

## HOW TO IMPROVE A RELATIONAL MARKETING STRATEGY

(Cómo mejorar una estrategia de marketing relacional)

Lluís G. Renart  
Profesor Adjunto del departamento de Dirección Comercial  
[renart@iese.edu](mailto:renart@iese.edu)

Carles Cabré  
Asistente de Investigación  
[ccabre@iese.edu](mailto:ccabre@iese.edu)

IESE Business School – University of Navarra  
Avda. Pearson, 21  
08034 Barcelona  
Tel: + 34 93 253 42 00

## COMO MEJORAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL

### Resumen

¿Cómo puede seguir avanzando una empresa que ya ha puesto en marcha una estrategia de marketing relacional con cierto nivel de éxito? Proponemos que desarrollen un proceso de mejora continua a cuatro niveles:

- revisar su misión, cultura y valores de la empresa;
- rediseñar su estrategia relacional;
- mejorar cada una de sus actividades relacionales;
- revisar y mejorar la calidad de los medios tecnológicos y del equipo humano, la ejecución y el buen gobierno de todo el proceso.

Esta revisión debería dar como resultado la generación y sostenimiento en el tiempo de relaciones comerciales de alta calidad.

**Palabras clave:** Marketing relacional, fidelización de clientes, calidad de la relación, confianza.

\*\*\*\*\*

### HOW TO IMPROVE A RELATIONAL MARKETING STRATEGY

After a company has successfully launched a relationship marketing strategy, the question becomes: How to further improve it? In order to generate and sustain high quality commercial relationships, we propose a continuous improvement process, executed at four levels:

- To review its mission, culture and values.
- To redesign its relationship marketing strategic policies
- To improve each one of its separate relational marketing activities
- And to review and improve the human team; the IT resources; the implementation details; and the leadership and governance aspects of the whole process.

**Key words:** relationship marketing, loyalty, relationship quality, trust

## COMO MEJORAR UNA ESTRATEGIA RELACIONAL

### Introducción

Desde la introducción del concepto de marketing relacional por Berry en el año 1983 (Hunt, 2002) y la progresiva refinación del término, entre otros, por Berry y Parasuraman (1991), Gummesson (1994), Morgan y Hunt (1994), Sheth y Parvatiyar (1995), y Grönroos (1996), esta disciplina se ha convertido en uno de los paradigmas más importantes dentro del marketing (Sheth y Parvatiyar, 2002).

En las últimas décadas se han realizado un gran número de investigaciones con el fin de analizar el impacto de los programas de marketing relacional (*customer relationship management*, CRM) en la satisfacción y fidelización de la base de clientes (Payne y Frow, 2005).

Sin embargo, los resultados conseguidos por estos programas están lejos de alcanzar sus promesas de lograr fidelizar a los clientes y retenerlos (Day y Van den Bulte, 2002; Dignan, 2002).

El presente trabajo aspira a responder a la siguiente pregunta: “¿Cómo puede seguir avanzando y mejorando su estrategia de marketing relacional una empresa que ya lo ha puesto en marcha y ha alcanzado un cierto nivel de éxito con dicha actividad?”. En otras palabras, una vez superada la primera etapa de iniciación o lanzamiento y puesta en marcha de una estrategia de marketing relacional, ¿cómo se puede desarrollar un programa de mejora continua del mismo?

El presente trabajo puede enmarcarse de acuerdo con las siguientes consideraciones:

1.- Los autores han aspirado no solamente a generar un conocimiento sobre el “qué” (conocimiento proposicional), sino también un conocimiento instruccional o prescriptivo

sobre el “cómo” llevar a cabo la mejora de una estrategia de marketing relacional ya implantada y en marcha en una determinada empresa u organización (Mokyr, 2002, pág. 4). En otras palabras, hemos aspirado a ofrecer, como dice Mokyr (2002, pág. 13), «un conjunto de instrucciones, derivadas del conocimiento adquirido sobre un problema y su entorno, que dirige a una persona a diseñar y poner en práctica un determinado plan de acción».

Con ello, creemos ser coherentes con lo indicado también por el profesor del IESE, Carlos Cavallé, en la introducción a los diferentes tomos de la colección Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, cuando afirmaba que dicha publicación pretendía encontrar el justo punto entre el puro “saber” y el simple “hacer”, para quedarse en el «saber aplicable y aplicado a dirigir».

2.- Por lo que se refiere a la metodología, hemos empleado una combinación de análisis deductivo de la bibliografía existente, con un análisis inductivo, basado en la redacción y posterior análisis longitudinal de varios casos reales, seleccionados mediante un proceso no estadístico, o como muestra de conveniencia. Creemos que un análisis longitudinal o de proceso resulta particularmente adecuado para el tema considerado.

3.- El presente trabajo se sitúa en un contexto o fase de descubrimiento de nuevos hechos, proposiciones y teorías, y no en un contexto de verificación o justificación de los conceptos y procesos que se proponen: aceptación o rechazo de proposiciones, hipótesis, leyes o teorías, (Hunt, 2002, págs. 24-25).

4.- Teniendo en cuenta que la palabra “relaciones” puede referirse a muy distintos tipos de vínculos entre distintos tipos de actores, advertimos al lector que nuestro interés se ha centrado en las relaciones comerciales entre una empresa y sus clientes finales individuales. Posiblemente, las ideas que exponemos sean también de aplicación en contextos de relaciones entre entidades sin afán de lucro (ONG y similares) y sus públicos (en particular, sus donantes de fondos). No hemos pretendido, por lo menos por el momento, aplicar estas ideas a las relaciones comerciales entre dos empresas u organizaciones, es decir, en contextos en que, por ambas partes, existe un conjunto relevante de personas que pueden intervenir e influir en la relación.

5.- Creemos que nuestro enfoque es claramente de dirección general, es decir, que no aspiramos tanto a exponer detalles técnicos (programas informáticos de CRM, etc.), sino

que pretendemos ofrecer a los máximos responsables de las empresas u organizaciones un “mapa de proceso de avance”, una “hoja de ruta” que les permita liderar un proceso de avance hacia la implantación y mejora continua de una estrategia de marketing relacional, que incluya, pero que a la vez supere, los enfoques comerciales puramente transaccionales.

6.- Finalmente, nos parece que nuestras propuestas son claramente en favor de un proceso jerarquizado o *path dependent*, en el que no sólo sugerimos llevar a cabo un conjunto de posibles actuaciones a distintos niveles, sino que dichas actuaciones deben efectuarse en un cierto orden. O que por lo menos hay que tener en cuenta que hay una cierta jerarquización de ideas. En otras palabras, que el proceso debe empezar por la misión cultura y valores de la empresa, y no, viceversa, por la adquisición de determinados medios técnicos informáticos.

### **Cómo mejorar una estrategia de marketing relacional**

El propósito del presente artículo es proponer una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo mejorar una estrategia de marketing relacional? Nuestra investigación se centra en aquellas empresas u organizaciones que en su día decidieron poner en marcha una estrategia de marketing relacional, y una vez que la han puesto en práctica y han logrado un cierto nivel de éxito, se plantean la pregunta de cómo seguir avanzando hacia objetivos relacionales más ambiciosos y entrar en un proceso de mejora continua de su marketing relacional.

Evidentemente, llegar a este punto no es fácil. Nosotros proponemos que para alcanzar este nivel, ya bastante avanzado, las empresas posiblemente han seguido un largo proceso que probablemente ha consistido en las etapas que se detallan en el Cuadro 1.

#### **(Insertar aquí Cuadro 1)**

Muchas empresas arrancan de una situación de partida preexistente en la cual desarrollaban una estrategia comercial fundamentalmente transaccional, es decir, enfocada casi en exclusiva a la captación de clientes nuevos, sin aspirar ni invertir en procesos de

identificación y fidelización de la base de clientes. Esta era, por ejemplo, la situación de la división de impresoras de gran formato de HP en 1997<sup>1</sup>.

Como puede verse en el Cuadro 2, las distintas empresas que hemos estudiado tomaron esta decisión inicial de diseñar y desarrollar una estrategia relacional en determinado momento de su historia.

*(Insertar aquí Cuadro 2)*

Como podemos ver, algunas de estas empresas u organizaciones pusieron en marcha estrategias relacionales *avant la lettre* (antes de que se empezase a hablar del concepto).

### **Las tres reflexiones previas del marketing relacional**

Como hemos propuesto en nuestro artículo “Claves del marketing relacional bien hecho” (*Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 70, septiembre-octubre de 2005), las empresas que, como las anteriormente citadas, decidan diseñar y poner en marcha una estrategia de marketing relacional, deben tener en cuenta tres reflexiones previas o consideraciones preliminares que marcarán el progreso o avance en la estrategia relacional. Estas reflexiones son preguntas que deben formularse los responsables de los programas relacionales y que les permitirán tener una idea más clara de las posibilidades de éxito de la nueva estrategia.

En primer lugar, es importante analizar si su empresa parece tener suficiente potencial relacional. ¿Resultará factible y rentable para la empresa poner en marcha un programa de relación con sus clientes?

En segundo lugar, tener en cuenta que no todos los clientes pueden estar interesados en mantener una relación; algunos clientes pueden preferir seguir comprando a la empresa en modo transaccional, es decir, sin identificarse y sin facilitar sus datos.

---

<sup>1</sup> Para más detalles, puede verse el caso “Hewlett Packard Designjet Online 1997”, IESE, M-1084.

Y en tercer lugar, tener en cuenta que una estrategia relacional puede ser de baja intensidad, es decir, que puede no aspirar a cubrir de entrada todas las etapas del marketing relacional<sup>2</sup>.

Analizadas estas tres reflexiones marco, y en caso de obtener un diagnóstico positivo sobre la presunta viabilidad de la puesta en marcha de una estrategia relacional en una empresa determinada, es conveniente diseñarla y ponerla en práctica correctamente.

Por tanto, conviene tener en cuenta que el marketing relacional no es un camino recomendable para todo tipo de empresas. Al contrario, la experiencia de los últimos años en la implantación de programas relacionales demuestra que es un proceso paulatino donde los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza.

### **Los cuatro pasos en la puesta en marcha de una estrategia relacional**

Nuestra propuesta es que hay que empezar por definir la misión, los valores y la cultura de la empresa.

La misión de la empresa debe incluir una cierta combinación de motivos extrínsecos (obtener ciertos resultados tangibles o recompensas materiales), motivos intrínsecos (la satisfacción del trabajo bien hecho, el aprender y adquirir conocimientos), y motivos trascendentes o altruistas (ayudar a satisfacer las necesidades reales de los clientes, contribuyendo a que se desarrollen profesional y humanamente). La calidad motivacional de un programa de marketing relacional será tanto más elevada cuanto mayor peso tengan los motivos trascendentes o altruistas.

El segundo paso es diseñar la estrategia relacional propiamente dicha. Son estratégicas todas aquellas decisiones de gran calado, a medio y largo plazo, que definen con visión de conjunto cómo la empresa se relacionará de manera más profunda y de mejor calidad con sus mejores clientes.

*(Insertar aquí Cuadro 3)*

---

<sup>2</sup> Las ocho etapas del marketing relacional son: identificar, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar la relación y crear una comunidad de usuarios de la marca.

El tercer paso es el diseño y puesta en práctica de una serie de actividades relacionales. Una estrategia relacional se compone de un conjunto de actividades separables e individualizables que son iniciativas o propuestas de servicios, privilegios o beneficios distintos que el cliente recibe gracias a su relación con la empresa. Se supone que cada una de estas actividades contribuye a fortalecer la relación con sus mejores clientes. Por ejemplo, sesiones de formación, una revista, etc. Las actividades relacionales son las que dan contenido concreto a la estrategia relacional, de la misma manera que cada uno de los productos o servicios de una empresa dan contenido a su estrategia comercial.

La estrategia relacional y cada una de sus actividades relacionales deben estar alineadas con la misión, cultura y valores de la compañía.

Y el cuarto paso es la adquisición de medios y recursos necesarios para poner en práctica con eficacia y éxito cada una de las actividades relacionales que en su conjunto componen la estrategia relacional. En concreto, la identificación, selección e implantación de los medios tecnológicos (CRM, páginas web, intranet, extranet, programas de *business intelligence*, *data mining*...) y el equipo humano responsable de la gestión de la estrategia relacional. Y, finalmente, controlar la calidad de la puesta en práctica del buen gobierno de todo el proceso.

La implantación de la estrategia debe ser gradual, y la incorporación de actividades relacionales debe seguir un plan de incorporación progresivo, realizando un seguimiento del grado de receptividad, uso y satisfacción de los clientes con cada una de ellas.

### **Las ocho claves del marketing relacional**

Antes de la puesta en marcha de la estrategia relacional es conveniente tener en cuenta las ocho claves del éxito en el diseño y puesta en práctica de un programa relacional.

Tras haber observado varios programas de marketing relacional a lo largo de los últimos años, y basados en las entrevistas que hemos mantenido con los responsables de estos programas, hemos propuesto la lista de ocho claves de marketing relacional que se presentan en el Cuadro 4.

*(Insertar aquí Cuadro 4)*

En nuestro artículo “Claves del marketing relacional bien hecho” (*Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 70, septiembre-octubre de 2005) se detalla el contenido de cada una de estas claves.

### **¿Cómo seguir avanzando?**

Al cabo de un cierto tiempo después de haber diseñado e implantado una estrategia de marketing relacional, las empresas pueden valorar los resultados y emitir un diagnóstico sobre el nivel de éxito alcanzado. Por ejemplo, el caso Spainsko relata cómo al final del primer año de vida de la empresa, los resultados operativos y económicos eran muy escasos y la empresa se hallaba casi al borde de la desaparición. En el caso de HP en Designjet online, después de seis años de funcionamiento del programa se alcanzaron unos resultados excelentes, aunque existían dudas sobre los pasos a seguir y sobre cómo solucionar los problemas derivados del crecimiento del programa.

No siempre dicho diagnóstico es positivo, y en algunos casos hay constancia de que algunas empresas han decidido suprimir su programa de marketing relacional. Tal es el caso de KB Toys, que el 6 de junio de 2003 anunció la eliminación de su programa de marketing relacional. También en los supermercados Safeway anunciaron en junio del año 2000 la cancelación de su programa de fidelización mediante tarjeta cliente, señalando que con ello esperaban ahorrar 50 millones de libras esterlinas al año.

Por el contrario, si la empresa ha alcanzado un cierto nivel de éxito y desea profundizar en la estrategia relacional iniciada, llegamos a la pregunta que aspiramos a responder en el presente artículo. ¿Cómo seguir avanzando? ¿Cómo explotar el éxito? ¿Cómo llevar a cabo un proceso de mejora continua del marketing relacional?

¿Qué aconsejamos a las empresas que se encuentran en esta situación? Nuestra propuesta es que estas empresas pongan en marcha un proceso de mejora continua. Una vez más sugerimos que dicho proceso se puede realizar a cuatro niveles distintos, es decir, por cuatro caminos diferentes y complementarios; primero, revisar y profundizar la misión, cultura y valores de la empresa; segundo, replantear y, en su caso, rediseñar su estrategia relacional; tercero, mejorar la gestión de cada una de las distintas actividades relacionales; y finalmente, revisar y, en su caso, mejorar la calidad en la ejecución, gestionando el

equipo humano y la adquisición de los medios tecnológicos y financieros necesarios para poner en práctica la estrategia y cada una de las actividades relacionales. Teniendo en cuenta, además, que todo este conjunto debe ser adecuadamente gobernado.

Como veremos en los ejemplos que presentamos a continuación, en el caso de una empresa que ya tiene en marcha un programa de marketing relacional, las oportunidades de mejora pueden surgir en cualquier momento, en cualquiera de estos cuatro niveles o caminos, sin seguir necesariamente un orden predeterminado.

A continuación señalamos con detalle y con ejemplos cada una de estas áreas o caminos de mejora.

### **Los cuatro caminos de mejora continua de un programa relacional con éxito**

*Primer camino: revisión y, en su caso, mejora de la misión, cultura y valores de la empresa*

La definición de la misión de una empresa –la contribución que caracteriza la identidad de una organización (Cardona y Rey, 2005)– suele ser bastante o muy estable en el tiempo, pero no por ello totalmente inmutable. La misión, en cuanto que es una contribución y un servicio, también puede ser revisada, adaptada y refinada. La misión de una organización es un edificio en construcción, un proceso dinámico, nunca absolutamente estático.

La misión debe estar redactada precisando la contribución que la empresa aspira a hacer a sus clientes, empleados y a la sociedad en general. Como hemos señalado, idealmente debe incluir una combinación de motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Es recomendable evitar los cambios bruscos en la misión, que pueden generar confusión y desorientación entre empleados y los propios clientes.

La misión debe estar introducida en la gestión de la empresa, y eso significa pasar de la simple declaración de intenciones a la acción (Cardona y Rey, 2005). La misión debe ser conocida por todos sus empleados y debe ser guía de conducta en la toma de decisiones y en el día a día. Es conveniente crear canales de comunicación interna de la misión con el fin de que la organización la interiorice convirtiéndose en un criterio en la toma de decisiones.

Según Schein (1986), la cultura de una organización es el «patrón de supuestos básicos que el grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender cómo enfrentarse a sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Dicho patrón ha funcionado suficientemente bien como para que haya sido dado por válido y, en consecuencia, debe ser transmitido a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas».

Por su parte, Hofstede (1991), siguiendo a Bourdieu (1980), define cultura como «la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de los miembros que componen otro grupo». Según este autor, la cultura «se manifiesta en símbolos, héroes, rituales, prácticas visibles y un conjunto de normas y valores». Hofstede estudió cinco dimensiones principales de la cultura corporativa, que eran la proximidad o lejanía del poder, colectivismo/individualismo, feminidad/masculinidad, evitación de la incertidumbre y orientación a corto o a largo plazo.

Según Rokeach (1991), un valor es «una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria».

En un reciente sondeo sobre la aplicación de la dirección por valores en empresas españolas, Pin, Espinosa y López (2005) encontraron que los valores más presentes en las empresas españolas eran, por este orden, compromiso, calidad, responsabilidad e innovación, de entre un total de diecinueve valores distintos citados.

El responsable del posible proceso de mejora de la misión, cultura y valores es, sin duda, el presidente o director general de la empresa. Durante este proceso de mejora es conveniente escuchar tanto al equipo humano de la propia empresa como a determinados interlocutores externos, como los propios clientes. La misión, la cultura y los valores son el punto de partida de un programa de marketing relacional y es un área de constante revisión y mejora.

*(Insertar aquí Cuadro 5)*

*Segundo camino: revisión y, en su caso, mejora de la estrategia relacional*

La estrategia relacional forma parte de la estrategia comercial y es un subconjunto de políticas y decisiones que definen y determinan lo que la empresa pretende hacer y no hacer en sus relaciones con sus clientes.

Es el logro paulatino de un conjunto de objetivos parciales, sostenibles y consolidables orientados hacia la creación, fortalecimiento y crecimiento de la relación con los mejores clientes.

Se considera decisión estratégica aquella que establece objetivos a largo plazo, compromete recursos, es difícil de revocar, y en la que un cambio provoca un alto coste en términos de imagen o económicos.

Y toda estrategia es a la vez una elección de lo que la compañía no quiere lograr; una eliminación a conciencia de posibles objetivos rechazados. La limitación de recursos obliga a limitar el campo de acción.

La estrategia relacional debe definir bien dónde queremos ir (qué queremos conseguir), cómo vamos a conseguir llegar a esa situación y por qué creemos que vamos a tener éxito; cómo lo haremos para ser mejores que nuestros competidores; cuál será nuestra ventaja competitiva; qué posicionamiento daremos a nuestro programa relacional; cuál será nuestra propuesta de valor para conectar con nuestros clientes y mantenerlos activos a lo largo del tiempo.

Como veremos en el tercer camino, una estrategia relacional se plasma en un conjunto específico de actividades relacionales. Por tanto, podemos considerar estratégicas todas aquellas decisiones que impliquen el lanzamiento de una nueva actividad relacional o la eliminación de una actividad previamente existente.

También suelen considerarse estratégicas aquellas decisiones que al ser tomadas afectan automática y simultáneamente a todo un conjunto de actividades relacionales, servicios o privilegios. Sin ánimo de exhaustividad, podemos considerar estratégicas decisiones tales como las siguientes: tanto Iberia como Caprabo lanzaron o iniciaron su programa relacional teniendo una sola categoría de miembros. Sin embargo, en el año 2006 la tarjeta Iberia Plus existe en cuatro categorías: clásica o básica, plata, oro y platino. Recientemente, la cadena de supermercados Caprabo acaba de anunciar el desdoblamiento de su tarjeta cliente con una tarjeta cliente oro.

Por su parte, la famosa compañía valenciana de porcelana decorativa Lladró, entre 1985 y finales de 1999 tuvo en marcha un programa de marketing relacional denominado Sociedad del Coleccionista. Por razones que sería prolijo enumerar en el presente artículo, en aquel momento decidieron suprimir dicha sociedad de coleccionistas para lanzar un nuevo programa de marketing relacional denominado Lladró Privilege. Las diferencias entre ambos programas eran muy sustanciales en términos de, por ejemplo, método de inscripción por registro, de la existencia o no de cuota anual y de los diversos privilegios o servicios que recibían sus miembros. Además, en enero de 2004 se llevó a cabo el desdoblamiento del club Privilege con una nueva categoría de miembros denominada Privilege Gold.

Teniendo en cuenta que la definición o redefinición de una misión, cultura y valores son decisiones tomadas a nivel corporativo, puede ser eventualmente necesario introducir cambios en la estrategia relacional de una empresa o negocio como consecuencia de los cambios introducidos en la misión, cultura y valores a nivel corporativo.

También es responsabilidad de la dirección general realizar este proceso de mejora de la estrategia.

***(Insertar aquí Cuadro 6)***

*Tercer camino: revisión y, en su caso, mejora de la gestión de cada una de las actividades relacionales*

La implementación de una estrategia es siempre la parte que, aun siendo la que recibe más recursos y a la que se dedica más tiempo, es la que menos interés despierta entre consultores y mundo académico. El caso de la implementación de estrategias relacionales no es una excepción, y existe un importante vacío sobre cómo gestionar las actividades relacionales, el auténtico campo de batalla diario de los responsables de los programas relacionales y verdadero punto de encuentro entre la empresa y sus clientes.

Nosotros consideramos que aparte de la alineación estratégica de los programas relacionales, aspecto anteriormente comentado, la tercera gran área de mejora es la gestión adecuada de cada una de las actividades relacionales.

En concreto, es necesario introducir metodologías, procesos y estructuras organizativas que aseguren el buen gobierno de las actividades relacionales.

¿Cómo mejorar la gestión de las actividades relacionales? El primer paso es realizar un inventario de las actividades relacionales existentes, definiendo claramente los siguientes aspectos:

- Contenido (propuesta de valor); en qué consiste exactamente, cuáles son sus características específicas.
- Coste/beneficio para el cliente.
- Coste/beneficio para la empresa.
- *Target* de cada una; a quién se ofrece.
- Condiciones de acceso; si es gratuita o de pago, si en cualquier momento o en circunstancias específicas.
- Elemento de la misión al que responde<sup>3</sup>.
- Parte de la estrategia relacional que hace realidad.

Este inventario tiene que plasmarse en un mapa o abanico de actividades relacionales que debe ser lo más exhaustivo posible, incluyendo las variables en las que cada actividad se puede presentar al mercado (por ejemplo, una misma actividad puede tener diferente contenido si se accede a ella por Internet o presencialmente, como en el caso de las suscripciones de prensa) y los servicios complementarios que la acompañan (soporte al cliente, servicios profesionales...).

Con el mapa de actividades lograremos acordar internamente aspectos de las actuales actividades relacionales que están abiertos (sin una decisión tomada) o polémicos (discrepancias del equipo gestor), visualizar el listado completo de actividades, ver las

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, la Agrupación de Miembros del IESE tiene como misión la formación permanente de sus Miembros y fomentar las relaciones entre los Miembros y éstos con la escuela. Sus actividades relacionales se pueden agrupar entre las que responden al primer elemento de la misión y las que responden al segundo.

interacciones en ellas y los puntos en común, analizar la coherencia del conjunto, detectar una excesiva concentración sobre un *target* o segmento, y examinar la contribución de cada una a los objetivos establecidos en la estrategia.

El segundo paso es analizar el conocimiento, participación, percepción y actitud de los clientes respecto a cada actividad. Estas cuatro variables nos indican, respectivamente, si se tiene noticia de la existencia de la actividad (de si se tiene derecho a participar en ella), el uso de la actividad (nivel de asistencia y frecuencia, por ejemplo), valoración (mediante encuesta posterior) y actitud futura respecto a esa actividad (volverá a asistir, será más receptivo a nuevas propuestas).

Estas métricas aportan información muy valiosa en el análisis ya iniciado con el mapa de actividades. Los datos cuantitativos de participación y valoración combinados con el coste/beneficio, nos permiten, por ejemplo, ver actividades con alta valoración por los clientes, pero con poca participación, lo que indica que es necesario realizar más esfuerzos promocionales; actividades con alta participación pero baja valoración, señal de que debe mejorar su calidad.

El tercer paso es la toma de una decisión sobre cada actividad relacional. Fruto del análisis realizado, con un mapa de actividades actuales completo, y habiendo mejorado la misión y estrategia relacional, se podrán tomar las decisiones pertinentes, como por ejemplo:

- Potenciar un grupo de actividades porque estratégicamente han pasado a ser prioritarias para los objetivos que ha establecido la compañía.
- Lanzar una nueva actividad enfocada a un *target* al que no se le prestaba especial atención, pero con un alto potencial de futuro.
- Revisar las condiciones de acceso a una actividad para mejorar el nivel de participación.
- Reforzar el marketing y la promoción de una actividad bien valorado pero con poca participación.
- Eliminar actividades que no responden a ningún objetivo estratégico, etc.
- Identificar o captar *partners*.
- Agrupar las actividades por niveles, por familias o grupos.

Es necesario preguntarse si la línea de actividades relacionales cubre toda la tipología de clientes; no dejar sin servicios relacionales a un determinado tipo de *target* (salvo aquellos que son ocasionales o los llamados cazaofertas). Una mejora a implementar puede ser definir las diferencias que una determinada actividad puede contener en función del tipo de cliente al que se dirige. Por ejemplo, una misma actividad puede ser de pago para los clientes de países en los que hay un alto grado de fidelización, y ser temporalmente gratuita en mercados de nueva apertura. Todo ello supone gestionar las actividades relacionales con flexibilidad y abiertas al cambio en caso de presentarse un nuevo segmento de mercado o un nuevo canal de interacción, como sucedió con Internet en los últimos años.

También es conveniente evitar una proliferación excesiva de servicios y la confusión entre los clientes. Con el fin de satisfacer a todos los clientes, se puede caer en el error de lanzar constantemente nuevas actividades relacionales. Este es el caso de las compañías excesivamente enfocadas en los clientes y sin una clara estrategia relacional. Cuando hay una ausencia de objetivos, se suele ser más reactivo que proactivo, lo que lleva a dar respuesta a todas las peticiones de lanzamiento de nuevas actividades, sin realizar antes un filtrado según la misión y estrategia de la compañía.

La gama o colección de actividades relacionales define la secuencia de lanzamiento de nuevos servicios relacionales; la priorización en el desarrollo de nuevas propuestas relacionales es clave en el éxito, sobre todo cuando ésta se realiza conforme a los dictados de la misión y estrategia de la empresa. Toda la previsión debe ser realista, de acuerdo con los recursos disponibles, y se debe concretar en fechas de puesta en marcha de los proyectos y fechas límite para el lanzamiento.

La línea de actividades relacionales debe distinguirse de las que ofrece la competencia. ¿Qué ofrecemos que no ofrezcan nuestros principales competidores? Es preciso encontrar y explotar aquellas diferencias que nos permitan estar por delante de ellos. La diferencia puede venir por el propio contenido de la actividad, por las condiciones de acceso, precio, calidad en la ejecución, facilidad de uso... Un buen ejemplo es Imaginarium, que dentro de su actividad Imaginarium Travel ofrece a las familias viajes exclusivos donde puede llevar a sus hijos, disponer de animadores infantiles y guías, comidas pensadas en los más pequeños. No es una actividad directamente relacionada con la venta de juguetes, pero

encaja con las preferencias de sus clientes y ofrece a los padres la oportunidad de dar un buen regalo a sus hijos.

***(Insertar aquí Cuadro 7)***

*Cuarto camino: revisión y, en su caso, mejora de los medios, equipo y buen gobierno del sistema*

Revisada la misión, cultura y valores, la estrategia relacional y las actividades relacionales, es conveniente comprobar el funcionamiento correcto de los sistemas que gestionan el programa (CRM) y del departamento o área responsable de su ejecución.

Una cosa es decidir si la actividad relacional “revista de socios” se envía trimestralmente o semestralmente, de forma gratuita o previo pago de cuota, y otra cosa es que cada número llegue puntualmente, con un contenido atractivo, atender las quejas y reclamaciones, recopilar toda esa información en el CRM, cerrar acuerdos con los *partners*, etc.

***(Insertar aquí Cuadro 8)***

El buen gobierno de todo el programa relacional se concreta en seis grandes áreas de actuación, en las que se puede revisar su funcionamiento y definir actuaciones de mejora.

En primer lugar, el equipo gestor del programa (compuesto de director, gestores, empleados de las áreas implicadas) y los *partners*, proveedores y distribuidores. Las personas son indispensables para el buen funcionamiento del marketing relacional. Son las que gestionan las actividades relacionales y deben tener las habilidades necesarias para realizar correctamente su trabajo. Conviene revisar el nivel de motivación de los empleados, sus capacidades, sistema de remuneración y reconocimiento, y su satisfacción con la empresa, ya que según Reichheld y Teal (1996), esto tiene un impacto positivo en el nivel de satisfacción del cliente.

Un papel clave lo tienen los *partners*; el conjunto de compañías que ofrecen sus productos y servicios a los clientes del programa relacional bajo condiciones preferenciales, como descuentos y acceso exclusivo. En la mayoría de los casos, sin ellos es difícil llevar a cabo todo el programa relacional. Es conveniente revisar la política de externalización, analizando los resultados obtenidos al delegar en terceros la gestión de una o una serie de actividades relacionales (soporte al cliente, *call centers*), la receptividad de los premios y descuentos por parte de los clientes, la conveniencia de aumentar o disminuir el número de *partners*, etc.

La segunda área de mejora en la ejecución es la organización; la estructura organizativa del área o departamento gestor del programa relacional. En la mayoría de los casos estaremos hablando de una estructura interdepartamental, por lo que se deberá analizar el nivel de colaboración entre departamentos, la comunicación interna y el grado de flexibilidad suficiente para poder dar respuesta a las necesidades de los clientes.

La gestión de las actividades relacionales se concreta en la asignación de su dirección y administración en una persona y un equipo. En los programas relacionales, consideramos conveniente crear la figura del director del programa relacional y, según la dimensión del programa, la de los gestores de cada actividad relacional. De este modo, sin tener que separar la gestión del programa del departamento que hasta ese momento lo gestionaba (ya sea marketing, producto, dirección general), se gana un mayor enfoque que garantiza una mejor ejecución. Sin duda, la importancia de fidelizar y satisfacer a los clientes en un entorno altamente competitivo, justifica apostar por la creación de estos organigramas, que sin tener que llegar necesariamente a la categoría de departamentos, permiten visualizar internamente a los responsables del programa y hacer un mejor seguimiento de la evolución de la estrategia relacional por parte de la dirección general.

También puede ser muy provechoso crear un comité de seguimiento de la estrategia relacional, que compuesto por el director general, el director del programa y expertos externos a la compañía, hagan un seguimiento de la evolución de los resultados y acciones llevadas a cabo.

El director del programa relacional se responsabiliza de hacer realidad la estrategia diseñada, definiendo la línea de actividades relacionales (tanto las actuales como las de nueva creación), asignando un gestor y recursos sobre cada una de ellas y alineándolas con la visión de la compañía. Por su parte, el gestor de cada actividad se encarga de crear

y gestionar un equipo compuesto por personas de diferentes departamentos; su prioridad es la ejecución de los procesos y cumplir con el calendario de actividades.

La tercera área es la tecnología; la solución CRM y toda la infraestructura tecnológica que permite gestionar el programa. Será conveniente analizar si se recogen los datos de los clientes de forma estructurada y unificada, si todos los datos de los clientes se recogen en el CRM, si se unifican los sistemas de *front-office* con los del *back-office* (como por ejemplo el ERP), si se integran en el CRM todos los puntos de contacto con el cliente, etc.

La cuarta área es la gestión de los canales, de todos aquellos puntos de contacto entre el cliente y la empresa. La existencia de múltiples canales de relación con los clientes está cada vez más presente en muchas compañías con programas relacionales. La correcta gestión de la multicanalidad conlleva la integración y coordinación de las estrategias y actividades que se desarrollan en todos los canales, y asegurar un mismo nivel de calidad de servicio en todos ellos. Buenas prácticas al respecto son establecer una estrategia comercial y relacional única para todos los canales; la coherencia en las comunicaciones y promociones en los distintos canales; formar a los empleados en el conocimiento de los canales, etc.

Empíricamente se ha demostrado que la percepción de integración de los canales influye directamente en la decisión de futuras compras y en la fidelización y retención de clientes, especialmente en aquellos clientes que les ha defraudado el primer canal que eligieron para comprar, pero que pueden querer establecer un segundo contacto con la empresa a través de otro canal (Bendoly et al., 2005).

La quinta área de mejora son los procesos de relación de los clientes, como la gestión de servicio al cliente o la atención de quejas. Es conveniente revisar los procesos, tareas, flujos de trabajo y calendarios. También las métricas, indicadores y objetivos a conseguir (ratio de retención, nivel de satisfacción, valor del cliente), el nivel de aceptación de estos procesos por los empleados y la receptividad de los clientes. El boicot de los comerciales a las soluciones CRM suele ser uno de los motivos principales del fracaso de los programas; en muchas ocasiones, el esfuerzo que se exige al equipo de ventas es muy superior a los beneficios obtenidos, lo que desmotiva y favorece la adopción de actitudes contrarias al CRM.

El llamado *complaints-handling process* (Ang y Buttle, 2006) es clave en la gestión de las actividades relacionales. Una vez que se plantea una queja, es preciso disponer de procesos y prácticas acordadas para su tratamiento y respuesta. A pesar de la poca importancia que se le presta a este tema, está demostrado empíricamente que es un elemento que contribuye de forma directa a la calidad de los programas y a la retención de clientes. Buenas prácticas en este sentido son la documentación de un plan de recuperación de clientes, un presupuesto dedicado a esta cuestión, un responsable asignado con esta responsabilidad y un procedimiento definido para el tratamiento de las quejas de los clientes.

Finalmente, la sexta área de revisión es la gestión de conocimiento, la gestión integrada de la información (*knowledge management*). Es conveniente revisar el proceso de creación de la información, a través del CRM, si ésta se comparte dentro de la compañía y entre los departamentos y canales, así como la transformación de los datos del cliente en conocimiento que permita personalizar los productos y dar respuesta a las necesidades de los clientes.

En los últimos años, el concepto del ROI se ha ido introduciendo con fuerza dentro del marketing; cada vez más se exige una mayor cuantificación del beneficio obtenido a través de las actividades de promoción y comunicación. Los gestores de los programas relacionales deben dar respuesta a este imperativo y conocer con precisión si, por ejemplo, el club de clientes *on-line* es rentable, si las jornadas de *networking* entre clientes han repercutido en un incremento de las ventas efectuadas por los que han asistido, si las ofertas ofrecidas a través de la revista de clientes tienen una buena respuesta por parte de los lectores, y un largo etcétera.

### **Una relación de alta calidad, resultado del proceso de revisión**

Analizados los cuatro caminos de mejora de un programa relacional, con los que hemos querido dar respuesta a la cuestión sobre cómo avanzar más, conviene preguntarse acerca de la efectividad de los cambios introducidos en la misión, cultura y valores, estrategia, actividades y buen gobierno del sistema.

El éxito del trabajo realizado en la revisión de los cuatro caminos de mejora dependerá de si gracias a ello se obtiene una relación comercial de alta calidad (*relationship quality*<sup>4</sup>), que se conseguirá si hay una mayor confianza del cliente con la empresa (seguridad en la integridad y formalidad de la otra parte<sup>5</sup>) y, en consecuencia, si se aumenta su grado de compromiso (deseo de mantener la relación<sup>6</sup>) y fidelización.

Hennig-Thurau y Klee (1997) proponen un modelo de *relationship quality* con tres dimensiones. En primer lugar, la percepción por parte del cliente de la calidad del producto o servicio. En segundo lugar, la confianza del cliente en la capacidad y voluntad del proveedor para lograr una ejecución de alta calidad. Y en tercer lugar, el compromiso del cliente en la relación. La percepción de la calidad sirve como antecedente tanto de la confianza como del compromiso. Señalan estos autores que la calidad de la relación es el determinante central de la retención del cliente.

Como han señalado Morgan y Hunt (1994), los elementos clave de un programa de marketing relacional son la confianza y el compromiso de los clientes. La presencia de estos elementos llevará a la creación de relaciones más fructíferas, al disponer de clientes más abiertos a los requerimientos, políticas y comunicaciones de la empresa, más proactivos y más dispuestos a cooperar.

En concreto, la revisión de la misión, valores y cultura debe incidir en la percepción de integridad, honestidad y consistencia que tiene el cliente de la empresa. Se ha de producir un aumento de la calidad de la relación, de forma que el cliente vea a la compañía como un *partner* en el que pueda confiar y alguien que desarrollará acciones que siempre aportarán valor positivo para el cliente.

La revisión de la estrategia relacional, y cada una de las actividades relacionales, deben ir en la misma dirección. Los estudios sobre los elementos precursores de la confianza y el compromiso, señalan como aspectos que inducen a una mayor confianza y compromiso el hecho de compartir los mismos valores (objetivos, políticas, comportamientos), la buena comunicación entre las partes y el deseo de favorecer siempre al cliente y velar en todo momento por sus intereses.

---

<sup>4</sup> Crosby et al. (1990), Palmer y Bejou (1994), Hennig-Thurau (2000), Naudé y Buttle (2000), Roberts et al. (2003).

<sup>5</sup> Morgan y Hunt (1994).

<sup>6</sup> Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992).

Si el proceso de revisión aumenta la confianza y el compromiso, se logrará una relación de calidad entre la empresa y su cliente. Sin embargo, cabe preguntarse cómo se logrará esto. Creemos que se generan de forma experimental, poco a poco, después de un conjunto de transacciones en las que cada parte ha podido constatar la calidad motivacional de la otra parte. Los clientes perciben que la compañía no busca con la relación una recompensa material a corto plazo, sino que busca satisfacer sus necesidades reales, con el fin de contribuir a su desarrollo profesional y personal.

No hay olvidar que establecer una relación con un cliente es un proceso a largo plazo. Diversos autores (Gruen et al., 2000; Grayson y Amber, 1999; Hibbard et al., 2001; Selnes y Sallis, 2003) señalan que las relaciones entre la empresa y sus clientes cambian a lo largo del tiempo y que se produce una disminución progresiva de los beneficios del marketing relacional a medida que la relación se prolonga. En concreto, la confianza y el compromiso disminuyen, aparece la actitud del “¿Que has hecho por mí últimamente?” (“*what you have done for me lately?*” attitude, Gruen et al., 2000), el cliente se vuelve más sensible y considera que la confianza que ha depositado en la empresa se ha vuelto en su contra, ya que ésta se aprovecha de ello (Grayson y Amber, 1999).

Estos estudios empíricos refuerzan la necesidad de llevar a cabo procesos de revisión de las estrategias relacionales (desde la misión, la cultura y los valores de la empresa hasta la aplicación CRM) que garanticen su mejora y consigan aumentar la calidad de la relación y la confianza del cliente con la marca a largo plazo. Un programa de marketing relacional bien diseñado e implementado debe llevar al compromiso del cliente con la empresa, pero si se producen errores en su definición y ejecución, se producirá el efecto contrario, esto es, disminuirá la confianza del cliente.

## **Conclusiones**

El presente trabajo propone que los factores de éxito de una estrategia de marketing relacional se sitúan a cuatro niveles distintos. En consecuencia, los autores aconsejan que, tanto los investigadores académicos como los ejecutivos de las empresas que deseen diseñar y ejecutar una estrategia de marketing relacional, deben ampliar el abanico de variables antecedentes del éxito a considerar. Y no sólo deben tener en cuenta estas variables antecedentes a cuatro niveles, sino que dichos cuatro niveles deben ser

coherentes entre si, y guardar una debida prelación entre niveles, ya que los niveles más elevados (misión, cultura y valores, es decir, los que determinan la identidad de la empresa), posiblemente condicionan, como en cascada, el contenido de las variables antecedentes situadas a los niveles inferiores.

## Referencias

Abdul-Muhmin, A.G. (2002), "Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, n° 7, págs. 637-651.

Achrol, R.S. y L.W. Stern (1988), "Environmental determinants of decision making uncertainty in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n° 1, págs. 36-50.

Adams, J. S. (1965), "Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology", 2, págs. 267-299.

Aijo, T.S. (1996), "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environmental factors behind the changing marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, vol. 30 n° 2, págs. 8-18.

Andersen, Poul Houman (2005), "Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast", *Industrial Marketing Management*, 34, págs. 39-51.

Ang y Buttle (2006), "Customer retention management processes. A quantitative study", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 1/2.

Bagozzi, R.P. (1995), "Reflections on relationship marketing consumer markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 4, págs. 272-277.

Bain & Company's Annual Management Tools Survey (2003).

Barclay, D.W. y J.B. Smith (1997), "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 1, págs. 3-20.

Bendoly, Elliot, James D. Blocher, Kurt M. Bretthauer, Shanker Krishnan y M.A. Venkataramanan (2005), "Online/In-Store Integration and Customer Retention", *Journal of Service Research*, vol. 7, 4, mayo, págs. 313-327.

Berry, Leonard L. (1983), "Emerging Perspectives on Services Marketing", Proceedings of Services Marketing Conference, American Marketing Association Chicago (editado con G. Lynn Shostack y Gregory D. Upah).

Berry, L.L. y A. Parasuraman (1991), "Marketing Services", The Free Press, Nueva York.

Berry, Leonard L. (1983), "Emerging Perspectives on Services Marketing", Proceedings of Services Marketing Conference, American Marketing Association, Chicago (editado con G. Lynn Shostack y Gregory D. Upah).

Berry, L.L. y A. Parasuraman (1991), "Marketing Services", The Free Press, Nueva York.

Berry, Leonard L. (1995), "Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, págs. 236-245.

Bickert, J. (1992), "The Database Revolution", *Target Marketing*, págs. 14-18.

Boles, J., T. Brashear, D. Bellenger y H. Barksdale Jr. (2000), "Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n° 2/3, págs. 141-153.

Bolton, Ruth N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: the Role of Satisfaction", *Marketing Science*, 17, 1, págs. 45-65.

Bourdieu, Pierre (1980), "Le sens pratique", Editions de Minuit, París.

Brown, Stephen (1998), "Postmodern marketing Two: Telling tales", International Thomson Business Press, Nueva York.

Cardona, P. y C. Rey (2005), "Dirección por misiones", IESE Business School.

Cavallé, Carlos (1997), introducción a los distintos volúmenes de la "Biblioteca IESE de Gestión de Empresas", Ediciones Folio y Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.

Chain Store Age (1998), "Customer management", 74, pág. 20A.

Cigiliano, James, Margaret Georgiadis, Darren Pleasance y Susan Whalley (2000), "The price of loyalty", *McKinsey Quarterly*, 4.

Credit Card Management (2004), "Loyalty Trends for the 21st Century", 17, nº 10, diciembre, pág. 39.

Crosby, Lawrence A., Kenneth A. Evans y Deborah Cowles (1990), "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, 3.

Day, G.S. (2000), "Managing marketing relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, págs. 24-30.

Day, George S. y C. Van den Bulte (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance", *working paper*, Wharton School of Business, University of Pennsylvania.

Degeratu, A., A. Rangaswamy y J. Wu (2000), "Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: the effects of brand name, price, and other search attributes", *Internacional Journal of Research in Marketing*, 17, 1, págs. 55-78.

Deshpandé, Robit y John U. Farley (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales", Marketing Science Institute, working paper.

Dignan, Larry (2002), "CRM: Dream or Nightmare?" (accedido el 3 de abril de 2002), disponible en <http://www.cnetnews.com>.

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

Dowling, Grahame R. y Mark Uncles (1997), "Do Customer Royalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, 38, verano, págs. 71-72.

Dwyer, F.R., P.H. Schurr y S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51, págs. 11-27.

Food Marketing Institute (2002), "New Directions in Advertising: Marketing the Retail Store as a Brand", 22 de abril.

Charron, Chris, Jaap Favier y Charlene Li (2006), "Social Computing", Forrester.

Fournier, Susan (1998), "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24, págs. 343-373.

Fournier, Susan, Susan Dobscha y David G. Mick (1998), "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 42-51.

George, Willian (2001), "Medtronic's Chairman, Executive of the Year Award 2001", *Academy of Management Executive*, vol. 15, nº 4, pág. 41.

Granovetter, Mark (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 3, págs. 481-510.

Grayson y Ambler (1999), "The dark side of long-term relationships in marketing services", *Journal of Marketing Research*, 36, págs. 132-141.

Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: the Marketing and Organization Behavior Interface", *Journal of Business Research*, nº 1.

Grönroos, C. (1991), "The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s", *Management Decision*, vol. 29, nº 1, págs. 7-13.

Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, vol. 34, nº 3, págs. 114-135.

Grönroos, C. (2000), "Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach", John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Gruen, Summers y Acito (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment and Membership Behaviours in Professional Associations", *Journal of Marketing*, 64, julio, págs. 34-49.

Gummesson, E. (1994), "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, nº 5, págs. 5-20.

Heiens, Richard (2000), "Market Orientation: Towards an Integrated Framework", *Academy of Marketing Science Review*.

Hennig-Thurau, Thorsten (2000), "Relationship Marketing Success Through Investments in Customers", en Henning-Thurau, Thorsten y Ursula Hansen, "Relationship Marketing", Springer Verlag, Berlín.

Hibbard, Jonathan D., Frederic F. Brunel, Rajiv P. Dant y Dawn Iacobucci (2001), "Does Relationship Marketing Age Well?", *Business Strategy Review*, 12, 4, págs. 29-35.

Hofstede, Geert (1991), "Cultures and Organizations, Intercultural cooperation and its importance for survival", McGraw-Hill International.

Houston, F.S. y J.B. Gassenheimer (1987), "Marketing and exchange", *Journal of Marketing*, 51, 4, págs. 3-18.

Howard, J.A. y J.N. Sheth (1969), "The Theory of Buyer Behaviour", John Wiley & Sons, Nueva York.

Hunt, S.D. (1997), "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, nº 5, págs. 431-445.

Hunt, S.D. (2000), "A General Theory of Competition", Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.

Hunt, S.D. (2002), "Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing", M.E. Sharpe, Armonk, NY.

Hunt, Shelby, Dennis Arnett y Sreedhar Madhavaram (2006), "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21/2, págs. 72-87.

Huppertz, J.W., S.J. Arenson y R.H. Evans (1978), "An application of equity theory to buyer-seller exchange situations", *Journal of Marketing Research*, 15, 2, págs. 250-257.

Jackson, B. B. (1985), "Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships", D.C. Heath, Lexington, MA.

Jaworski, Bernard (1990), "Market Oriented: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*.

Johnson, Eric J., Steven Bellman y Gerald L. Lohse (2003), “Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice”, *Journal of Marketing*, 67, abril, págs. 62-75.

Kalwani, U.M. y N. Narayandas (1995), “Long-term manufacturing-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?”, *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 1, págs. 1-16.

Lee, Mangen y Thompson (2002), “The blueprint for CRM success, Front Line Solutions”, HYM Press y Mangen Research Associates.

Lindgreen, Palmer, Vanhamme y Wouters (2005), “A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships”, *Industrial Marketing Management*, 35, págs. 57-71.

Lynch Jr., J. y D. Ariely (2000), “Wine online: search costs affect competition on price, quality and distribution”, *Marketing Science*, 19, 1, págs. 83-104.

Macneil, Ian (1980), “The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations”, Yale University Press, New Haven, CT.

McAlexander, Schouten, Koenig (2002), “Building Brand Community”, *Journal of Marketing*.

McKenna, R. (1991), “Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers”, Addison-Wesley.

Mead, George Herbert (1934), “Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist”, University of Chicago Press, Chicago.

Mitchell, Alan (2002), “Consumers fall by wayside as CRM focuses on costs”, *Marketing Week*, 25, 50, págs. 30-31.

Mokyr, Joel (2002), “The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy”, Princeton University Press.

Moorman, Zaltmant y Deshpandé (1992), “Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, 29, págs. 314-328.

Morgan, R.M. y S.D. Hunt (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 5, n° 3, págs. 20-38.

Mulki, J.P. y J. Stock (2003), “Evolution of relationship marketing”, en Eric, H.S. (ed.), “Proceedings of Conference on Historical Analysis and Research in Marketing” (CHARM), East Lansing, Michigan, págs. 52-59.

Naudé, Pete y Francis Buttle (2000), “Assessing Relationship Quality”, *Industrial Marketing Management*, 29, págs. 351-361.

Oliver, Richard L. y J.E. Swan (1989), “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach”, *Journal of Marketing*, 53, 2, págs. 21-35.

Palmer y Bejou (1994), “Buyer-Seller Relationship: A conceptual model and empirical investigation”, *Journal of Marketing Management*, 10, 6, págs. 495-512.

Parvatiyar, Atul, Jagdish N. Sheth (2001), “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”, *Journal of Economic and Social Research*, 3, 2, págs. 1-34.

Payne, Adrian y Pennie Frow (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal of Marketing*, vol. 69, págs. 167-176.

Pin, José Ramón, Jesús Espinosa y Luis López (2005), “Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico”, IESE Business School, *Occasional Paper*, n° 05/13.

Price, Linda L. y Eric J. Arnould (1999), “Commercial friendships: Service provider–client relationships in context”, *Journal of Marketing*, 63, págs. 38-56.

Reichheld, F.F. y T. Teal (1996), “The Loyalty-Effect. The Hidden Force behind Growth, Profit and Lasting Value”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Rice, R. E. (2005), “New media/Internet research topics of the Association of Internet Researchers”, *The Information Society*, 21, págs. 285-299.

Renart, L.G. y F. Parés (2002), “Marketing Relacional, ¿Café para todos?”, *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, noviembre-diciembre, págs. 68-76.

Renart, L.G. y C. Cabré (2003a), “HP Designjet Online; un éxito espectacular”, Occasional Paper nº 04/1, noviembre, IESE Business School, ebcenter PwC & IESE.

Renart, L.G. y C. Cabré (2003b), “El caso de HP Designjet Online, un éxito espectacular en CRM”, *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, noviembre.

Renart, L.G. y C. Cabré (2004), “CRM: Tres estrategias de éxito”, Cuadernos del ebcenter, IESE Business School.

Renart, L.G. y C. Cabré (2005a), “Hewlett Packard Designjet Online 2003”, Business Case (M-1175), IESE Business School, ebcenter PwC & IESE.

Renart, L.G. y C. Cabré (2005b), “Las claves del marketing relacional bien hecho,” *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, septiembre-diciembre, págs. 6-19.

Renart, L.G. y Berasategui (2004), “Imaginarium”, Business Case (M-1178), IESE Business School, ebcenter PwC & IESE.

Roberts, Keith, Sajeev Varki y Rod Brodie (2003), “Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 1/2, págs. 169-196.

Rokeach, Milton (1991), “The role of values in public opinion research”, *Public Opinion Quarterly*, vol. 32, 4, págs. 547-559.

Rudner, R. (1966), “Philosophy of Social Science”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Selnes, Fred y James Sallis (2003), “Promoting Relationship Learning”, *Journal of Marketing*, 67, págs. 80-96.

Shani, D. y S. Chalasani (1992), “Exploiting Niches Using Relationship Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, 9, 3, págs. 33-42.

Shankar, V., A. Rangaswamy y M. Pusateri (2001), “The online medium and price sensitivity”, *working paper*, University of Maryland, College Park, MD.

Shein, Edgar H. (1986), “What you need to know about Organizational Culture”, *Training and Development Journal*.

Sheth, J.N. y A. Parvatiyar (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 255-271.

Sheth, J.N. (1994), "The Domain of Relationship Marketing", Handout at the Second Research Conference on Relationship Marketing, Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, GA.

Sheth, Jagdish N. y A. Parvatiyar (2002), "Evolving relationship marketing into a discipline", *Journal of Relationship Marketing*, 1, 1, págs. 3-16.

Stauss, Bernd, Klaus Chojnacki, Alexander Decker y Frank Hoffmann (2001), "Retention effects of a customer club", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, nº 1, págs. 7-19.

Storbacka, K., T. Strandvick y C. Grönroos (1994), "Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industry Management*.

Swift, Ronald S. (2000), "Accelerating Customer Relationships. Using CRM and Relationship Technologies", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Thorelli, H.S. (1986), "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, nº 1, págs. 37-51.

Walter, A. y H.G. Gemünden (2000), "Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, nº 2/3, págs. 86-105.

Warrillow, Emma & Associates (2004), "The Impact of Loyalty Programmes on the Buying Behaviours of Small Business Owners", 21 de noviembre.

Web Flyer (2004), "2002 Membership Numbers in Frequent Travel Programmes", [www.webflyer.com](http://www.webflyer.com), 5 de diciembre de 2004.

Weber, J.A. (2000), "Partnering with distributors to stimulate sales: a case study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, nº 2/3, págs. 154-162.

Webster, F.E. Jr. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, págs. 1-17.

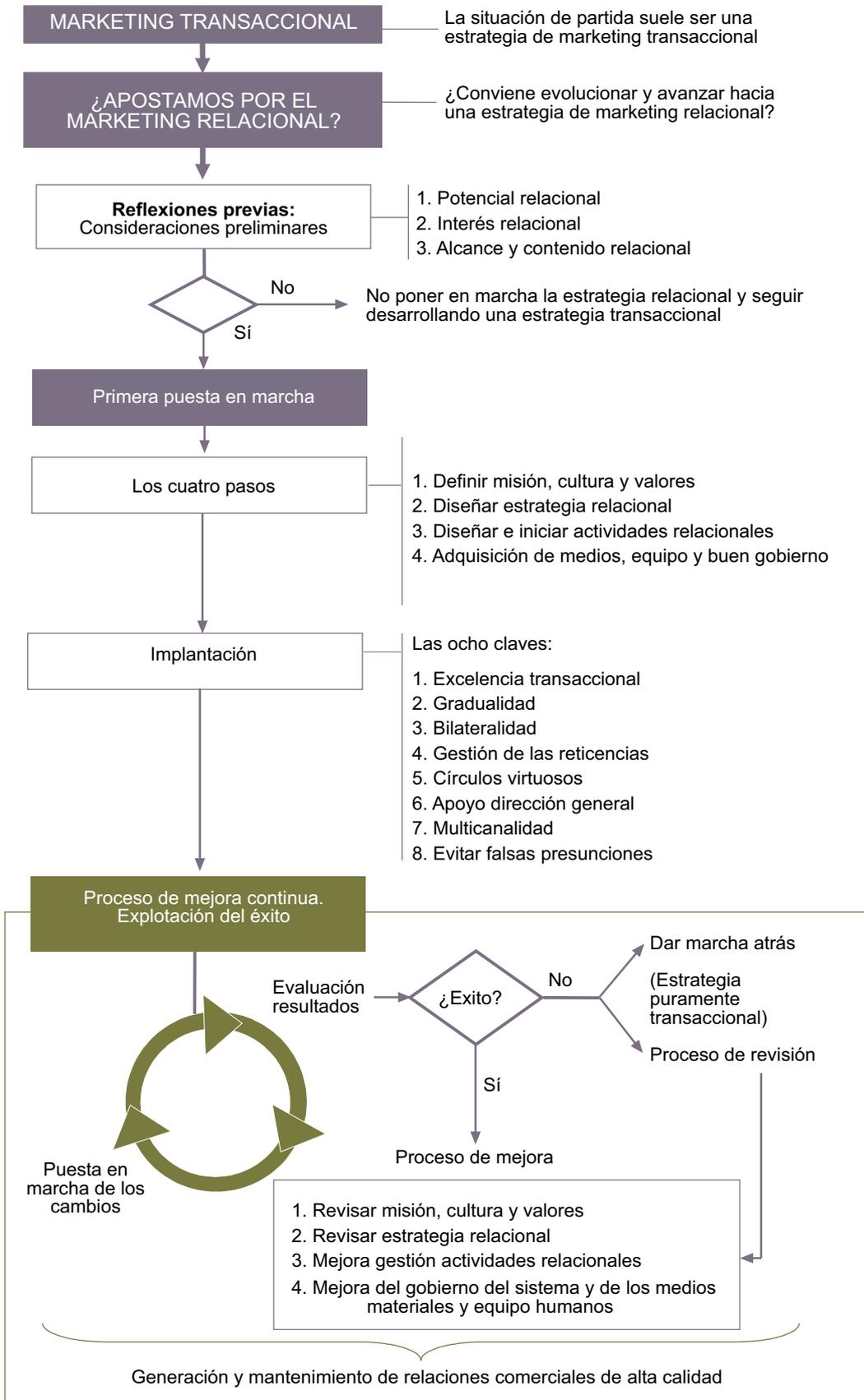
Werner J. Reinartz y V. Kumar (2000), “On the profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 64.

Werner J. Reinartz y V. Kumar (2002), “The mismanagement of customer loyalty”, *Harvard Business Review*, julio.

Zauberman, Gal (2003), “The Intertemporal Dynamics of Consumer Lock-In”, *Journal of Consumer Research*, 30, págs. 405-419.

# Cuadro 1

## Marketing relacional desde la perspectiva de la dirección genera



## Cuadro 2

Casos de empresas con estrategias relacionales con su año de puesta en marcha

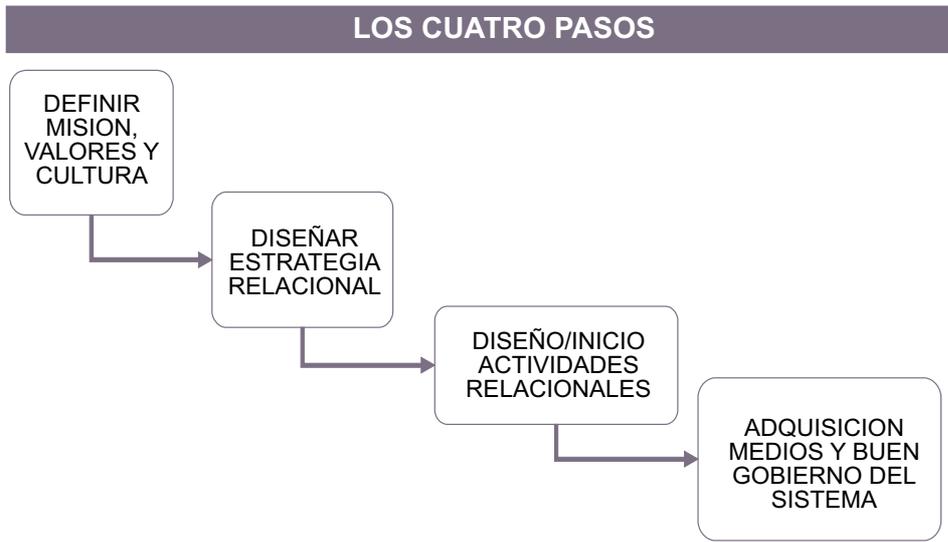
<b>Empresa/institución</b>	<b>Inicio estrategia relacional</b>	<b>Estrategia relacional</b>
IESE Business School	1959	Creación de la Agrupación de Miembros, de la que formarían parte los Antiguos Alumnos de la escuela de negocios.
Lladró	1985	Creación de la Sociedad del Coleccionista, con el fin de establecer una relación con aquellos clientes que coleccionaban las figuras de porcelana de la compañía <sup>7</sup> .
Imaginarium	1993	Creación del Club Imaginarium, cuyos socios son las familias que voluntariamente se inscriben.
Spainsko	1994	Creación de una base de datos de clientes y de interesados en los productos de la empresa sin proceso formal de registro.
Hewlett Packard – División impresoras gran formato	1998	Lanzamiento de la página web Designjet Online con el fin de mejorar el soporte técnico al cliente y conocer la base de clientes

---

<sup>7</sup> Entrevista personal de los autores con los directivos de Lladró el día 23 de mayo de 2006.

### Cuadro 3

Los cuatro pasos en la implantación de una estrategia relacional



## Cuadro 4

### Las ocho claves del marketing relacional

1. Excelencia transaccional: el cliente debe quedar razonablemente satisfecho cada vez que lleva a cabo una transacción con la empresa; si no funciona bien el proceso transaccional básico, difícilmente se podrá construir una relación.
2. Implantación gradual de la estrategia relacional; no es aconsejable ofrecer desde el primer día un amplio abanico de actividades relacionales.
3. Crear relaciones con auténtica bilateralidad. Ello se produce cuando los beneficios de crear y mantener el programa (para la empresa), y los beneficios de relacionarse con la empresa (para el cliente), son superiores a sus costes respectivos.
4. Neutralización del llamado *relationship hindrance*; la empresa debe intentar minimizar los costes que tiene el cliente al establecer y mantener una relación con la empresa.
5. Posible generación de círculos virtuosos; por ejemplo, a medida que el programa avanza, se consigue aumentar el conocimiento del cliente y su satisfacción, lo que redundará en una mejor personalización de las ofertas y servicio posventa, que a su vez puede generar más satisfacción y receptividad a las comunicaciones de la compañía.
6. Apoyo de la dirección general; desde el principio y a lo largo de todo el programa.
7. Apuesta por la multicanalidad, que se produce cuando cada uno de los canales de contacto con el cliente está integrado con el resto.
8. Evitar falsas presunciones, tales como la creencia que un cliente satisfecho es fiel o que todos los clientes fieles son rentables.

## Cuadro 5

### La mejora de la misión, cultura y valores en Imaginarium

En base a los contactos mantenidos con la empresa Imaginarium durante el proceso de redacción del caso M-1173 publicado y disponible a través de IESE Publishing, observamos lo siguiente. Por lo que se refiere a la misión, en el año 2001 los directivos de Imaginarium ya tenían muy claro que su misión era: «*contribuir con ilusión y alegría a la formación humana de los niños y niñas de todo el mundo de una manera creativa y divertida*». Que sepamos, dicha misión no ha cambiado.

Por lo que se refiere a la cultura de la empresa, el caso menciona que ya casi desde su fundación la empresa, posiblemente inspirada en Disney, implantó trazos culturales tales como que: el comercio tiene mucho de espectáculo y escenografía, hay que dar al cliente más de lo que espera recibir, hay que emocionar al cliente, los clientes son “invitados”.

Otro trazo cultural importante era el concepto de servicio al cliente, que se plasma en el hecho de que las dependientas de las tiendas son definidas como “juególogas”, expertas en juegos (una especie de dependientas pedagogas) que deben ser capaces de aconsejar y asesorar a los padres sobre los juguetes que venden. Las “juególogas”, la cara pública de Imaginarium, deben saber reflejar en su trabajo diario la idea fundamental de la cultura de la empresa.

Otro rasgo de la cultura de Imaginarium es que a los clientes se les considera y se les trata como invitados, que reciben un trato personal por parte de las juególogas. Un detalle de este trato es que en los paquetes de los juguetes comprados llevan una etiqueta con el nombre de la niña o el niño al que van destinados.

Finalmente, por lo que se refiere a los valores, el caso redactado ofrece algunos indicios de que la empresa tenía valores como que los niños debían poder jugar con sus padres y que los juguetes no deberían ser ni sexistas, ni racistas, ni violentos. Asimismo, el caso indica que en el momento de diseñar una nueva web corporativa en octubre del año 2000, el equipo directivo de Imaginarium consideraba que dicha web debía permitir una alta integración de los valores de la empresa (pág. 15). Sin embargo, observamos que en

aquellos momentos estos valores no parecían estar suficientemente explicitados y desarrollados.

A primeros de abril de 2006, los autores del presente artículo mantuvieron una entrevista personal con Félix Tena, presidente de la compañía. Tena explicó que consideraba que la misión, cultura y valores de la empresa era un edificio en construcción y que hacia el año 2003, unos diez años después de la puesta en marcha de su programa relacional, denominado Club Imaginarium, se hizo un esfuerzo en equipo por explicitar los valores de la empresa. Como resultado de este trabajo, se llegaron a definir hasta ocho valores para una sociedad mejor, y otros cinco valores llamados evolutivos.

<b>Valores para una sociedad mejor</b>	<b>Valores evolutivos</b>
- Crecimiento feliz	- Mentas maravillosas
- Apago la televisión y enciendo mi imaginación	- Crear es crecer
- Un mundo para todos	- 1, 2, 3... ¡En marcha!
- Buenos hábitos	- Mil estímulos
- ¡Juega conmigo!	- Manitas curiosas
- ¡Jugar es alegría!	
- La tierra es mi casa	
- ¿Jugamos a...?	

Esta explicitación de los valores se publicó a través de una sección de la página web (\*) de Imaginarium y en los catálogos impresos de los productos de la marca, en la que se hacía una descripción detallada del significado de cada valor de la compañía, y en cada uno de ellos el cliente podía ver qué productos de la empresa respondían a ese valor.

Pero la misión y los valores de Imaginarium no son papel mojado. Los productos de la compañía se diseñan teniendo explícitamente en cuenta el valor que impulsan, es decir,

se clasifican en función de los valores que impulsan, y dichos valores constan en la etiqueta de cada producto.

Periódicamente se llevan a cabo investigaciones cualitativas (tipo *focus groups*) para verificar cuál es la percepción que tienen los padres de la misión, cultura y valores de la empresa.

Imaginarium es un ejemplo de cómo llevar a cabo una mejora del programa relacional a través del primer camino de mejora del programa.

<http://www.imaginarium.es/vie/valoressociales.asp>

Fuente: Caso Imaginarium, IESE Business School, M-1173.

## Cuadro 6

### La estrategia relacional en el caso de la Agrupación de Miembros del IESE

La mayoría de las escuelas de economía y negocios del mundo parecen seguir una estrategia fundamentalmente transaccional: la institución imparte el programa al que el alumno se ha matriculado; y una vez el alumno ha finalizado el programa, no se mantiene ningún tipo de relación subsiguiente entre el alumno y la institución.

Las escuelas de economía y negocios que deciden mantener una relación a largo plazo con sus antiguos alumnos, frecuentemente diseñan y ponen en práctica una estrategia relacional del tipo *low fee, low services*, es decir, no cobran una cuota anual (o dicha cuota es muy baja, frecuentemente inferior a 50 euros por año). Y ofrecen un abanico relativamente reducido (en número y profundidad) de servicios o actividades relacionales.

Por el contrario, en el IESE, la estrategia relacional de la Agrupación de Miembros con los Antiguos Alumnos es del tipo "*high fee, high services*". Se ofrece un amplio programa formativo permanente compuesto de reuniones de trabajo centradas en temas de actualidad de las diversas áreas del mundo económico, así como de seminarios y encuentros sectoriales. También se realiza un importante número de reuniones de promoción, encuentros territoriales y publicaciones, entre muchas otras. Algunas de estas actividades formativas y relacionales son de libre acceso para cualquier Antigo Alumno de un programa largo del IESE, pero otras son de acceso exclusivo para aquellos que tienen la condición de Miembro al pagar una cuota anual del orden de 300 euros.

De esta forma, la estrategia relacional de la Agrupación de Miembros del IESE tiene también la característica de ser un "*two-tier system*", en el que se diferencia claramente la condición de Antigo Alumno de la de Miembro. Mientras que todos los Antiguos Alumnos reciben automática y gratuitamente un abanico de ocho-diez actividades básicas, los Miembros acceden de forma exclusiva a un total de 33, de entre las que destaca el programa formativo permanente de alta calidad.

El modelo "*high fee, high services*" y el "*two-tier system*" son dos características de la estrategia relacional del IESE.

Para conocer los servicios que presta la Agrupación:

[www.iese.edu/en/Alumni/Lista/Listadocompletodeservicios.asp](http://www.iese.edu/en/Alumni/Lista/Listadocompletodeservicios.asp)

## Quadro 7

Las actividades relacionales de los programas de marketing relacional de la Agrupación de Miembros del IESE, Designjet online de HP, Lladró e Imaginarium

Empresa	Actividad	Contenido	Condiciones de acceso
Agrupación de Miembros del IESE	Programa de Continuidad	Sesiones de unas 2 horas para tratar temas de actualidad empresarial.	Miembros (Antiguo Alumno programa básico del IESE y pago de cuota anual)
	Asamblea (IESE Global Alumni Reunion)	Reunión anual de carácter académico y social que convoca a todos los Alumni y se celebra cada año en una ciudad diferente.	Asistencia gratuita para Antiguos y Miembros
	<i>Revista de Antiguos Alumnos</i>	Revista trimestral que contiene artículos de fondo e información de las actividades del IESE y la Agrupación.	Gratuita para Antiguos y Miembros
	Tarjeta de Miembro / Tarjeta AMEX o VISA	Tarjeta personal que identifica a los Miembros en las actividades de la Agrupación. Proporciona ventajas económicas en servicios de carácter profesional.	Miembros
HP Designjet Online (impresoras de gran formato)	<i>Newsletter</i>	Información sobre las últimas novedades de la división de impresoras de gran formato; nuevos modelos, servicios, noticias, casos de éxito, etc.	Usuarios registrados (registro gratuito)
	Foros de discusión	Area de intercambio de experiencias con otros usuarios de impresoras de HP.	Usuarios registrados
	Muestra gratuita de impresión	Ejemplos de la calidad de impresión de un determinado modelo de impresora previamente seleccionado por el usuario. Se solicitan en la web y se recibe la muestra en la oficina o domicilio.	Usuarios registrados - servicio gratuito
Lladró (porcelana decorativa)	Viajes	Viajes, actos sociales y culturales.	Miembro del Club Privilege
		Visitas a las instalaciones de la empresa y a la Ciudad de las Artes en Valencia.	Miembro del Club Privilege Gold
	Piezas limitadas	Acceso a piezas exclusivas de serie limitada.	Miembro del Club Privilege / Privilege Gold
	Revista <i>Lladró Privilege</i>	Revista de información sobre las últimas series de piezas y otras novedades.	Miembro del Club Privilege Gold
	Lladró Assurance Program	Garantía en caso de desperfectos en las piezas.	Miembro del Club Privilege; 33% de cobertura Miembro del Club Privilege Gold: 100% de cobertura
Imaginarium (juguetería)	Club Imaginarium	Dirigido a las familias con hijos menores de 9 años con contenidos y actividades exclusivas; la web de la compañía dispone de una sección para los miembros del club.	Familias registradas (gratuito)
	Invitación a pasar por la tienda	Se envían al realizar una inauguración de una nueva tienda, comunicar una promoción con regalo o un ejemplar del nuevo catálogo de productos.	Familias registradas
	Imaginarium Travel	Viajes exclusivos para familias a destinos de especial interés para los niños.	Familias registradas (de pago)

## Cuadro 8

### Áreas de revisión en la ejecución de un programa relacional

<p><b>EMPLEADOS y PARTNERS</b></p> <p>Directores, gestores del programa, personal del <i>Contact Center</i>, atención al cliente, distribuidores y colaboradores</p>	<p><b>ORGANIZACION</b></p> <p>Estructura organizativa del área o departamento gestor del programa relacional</p>
<p><b>TECNOLOGIA</b></p> <p>Solución CRM</p> <p>Infraestructura tecnológica de todo el programa relacional</p>	<p><b>CANALES</b></p> <p>Puntos de contacto y de interacción con el cliente (<i>touch points</i>)</p> <p>Gestión de la multicanalidad</p>
<p><b>PROCESOS</b></p> <p><i>Relationship-management processes.</i></p> <p>Gestión del servicio y atención de reclamaciones</p>	<p><b>CONOCIMIENTO</b></p> <p>Gestión del conocimiento (creación, compartición y uso)</p>

Fuente: adaptado de Lindgreen, Palmer, Vanhamme y Wouters, 2005.