

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MARKETING RELACIONAL

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO 2014 - 2015

ALUMNO: Alejandro Lillo Sánchez

TUTORA: Elena González Gascón

Abstract

En el cambiante escenario económico en el que las empresas se mueven actualmente es de vital importancia redireccionar los esfuerzos comerciales hacia un tipo de venta que se repita en el tiempo y suponga un nivel de ingresos constante. Bajo esta premisa, el marketing relacional incorpora las herramientas necesarias para conseguir aumentar la fidelidad del consumidor, por medio de un proceso constante que suba su nivel de satisfacción.

Este trabajo recoge una aproximación teórica al concepto de marketing relacional, sus herramientas de actuación y aquellas características que le diferencian de otros enfoques y estrategias, entre los que destacan una perspectiva temporal a largo plazo y un alto grado de interactividad con el cliente. Los diferentes autores consultados concluyen en la importancia de estos factores y la consecución de la llamada venta relacional para adecuarse a los gustos actuales de los consumidores, mucho más individualizados y cambiantes.

En una segunda parte, el trabajo sigue a los autores Morgan y Hunt (1994) y realiza un análisis de la estructura, métodos y relaciones de una empresa real, recomendando algunas acciones propias del marketing relacional que consigan suponer un aumento en la frecuencia de las ventas. Mediante una potenciación de las relaciones de la empresa con su entorno en las cuatro direcciones que los autores esgrimen (relaciones internas, laterales, con proveedores y con clientes), se trata de posibilitar la creación de una ventaja competitiva en el sector por medio de dichas acciones de marketing relacional.

Aunque la puesta en marcha de estrategias relacionales sea algo necesario para que la empresa aproveche al máximo sus esfuerzos comerciales y todo lo que su entorno puede ofrecer, el trabajo concluye en la importancia de otros factores también importantes para conseguir estos objetivos. El compromiso por parte del personal y, sobre todo, de la dirección, así como un espíritu de cooperación tanto internamente como con otras organizaciones, son necesarios para el éxito de una estrategia de marketing relacional.

Contenido

Introducción	1
Marco teórico.....	2
Un nuevo enfoque: el marketing relacional.....	2
Características diferenciadoras	3
El marketing relacional en los mercados ampliados.....	5
La venta relacional	8
Los diferentes tipos de relaciones con el cliente	9
La oferta de la empresa.....	10
El servicio al cliente y sus expectativas	11
La importancia del valor recibido.....	13
Beneficios de la implantación de estrategias relacionales	13
Caso práctico	16
La empresa	16
Recomendaciones previas.....	17
Los intercambios relacionales	18
Ámbito interno	18
Relaciones laterales.....	21
Relación con proveedores.....	22
Relación con clientes.....	24
Errores a evitar	28
Expectativas demasiado altas	28
Discriminación	28
Dependencia	29
Clientes cautivos.....	29
Conclusión	29
Bibliografía	33

Introducción

Desde la década de los años ochenta, los diferentes cambios surgidos de la globalización y las nuevas tecnologías han transformado por completo la manera en la que las empresas interactúan con su entorno. Se trata de unos cambios que han hecho necesaria la consecución de nuevas fórmulas por parte de las empresas a favor de su competitividad. En el área de marketing surgía una nueva corriente, el marketing relacional, que enfoca sus esfuerzos en el mantenimiento de los clientes y la potenciación de su lealtad como medio de adaptación a estas nuevas circunstancias.

Este trabajo está compuesto por dos partes distintas. En primer lugar, se presenta un apartado teórico en el que, mediante la revisión de la abundante literatura existente sobre marketing relacional, se ahonda en su definición y características principales. Mediante la teoría de los mercados ampliados (Christopher *et al.*, 1994), se presenta su aplicación a todos los agentes que conforman el entorno de la empresa. También se hace hincapié en la consecución de la venta relacional, repetida en el tiempo, indicándose aquellos factores que afectan a su existencia y éxito. Por último, se indican los múltiples beneficios que se desprenden de la implantación de estrategias relacionales.

En la segunda parte del trabajo, se estudia el caso de una empresa real, abordando una posible aplicación de una estrategia de marketing relacional en cada una de las dimensiones relacionales de la empresa de acuerdo con Morgan y Hunt (1994): interna, lateral, con sus proveedores y con los clientes. La empresa escogida se encuentra en el sector de la mecanización industrial, ejerciendo de intermediaria a la hora de vender productos de otras marcas, pero también haciéndose cargo del mantenimiento de los artículos que vende.

Esta situación resulta idónea para un estudio de marketing relacional por la existencia de una gran competencia y la heterogeneidad de sus clientes y proveedores. La comercialización de un producto poco diferenciado con un precio ya fijado hace imposible a la empresa desmarcarse de la competencia mediante estrategias de marketing tradicionales. Mediante las recomendaciones que plantea este trabajo, se tratará de dar con la estrategia de marketing relacional que le suponga una diferenciación en el sector.

Marco teórico

Un nuevo enfoque: el marketing relacional

La definición más completa de marketing relacional es de Grönroos (1999). Se trata del proceso de identificación, establecimiento, mantenimiento, potenciación y, cuando sea necesario, terminación de relaciones con consumidores y otros agente de interés; aprovechando la conjunción de los objetivos de todos los involucrados, mediante un intercambio y cumplimiento de promesas. Las distintas partes de esta definición representan acciones cuyo fin último es la consecución de la llamada venta relacional, aquella que se repite en el tiempo.

La aplicación de estas estrategias de marketing relacional fue una respuesta lógica de muchas empresas ante un nuevo orden imperante en la comercialización de bienes y la prestación de servicios. La corriente que precede al marketing de relaciones, el marketing mix, con sus cuatro palancas de acción (producto, precio, lugar y promoción), surgió en la década de los años 60 y estaba orientada a los mercados masivos (Grönroos, 1999). Este enfoque transaccional dejaba al cliente relegado a un segundo plano y se centraba en el producto. La meta última del marketing mix consiste en la consecución de la transacción, y los consumidores no eran más que personas que formaban parte de grandes segmentos diferenciados con unos gustos parecidos.

En las últimas décadas, la globalización ha dado pie a nuevas oportunidades, pero también a la existencia de una oferta global que se traduce en mercados más complejos y, más importante, un aumento de la competencia. En esta nueva situación, el cliente tiene muchas más opciones y más información, por lo que su fidelidad se ha vuelto un elemento cada vez máspreciado.

Hay autores (Grönroos, 1999) que sostienen que el paso de un enfoque en marketing tradicional a la aplicación de estrategias relacionales no solo resultó en una revitalización del escenario comercial a nivel mundial, sino que se trató de un verdadero giro en la teoría de marketing. Las 4 P del marketing mix hacían posible la venta o la prestación del servicio, pero dejaban de lado algo tan importante como el retorno de ese cliente, su fidelidad. Con un escenario

tan competitivo, la clave del éxito ya no se encuentra en captar la mayor cantidad de clientes posibles, sino en conservarlos.

Renart y Parés (2002) encuentran en el modelo de las 6 I de Diller (2000) los principios primordiales que rigen el marketing relacional en el mercado actual: información, inversión, individualización, interacción, integración y la existencia de una intención real por parte de la organización. En el escenario en el que nos encontramos, es necesario informarse sobre los clientes de la empresa e invertir en los que presenten mayor potencial. Y también hay que individualizar los servicios que se ofrecen e interactuar con sus consumidores.

Gracias a estas acciones se recaba más información, también después de la interacción, lo que facilita integrar a los clientes al proceso como parte de la estructura comercial. Por último, es necesaria la intención real por parte de la empresa de mantener esa relación exclusiva para conseguir una ventaja competitiva. A lo largo de este trabajo se hacen referencia a estos conceptos, presentes en todo el proceso de creación y mantenimiento de una estrategia relacional.

En este punto cabe señalar que la existencia de una nueva corriente en marketing no significa, ni mucho menos, que la teoría tradicional quede inservible. De acuerdo a algunos expertos (Santesmases *et al.*, 2009), el marketing relacional debe de complementar al enfoque tradicional.

Como se ha señalado anteriormente, el marketing relacional no tiene como objetivo captar nuevos consumidores y se centra en mantener a los que la empresa ya posee, siguiendo los preceptos de las 6 I de Diller antes mencionados. En definitiva, se encarga de gestionar la relación compañía-consumidor que el enfoque tradicional se encarga de crear, por lo que ambas estrategias deben de coexistir.

Características diferenciadoras

Existen multitud de características que diferencian las estrategias propias del marketing relacional de otras vertientes comerciales. Dada la relevancia de las estrategias transaccionales, es interesante comparar sus principales particularidades del nuevo enfoque con la teoría tradicional.

La primera de ellas es la más importante, su orientación. Grönroos (1999) hace referencia a que el marketing relacional se basa en la orientación al mercado, en la personalización continua de la organización conforme cambia la demanda de los consumidores. Por su parte, el marketing tradicional es propio de un mercado masificado de productos poco diferenciados, cuyas estrategias giran en torno al producto en sí. Como se ha indicado, la empresa debe de ser capaz de manejar ambas orientaciones, al mercado y al producto, si quiere aprovechar al máximo las oportunidades de su entorno.

La perspectiva temporal también es una diferencia importante. El marketing mix presenta una perspectiva temporal corta, pues su principal meta es la consecución de beneficios a corto plazo basados en intercambios puntuales. Por su parte, en el marketing de relaciones, el objetivo es mantener a los clientes con tal de afianzar su lealtad, lo que supone unos ingresos continuos a largo plazo (Reinares, 2009). Esta particularidad se hace posible gracias a la existencia de ventas relacionales, cuyas características se tratan más adelante.

Además, como explican algunos autores (Renart & Parés, 2002), el marketing relacional es interactivo y personalizado. La información entre consumidor y empresa concurre de forma simultánea, en ambos sentidos, y solo así la organización puede hacer frente a las exigencias del mercado y adecuarlas a cada cliente y las necesidades que presente.

De estas diferentes inquietudes por parte del consumidor surge la idea del diferente valor que pueden representar los clientes para la empresa. Mientras que el marketing mix trata a todos los consumidores por igual, las estrategias relacionales posibilitan trabajar con más información y discernir a aquellos clientes más valiosos, segmentarlos y así actuar en consecuencia aprovechando al máximo cada una de sus transacciones.

Por último, como sugieren estos mismos autores, el marketing de relaciones abre la puerta al llamado B2B (*business to business*), tema que se tratará a continuación. El enfoque de marketing tradicional solo dejaba sitio al B2C (*business to consumer*), focalizando sus esfuerzos en una única posible relación de marketing, la de la organización con sus clientes. El enfoque relacional posibilita y fomenta el B2B como medida que hace viable la

cooperación y la búsqueda de ventajas competitivas de la empresa también mediante la relación con otras empresas.

El marketing relacional en los mercados ampliados

Se ha señalado una característica muy relevante en el marketing relacional: fomenta la existencia de relaciones con todos los integrantes de su entorno. Esta idea no encaja con el enfoque del marketing transaccional, que intenta conectar únicamente con el consumidor, olvidándose del resto de agentes del entorno de la empresa. Algunos autores como Morgan y Hunt (1994), por ejemplo, desecharon la introducción de cualquier referencia a “comprador” o “cliente” en su definición de marketing relacional, pues las relaciones de las empresas van mucho más allá.

Como recogen Quesada y Ruiz (2007), a la hora de definir el entorno de una empresa con el que ésta tiene relaciones efectivas, se recurre al modelo de los seis mercados de Christopher, Payne y Ballantyne (1994). Se considera a la empresa como una organización abierta que mantiene relaciones continuas con algunos agentes cruciales de su entorno. Se trata de un modelo con seis mercados, tanto exteriores como internos:

- Mercado de consumidores. El marketing se orienta a los clientes y la consecución de relaciones duraderas con los mismos. Es necesario un flujo de información continuo con los consumidores con tal de descubrir cambios en sus actitudes, gustos y preferencias con tal de poder adaptarse a los cambios en la demanda del mercado.

Se trata de la parte más importante de la estrategia relacional y más adelante el trabajo se centrará en indagar en la naturaleza de la relación entre la empresa y el consumidor.

- Mercado de referencias. Mediante la adecuada gestión por parte de la empresa, los clientes pueden convertirse en parte de la estrategia de marketing a la hora de conseguir nuevos clientes. Las nuevas tecnologías hacen posible la existencia de numerosas plataformas que las empresas pueden utilizar para aumentar su notoriedad y hacer uso de esas referencias.

- Mercado de proveedores y alianzas. Se produce un cambio muy importante en las relaciones entre empresa-proveedores, que pasan de cierta rivalidad o conflicto de intereses a establecer relaciones duraderas basadas en la confianza y fiabilidad mutuas. Se trata de un mercado muy importante a la hora de intercambiar información, solventar problemas y crear alianzas.
- Mercado de empleados. Los empleados presentan una gran oportunidad con mucho potencial. El personal se ha convertido en un factor clave a la hora de encontrar ventajas competitivas. El fortalecimiento de la relación de una empresa con sus trabajadores puede suponer un cambio importante a la hora de conseguir objetivos y atraer nuevo personal que resulte de utilidad para la organización.
- Mercados internos. El aprovechamiento de las relaciones que existan entre los distintos departamentos de la empresa es algo importante a la hora de mejorar la experiencia de calidad total del consumidor y poder encontrar sinergias que favorezcan a la organización frente a sus competidores.

Algunos autores (Grönroos, 1999) aseguran que uno de las particularidades más relevantes del marketing de relaciones es que se trata de una función que debe de ser compartida por toda la organización. Se trata de una diferencia importante con el enfoque transaccional, que asigna la implantación de estrategias de marketing a un solo departamento, dejando de lado al resto de la empresa.

En el ámbito del marketing relacional, el marketing no se considera una unidad separada y sus estrategias se implantan a través de toda la organización. Muy importantes son los llamados *part time marketers*, trabajadores de la compañía que no forman parte del departamento de marketing pero que al estar en contacto directo con el consumidor juegan una función crucial a la hora de fomentar la relación con el cliente.

- Mercado de influyentes. En este grupo se encuentran aquellas instituciones y organismos que, aunque ajenos a la empresa, ejercen influencia en su funcionamiento, directa o indirectamente. Se trata de agencias reguladoras,

grupos de presión, agentes sociales o incluso el gobierno. Es necesaria una estrategia de comunicación que fomente una relación con estos agentes, pues tienen el poder suficiente para influir en los mercados y, por ende, en las decisiones de la empresa.

El modelo de los seis mercados es muy completo y da una idea pormenorizada de los distintos ámbitos de aplicación en los que debe de integrarse una estrategia de marketing relacional. Sin embargo, el modelo entra poco en una filosofía fundamental en el marco de relaciones de la empresa con su entorno: las relaciones con otras empresas.

Por ejemplo, mediante alianzas estratégicas, las organizaciones pueden llegar a fidelizar a clientes de otros mercados, iniciándose así una relación de simbiosis comercial. Un buen ejemplo de esto se encuentra en algunas marcas de electrodomésticos, que recomiendan productos específicos para su uso y limpieza, y viceversa. Se trata del llamado *comarketing* (Alcaide Casado, 2013).

Pero el escenario actual puede llegar a hacer necesaria la consecución de relaciones estables incluso con organizaciones rivales. La globalización o las nuevas innovaciones pueden ser lo suficiente atractivas para dos o más empresas como para iniciar una relación de cooperación, aprovechando sus distintas capacidades y recursos. Agulló Leal (2000), recoge las principales ventajas de realizar alianzas estratégicas:

- **Amplio alcance.** Mediante una estrategia conjunta entre dos empresas se consigue llegar a nuevos segmentos, sectores y zonas geográficas fuera del alcance de las mismas si actuaran por separado. Se producen *joint-ventures*, que amplían la presencia de ambas compañías en nuevos mercados.
- **Economías de escala.** Mediante la expansión, se consiguen ventajas en cuanto a costes que resultan muy atractivas para compañías en crecimiento o en proceso de internacionalización.
- **Flexibilidad.** En un entorno en cambio constante, resulta necesario adecuarse a las nuevas necesidades de los consumidores lo más rápido

posible. Mediante una alianza, la flexibilidad de las empresas aumenta y son capaces de mejorar su respuesta hacia la creación de nuevas demandas.

- Aprendizaje mutuo. Una alianza representa la convivencia de dos sistemas de gestión y dos culturas empresariales diferentes. Orientadas en la misma dirección en la consecución de un objetivo común, se fomenta el aprendizaje de ambas partes sobre las experiencias y procesos del otro.

Los autores Brandenburger y Nalebuff (2011) forjaron el término de “coopetición” para designar estos casos de cooperación y competición al mismo tiempo. Se trata de casos muy puntuales, usualmente ligados a sectores de ingeniería o telecomunicaciones. En un primer lugar dos empresas mantienen una relación de cooperación para crear un valor añadido en un producto y, una vez se lanza al público, cada organización trata de hacer suya la mayor parte de ese nuevo mercado.

La venta relacional

El entorno de la empresa es plural pero, como se ha indicado anteriormente, el factor clave del marketing relacional es el consumidor y la habilidad de la organización para afianzar su lealtad. Este apartado se centra en el objetivo de esas estrategias, la creación de una venta relacional, es decir, la venta recurrente en el tiempo.

Las estrategias de marketing relacional son un elemento crucial a tener en cuenta a la hora de ofrecer productos y servicios a los clientes. Pero puede que su implantación no siempre sea lo más conveniente. Existen diversos factores clave que afectan directamente a la efectividad de este tipo de estrategias, como el tipo de relación que se tenga con el cliente, lo que la empresa se dedique a ofertar o las expectativas del consumidor y como la empresa actúe frente a ellas.

Antes de abordar estos apartados, cabe destacar que no todos los clientes son comercialmente adecuados a la hora de implantar estrategias relacionales (Grönroos, 2006). Por ejemplo, existen distintas situaciones especiales (como el comercio en zonas de mucho turismo), donde puede resultar más rentable la consecución de una única venta o la prestación del servicio puntual. En esos

casos, una estrategia relacional sería desaconsejable, pues su índice de efectividad sería francamente bajo para el coste que podría acarrear.

Los diferentes tipos de relaciones con el cliente

El éxito de una venta relacional depende en gran medida de la naturaleza de la relación con el cliente. De acuerdo a los diferentes tipos de relación definidas por Kotler y recogidas por Casado (2002), cada una de ellas presenta un escenario distinto en cuanto a marketing relacional, con distintas posibilidades. En realidad, se puede afirmar que estos diferentes tipos de relación nacen de la mayor o menor aplicación de estrategias relacionales:

- **Relación básica.** Se trata del tipo de relación propia del marketing tradicional, caracterizada por meras transacciones puntuales. Esto no implica que la compra o la prestación del servicio no se puedan volver a repetir, simplemente la empresa no lleva a cabo acciones propias de marketing relacional. A partir de aquí, el grado de relación va aumentando conforme se crea y también aumenta la complejidad de la misma.
- **Relación reactiva.** La empresa se compromete a reaccionar a cualquier problema presentado por parte del cliente. Este tipo de relación es propia, por ejemplo, de empresas aseguradoras. El servicio que prestan es continuo, sin embargo es el cliente quien da un primer paso a la hora de intercambiar información con la empresa cuando le surge algún problema.
- **Estrategias de seguimiento.** Se trata del siguiente escalón en cuanto a relaciones entre consumidor y organización. En este tipo de estrategias es la empresa la que se pone en contacto con su consumidor después de cada compra o servicio preguntando directamente por su satisfacción con el mismo.
- **Relación proactiva.** Las relaciones de seguimiento son puntuales, pero también puede darse el caso en el que la empresa solicite información al cliente de forma recurrente. Este tipo de relación es muy habitual en compañías donde puede no llegar a producirse nunca el contacto personal entre empresa-consumidor, como ocurre con las compañías telefónicas.

Gracias a una información periódica, pueden conocer sus inquietudes, su nivel de satisfacción a lo largo del tiempo y, muchas veces, ofrecer nuevos productos y prestaciones de acuerdo a la información que obtienen.

- **Relación asociativa.** Se trata del último tipo de relación que recogen ambos autores en sus respectivos estudios, una relación directa que conlleva un trabajo conjunto entre empresa y cliente con el fin de cumplir las expectativas de ambas partes y dar solución a aquellos problemas que puedan surgir. El consumidor participa directamente en el proceso de la empresa y se integra en el proceso productivo.

Santesmases *et al.* (2009) hacen notorios los importantes beneficios que conlleva una mayor intensidad en las relaciones de una empresa con sus consumidores. Cabe destacar que una misma empresa puede mantener distintos tipos de relaciones con un mismo cliente a lo largo del tiempo, o con diferentes grupos de acuerdo a sus intereses particulares.

La oferta de la empresa

Otro factor clave que afecta directamente en la implantación de una estrategia relacional y su posterior éxito es la naturaleza de lo que la empresa se dedique a ofertar. El marketing relacional ha estado unido desde el principio a la prestación de servicios y la literatura es mucho más extensa en este tipo de comercialización. Tiene sentido, pues el marketing de servicios comparte muchos de los puntos cruciales que trata el marketing relacional, tales como el trato personal con el cliente o el carácter personalizado de muchos de ellos.

En el caso de la venta de productos, también tiene mucha importancia para la adecuación de una buena estrategia relacional el tipo de artículo que la empresa comercialice, y sobre todo su frecuencia de compra. Si bien es cierto que los productos cada vez son más parecidos y existen más marcas, a la hora de determinar la adquisición de uno u otro bien, se tiene en cuenta en la decisión atributos que no se presentan físicamente en el artículo.

Son propiedades que van ligadas al mismo de alguna manera (como servicios post-venta) o a la empresa que lo vende (imagen, prestigio). Se entra entonces a manejar conceptos tales como el servicio al cliente, sus expectativas y la

percepción individual de cada consumidor, aspectos que se tratan a continuación dada su importancia en la transacción.

El servicio al cliente y sus expectativas

El servicio al cliente debe de ser entendido como la plataforma de servicios de apoyo que se prestan antes, durante y después de la venta y que constituyen un compromiso adquirido con el cliente (Santesmases *et al.*, 2009). La condición más importante por la cual un consumidor decida continuar en una relación con una determinada empresa es que aquellos productos y servicios que se compromete a brindarle estén en consonancia con sus expectativas.

A la hora de tratar las expectativas de los clientes, es interesante acercarse al modelo sobre la jerarquía de éstas elaborado por la consultora Boston Consulting Group y recogido por Santesmases *et al.* (2009). Su objetivo no es otro que mostrar, mediante una escala, las expectativas de los consumidores. Se trata de un modelo jerárquico ascendente y acumulativo configurado por cuatro niveles:

Ilustración 1. Jerarquía de las expectativas del consumidor según el modelo del Boston Consulting Group. Elaboración propia, basado en Santesmases *et al.* (2009).



- La capacidad de respuesta. En primer lugar, el cliente presenta unas necesidades que pretende satisfacer. Las empresas se encuentran en el mercado precisamente para solucionar esa insatisfacción, sin embargo, es importante apuntar que la capacidad de respuesta no significa únicamente la prestación de un servicio o la comercialización de un bien.

Los clientes deben de apreciar la habilidad de la empresa a satisfacer sus necesidades cuando éstas sean señaladas por el consumidor. No se trata de que las empresas comercialicen productos sin más, estos deben de responder a una necesidad real. La capacidad de respuesta engloba aspectos tan importantes como la flexibilidad a la hora de prestar un servicio,

la disponibilidad suficiente para dar respuesta cuando sea necesario o tener predisposición a solventar problemas que planteen los consumidores.

- Rapidez en la prestación. A la hora de procurar una venta relacional, esta tiene que disminuir al máximo el coste de la transacción que acarrea el cliente. Uno de los principales costes de un intercambio es el tiempo; ya sea la prestación de un servicio o la venta de un bien, una mayor rapidez por parte de la empresa es considerado positivamente por parte del consumidor.
- Personalización. El modelo del BCG es ascendente y acumulativo, lo que implica que las expectativas de los consumidores aumentan con su frecuencia de compra. El tercer nivel de la jerarquía supone la personalización de la oferta de la empresa hacia el cliente y se ha vuelto un factor clave. Se trata de la individualización del modelo de las 6 / de Diller.

La respuesta de la empresa se valora más positivamente si se adapta con exactitud a las necesidades del consumidor. Las ventas surgidas de la aplicación de estrategias relacionales conllevan un intercambio de información suficiente que hace posible la adaptación continua de estos bienes y servicios al consumidor por parte de la organización.

- Anticipación a las necesidades. Cuando una relación entre consumidor y empresa se afianza en el tiempo, los clientes esperan de la organización más que la personalización de lo que ésta ofrece. La empresa debe de ser capaz de, con la información que el consumidor le brinda, anticiparse a sus demandas y solucionar problemas futuros antes de que aparezcan.

No se trata de una tarea fácil. El último escalón de este modelo supone acciones tales como evitar problemas de manera proactiva o la implantación de servicios por voluntad propia, antes de que el cliente los necesite. Un ejemplo de esto es la implantación de la tecnología 4G, un servicio que muchas compañías telefónicas decidieron implantar a sus consumidores, anticipándose a su futura demanda.

La importancia del valor recibido

La experiencia del consumidor se mide por el valor que percibe de un producto o de un servicio, incluso después de la interacción con la empresa. Es ese valor el que tiene que hacerle volver a consumir. Recuperando la definición de Grönroos, ésta introduce una nueva propiedad a la idea tradicional de marketing: la importancia del valor recibido como “un cumplimiento de promesas” de forma recíproca entre la empresa y otros agentes. Con el marketing relacional el valor cobra especial relevancia en la consecución de una relación duradera en el tiempo con los clientes.

Como se ha señalado, el valor forma parte fundamental en la construcción de las expectativas del consumidor y gracias a la matriz del BCG se puede determinar en qué dirección actuar para aumentarlo. Intrínsecamente ligado a la satisfacción, en el marketing relacional el concepto deja de centrarse en la calidad del producto y se traslada al total de la experiencia de compra, que incluye al personal de la empresa, a sus procesos, a la tecnología implicada o el tiempo. El marketing relacional se sustenta en que la satisfacción del consumidor, basada en el valor recibido, suponga diferenciación y pueda dar lugar a una relación.

Beneficios de la implantación de estrategias relacionales

Algunas investigaciones, como las de Ryals (2005), demuestran que la implantación de una estrategia relacional adecuada es decisiva a la hora del cumplimiento de objetivos de marketing y ventas. Mediante la consecución de ventas relacionales con los consumidores, se entra en una dinámica de beneficio mutuo entre empresa y consumidor.

Para Santasmases *et al.* (2009), la principal ganancia para la organización no es otra que la lealtad del cliente por sí misma. El marketing relacional puede hacer mantener una relación de la empresa con el consumidor, en ocasiones, de por vida. La lealtad de los clientes ayuda a un incremento en la participación de la organización en el mercado, pues los clientes fieles realizan intercambios con la empresa con más frecuencia. Además, demandan nuevos productos (el llamado *cross selling*) e incluso de gamas más altas (*up selling*).

Otra ventaja para la empresa que decide implantar una estrategia propia de marketing relacional es que tener unos clientes satisfechos lleva consigo la captación de nuevos consumidores. Gracias a la comunicación positiva de los clientes actuales, estos corren la voz de su situación. Se trata del mercado de referencias del que se hacía mención en la teoría de los mercados ampliados y supone, a su vez, un ahorro en estrategias de atracción de marketing transaccional.

La información es importante y conocer a nuestros clientes puede servir también para que la compañía cometa menos errores a la hora de lanzar al mercado estrategias comerciales erróneas. Muchas campañas de nuevos productos, por ejemplo, fracasan porque las empresas no mantienen un contacto en el tiempo con sus consumidores y desconocen cómo sus gustos cambian con el tiempo o se adaptan a nuevas tendencias. Una estrategia relacional adecuada, que presenta una importante parte de *feed-back*, hace posible el conocimiento de estos datos y la toma de decisiones adecuadas.

Renart y Parés (2002) hacen referencia al concepto de “memoria comercial” como otro beneficio importante de las estrategias relacionales. Empezar desde cero una relación se ha vuelto más costoso, porque dada la competencia y la heterogeneidad de la demanda, es más complicado reconocer clientes potenciales y atraerlos. Actuar e invertir en los consumidores actuales puede suponer una alternativa más interesante en el mercado actual.

Otra ventaja de mantener una relación con el consumidor es que cada venta no tiene por qué ser rentable por sí misma. Es decir, mientras que en el marketing tradicional cada interacción con la empresa tiene que cumplir con las rentabilidades previstas por la organización, en el caso del enfoque relacional pueden existir compras fuera de ese margen. En el marco de la relación, la empresa tiene más libertad de movimientos a la hora de fijar precios o aumentar costes, pues el cliente se vuelve más tolerante a este tipo de cambios.

Por último, las estrategias relacionales ayudan a proyectar una imagen próxima al cliente. Una relación cercana y de entendimiento ayuda a afianzar la presencia de la empresa en el sector. Algunos autores (Ravald & Grönroos,

1996) consideran que más allá de la calidad, la marca o la imagen de una empresa, una estrategia de marketing relacional adecuada puede resultar en la creación de sentimientos de seguridad, continuidad y credibilidad, muy importantes para el cliente.



Caso práctico

Morgan y Hunt (1994) estudiaron el marketing relacional partiendo de la base de la necesaria distinción entre las relaciones a las que llamaron “discretas” y los intercambios relacionales. En el apartado teórico anterior se ha esgrimido la posibilidad de la existencia de relaciones entre la empresa y su entorno que pueden no suponer de interés estratégico. En estos intercambios discretos, de carácter puntual y corta duración, el coste de la implantación de una estrategia relacional es mayor que el beneficio a esperar.

Dejando de lado estos intercambios, que no son rentables para la empresa en términos relacionales, ambos autores focalizaron sus estudios en las relaciones que se produce entre una compañía y los diferentes agentes del mercado a lo largo del tiempo. Una de las principales características del marketing relacional es, precisamente, que se trata de un proceso continuo que circula multidireccional e internamente por la empresa y su entorno.

Con tal de diferenciar las distintas dimensiones del marketing de relaciones, Morgan y Hunt (1994) crearon cuatro grupos que congregan los distintos flujos de información e intercambio de la empresa con otros agentes: interno, lateral, con proveedores y con clientes. En esta parte del trabajo se utiliza esta distinción para analizar las relaciones de una empresa y efectuar recomendaciones en cada ámbito que sirvan para conseguir una ventaja competitiva en el sector.

La empresa

La empresa que se ha elegido para efectuar este trabajo realiza sus operaciones en Alicante, dentro del sector de la mecanización industrial. Se dedica a la compraventa de artículos industriales y maquinaria, ejerciendo de intermediaria entre unos pocos productores con gran peso en el mercado y una gran variedad de pequeñas empresas de todo el país. Aún con un volumen de intercambio grande, incluso a nivel internacional, cuenta con menos de medio centenar de trabajadores, por lo que se puede considerar una empresa de tamaño medio.

El principal motivo de su elección es el gran número y naturaleza de relaciones que mantiene con su entorno, pero además la empresa presenta otras

características interesantes en el ámbito del marketing relacional. Por un lado, no solo se dedica a comprar y vender maquinaria, sino que también realiza trabajos de mantenimiento. Se trata de una situación idónea a la hora de conseguir ventas de tipo relacional, es decir, mantenidas en el tiempo y con un intercambio de información constante.

Por otro lado, la provincia de Alicante siempre ha presentado un alto nivel de industrialización y ello queda patente en la gran competencia que presenta el sector. Aunque muchos de sus competidores directos han abandonado en los últimos años el mercado, el sector ha tenido que dar cabida a nuevas empresas de origen extranjero que operan con unos márgenes con los que muchas veces resulta difícil competir.

Por último, si bien la empresa no presenta una estrategia de marketing propiamente definida, cabe destacar que realiza muchas acciones que pueden perfectamente entrar en el ámbito de la venta relacional antes señaladas, por ejemplo. Medidas que se corresponden con estrategias relacionales y han adoptado inconscientemente ante los cambios surgidos en su entorno.

Recomendaciones previas

Antes de describir los distintos ámbitos que recogen Morgan y Hunt (1994) aplicados a la empresa escogida y realizar algunas recomendaciones sobre ellos dentro del ámbito del marketing relacional, es importante señalar algunos requisitos generales importantes para que estas estrategias tengan el efecto esperado.

Por la naturaleza de la empresa, su cultura y el sector en el que opera, el marketing ha sido siempre un factor pocas veces tenido en cuenta y sin mucho valor, relegado a un segundo plano por parte de la dirección. Cabe destacar que, antes de aplicar ninguna estrategia de marketing, sea cual sea su modalidad, debe de contar con la confianza y la predisposición necesarias que respalden destinar parte de los recursos de la compañía en esa dirección.

Es necesario entender que los beneficios que una estrategia de marketing, especialmente una relacional, no se traduce inmediatamente en un aumento de ventas o una relación de porcentajes con una crecida en los ingresos. Las

decisiones de marketing no son puntuales, sino que necesitan de un proceso de seguimiento y análisis para demostrar y respaldar su efectividad.

La principal recomendación antes de realizar cualquier acción relacional es, por tanto, la implantación de una nueva filosofía de cambio, liderada por los estamentos superiores de la empresa, que favorezca estas estrategias. Y, así, consiga transmitir al resto de la compañía los beneficios que de esta implantación se pueden desprender, tanto comercial como organizacionalmente.

Teniendo en cuenta la estructura de esta empresa en concreto, resulta en una ventaja a la hora de contemplar estrategias relacionales su aparente simpleza. Aunque, como se verá a continuación, presenta algunos problemas, puede suponer en un factor que facilite uno de los requisitos más importantes del marketing relacional: la integración de toda la compañía a la hora de conseguir sus objetivos comerciales.

Los intercambios relacionales

En este apartado se exponen los cuatro ámbitos de actuación en los que se dividen las estrategias de marketing relacional y se presentan algunas recomendaciones que la empresa escogida debería de llevar a cabo para mejorar las relaciones con su entorno y conseguir así ventajas competitivas.

Ámbito interno

Como ya se ha señalado, el marketing relacional, y las distintas estrategias que lo conforman, tienen una base muy importante en la propia empresa y su estructura. Una estrategia relacional exitosa comienza, especialmente, con una buena relación entre los distintos departamentos de la organización. De la mayor o menor implicación de cada elemento organizativo de la empresa, desde la dirección de producción a los empleados, depende que se llegue a conseguir satisfacer al cliente (Hui, 2006).

Para conseguir esta meta, es necesario que esta información circule a través de la organización haciéndose valer del llamado marketing interno. En palabras de Ahmed y Rafiq (2002), el marketing interno ha de ser entendido como aquellas actividades que conllevan la motivación de los trabajadores de la empresa y cuyo fin último es la implantación de estrategias de marketing

orientadas al cliente. Podría explicarse como aquella parte del marketing relacional de puertas para adentro.

El marketing interno, en nuestro caso particular, se centra en la importancia del empleado, pues la empresa elegida no cuenta con departamentos propiamente definidos (más allá de la distinción entre oficina y almacén). Los trabajadores de ambas partes, en el día a día, no dejan de ser la representación de toda la empresa frente al consumidor y se transforman en los mejores captadores de información y *feedback* disponibles.

Los intercambios de información dentro de la organización estudiada son constantes y directos. Al tratarse de una empresa intermediaria, presenta un flujo importante de pedidos, compras y ventas, por lo que es constante la conexión entre trabajadores, el almacén y su inventario, los clientes y los proveedores. El principal problema que presenta es que su estructura organizacional presenta un exceso de peso de la dirección. Pedidos, compras y ventas se realizan siempre previa autorización de los niveles superiores, lo que dificulta respuestas rápidas o soluciones a problemas poco importantes.

La recolección de datos valiosos y la posible existencia de *part time marketers*, por ende, viene condicionada por el visto bueno de la dirección, lo que dificulta el intercambio de información. El manejo de muchos datos y referencias supone un problema añadido cuando el personal es polivalente y realiza acciones de distinta índole. El cliente pocas veces contacta con la misma persona, y tiene que repetir información que ya había comunicado con anterioridad a la empresa.

Con estas características, y siguiendo a Bowen y Lawler III (2006), algunas recomendaciones en cuanto a marketing interno que esta empresa debería de adoptar son las siguientes:

- *Part time marketers*. Un cliente pretende recibir, como consecuencia de un proceso de venta relacional, un trato personalizado. Los consumidores ya no pueden tratarse como parte de una demanda conjunta de máquinas y aparatos eléctricos. Cada uno es importante de forma particular y requiere de su atención individualizada.

Obviamente, no es algo aplicable a la totalidad de la clientela de la empresa, pero sería conveniente el reparto de los distintos consumidores más importantes, con mayor volumen de compras, entre los trabajadores de la compañía. De esta manera, cuando uno de esos clientes contactase con la empresa, podría hacerlo siempre con la misma persona y la relación (con su conveniente intercambio de información, necesidades y preferencias) no empezaría de cero con cada intercambio. Surge la ya mencionada “memoria comercial”.

- Formación e incentivo de los empleados. Los trabajadores de la empresa deben de tener la formación y los incentivos necesarios para manejar la gran suerte de posibles situaciones nacidas de la existencia de una relación con los consumidores. Cuantos más recursos físicos y habilidades tengan a su alcance, los empleados serán más exitosos a la hora de conseguir, manejar e interpretar la información que el cliente, el proveedor o la propia compañía le brinda.

La naturaleza de la actividad de esta empresa convierte cualquier jornada laboral en un continuo intercambio de información: plazos, precios, referencias. Es de vital importancia contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones previstas lo más eficientemente posible. Y esto incluye bases de datos, comunicaciones directas y toda la información que se necesite (horarios, stock). Pero, además, son necesarias habilidades personales y profesionales para saber interpretar y adelantarse a las necesidades de clientes, proveedores u otros departamentos de la organización.

- *Empowerment*. La empresa necesita dotar a los empleados de cierta libertad de movimientos, un poder de decisión que, aunque limitado, consiga solucionar aquellas situaciones problemáticas que surjan de la existencia de intercambios con la organización. Una excesiva centralización produce pérdidas de tiempo, imagen de poca flexibilidad y resiente una posible relación.

Por ejemplo, puede darse el caso de que un cliente necesite determinado artículo de manera urgente, pero la compañía de transporte con la que trabaja la empresa, por su horario laboral, ya no pueda realizar esa entrega hasta el día siguiente. El empleado debe de ser capaz de solucionar la situación sin tener que recurrir a sus superiores, sabiendo que no supone ningún problema (aunque contravenga lo establecido) y creará una mejor percepción del servicio por parte del cliente. En este caso, por ejemplo, recurriendo a una empresa de transporte alternativa.

Relaciones laterales

El segundo grupo importante de relaciones entre la empresa y su entorno engloba a todas aquellas que se realizan con los agentes que, aunque a simple vista parezcan ajenos a la misma, terminan condicionando su presencia en el mercado. Entre estas relaciones impera la relación con la competencia y con otro tipo de entidades.

En el apartado teórico de este trabajo se hace referencia a la importancia del mantenimiento de una relación efectiva con los competidores. Uno de las características principales del marketing relacional es, precisamente, la idea de competencia como signo de oportunidad y no de rivalidad. A la hora de estudiar el entorno competitivo de una empresa toma especial relevancia el sector en el que opere.

En el caso estudiado, el sector de la mecanización industrial se ha recrudecido en los últimos años. La primera razón de esta nueva situación es la desaparición de parte del tejido industrial y el cierre de numerosas empresas, provocando un descenso generalizado en las ventas de fabricantes de maquinaria y también intermediarios, como la empresa estudiada en este trabajo.

Por otro lado, existe un aumento en la importación de maquinaria desde fuera de la Unión Europea, más barata, que hace necesaria la búsqueda de nuevas fórmulas a la hora de ofrecer productos y servicios en el sector. En la empresa seleccionada, encontramos una nula relación con sus competidores más directos, muchos de los cuales operan en la misma zona y, algunas veces,

ofreciendo productos a los mismos clientes o comprando a los mismos proveedores.

Esta situación puede ser aprovechada por la empresa mediante acciones relacionales. Por ejemplo, se puede llegar a un acuerdo de alianza con una compañía competidora para introducir nuevas tecnologías y máquinas en el mercado que serían imposibles de afrontar de manera individual. Llegar a un acuerdo de “coopetición”, concepto que se introducía anteriormente, puede suponer en ventajas competitivas para todas las compañías involucradas frente a terceros.

Aunque sea lo más relevante de este grupo, las relaciones laterales de una empresa no solo se centran en otras empresas competidoras. En el caso de la empresa escogida, la misma mantiene una estrecha relación con instituciones como universidades y otros centros de enseñanza superior. La existencia de acuerdos de colaboración y prácticas permiten a la compañía contar con trabajadores que estudian en áreas relacionadas con su sector, como la ingeniería. De este modo, puede aprovechar los conocimientos de personas cualificadas, conocedoras de los últimos avances, y realizar procesos de selección de personal de forma más eficiente.

Relación con proveedores

La consecución de una relación en el tiempo con los proveedores de la empresa tal vez sea uno de los factores más importantes a la hora de conseguir ventajas competitivas. Se tiene la idea equivocada de tratar a las empresas que nos suministran bienes y servicios como rivales, bajo el argumento de que su beneficio va contra el propio y viceversa. El marketing relacional descarta totalmente este precepto, considerando a los proveedores como los aliados perfectos para cualquier organización.

Como aseguran Heide y John (1990), la elección de un buen proveedor es primordial para conseguir una continuidad de intercambios y confianza que resulte en una alianza. Para ello es muy importante la verificación. Una empresa debe verificar la habilidad de su proveedor para responder a sus demandas como se espera. La empresa, que actúa como cliente, tiene que

estar segura de que va a poder disponer de su mercancía cuando sea requerida.

La existencia de una relación, sin embargo, hace también necesaria una verificación por parte del propio proveedor a su cliente. Aunque los autores no lo referencien, la empresa tiene también sus obligaciones para con sus proveedores (como los plazos de pago), y tiene que ser capaz de cumplir su parte del intercambio sin problemas.

De acuerdo a los autores, una relación exitosa entre una empresa y sus proveedores puede suponer en sinergias muy beneficiosas. Se trata del *joint action* o acción conjunta, una serie de procesos por los cuales empresa cliente y proveedor actúan de forma conjunta en beneficio mutuo. Por medio de acciones coordinadas, el proveedor se integra y forma parte del proceso comercial de la empresa cliente.

Algunas de las acciones en las que el proveedor puede formar parte hacen referencia al proceso de distribución: la selección del público objetivo, el catálogo de artículos de la empresa cliente, la integración a la hora de realizar promociones o descuentos o la posibilidad de formar parte del programa de ayuda y soporte al consumidor final (Kim, 1999).

La empresa de este trabajo mantiene distintos tipos de relación con sus diferentes proveedores. Al tratarse de una empresa intermediaria, cuenta con gran cantidad de compañías con las que presenta mayor o menor volumen de intercambio. Con las más importantes la integración es bastante notable. Mediante un proceso de acción conjunta, se ha convertido en la distribuidora oficial de una importante marca en la zona, lo que hace posible el mantenimiento de un nivel de ventas constante. Esta sinergia supone un beneficio para ambas.

Aunque la empresa disponga de la exclusividad en la venta y mantenimiento de la maquinaria de una empresa en concreto, sería recomendable ampliar esa eficiencia a otras empresas. El sector industrial es muy cambiante y está condicionado a la creación de nuevas tecnologías. Es necesaria la existencia de relaciones con todos y cada uno de sus proveedores, relaciones más allá de

las existentes (intercambios puntuales bajo pedido expreso de un cliente, por ejemplo), para poder adaptar los cambios en el mercado a la nueva demanda de los consumidores.

Relación con clientes

De las distintas relaciones que mantiene una empresa con su entorno la más relevante es, sin duda, la que presenta con sus clientes. Como indican Costa y Küster (2008), resulta mucho más fácil y barato mantener a un cliente que captar uno nuevo. Los esfuerzos extra en publicidad ya no son necesarios con los consumidores que recurren con cada intercambio a tu empresa. Además, estos mismos clientes satisfechos suponen la mejor promoción posible ante consumidores potenciales.

El marketing relacional hace especial hincapié en los clientes de la empresa y en la relación potencial que se presenta con cada uno de ellos. Es tal la importancia de esa individualización, que algunos autores empezaron a hablar de marketing *one-to-one* (Peppers *et al.*, 1999). Solo estando pendiente de cada cliente y los posibles cambios en su comportamiento con cada intercambio se hace posible una exitosa respuesta a su demanda.

Peppers *et al.* (1999), presentan un programa que recoge los tres puntos básicos que posibilitan una buena relación entre la empresa y sus consumidores:

- Identificación y diferenciación. Como ya hemos indicado en el apartado teórico, es necesario identificar aquellos clientes más valiosos, que son los que rentabilizarán la existencia de relaciones y supondrán una verdadera diferencia. Es importante conocer lo máximo posible a estos consumidores, y no solo con información económica sino también cultural (costumbres, gustos).

La empresa objeto de esta parte del trabajo presenta una gran cantidad de consumidores, por lo que tener información de todos ellos más allá de los datos de contacto y ventas es prácticamente imposibles. Sin embargo, necesita recabar información clave de muchos clientes importantes. Cuantos

más datos se tengan, más preciso será el servicio prestado y más satisfacción producirá el intercambio.

Es importante indicar que las estrategias de marketing relacional, y acciones como recolectar información de los consumidores de la empresa, forman parte de un proceso continuo. De nada sirve saber las preferencias de un cliente respecto a un artículo en un punto determinado en el tiempo. El intercambio de información debe de ser recurrente.

- Interacción. En el apartado teórico de este trabajo se han referenciado también las expectativas del cliente a la hora de interactuar con la empresa según el BCG. Peppers *et al.* (1999), por su parte, se centran en los beneficios de potenciar nuevos medios de interactuar con los consumidores.

En la empresa analizada, por su naturaleza, la mayoría de ventas se realizan a instancias del cliente por medio de llamadas telefónicas o correos electrónicos. Este sistema resulta directo, pero poco eficiente: el personal al teléfono es escaso y también tiene que atender las ventas físicas que se producen. Si se quiere conseguir información también resulta poco apropiado, pues las interacciones no son únicas, sino que salta de empleado en empleado (almacén a oficina, oficina a encargado, y de vuelta a almacén).

Una posible acción determinada a conseguir potenciar la relación de la empresa con sus consumidores podría ser la puesta en funcionamiento de un sitio web (Peppers *et al.*, 1999). Mediante un registro, cada cliente tendría un usuario propio y realizaría los pedidos que estimase oportunos. La información otorgada por parte de la empresa sería importante (stock, precios, características de los productos) y, por parte del cliente, se tendría una monitorización de aquellos aspectos consultados, la relación de pedidos en el tiempo, sus cambios o tiempos entre cada compra.

Una solución como esta no solo haría más eficaces los intercambios y su entrega, sino que ahorraría tiempo a los trabajadores de la empresa y

también a los clientes. Se podrían recomendar directamente otros artículos y conseguir un mayor nivel de *cross-selling*. Disminuyen los costes de compra, la calidad percibida por parte del consumidor aumentaría, y así también su satisfacción.

- Personalización. Las ventas relacionales dan lugar a una personalización a la hora de prestar servicios y vender productos. Y ello supone, como evidencian los autores, adaptar los comportamientos y acciones de la empresa a favor del cliente. Se vuelve a la idea principal que esgrimía Grönroos (2006) de una verdadera orientación al mercado, mediante la adecuación de procesos según las necesidades del consumidor.

La empresa estudiada mantiene una relación en el tiempo con parte de sus clientes gracias a los servicios de reparación y mantenimiento que lleva a cabo. La prestación de los mismos supone ya una personalización por sí sola, pues cada cliente es distinto y tiene sus particularidades. Por este lado la organización sí puede nutrirse de la información que proporciona ese contacto recurrente con sus compradores.

Sin embargo, en las ventas de maquinaria, se observa poca diferenciación. Por ejemplo, los mecanismos y horarios de venta son los mismos para clientes que se encuentran en la misma localidad y para aquellos localizados fuera del país. El uso de un método intermedio que ampara a todos los posibles clientes logra satisfacer realmente a unos pocos.

Para poder mejorar la calidad percibida por parte de todos los consumidores (tiempos de entrega, formas de pago) es necesaria la individualización de estos procesos mediante distintos protocolos de actuación de acuerdo a las necesidades del cliente y la información de la que se dispone de los mismos.

Tabla 1. Resumen de las diferentes recomendaciones de marketing relacional en las diferentes áreas de mejora. Elaboración propia.

Área de mejora	Problema	Recomendaciones
Relaciones internas	Información ineficaz, poco conocimiento real de cada cliente	Creación de <i>part time marketers</i> especializados en clientes relevantes
	Escasos recursos, falta de datos relevantes más allá de los económicos	Uso de bases de datos, información al alcance de toda la organización
	Dificultad a la hora de tomar pequeñas decisiones	<i>Empowerment</i> , mayor libertad de decisión por parte de los trabajadores
Relaciones laterales	Nulo contacto con la competencia, sinónimo de rivalidad	Búsqueda de alianzas estratégicas, oportunidades tecnológicas
Relación con proveedores	Relaciones puntuales con proveedores relevantes, interacciones reactivas	<i>Joint action</i> , potenciación de acciones conjuntas y búsqueda de sinergias
Relación con clientes	Información insuficiente, desfasada y desaprovechada	Creación de bases de datos, recolección de información recurrente en el tiempo
	Interacción poco eficaz, poco adecuada para ventas relacionales	Creación de una página web, monitorización de datos y seguimiento de tendencias
	Escasa diferenciación, relaciones poco eficientes	Protocolos de actuación de acuerdo a características de cada cliente

Errores a evitar

Como recogen Renart y Parés (2002), existen numerosos errores que pueden surgir de la aplicación de estrategias relacionales, que terminan empañando su éxito y no dan lugar a los resultados esperados. A continuación señalaremos algunos que, por la naturaleza de la empresa estudiada, pueden surgir con el tiempo.

Expectativas demasiado altas

El marketing relacional, como el resto de ciencias sociales, depende por completo de los hábitos y actuaciones de personas, por lo que no es exacto. Esto es importante, como indican los autores, pues puede que las expectativas de la empresa sean demasiado altas y no lleguen a cumplirse. Por ejemplo, es probable que existan clientes o proveedores que no quieran mantener una relación con la compañía. Esto no supone ningún problema en principio, pero es posible que en un momento quieran mantener esta relación y después cambien de opinión.

En el caso de la empresa escogida, basada en los avances del sector y en contar con ellos antes que el resto, es probable que algunos competidores se adelanten con nueva tecnología y se pierdan consumidores. Esperar que los clientes o proveedores respondan siempre a los esfuerzos relacionales como la organización quiere sería un error. Para evitarlo, es muy importante poner especial atención a las primeras fases de la estrategia, identificación y diferenciación, como lo llamaban Peppers *et al.* (1999) y cumplir efectivamente con sus expectativas.

Discriminación

Para conseguir un funcionamiento óptimo de la estrategia de marketing relacional se recurre a la selección de clientes, proveedores y cooperadores clave, en los que se invierte más esfuerzo para potenciar la relación. Esta categorización puede llegar a ser contraproducente en el momento en el que la satisfacción percibida por parte los otros agentes pueda descender.

Una de las recomendaciones a esta empresa, de hecho, es la creación de *part time marketers* especializados en clientes relevantes. Aunque hacer especial

hincapié en estos clientes suponga un objetivo prioritario, no se debe por ello de dejar de lado a otros clientes que no sean tan importantes.

Dependencia

La consecución de relaciones estables hace posible un beneficio mutuo para la empresa así como para el cliente, proveedor u otro agente con el que ésta se lleve a cabo. Sin embargo, hay que presentar especial atención a la creación de posibles dependencias. Pueden aparecer relaciones desiguales, en las que la empresa se vea perjudicada y que, contractualmente o por razones productivas o de demanda, no puedan romperse.

La empresa de este trabajo, por ejemplo, cuenta con la venta exclusiva de determinada marca de maquinaria en la zona. Si bien se han determinado anteriormente las ventajas que esto supone, puede pasar que las circunstancias cambien o que se quiera vender ese mismo producto de otra marca que tiene mayor demanda, y entonces la empresa no pueda actuar.

Clientes cautivos

La situación anterior con la distribución en exclusiva de determinada marca resulta perfecta para denotar lo que Renart y Parés (2002) definen como cliente cautivo. Se trata del consumidor que recurre a nuestra compañía repetidamente porque no tiene más remedio. Esta situación en ningún caso puede confundirse con la del cliente satisfecho.

No distinguir entre ambas figuras y tratar este tipo de relación por fuerza puede hacer distorsionar los verdaderos resultados de estrategias relacionales y arrojar unos beneficios que, a la larga, pueden no ser tales. Para evitar este error, también es necesaria la correcta identificación de los clientes y su situación específica respecto a la empresa.

Conclusión

El marketing relacional se ha posicionado como una herramienta indispensable en el cada vez más beligerante entorno comercial actual. Las empresas se ven abocadas a la búsqueda de nuevas fórmulas que supongan diferenciación con compañías rivales y resulten en ventajas competitivas que les ayuden a mantenerse y crecer en el mercado. El marketing relacional, y la consecución

de relaciones estables con los clientes, que es en lo que se fundamenta, suponen la respuesta ideal a la hora de alcanzar hoy en día objetivos comerciales con éxito.

Como se ha podido comprobar con la empresa estudiada en este trabajo, existen compañías que llevan a cabo acciones que tienen cabida dentro del marketing relacional de manera inconsciente, sin ni siquiera presentar estrategias de marketing realmente definidas como tal. Este hecho evidencia la evolución natural que supone el marketing relacional, de acuerdo a las nuevas directrices que marca el mercado, respecto a modalidades tradicionales. Una evolución que ha visto, en el esfuerzo a la hora de centrar recursos en mantener relaciones con el entorno, una oportunidad para hacer frente a un mercado cada vez más individualizado y exigente.

Pero el marketing de relaciones, y las estrategias que de él se desprenden, no pueden suponer en exclusiva todos los esfuerzos de marketing de la organización. El marketing relacional debe de complementar estrategias tradicionales orientadas a captar nuevos clientes. Y este es el primer concepto a tener en cuenta. Solo así, con un flujo constante de captación, mantenimiento y potenciación de los consumidores, y de los intercambios con los mismos, se logrará el resultado óptimo de ambos tipos de estrategias.

Se han esgrimido algunas recomendaciones prácticas para esta empresa de cara a una posible implantación de acciones relacionales. Pero el principal factor para el éxito de estas acciones reside, de hecho, en la empresa. Se ha llegado a la conclusión de que el marketing relacional necesita de un compromiso más amplio que objetivos de fidelidad o meros cambios en algunos procedimientos.

En primer lugar, a destacar, se necesita la predisposición de la empresa a probar otras opciones, aunque funcionen las implantadas actualmente. Muchas de estas acciones y cambios necesitan del completo compromiso de la organización, sobre todo de la dirección, muchas veces reacia a realizar cambios cuando no existe un problema a simple vista.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el mantenimiento de relaciones efectivas de la empresa con su entorno es que los beneficios no resultan inmediatos. En sus primeros estadios, de hecho, una estrategia relacional puede parecer un gasto en recursos y tiempo algo inútil. Esto puede resultar desmotivador y suponer una excusa. Cabe destacar que, como proceso a largo plazo, conlleva un esfuerzo al principio que se verá recompensado más tarde a tenor del mayor o menor grado de implicación de la empresa con la estrategia implantada.

En la definición de marketing relacional de Grönroos (1999) destacaba, junto a este horizonte a largo plazo, otra característica fundamental de esta modalidad de marketing: el intercambio de promesas. Unas promesas fundamentadas en un valor esperado por ambas partes y que se convierte en la piedra angular de la relación. Es importante señalar que la tarea más complicada de llevar a cabo estrategias relacionales es entender que esas promesas que se esperan varían y que hay que reaccionar a tiempo y de forma eficaz para aumentar el valor recibido y mantener así la relación.

También de la definición de Grönroos (1999) se desprende, implícitamente, otra característica principal del marketing relacional: su filosofía de cooperación. Para que el resultado de una estrategia relacional sea óptimo, es necesaria la colaboración de muchos elementos, pasando el marketing de ser un plan esquemático de variables estáticas a convertirse en una manera de hacer las cosas.

Por un lado, de manera interna, resulta fundamental la idea de marketing como una función que atraviesa la organización, en la que colabora cada departamento. Aunque parezca poco relevante, hacer llegar a departamentos contables o de recursos humanos la información sobre los gustos de los clientes o las inquietudes de un proveedor es importante. Con esta valiosa información se pueden optimizar los recursos de la compañía, analizar el impacto de las distintas decisiones comerciales en los resultados o llevar a cabo procesos de selección de personal más eficientes.

Por otro lado, toma un peso especial la competencia a la hora de funcionar en un entorno tan cambiante como el actual. Se trata, sin duda, de uno de los

puntos más problemáticos de cara a su puesta en marcha. Pero acercarse a empresas rivales en busca de un beneficio mutuo puede solventar muchos problemas y dar lugar a nuevas ventajas competitivas para todos, e incluso puede llevar a la entrada en otros mercados o la creación de nuevos.

Por último, cabe destacar que, aunque el marketing relacional resulte ser una herramienta imprescindible actualmente a la hora de conseguir los objetivos de las empresas, no se trata de una fórmula genérica que disponga de unos únicos pasos a seguir o una determinada manera de actuación. Esto se debe al eminente factor humano y subjetivo que necesitan las estrategias relacionales para su puesta en marcha y funcionamiento.

Es necesario concluir, por tanto, que cada uno de los apartados del marketing relacional, algunos de los cuales se tratan en este trabajo (como la venta relacional, el servicio al cliente o las relaciones con proveedores), no son más que una aproximación teórica que puede distar de la situación real de cada compañía.

El marketing relacional, a diferencia del enfoque tradicional, cambia sus cuatro variables de acción por los deseos y necesidades de trabajadores, consumidores o proveedores. Cambiantes e impredecibles, la empresa debe de amoldarse a estos cambios y actuar en consecuencia. El marketing relacional resulta en un proceso de cambio constante individualizado que, por ende, no puede contemplarse en ningún manual.

Bibliografía

- Agulló Leal, F. L. (2000). *Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global*. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/05.FERNANDO%20AGULLO.pdf>
- Ahmed, & Rafiq. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. (Butterworth-Heinemann, Ed.) Recuperado el 2 de Abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=PXNJyOTUtFkC&lpg=PR3&ots=gutMLrnFD-&dq=Ahmed%20y%20Rafiq%202002&lr&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q=Ahmed%20y%20Rafiq%202002&f=false>
- Alcaide Casado, J. C. (Enero de 2013). *CoMarketing: ¡La Unión hace la Fuerza!* Recuperado el 3 de Abril de 2015, de Gestión: <http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2013/313-comarketing-la-union-hace-la-fuerza>
- Bowen, & Lawler III. (2006). *The empowerment of service workers: What, why, how, and when*. Recuperado el 2 de Abril de 2015, de <https://books.google.es/books?id=SDNJzAjyocQC&lpg=PA155&ots=VdSVFKxkOV&dq=empowerment&lr&hl=es&pg=PA155#v=onepage&q=empowerment&f=false>
- Brandenburger, & Nalebuff. (2011). *Co-opetition*. (C. Business, Ed.) Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=sU2e-piQ3tUC&lpg=PA3&ots=ObC56KNOj&dq=nalebuff&lr&hl=es&pg=PA6#v=onepage&q=nalebuff&f=false>
- Casado. (2002). *Alta fidelidad*. DeltaIdeas. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de <https://books.google.es/books?id=LLPCAGmVAEIC&lpg=PA1&dq=alta%20fidelidad%20casado&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q=alta%20fidelidad%20casado&f=false>
- Christopher, Payne, & Ballantyne. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. (D. d. Santos, Ed.) Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <http://bitly.com/1d1F1XL>
- Costa, & Küster. (2008). *La venta relacional: una aplicación en tiendas de electrodomésticos minoristas*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/download/1124/1740>
- Grönroos. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, III(46), 327-335.
- Grönroos. (2006). *On defining marketing: finding a new roadmap for marketing*. (6. 3.-4. Marketing Theory, Ed.) Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/artiklar_-_obligatoriska/1.115236/DOndefiningmarketing-anewroadmapformarketing.pdf

- Heide, & John. (1990). *Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships*. Recuperado el 4 de Abril de 2015, de <http://www.jstor.org/stable/3172548>
- Hui. (2006). *Relationship Marketing: Is It a Paradigm Shift?* Recuperado el 27 de Enero de 2015, de http://kchui.com/articles/Relationship_Marketing_Paradigm_Shift.pdf
- Kim. (1999). *On determinants of joint action in industrial distributor–supplier relationships: Beyond economic efficiency*. Recuperado el 4 de Abril de 2015, de http://www.researchgate.net/profile/Stephen_Kim6/publication/222182137_On_determinants_of_joint_action_in_industrial_distributorsupplier_relationships_Beyond_economic_efficiency/links/54181de60cf25ebee988061b.pdf
- Morgan, & Hunt. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Recuperado el 19 de Febrero de 2015, de <http://www.academia.edu/download/31109704/dpvsvr5tggcuo9doj7t04.pdf>
- Peppers, Rogers, & Dorf. (1999). *Is your company ready for one-to-one marketing?* Recuperado el 12 de Marzo de 2015, de Columbia University: <http://www.columbia.edu/~rk566/Larry/Is%20Your%20Company%20ready%20For%20One%20To%20One%20MRKT.pdf>
- Quesada, & Ruiz. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2267957.pdf>
- Ravald, & Grönroos. (1996). *The value concept and relationship marketing*. (E. J. Marketing, Ed.) Recuperado el 25 de Enero de 2015, de http://www.researchgate.net/publication/235270562_The_value_concept_and_relationship_marketing/file/3deec5224f05e75b
- Reinares. (2009). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://bit.ly/1d44pfG>
- Renart, & Parés. (2002). *Marketing relacional: ¿Café para todos?* Recuperado el 14 de Marzo de 2015, de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/063636600%201334672732.pdf>
- Ryals. (2005). *Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de http://sites.google.com/site/cdpedron/ryals_2005.pdf
- Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.