

# Del Marketing de servicios al marketing relacional

Juan Carlos Chica Mesa  
jchica@nevado.manizales.unal.edu.co

## Resumen

El marketing relacional se puede definir como la administración del cliente, esto sólo puede darse a través de la búsqueda de su conocimiento, o sea, medir constantemente sus necesidades, temores, gustos, comportamiento dentro de su entorno o medio ambiente (social, cultural, político), teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente, lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros.

El Marketing Relacional (CRM) debe manejar algunos conceptos para lograr alcanzar sus metas: 1) Tener en cuenta el ambiente de mercado como factor influyente en el cambio de las necesidades, gustos y actuaciones del cliente; 2) Apoyo tecnológico 3) Un proceso de comunicación adecuado 4) Efectividad y Eficiencia.

Dentro del proceso de la aplicación del CRM debe darse una metodología que permita la consecución de las metas planteadas, también debe tenerse en cuenta que las ventajas más importantes se alcanzan en el medio – largo plazo, mientras que a corto plazo se logran resultados que tienen que ver con la reducción de costos de los procesos de relación con el cliente (áreas de marketing y ventas).

**Palabras Claves:** Marketing relacional, apoyo tecnológico, efectividad

## Abstract

Relational marketing can be defined as the administration of the client, this only can occur through the search of their knowledge, that is, to constantly measure the clients necessities, fears, tastes, behavior within its surroundings (social, cultural, political), considering that these characteristics vary quickly, which means that the companies must be in disposition and to the expectation of these variations, with the purpose of maintaining the satisfaction of their clients and the attainment of others.

The Relational Marketing (CRM) must handle some concepts to manage to reach their goals: 1) consider the market atmosphere as an influential factor in the change of the necessities, tastes and performances of the client; 2) technological Support 3) a suitable process of communication 4) Effectiveness and Efficiency.

Within the process of the CRM application a methodology that allows the attainment of the raised goals must occur, also it must consider that the most important advantages are reached - long term, whereas in the short term results are obtained that have to do with the reduction of costs of the processes of relation with the client (areas of marketing and sales).

**Key Words:** Relational marketing, technological Support, effectiveness

## Introducción

En el actual ámbito académico del marketing es imperante reconocer la pluralidad opciones de estudios de mercados; sin embargo, siempre se ha optado por el llamado marketing de servicios. Teniendo en cuenta esta posición se exponen las ventajas del marketing relacional, entendido como la administración del cliente, que permite conocer sus necesidades, temores, gustos, comportamiento y ambiente (social, cultural, político); y hallar modelos de medición contextualizados, con el fin de mantener la satisfacción de estos clientes y la consecución de otros.

Así se presentan en este artículo los siguientes capítulos: el capítulo 1 da la bienvenida al marketing relacional después de las múltiples aplicaciones del marketing de servicios en el ámbito mercadológico. El segundo capítulo explica en qué consiste el Marketing Relacional o CRM. En el tercer capítulo se reflexiona sobre el ambiente del mercado. En el cuarto capítulo se profundiza en las relaciones internas del CRM, en el quinto se destaca su efectividad y eficiencia; en el sexto se presenta la metodología básica para realizar un proyecto CRM, en el séptimo las metas y objetivos en el CRM y finalmente se presentan las conclusiones correspondientes.

## 1. Marketing de servicios ha muerto y ha dado paso al marketing relacional

“El marketing de servicios ha muerto y ha dado paso al marketing relacional”, esta afirmación, aparentemente drástica parece ser real. El marketing de servicios fue algo que durante las postrimerías del siglo anterior dictaba las directrices tanto de la excelencia como de la estrategia fundamental del mercadeo pero hoy, en los comienzos del siglo XXI, aunque muchas empresas, y por supuesto sus productos, se encuentran aún en el siglo XX; otras han migrado a aquello que comúnmente se conoce como Marketing Relacional o CRM, aunque no se puede afirmar que sea la mayoría de ellas.

En Colombia, en las puertas de una segunda apertura mundial con el ALCA o el TLC, nuestras organizaciones aún piensan en el producto como su principal razón de ser; afirmación cierta unos años atrás, pero que hoy sería muy osado mantenerla. Es claro que tanto la evolución de las necesidades como de los mismos diseños y la competencia hacen que esta idea ya no sea tan efectiva en el logro de metas de mercados aun cuando sea apoyada por medio de servicios.

## 2. Marketing relacional o CRM

Si la mercadotecnia de productos se dio durante los años 80 y la de servicios en los 90, hoy podemos afirmar que se da la mercadotecnia de CRM, dicho de otra forma, pasó de Administrar al cliente a Gerenciarlo.

CRM, por definición busca entre otros, los siguientes objetivos:

- Cambiar el concepto de relaciones mediante una **visión integrada** y única de los clientes (potenciales y actuales), a través del empleo de herramientas de análisis y el desarrollo de acciones más inteligentes.
- Gestionar las relaciones con los clientes de una manera única e independiente del canal de contacto: telefónico, sitio web, visita personal, etc.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

Si analizamos las anteriores metas, encontramos que el hecho de tener una visión integrada y holística del cliente permite comprender sus actuaciones, temores, necesidades, gustos y en general su comportamiento sin aislarlo de su ambiente específico.

\* Profesor Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Director del departamento de Administración, Docente en el área de mercadeo, Economista empresarial, Ingeniero de sistemas, Especialista en Desarrollo Gerencial, Magíster en Administración con énfasis en mercadeo.

3. Ambientes del mercado

Es precisamente ese ambiente específico, el que en últimas determina el comportamiento de los consumidores. Tradicionalmente en los textos de Mercadeo, se hablaba del macroambiente externo de mercados y del microambiente externo de mercado\*. En el primer caso, se perdía el control de la situación aunque se tenía un manejo de la misma; además afectaba por igual a todas las organizaciones y en el caso del microambiente, se decía que afectaba a unas organizaciones en particular aunque era medianamente controlable.

Sin embargo, cabe aquí preguntarse: ¿qué queda del cliente? y ¿cómo se pueden resolver las necesidades que ese mismo ambiente ha planteado y que reconoce como individuales?

Para dar solución a estos cuestionamientos, permítanme dar un ejemplo: un cliente puede tener una situación económica similar a otro y además estar dentro de la misma posición en tec-

nología y competitividad pero culturalmente es distinto. Además, ¿No implica esto que se deba entregar un producto específico al cliente? Esto es muy difícil pues a pesar de cumplir y compartir algunas de las características identificadas en el macroambiente externo, (Ver Figura 1) se presentan diferencias culturales significativas, situaciones de políticas distintas, entre otros aspectos que no satisfarían este cliente (u organización) con toda seguridad. Entonces, ¿Cuál es la propuesta?

La propuesta es entonces, diseñar un producto cuyo diseño se centre en el cliente y no un grupo numeroso de estos. Gráficamente sería como se expresa en la Figura 2. Lo cual implica que es el cliente, en su propio ambiente, quien debe definir cómo es el producto que desea adquirir; y es la empresa, de acuerdo con estas requisiciones la que debe entregar el producto específico, de tal forma que supla las necesidades de los clientes.

Figura 1. Factores del macroambiente externo de la compañía



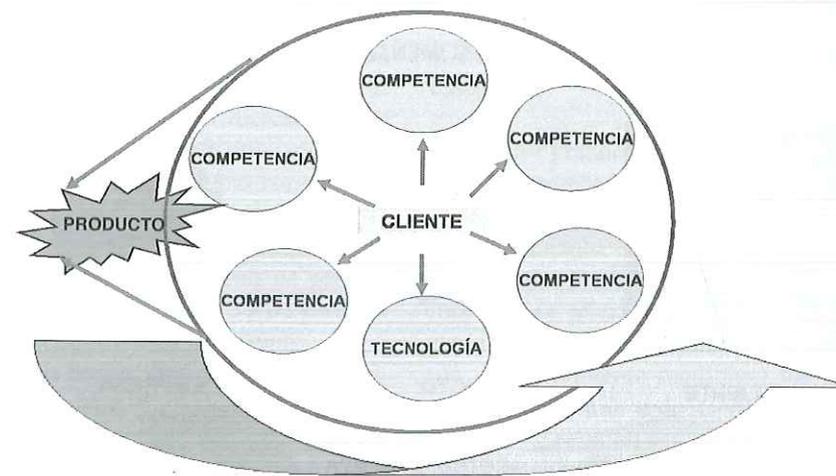
Fuente: Kotler

\* Kotler, Marketing, 1999 8 edición

□ Cuando me refiero a organizaciones, incluyo tanto a los proveedores del producto o servicio como a los consumidores.

□ En el presente artículo, cuando se hable de producto se debe entender también como servicio.

Figura 2. El CRM desde el cliente



La figura 2 muestra entonces, que para aplicar Mercadeo Relacional se debe mirar al cliente en forma integral, de acuerdo con su desempeño en un ambiente determinado. Pero allí no finaliza el tema, este es apenas el comienzo, porque desde el punto de vista del CRM el macroambiente es continuo y dinámico, lo cual implica que todos los factores se modificarán, quizá más rápido de lo que las empresas actuales puedan adecuarse y deberán entonces comenzar de nuevo.

4. Las relaciones en el CRM

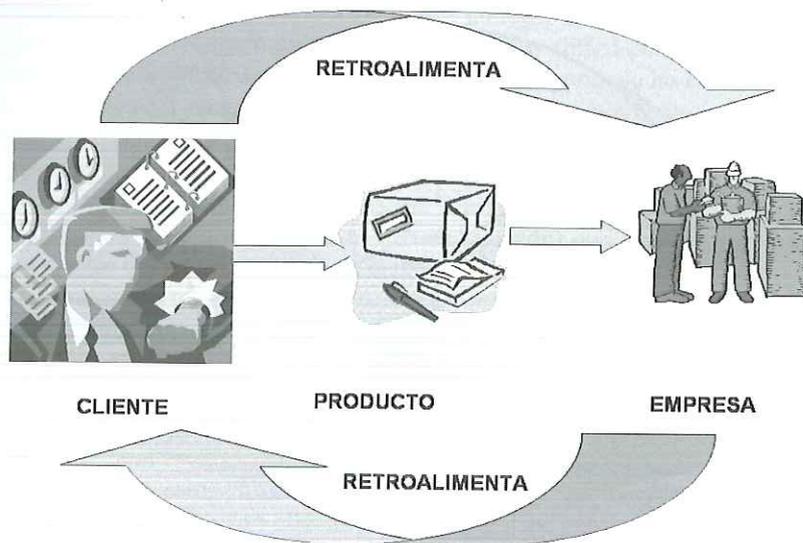
El segundo aspecto a analizar, es el referente a las relaciones, estas son el elemento crítico y es allí donde más se necesita en primer lugar el apoyo tecnológico. En este punto del CRM, la tecnología se convierte en un arma de competencia. El CRM puede desarrollarse aun sin tecnología; pero si se cuenta con ella y se maneja adecuadamente, la ventaja competitiva que se obtiene es suficiente para medianamente competir, pues

la gran mayoría de las empresas, especialmente aquellas con influencias de multinacionales, ya están enfocadas a la administración de las relaciones.

Pero ¿Qué son las relaciones con el cliente?, hoy por hoy, estas ya no son simplemente la identificación de necesidades sino que van mucho más allá, son la forma de “medir” el grado de necesidad del cliente, casi a diario de ser necesario; de evaluar constantemente los productos o servicios y de saber cómo están supliendo la necesidad identificada. Sin embargo, ¿Por qué necesidad identificada?, porque ésta cambia y el tiempo de preaviso para este cambio es demasiado corto en la actualidad. Dicho de otra forma, el concepto de la relación: Cliente à Producto à Empresa, cumple cabalmente con lo que se conoce como proceso de comunicación; de allí, el símil con el proceso sistémico y con la necesidad de la tecnología, especialmente con los aspectos relacionados a las retroalimentaciones. Gráficamente este proceso se puede apreciar en

□ Hago hincapié en que la tecnología es un factor necesario para desarrollar un correcto CRM aunque no suficiente.

Figura 3. Administración de las relaciones con el cliente



Como puede observarse, lo fundamental del proceso relacional se da en su gestión. Esta gestión consiste en gran parte en diseñar un sistema eficiente de monitoreo, que esté definiendo claramente cómo se dan los cambios y cómo este proceso se puede adaptar para que los cambios sean aplicables en forma competitiva.

La gestión va más allá del análisis e interpretación de los datos, es la gerencia, el *management* de la sigla CRM y prácticamente define el factor de ventaja con respecto a la competencia.

Aquí se debe recordar que una excelente tecnología no garantiza el éxito, pues esta depende en más del 80% del manejo que se le dé. Así, existen empresas que con sólo un teléfono se constituyen en una dura competencia para empresas que poseen poderosos sistemas de información cuya utilización desconocen o es incomprensible.

Las relaciones con el cliente involucran también, una combinación de medios, hay clientes a quienes no se les puede llegar por medios convencionales o por el contrario, sólo es posible

de comunicación; lo anterior debido a diversos factores que van desde lo cultural hasta lo conceptual, esto es, hasta la aceptación o negación de un medio específico. Por ello, la empresa debe estar dispuesta a manejar y disponer de cualquier medio de comunicación.

### 5. Efectividad y eficiencia en el CRM

El tercer aspecto o el tercer cimiento del CRM es el referente a la efectividad y a la eficiencia. Pues ¿de qué sirve saber las necesidades del cliente y el producto que necesita si cuando si no lo puedo proveer?, o peor aún ¿Para qué le sirve un producto entregado en el momento no solicitado?

Antes se hacía un gran énfasis en la entrega y en la medición del servicio postventa y aunque se obtenían varios indicadores, al momento de actuar o de reacción, ya era muy tarde, dicho de otra forma se era altamente eficiente (pues se lograba medir lo que se quería) pero poco efectivo (ya que la reacción era tardía y muchas veces nuestra competencia ya estaba allí). Cabía la disculpa de no tener la tecnología necesaria

para responder, sin embargo, en la actualidad ya está a nuestro alcance. El problema radicaba en que la gestión de la información no se manejaba o administraba correctamente.

En la actualidad, no ser efectivo y más aún no ser eficiente, es prácticamente morir o ir camino al cadalso en cuanto al mercado y por supuesto, estos factores se verán reflejados en el rendimiento tanto financiero como competitivo y económico de nuestras organizaciones. La eficiencia y la efectividad se basan principalmente en indicadores y estos deben venir de parte y parte; esto es, de parte del cliente y de parte de la gestión de la empresa con ese cliente.

En un análisis hecho por AMR Research<sup>1</sup>, se mostraban los siguientes indicadores (de mayor a menor importancia) como medida del ROI<sup>2</sup> en las implantaciones de CRM:

Lo anterior debido a que todo lo que se haga en CRM necesita ser medido, tanto en forma cuantitativa como en forma cualitativa; lo cual implica a su vez, elaborar indicadores cuidadosamente seleccionados para poder desarrollar y evaluar eficientemente el proceso CRM. A manera de sugerencia, se recomienda la aplicación de

la técnica BCC (Balanced Score Card) o cuadro de balance integral como estrategia para realizar las mediciones continuas del proceso.

### 6. Metodología básica para un proyecto CRM

Uno de los grandes problemas en la medida del impacto que pueda tener el CRM basado en los **indicadores** sobre los clientes y la empresa, es que las ventajas más importantes se alcanzan en el medio-largo plazo, debido al cambio de concepto de relación con el cliente. Mientras que a corto plazo, básicamente se obtienen (y son más fácilmente medibles) los resultados concernientes a la reducción de costos de los procesos de relación con los clientes en las áreas de marketing y ventas.

Por ello, hay que tener un cuadro de indicadores compuestos tanto por indicadores en el corto plazo como en el mediano-largo plazo; así como un **cronograma** aproximado de su cumplimiento. Veamos ahora como "controlar" el proyecto CRM mediante el empleo de una metodología básica que siga las siguientes **etapas**:

Cuadro 1. Indicadores de rendimiento de la aplicación de CRM

Concepto	% de uso
Satisfacción del cliente / tasa de retención	78
Reducción de costos de atención al cliente	71
Incremento en ingresos	59
Adquisición de nuevos clientes	57
Reducción del costo de ventas	52

<sup>1</sup> Tomado de Internet: [www.amrresearch.com/](http://www.amrresearch.com/)

<sup>2</sup> ROI (Return Over Investment), tradúzcase como Retorno sobre la Inversión.

**Tabla 1. Etapas básicas del CRM**

1.	Definición de objetivos y visión del proyecto CRM
2.	Definición de la estrategia CRM
3.	Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas
4.	Información
5.	Tecnología
6.	Seguimiento y control

Además, se debe precisar que la implementación del CRM basado en la eficiencia y la eficacia tiene unos costos asociados, no únicamente monetarios, sino de adaptación y adecuación del personal, por ello en la elaboración del **presupuesto** correspondiente se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Costos de Consultoría
- Costos en Formación
- Costos de Software
- Costos de Hardware
- Costo del personal de la organización (incluyendo capacitación y nuevas contrataciones)

Ahora, ¿Cómo podríamos dividir el presupuesto? Tomando dos grandes partidas: consultoría y tecnología y luego analizándolas con respecto a su impacto en la metodología. La parte tecnológica es muy importante en el presupuesto, especialmente para los puntos 4 y 5 de la metodología aunque nunca va a ser el único inductor para conseguir el cambio en el concepto de relaciones con los clientes sí es un elemento crítico en la consecución de resultados.

**7. Metas y objetivos en el CRM**

Después de analizar la metodología para pasar o mejor, evolucionar de ese marketing de servicios

al marketing relacional, he aquí una aproximación para comenzar el proceso de adaptación al mercadeo relacional, haciendo la salvedad, de que el principal factor de éxito es la disposición de la alta dirección a la cual se debe enfocar la empresa en esta vía.

Para el logro de lo anterior, inicialmente se deben tener claras la definición de objetivos y la visión del proyecto CRM, así como su estrategia, para luego proceder con la clarificación de conceptos; entre ellos:

- Identificación clara de **segmentos** en función de los parámetros clave para cada caso y propuesta de valor para cada uno de ellos.
- Definición de **estrategias por segmentos** de clientes.
- Análisis **claro** de la **diferenciación** (desde el punto de vista del cliente) de la organización frente a los competidores.
- **Modelización de los procesos** de relaciones con los clientes a través de los distintos departamentos.
- **Costeo por cada cliente y medir la rentabilidad** por cliente/segmentos de los distintos productos/servicios.
- Mecanismos para la definición de **nuevos productos/servicios** adaptados a sus necesidades.

- Análisis de los **“puntos de contacto”** con el cliente.
- **Sensibilidad** de la organización hacia el cliente.
- Gestión de **la marca**.
- Mecanismos de **fidelización** y cuales son sus inductores clave **Puntos fuertes y débiles** de la organización al respecto de CRM.
- **Posicionamiento** de la organización en el mercado.
- Análisis del **plan de marketing** y sus resultados.
- **Costos de adquisición por cliente y tasa de retención**.
- Modelización del **ciclo de vida del cliente** así como del valor del cliente.
- Definición de la **información necesaria** así como los procedimientos de gestión.
- Otros de acuerdo con la particularidad de la empresa.

Tras haber definido todos estos elementos, se tendrá una clara visión de las posibilidades

del proyecto así como la definición del cuadro de indicadores.

Finalmente, se pueden modelar los cambios definidos en el apartado 3 de la tabla 1 que darán resultados en el corto plazo debido al ahorro en los procesos. De aquí también se puede pasar a las fases más tecnológicas (4 y 5 Tabla 1) con un mayor nivel de garantías.

**Conclusiones**

Como conclusión, la integración del concepto de “organización centrada en el cliente” es indispensable para la competitividad de las organizaciones pero esta transición es compleja tanto organizacional como tecnológicamente hablando y ha de ser soportada por una metodología consistente así como las correctas herramientas de medición de manera que refleje si se ha justificado o no la inversión en esfuerzo humano y de dinero. Ya no es solo servicio, es relaciones y de cómo se adecue nuestra organización y como las administremos estaremos hablando de éxitos o de fracaso.

**Referencias Bibliográficas**

- AMR RESEARCH. Tomado de Internet: [www.amresearch.com](http://www.amresearch.com)
- GONZÁLEZ RECUENCO. Javier, SALUTREGUI PALACIOS, Javier y SÁNCHEZ DE TORO, Jeronimo. Londres: Prentice Hall, 2000
- GRÖNROOS, Christian . Marketing y gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos, 1994
- KOTLER, Philip Armstrong. Marketing. 8ava. Edición. Buenos Aires: Latinoamericana, 1999