por ejemplo, debe haber una telefonista por cada 25.000 clientes); y estimar la posibilidad de incorporar socios. Es decir, terceras empresas dispuestas a conceder determinados beneficios a los clientes de la compañía que pone en marcha la estrategia relacional, como hace Iberia Plus con hoteles o empresas de alquiler de coches, por ejemplo.

“De todas formas”, concluyó Renart, “no existe la estrategia relacional y permanente, sino que la empresa debe estar siempre dispuesta a añadir o eliminar actividades relacionales a lo largo del tiempo, según las circunstancias y el grado de aceptación”.