



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 03/8

Diciembre, 2002

MARKETING RELACIONAL:
¿CAFE PARA TODOS?

Lluís G. Renart *

* Profesor de Dirección Comercial, 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© 2002, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

MARKETING RELACIONAL: ¿CAFE PARA TODOS?

Resumen:

El presente documento se compone esencialmente de tres partes. En la primera parte se define qué es el marketing relacional y las razones por las que el marketing está evolucionando de un enfoque transaccional a otro relacional. En la segunda parte se presentan una serie de críticas recientemente publicadas sobre el marketing relacional, y las razones de su frecuente fracaso en determinadas aplicaciones. Ello lleva al autor a plantear si el marketing relacional puede ser igualmente útil para todo tipo de empresas, con cualquier tipo de producto o servicio, para cualquier cliente y en cualquier mercado. Si la respuesta a la anterior pregunta es: “probablemente, no”, conviene dilucidar para quién puede ser más útil aplicar el concepto de marketing relacional. Para ello, el autor termina sugiriendo un análisis pormenorizado de las ocho etapas del marketing relacional, a saber: identificar, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar y crear una comunidad de usuarios. El autor termina explicando el resultado de una aplicación de este método de análisis a dos casos del IESE: «Spainsko» y «Hewlett Packard Designjet Online».

Palabras clave: Marketing relacional, desarrollo de clientes, valor de un cliente (*customer lifetime value*), comunidades de usuarios.

MARKETING RELACIONAL: ¿CAFE PARA TODOS? (1)

Desde hace ya varios años, incluso desde antes del inicio de la gran expansión de Internet, el marketing está cambiando desde un enfoque “transaccional” a otro “relacional”.

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

Dentro de este enfoque transaccional, frecuentemente las empresas parecían actuar según un paradigma cuyas principales características serían las siguientes:

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

Pero se ha observado que este enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las

(1) Artículo aceptado para ser publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review*, nº 111, noviembre-diciembre de 2002.

tecnologías de la información y telecomunicaciones, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

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

¿Qué hay realmente de nuevo en el marketing relacional?

Conceptualmente, quizá no mucho, pues como atinadamente señalan Sheth y Parvatiyar (1995), «se trata de un renacimiento de las prácticas comerciales de la era preindustrial».

Es decir, que el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo a sus clientes cara a cara. Pero es algo que las grandes empresas, en general, dejaron de hacer con el advenimiento de la era industrial y del marketing masivo. Gracias a los sistemas telemáticos, hoy en día vuelve a ser posible mantener relaciones personalizadas de manera masiva, permanente y geográficamente dispersa. Es decir, que una empresa puede aspirar a atender de manera personalizada y en cualquier momento, a miles de clientes situados en cualquier lugar del mundo.

Otro antecedente importante del marketing relacional hecho en la era pre-Internet lo constituye el campo del marketing directo, definido por la Direct Marketing Association como «un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar» (Stone, 1988). Pero ambos conceptos, aunque tienen importantes solapamientos conceptuales, no coinciden del todo, por cuanto una acción de marketing directo puede perfectamente ser transaccional, es decir, *one shot*, ejecutada una sola vez.

Características del marketing relacional

¿Cuáles son, pues, las principales características del marketing relacional?

- *La interactividad.* El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciador de transacciones.
- *La direccionabilidad de las acciones y su correspondiente personalización.* Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de ese cliente. (Véase, por ejemplo, Peppers y Rogers, 1993.)
- *La memoria.* El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.

- *La receptividad.* Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere seguir manteniéndola o prefiere terminarla.
- *La orientación al cliente.* Poner énfasis en una organización comercial compuesta más por *customer managers* que por *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerlas.
- Poner más énfasis en la “participación en cada cliente” que en la “participación de mercado”.
- La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos. Se requiere sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes, acompañada del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para tipos de clientes distintos.
- Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el *customer lifetime value*, es decir, la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora, a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente.
- Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*business to consumer*), sino también, y quizá de manera aún más importante, a las relaciones B2B (*business to business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

¿Por qué adquiere una importancia creciente el marketing relacional?

- Porque en el actual contexto comercial de hipercompetencia se llega a la constatación de que frecuentemente es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es.
- Porque los productos son cada vez más parecidos, y la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.
- Porque el número de clientes potenciales es limitado, y en algunos casos puede estar incluso disminuyendo, como consecuencia, por ejemplo, de procesos generalizados de fusiones y adquisiciones. En España, seis grandes bancos se han convertido en dos, como reflejan las siglas BBVA y BSCH.
- Porque podemos calcular el valor de un cliente satisfecho, a lo largo de toda su vida útil, en base a su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en que esperamos que siga siendo cliente. En consecuencia, podemos invertir en captar clientes, porque la inversión hecha en captar clientes puede amortizarse a lo largo de varios ejercicios o, por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Y una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

- Porque frecuentemente el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones: porque compra más del mismo producto, porque compra más productos (*cross selling*), porque compra más productos de gama alta con más margen (*up selling*), porque disminuyen ciertos costes de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca a oreja, etc.).
- En consecuencia, como señaló Reichheld (1996) en su libro «The Loyalty Effect», incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en el *bottom line* de la cuenta de resultados.

Diller (2000) lo resume con su propuesta de los seis principios del marketing relacional, las “6 I’s”:

Información, basada en construir una base de datos fiables sobre los clientes.

Invertir en los mejores clientes.

Individualizar o personalizar las ofertas y las comunicaciones.

Interaccionar de manera sistemática con los clientes.

Integrar o incorporar a los clientes en el proceso de creación de valor.

Y tener la *intención* de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

En el marketing relacional, ¿es todo de color de rosa?

Pues no. No es oro todo lo que reluce, ni todos los que intentan aplicar el concepto de marketing relacional alcanzan el éxito.

El marketing relacional es muy interesante y atractivo, en teoría. Pero en la práctica se observan dificultades, o incluso rechazo.

Según recordaba recientemente Richard Tomkins en *Financial Times*, dos de las más importantes cadenas británicas de supermercados (Asda y Sainsbury) anunciaron la cancelación de sus respectivos programas de marketing relacional. Al parecer, llegaron a la conclusión de que los costes de funcionamiento del programa (que en el caso de Sainsbury se elevaban a 60 millones de libras esterlinas al año) eran mayores que los beneficios que obtenían por el hecho de seguir teniéndolo en marcha. De hecho, Tomkins señala que Sainsbury tuvo un aumento de ventas y de participación de mercado cuando dedicó los 60 millones de libras ahorrados a llevar a cabo atractivas promociones en precio y otras acciones que incrementaron de manera más directa el grado de satisfacción de sus clientes.

Fournier, Dobscha y Mick publicaron un artículo en el número de enero-febrero de 1998 de la *Harvard Business Review* significativamente titulado: «Cómo evitar la muerte prematura del marketing relacional», en el que alertaban sobre los fallos o errores cometidos por algunas empresas que decían aplicar sus principios. Dichos fallos se cometían porque el

número de relaciones que un consumidor está dispuesto a mantener es limitado. Porque frecuentemente las empresas pecan de unilateralismo, pensando sólo en lo que a ellas les conviene. Y porque muchas veces, en vez de ser relaciones amistosas y de cooperación, se convierten en la práctica en relaciones basadas en la desconfianza y el antagonismo.

De manera parecida, y en el número de febrero de 2002 de la misma revista, Rigby, Reichheld y Schefter señalaban cuatro razones por las que fallan muchos proyectos de marketing relacional:

- 1.- Porque las empresas intentan poner en marcha una estrategia de marketing relacional antes de haber diseñado una estrategia de actuación con sus consumidores.
- 2.- Porque ponen en marcha una estrategia de marketing relacional sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización.
- 3.- Porque piensan que cuanto más tecnología, mejor. O peor aún, porque confunden el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de marketing relacional con la compra de un determinado programa informático.
- 4.- Porque algunas empresas abruma, acechan y acorralan a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, convencerles y enamorarles.

Por su parte, James R. Rosenfield señalaba en la revista *Direct Marketing* de mayo de 1999, los “nueve grandes errores” que se cometen con el marketing relacional:

- 1.- Dar por supuesto que los clientes están deseando mantener una relación.
- 2.- Dar por supuesto que los clientes están dispuestos a hacer una parte del trabajo, o a complicarse la vida.
- 3.- Dar por supuesto que los clientes serán justos y equitativos.
- 4.- Confundir satisfacción con fidelidad.
- 5.- Crear demasiadas categorías de clientes (normales, buenos, superbuenos...).
- 6.- Crear complejo de “paria” en los clientes normales, o generar problemas cuando se “degrada” a un cliente de una categoría con mayores privilegios, a otra más baja y con peor trato.
- 7.- Cambiar las reglas del juego cuando el programa ya está implantado y en marcha.
- 8.- Dar premios o recompensas porque los clientes se comporten de una determinada manera, cuando muchos clientes posiblemente ya se hubieran comportado de la misma manera sin necesidad de darles ningún incentivo ni recompensa.
- 9.- Confundir a un cliente cautivo (el que sigue comprando a regañadientes porque no le queda otro remedio), con un cliente “leal” (el que compra porque está satisfecho y decide seguir comprando a la empresa a pesar de tener otras opciones a su alcance).

Todo lo anterior debería hacernos ser prudentes y cautos ante el concepto y la aplicabilidad presuntamente universal de las estrategias de marketing relacional.

Pero ser prudentes y cautos no debe llevarnos a la parálisis por el análisis, porque, por el otro lado, también es cierto que muchas empresas han alcanzado resultados estupendos, incluso brillantes, a base de llevar a cabo estrategias bien diseñadas y bien ejecutadas de marketing relacional.

Por todo ello, seguramente sea prudente empezar preguntándonos si el concepto y la práctica del marketing relacional son aconsejables para todo tipo de empresas, o si sólo es aconsejable en ciertos casos particulares. El marketing relacional, ¿es “café para todos”? ¿O sólo es recomendable para ciertas empresas?

A intentar responder esta pregunta vamos a dedicar el resto del presente artículo.

El marketing relacional, ¿es útil para todas las empresas que comercialicen cualquier producto o servicio, a cualquier tipo de cliente, en cualquier mercado?

Desde un punto de vista económico, el aplicar una estrategia y unos programas de marketing relacional sólo será interesante si los beneficios que obtenga una empresa como consecuencia de diseñarlos e implantarlos, son superiores a los costes totales adicionales derivados de dicho diseño e implantación.

Pero este cálculo no resulta nada fácil.

En una primera aproximación, parece que debería ser posible calcular el valor de un cliente a lo largo de toda su vida útil; podemos decir que dicho valor equivale al valor actual neto de la cifra de compras de dicho cliente en cada año, menos el coste de los productos o servicios comprados por dicho cliente en cada año (coste de servirle), y todo ello, a lo largo de su vida útil. Pero a este valor actual neto de la contribución generada por un determinado cliente a lo largo de N años, hay que descontarle el coste de captarle como cliente en el año cero.

Y si podemos calcular el valor actual neto de un cliente, podemos calcular el valor actual neto de una cartera de clientes.

Pero esta fórmula no nos cuenta toda la verdad. Sin afán de exhaustividad, podemos identificar por lo menos seis razones por las que la anterior fórmula no nos refleja toda la verdad:

- 1.- Porque esta fórmula no tiene en cuenta los gastos de estructura. Y frecuentemente, una estrategia de marketing relacional requiere modificaciones sustanciales en la organización y estructura operativa de la empresa. En particular, puede requerir notables inversiones y gastos en equipo humano, en programas y equipos informáticos, y en gastos de marketing para comunicar y ejecutar la estrategia de marketing relacional.
- 2.- Porque el diseño y puesta en práctica de una estrategia de marketing relacional implica necesariamente el llevar a cabo cierto número de programas de actuación desarrollados a lo largo del año, que inciden en la activación de ventas, retención de clientes, etc.

- 3.- Porque, de acuerdo con las premisas básicas del marketing relacional, la cifra de ventas generada por un mismo cliente, así como los costes en que incurre la empresa, suelen variar en el tiempo. Suelen darse procesos de *cross selling* y de *up selling*. En consecuencia, puede ser muy difícil estimar cuál será la cifra de compras en un cliente en un determinado año en el futuro. Amazon empezó vendiendo libros, y ahora vende libros, discos compactos, DVD, cámaras fotográficas, suscripciones a revistas, etc.
- 4.- Pero, además, ciertas ventajas o beneficios derivados de la aplicación de una estrategia de marketing relacional pueden ser difíciles de medir o de atribuir a dicha estrategia. Por ejemplo, las consecuencias en la mejora de la imagen de la empresa y de sus productos. O el desarrollo de procesos de recomendación boca a oreja hechos por los clientes satisfechos.
- 5.- Porque esta fórmula debería alterarse para tener en cuenta que distintos segmentos de clientes frecuentemente reciben distintos tratamientos que exigen diferentes niveles de gasto, tanto de gastos directos como de inversiones y gastos de estructura. Por ejemplo, la implantación de salas “VIP” en los aeropuertos por parte de una compañía de aviación.
- 6.- Porque los mercados y los competidores son cambiantes y, en consecuencia, también pueden cambiar los hábitos de compra de los consumidores.
- 7.- Y, finalmente, porque en el momento en que una determinada empresa está considerando la conveniencia o no de diseñar e implantar una estrategia de marketing relacional, es muy probable que esté aún indeterminado el contenido específico de los programas a llevar a cabo en el futuro. Y que sea también muy aventurado intentar prever los beneficios que presumiblemente se derivarán de su implantación.

¿Qué puede, pues, hacer una empresa para intentar tomar la decisión de si en su caso concreto es aconsejable o no empezar a avanzar por el camino de diseñar y poner en práctica una estrategia de marketing relacional?

Una reflexión pormenorizada y evaluativa sobre las ocho etapas del marketing relacional

Mi propuesta es que una empresa que desee decidir si le conviene o no diseñar y poner en práctica un programa de marketing relacional, puede llevar a cabo una reflexión sistemática sobre las ocho etapas de dicho proceso.

Para cada etapa, los directivos de una determinada empresa deben llevar a cabo una reflexión parcial sobre la misma, intentando estimar:

- a) Cuáles serán los procesos a desarrollar en dicha etapa, su grado o nivel de dificultad operativa y su presumible coste.
- b) Cuáles serán los beneficios o resultados alcanzables.

- c) Finalmente, intentar valorar hasta qué punto cada una de las etapas puede contribuir a que la empresa sea más o menos propensa a desarrollar una estrategia de marketing relacional. Cuáles pueden ser las razones cualitativas y cuantitativas para desarrollarla, y cuáles pueden ser las fuentes de diferenciación o de ventaja sostenible que puede generar una empresa gracias a la implantación de un programa de marketing relacional.

Por ejemplo, los directivos de la empresa pueden intentar poner una nota de 0 a 10 a cada una de las etapas del proceso en función de que su realización vaya a ser muy fácil y fructífera (valoración de 10), o muy difícil y de resultados inciertos (valoración de 0).

Las ocho etapas de un proceso de marketing relacional a considerar y evaluar pueden ser las siguientes:

Etapas 1: Identificar

En esta etapa se trata de evaluar la facilidad o dificultad de identificar al universo de clientes que serían objeto de una estrategia de marketing relacional.

La valoración sería alta si la empresa ya los tiene previamente identificados. Por ejemplo, puede ser relativamente fácil, para una empresa del sector, el conocer con exactitud los datos identificativos de todas las farmacias existentes en España. Para un detallista, puede ser relativamente fácil identificar quiénes son sus clientes. Pero puede darse el caso de que algunos de ellos paguen al contado y no quieran identificarse, o que no deseen solicitar la tarjeta de cliente, o que en algunos casos no la tengan en su poder en el momento de efectuar una compra, etc.

Por el contrario, en otros casos, a los que daremos una valoración baja, puede ser difícil o incluso imposible identificar a los clientes. O el identificarlos podría suponer un engorro y un elevado coste para la empresa. En algunos casos, la empresa puede no tener más remedio que llevar a cabo procesos de identificación reactivos, o de autoidentificación, es decir, que sea muy difícil para la empresa disponer de criterios que le permitan identificar a priori y proactivamente quiénes pueden ser sus clientes potenciales. En este caso, el único camino puede ser el de dar visibilidad a la empresa y a sus productos, y que sean los propios clientes potenciales quienes se identifiquen como tales, mediante una petición de mayor información o mediante una compra.

Etapas 2: Informar y atraer

En esta etapa debe valorarse la facilidad o dificultad de dar a conocer a la propia empresa y sus productos o servicios, así como el grado de atracción que tengan sus productos.

Frecuentemente, una empresa acreditada y con solera puede dar una elevada valoración a esta etapa si sus productos ya tienen una elevada participación de mercado, incluso antes de iniciar una estrategia de marketing relacional. Presumiblemente, ésta pudo ser la situación de Iberia al iniciar su programa de fidelización Iberia Plus.

Por el contrario, en otros casos, la empresa puede estar en determinadas circunstancias que hagan que el informar y atraer a los clientes potenciales vaya a ser difícil, caro y de dudoso resultado. En este caso, el valor de 0 a 10 asignado a esta etapa será bajo, es decir, cercano a cero.

Etapa 3: Vender

En este caso, se trata de emitir una valoración sobre lo fácil o difícil que pueda ser el que un cliente potencial identificado e informado se convierta en cliente real, es decir, que la empresa llegue a cerrar una primera transacción con dicho cliente o con un determinado segmento de clientes. Y una vez es cliente, lo fácil o difícil que pueda ser el que un cliente se inscriba en el programa de marketing relacional.

Frecuentemente, la empresa ofrece la posibilidad de que un cliente se inscriba en el programa de marketing relacional de manera gratuita.

Pero en otros casos, además de comprar, el cliente puede tener que hacer un pago adicional para inscribirse en el programa de marketing relacional. Por ejemplo, el programa *Membership Rewards* de American Express.

Etapa 4: Servir

Una vez cerrada una venta, puede ser más o menos fácil o difícil el servir al cliente. Por ejemplo, puede ser muy fácil entregar a un cliente un producto estándar o de serie que ha comprado en una tienda y que el cliente se lleva consigo. El servir se complica si el cliente pide que le manden a casa lo comprado.

En algunos casos, pueden ser necesarios procesos de instalación, e incluso de ajuste y adaptación del producto a las necesidades del cliente. En otros casos puede ser necesario llevar a cabo procesos de servicio a lo largo del tiempo, con reajustes y rectificaciones del producto vendido.

En consecuencia, la empresa también puede valorar de 0 a 10 la facilidad o dificultad en servir al cliente una vez cerrada la venta.

Etapa 5: Satisfacer

En esta etapa se trata de valorar la facilidad o dificultad que pueda tener una empresa para conseguir que los clientes queden satisfechos con el producto o servicio que han comprado. El grado de satisfacción de un cliente suele depender del grado en que la empresa vendedora es capaz de igualar, o incluso superar, las expectativas que tenía el cliente en el momento de formalizar la compra.

En determinados casos, algunas empresas están altamente seguras de que su cliente quedará razonablemente satisfecho. Por ejemplo, tras la compra y uso de un automóvil o de un electrodoméstico de alta gama.

Pero en otros casos, el grado de satisfacción del cliente puede ser difícil de alcanzar, debido a la variabilidad de los propios clientes, a la variabilidad de los productos o servicios vendidos, o a la intervención incontrolable de terceros. Por ejemplo, un viaje largo en avión puede convertirse en un placer o en una tortura en función del pasajero que nos haya caído en suerte en el asiento de al lado.

En consecuencia, si una empresa está razonablemente segura de que un elevado número de clientes quedarán satisfechos con el producto o servicio comprado, dará a esta etapa una valoración cercana a 10. De lo contrario, le dará una valoración baja.

Etapa 6: Fidelizar

En esta etapa se trata de evaluar las oportunidades que tiene una determinada empresa de convertir los clientes satisfechos en clientes fieles.

En ciertos sectores o en ciertas empresas, el que un cliente esté satisfecho con un determinado producto o servicio puede no implicar necesariamente que repita su compra en el futuro. En algunos productos, tales como los vinos, el consumidor tiende a actuar con pautas de “razonable poligamia”. Es decir, que puede tener una lista relativamente larga de proveedores aceptables, cuyos productos puede ir comprando según las circunstancias, el capricho, las ofertas y promociones, etc. Si esto se produce, la valoración de esta etapa será tanto más baja cuanto más improbable sea la fidelidad y repetición de compra, incluso en el caso de que el cliente haya quedado satisfecho.

En otros productos o servicios, puede ser más fácilmente observable una elevada tasa de fidelidad, quizá cercana al 100% de sus compras, cuando un cliente ha descubierto que una determinada marca satisface plenamente sus necesidades. El cliente puede entrar en una fase o procedimiento de “compra fiel rutinaria”, por la que siempre adquiera una determinada marca y modelo. Al parecer, ello sucede, por ejemplo, con la compra de cuchillas y maquinillas de afeitar. En este caso, la evaluación de esta etapa será alta, y cercana a 10.

Etapa 7: Desarrollar

En esta etapa se trata de evaluar hasta qué punto cuando una empresa ha logrado vender un primer producto o servicio a un cliente, y el cliente ha quedado satisfecho y fidelizado para la compra de dicho primer producto o servicio, a la empresa proveedora se le pueden abrir grandes oportunidades de ampliar y desarrollar su relación con el cliente.

El desarrollo de un cliente puede producirse por diversos caminos o mecanismos:

- Porque pueda aumentar su tasa de fidelidad a un determinado proveedor, disminuyendo su tasa de “infidelidad”, es decir, la frecuencia de compra de otras marcas.
- Porque pueda comprar mayores cantidades de un mismo producto. Por ejemplo, a medida que un cliente se va acostumbrando al uso de una tarjeta de crédito, suele aumentar el volumen de compras que hace con tarjeta, con lo que genera mayores comisiones para el banco emisor.

- Porque el cliente puede ser susceptible de comprar otros productos o servicios al mismo proveedor. Ello sucede con frecuencia en los servicios bancarios o de seguros.
- Porque el cliente puede tender a comprar productos o servicios de mayor margen o de mayor valor añadido para el proveedor.
- Porque en algunos sectores, o para algunas empresas, puede ser posible acelerar la velocidad de reposición de un bien de inversión o de un bien de consumo duradero.

En tanto en cuanto una empresa perciba que tiene amplias posibilidades de desarrollar sus relaciones con sus clientes satisfechos y fieles, esta etapa tenderá a recibir una valoración elevada.

Por el contrario, en algunos sectores o en algunas empresas, puede ser difícil vender otros productos o servicios incluso a los clientes satisfechos y fieles. Por ejemplo, en el caso de un restaurante o de una zapatería tradicional. En este caso, la valoración de esta etapa será baja.

Etapa 8: Oportunidades de crear una comunidad de usuarios

Aunque esta etapa no aparece en la definición de Grönroos que hemos citado al principio, algunos autores, como por ejemplo McAlexander, Schouten y Koenig, en el *Journal of Marketing* de enero de 2002, señalan que algunas marcas consiguen crear una comunidad de usuarios de sus productos o servicios.

En una comunidad aparece y se intensifica un entramado de vínculos relacionales entre los clientes, la empresa proveedora, sus productos y sus marcas. Y, además, se crean y desarrollan vínculos directos entre los clientes. Florecen los espacios de Internet en los que tienen lugar foros y *chats*; aparecen “clubes de usuarios” o “clubes de fans”, que intercambian conocimientos, actividades y experiencias centradas en el producto o servicio; los clientes más veteranos se prestan voluntarios para enseñar y entrenar a los clientes noveles; se crean mercados de productos de segunda mano, o de productos complementarios del producto principal, etc.

Uno de los ejemplos más frecuentemente citados en la bibliografía es el de los usuarios de las motocicletas Harley-Davidson, para quienes su moto y su mundo pueden llegar a ser casi un estilo de vida, compartido con otros usuarios de la misma marca.

Otro ejemplo más cercano lo constituye el proyecto Lladró Privilege, que concede determinados privilegios a sus miembros, tales como la opción prioritaria de compra de series limitadas, el recibir una revista periódica, tener un trato preferente al visitar la Ciudad de la Porcelana, la asistencia a conciertos, exposiciones y otros actos culturales, etc.

Pues bien, la empresa que logre alcanzar este último estadio de la creación de una comunidad de usuarios de sus productos, puede beneficiarse de unos mayores vínculos de lealtad, de tener menores costes de comunicación, etc. Por todo ello, una empresa capaz de llegar a crear una comunidad de usuarios debería dar una elevada valoración a esta etapa.

Por el contrario, si como posiblemente sucede con la mayor parte de productos o servicios, el interés y la motivación de compra son puramente funcionales, sin atributos emocionales ni de estilo de vida, si los usuarios del producto se desconocen unos a otros y, por tanto, resulta impensable que llegue a constituirse una comunidad entre ellos y la empresa, la valoración de esta etapa será baja y cercana a cero.

Valoración final

Si una empresa está pensando en si puede o no serle útil diseñar y poner en práctica una estrategia de marketing relacional, puede empezar por analizar y emitir una valoración de 1 a 10 para cada una de las anteriores ocho etapas.

En tanto en cuanto la suma de estas valoraciones sea superior a 40, y se acerque más a 80 (número máximo de puntos alcanzables), la empresa puede deducir que probablemente le sea útil e interesante lanzarse a la tarea del marketing relacional.

Por el contrario, si una empresa, tras valorar cada una de estas etapas, obtiene una valoración inferior a 40, puede empezar a pensar que es probable que el esfuerzo de diseñar y poner en práctica una estrategia de marketing relacional no se vea suficientemente recompensado por un mayor aumento de su cifra de ventas, de sus márgenes o de una disminución de costes comerciales.

Un primer experimento

El presente artículo ofrece un camino de reflexión sobre la idoneidad y oportunidades que ofrece el marketing relacional para una determinada empresa.

Posiblemente sea necesario profundizar y perfeccionar más en este procedimiento, a fin de crear unos criterios de evaluación a aplicar en cada una de las ocho etapas, de manera que los resultados sean razonablemente congruentes al aplicarse en distintas empresas, sectores y circunstancias.

En un reciente seminario sobre marketing relacional impartido en el IESE, el autor llevó a cabo un primer experimento.

Los participantes en dicho seminario analizaron a fondo las estrategias de marketing relacional de dos empresas muy distintas, mediante el análisis y la discusión en sesión plenaria de los casos «Spainsko» y «Hewlett-Packard DesignJet Online» (2).

El caso «Spainsko» detalla los problemas de una empresa familiar dedicada a la importación y posterior venta en España, mediante métodos de marketing directo, de un tipo de zapatos especialmente confortables y cómodos.

El caso «Hewlett-Packard DesignJet Online» describe los dilemas relacionados con la creación de una nueva página web por parte de HP, con el objetivo de establecer un canal

(2) El texto completo de ambos casos puede obtenerse de IESE Publishing, <http://www.iese.com>, IESE, Avda. Pearson 21, 08034 Barcelona, tel.: 93 253 4200.

de comunicación directo, permanente e interactivo entre el equipo de marketing de la Barcelona Division de HP y los ya usuarios de sus impresoras de gran formato.

Tras haber discutido ambos casos en profundidad, este autor pidió a todos los presentes que fueran valorando de 0 a 10 cada una de las ocho etapas del marketing relacional llevado a cabo por estas dos empresas.

Como mínimo, el resultado demostró que los participantes en el seminario fueron capaces de discriminar con claridad el grado de atractividad de una estrategia de marketing relacional para estas dos empresas, por cuanto la situación, circunstancias y oportunidades de Spainsko en marketing relacional recibieron una valoración media ligeramente superior a 20 puntos en total, mientras que la situación, circunstancias y oportunidades en marketing relacional para las impresoras de gran formato de HP alcanzaron una valoración media cercana a 60.

Dicho en otras palabras, los participantes en este seminario, tras analizar ambos casos, vieron claramente que el marketing relacional prometía rendir mayores resultados para HP DesignJet que para Spainsko.

Queda mucho camino por recorrer antes de que podamos afirmar que disponemos de un método fiable para discriminar el grado de atractividad de las estrategias de marketing relacional para distintas empresas. Pero es posible que el procedimiento detallado en el presente artículo sea un primer paso para llegar a ser capaces no solamente de justificar por qué el marketing relacional no es “café para todos”, sino también el grado en que una estrategia de marketing relacional pueda ser más o menos atractiva para una empresa concreta que esté considerando la conveniencia o no de implantarlo.

Referencias bibliográficas

- Ahlert, Henning (2000), «Enterprise Customer Management: Integrating Corporate and Customer Information», capítulo 14 del libro «Relationship Marketing», coordinado por Thorsten Henning-Thurau y Ursula Hansen, Springer Verlag, Heidelberg.
- Barnes, J.G. (1994), «Close to the customer: but is it really a relationship?», *Journal of Marketing Management*, 10 (7), págs. 561-570.
- Berry, L.L. (1983), «Relationship Marketing», en el libro «Emerging Perspectives on Service Marketing», coordinado por Berry, Shostack y Upah, American Marketing Association, Chicago.
- Diller, Hermann (2000), «Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers», capítulo 2 del libro «Relationship Marketing», coordinado por Thorsten Henning-Thurau y Ursula Hansen, Springer Verlag, Heidelberg.
- Fournier, Susan, Susan Dobscha y David Glen Mick (1998), «Preventing the premature death of relationship marketing», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 42-51.
- Gates, Bill (2001), «Now for and Intelligent Internet», en la publicación «The World in 2001», The Economist Group.
- Grönroos, C. (1997), «Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies», *Journal of Marketing Management*, 13, págs. 407-420.
- Kotler, Philip (2000), «Marketing Management», 10ª edición “del milenio”, Prentice Hall. Edición traducida y adaptada al castellano por Dionisio Cámara, Ildefonso Grande e Ignacio Cruz, Prentice Hall-Pearson Educación.

- McAlexander, James H., John A. Schouten y Harold F. Koenig (2002), «Building Brand Community», *Journal of Marketing*, vol. 66, enero de 2000.
- Peppers, Don y Martha Rogers (1993), «The one to one future», Doubleday.
- Reichheld, Frederick F. (1996), «The Loyalty Effect», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. Existe edición en castellano, publicada por Editorial Ariel, Barcelona, bajo el título «El efecto lealtad: crecimiento, beneficios y valor último».
- Rigby, Darrell K., Frederick F. Reichheld y Phil Schefter (2002), «Avoid the four perils of CRM», *Harvard Business Review*, febrero, págs. 101-109.
- Rosenfield, James R. (1999), «Whatever happened to relationship marketing», *Direct marketing*, vol 62, 1, mayo, págs. 30-34.
- Sheth, Jagdish y Atul Parvatiyar (1995), «The Evolution of Relationship Marketing», *International Business Review*, vol. 4, págs. 397-418. Artículo reproducido como capítulo 5 del libro «Handbook of Relationship Marketing», coordinado por estos mismos dos autores, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 2000.
- Sisodia, Rajendra S. y David W. Wolfe (2000), «Information Technology: Its Role in Building, Maintaining, and Enhancing Relationships», capítulo 20 del libro «Handbook of Relationship Marketing», coordinado por Jagdish Sheth y Atul Parvatiyar, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 2000.
- Stone, Bob (1988), «Direct Marketing», NTC Business Books, Chicago. Existe traducción al castellano, editada por la hoy en día denominada Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECEMD), Barcelona, 1990.
- Tomkins, Richard (2002), «What it really means to be loyal», *Financial Times*, viernes 14 de junio, pág. 10.