



El proceso de gestión del Marketing relacional

Dr. Ing. Luz Dávalos Zelada

M.Sc. Ing. Davys Montan Enríquez

Resumen

A partir de una descripción de los constructos básicos del marketing relacional se explica su gestión como un proceso. Se incluye un proceso de interacción como el núcleo, la comunicación planificada como el soporte y el valor como el resultado del marketing relacional. Si la interacción y la comunicación planificada se integran y se enfocan en la generación de valor puede surgir una relación de calidad.

Palabras clave: Marketing, proceso, gestión, calidad.

1. Antecedentes

El marketing relacional se fundamenta en la noción de que la existencia de una relación entre dos partes crea valor adicional tanto para clientes como para proveedores. La existencia de una relación puede hacer que los integrantes desarrollen un sentido de compromiso y confianza que de acuerdo a Morgan y Hunt (2004) definen la calidad de una relación.

Este artículo analiza el marketing relacional visto como un proceso, de acuerdo Gundlach y Murphy (2003) entender y gestionar los servicios en una relación es el núcleo de su construcción y mantenimiento. Aunque el marketing relacional también está soportado por otros factores como el desarrollo de redes y alianzas (Rao, Perry, 2002), desarrollo de bases de datos (Katsikeas, 2003) y gestión de la comunicación (Kothandaraman y Wilson, 2000). El marketing relacional se entiende como una gestión orientada al mercado, lo cual implica que este es más un proceso global o un macroproceso que una función aislada dentro de la empresa.

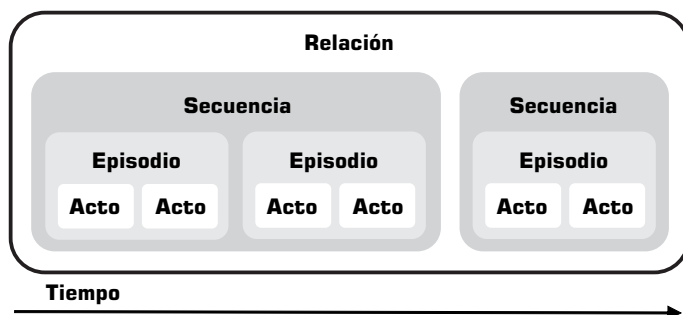
2. El proceso de gestión del marketing relacional

Los constructos. A partir del análisis de las publicaciones de los autores ya citados se concluye que los constructos principales para el éxito y ejecución de la estrategia relacional son: el proceso de **interacción** como el **núcleo** del marketing relacional; el proceso de **comunicación** planificada soportando el desarrollo de las relaciones; el **diálogo** como el **aspecto distintivo** y finalmente el proceso de **valor** como el **resultado** del marketing relacional.

La interacción, el núcleo. Una relación se origina a partir de una serie de interacciones que surgen a partir de contactos entre las partes. Algunos contactos son entre personas, personas con máquinas, personas con sistemas, solo entre máquinas, etc. Para que se pueda analizar y planificar las interacciones estas deben dividirse en las siguientes partes lógicas: actos, episodios, secuencias y relaciones. Por ejemplo un episodio es la visita a las oficinas de una empresa para entrar en contacto mientras un acto sería la reunión con algún representante durante su visita. La secuencia estaría formada por todos los episodios comprendidos en la recogida de un pliego de licitación y la adjudicación de un proyecto. Si el socio logra adjudicarse

más de una licitación la suma de las dos secuencias, por sucesión lógica podrá constituirse en una relación.

Figura 1. El proceso de interacción y sus niveles



Fuente: Elaboración propia en base Grönroos C., (2008)

Profundizando conceptos, los actos son la unidad de análisis más pequeña, tanto como una llamada telefónica o la solicitud de información, los bien denominados momentos de la verdad. Los actos interrelacionados forman una entidad natural llamada episodio. Por ejemplo una negociación puede incluir acciones como la búsqueda de información, llamadas para agendar y la reunión misma.

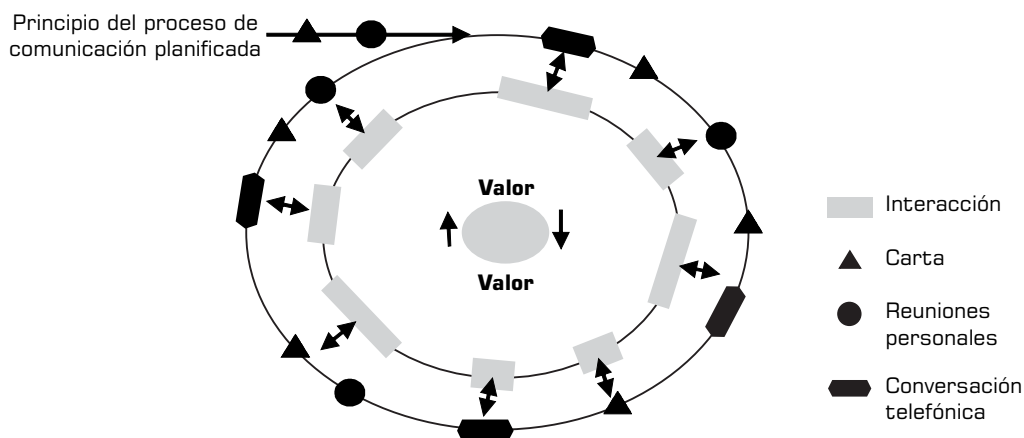
Los episodios interrelacionados forman el siguiente nivel, es decir una secuencia. Las secuencias pueden ser definidas en términos de un periodo de tiempo, una oferta, una campaña o un proyecto. Esto implica que el análisis de una secuencia puede contener toda clase de actos y episodios relacionados en un año particular o durante un proyecto en particular. Claramente las secuencias pueden superponerse, por ejemplo un socio puede participar en una segunda licitación sin haber concluido con la primera. Finalmente el nivel último y más agregado de análisis es la relación, que tiene como indicadores de su calidad la confianza y el compromiso existente entre las partes.

Esta manera de dividir el proceso de interacción en varios niveles de agregación ofrece un instrumento lo suficientemente detallado para analizar en detalle las interacciones. Los diferentes elementos del proceso de interacción: productos, servicios, información, contactos sociales, actividades financieras, etc., deben ser identificados y puestos en una perspectiva correcta para promover la formación de la relación.

La comunicación, el soporte. Los esfuerzos de comunicación de la empresa deben integrarse en un mensaje consistente y real. El aspecto característico de la comunicación del marketing relacional, es un intento permanente de dar lugar a un diálogo.

Está claro que no todas las actividades de comunicación logran una respuesta, pero todos los esfuerzos de comunicación deberían provocar una reacción que mantenga y refuerce la interacción buscando la creación de valor. Cualquier esfuerzo dado, como una reunión de ventas, un email o un paquete de información, debe ser integrado en un proceso planificado y continuo. Esta comunicación planificada puede ser dividida en: actividades de comunicación en masa, comunicación directa e interactiva (estos son diferentes a los esfuerzos en los cuales se busca la respuesta directa), actividades de ventas y relaciones públicas.

Figura 2: La interacción, la comunicación planificada y el valor

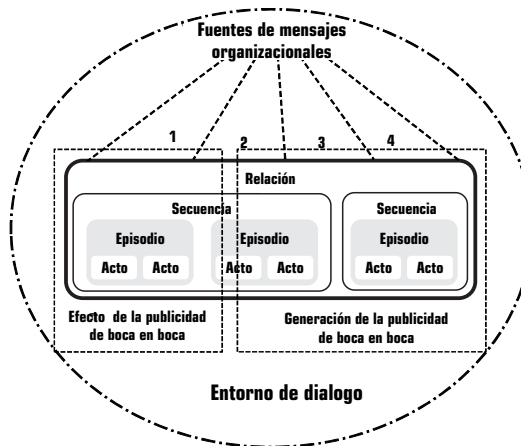


Fuente: Elaboración propia en base Grönroos C., (2008)

En la Figura 2 la comunicación planificada se ilustra como un círculo paralelo al proceso de interacción que en su caso incluye un número de episodios a su vez formados por actos individuales. A menudo pero no siempre, la comunicación empieza antes que la interacción. El hecho de que ambos sean paralelos, significa que deben soportarse mutuamente y no contractuar en ningún momento, las flechas en dos sentidos entre los dos círculos resaltan esto. Una actividad en el proceso de comunicación planificada como una reunión informativa o una carta personalizada genera una expectativa y el proceso de interacción debe satisfacer esta expectativa. Si no se genera este vínculo entre los dos procesos y solo el proceso de comunicación planificada es considerado parte del marketing (como se hacía tradicionalmente), actos o episodios percibidos negativamente en el proceso de interacción pueden fácilmente destruir una buena impresión inicial o desaprovechar el esfuerzo de comunicación planificada. Solo la integración sistemáticamente implementada de los procesos de comunicación planificada y de interacción dentro de la estrategia da lugar al marketing relacional. En estos casos el valor de la relación percibido por el cliente o socio se va desarrollando favorablemente, como se indica en el círculo central.

El diálogo, el aspecto distintivo. La organización constantemente emite mensajes, el origen de estos mensajes se pueden organizar en 4 grupos (ver figura 3): comunicación de marketing planificada, mensajes de productos, mensajes de servicios y mensajes no planificados. El orden de los grupos va de mayor a menor credibilidad es decir, en la mente del cliente o del socio es lógico que el primer grupo, (la comunicación planificada) tenga menor credibilidad y el último (los mensajes no planificados) sea más creíble. La comunicación planificada de marketing hace promesas de cómo una solución o propuesta debería funcionar para el cliente o el socio. Los mensajes de producto incluyen por ejemplo el diseño, las características físicas y técnicas, la durabilidad o la distribución de un producto o una propuesta en particular. Los mensajes de servicios se originan en las interacciones entre el cliente o el socio, los servicios y los procesos de la organización. Finalmente los mensajes no planificados son comunicados vía: historias, anécdotas, comentarios de los empleados, de otros clientes, de otros socios y referencias de boca en boca.

Figura 3: El origen de los mensajes organizacionales



Fuente: Elaboración propia en base Kothandaraman y Wilson. (2000)

Los diferentes tipos de mensajes tienen efectos acumulativos en la mente del cliente o de los socios. Esto se ilustra en la Figura 3, en el medio del círculo está el flujo de interacciones construyendo episodios que eventualmente crecerán hasta convertirse en una relación (la zona de proceso de interacción). Si la comunicación planificada (fuente 1) coadyuva y es soportado por los mensajes del producto y de los servicios (fuentes 2 y 3) creados en el flujo de episodios del proceso de interacción, la comunicación no planificada (fuente 4) probablemente terminará en comunicación no planificada positiva. En este entorno se puede esperar que las partes estén motivadas para dialogar. Un diálogo es un proceso interactivo de razonamiento conjunto, que genera una plataforma de conocimiento común, esta plataforma deberá permitir crear valor adicional. El objetivo del diálogo es construir significados compartidos acerca de lo que las dos partes pueden hacer juntas y unas por otras gracias a un conocimiento mutuo que permite el desarrollo de mejores soluciones para ambos. Los clientes o socios deberían sentir que la organización que se comunica con ellos muestra un interés genuino por ellos, sus necesidades, deseos, sistemas de valores, etc., y aun así defiende sus productos, sus servicios y todos los elementos de su oferta de una manera convincente y sobre todo coherente. Deben apreciar, objetivamente que la empresa aprecia su retroalimentación y la utiliza. En tales situaciones la comunicación y la interacción se fusionan en un diálogo.

El valor, el resultado. Claramente el marketing relacional requiere más esfuerzos que el marketing transaccional por consiguiente la estrategia relacional debe crear más valor por lo menos para alguna de las partes. El valor se define como la evaluación total de una propuesta, basados en la percepción de lo que es recibido y lo que es dado. Cuando existe una relación de calidad el cliente o el socio cambia su perspectiva de evaluación considerando la comparación de ofertas individuales y opta por evaluar las relaciones como un todo. Por ejemplo lo que una compañía está produciendo (core business) es obviamente muy importante pero no será la razón final de compra, incluso si la solución ofertada en términos tangibles no es la mejor posible, si la relación es considerada lo suficientemente valiosa todavía se puede esperar un acuerdo.

En un contexto de relación la oferta total incluye la solución núcleo y los servicios adicionales de diferentes tipos, por ejemplo experiencia demostrable en un área determinada. Lo que se debe dar a cambio incluye un precio y los costos de la relación. Estos costos pueden incrementarse si el proveedor por ejemplo tiene que mantener un nivel de inventario más alto que el necesario

debido a la política del cliente (costos directos de la relación) o perder un cliente interesante por preferenciar al primero (costos de indirectos de la relación). Otra manera de analizar el valor potencial (VP) para los clientes o los socios es distinguir entre el valor núcleo de una oferta y el valor añadido de elementos adicionales en la relación. Este análisis da lugar a la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{\text{solución núcleo} + \text{servicios adicionales}}{\text{precio} + \text{costos de la relación}}$$

Adicionalmente el valor potencial en una relación puede ser visto como la suma del componente de valor de un episodio y un componente de valor que esta embebido en la relación misma de acuerdo a la siguiente relación:

$$VP = \text{valor de la relación} \pm \text{valor del episodio}$$

Se espera que el valor del episodio sea positivo por supuesto. Sin embargo, pueden estar presentes los destructores de valor (servicios deficientes por ejemplo). Para fines de análisis es importante considerar el valor del episodio y de la relación por separado, pero el cliente o el socio no siempre los percibe aisladamente. La importancia de este punto radica en que si el valor no es cuidadosamente analizado se pueden emprender acciones inadecuadas en los otros procesos.

Conclusiones

La gestión de las relaciones de mercado es cada vez más importante, pero el término marketing, debido a su connotación transaccional, quizás ya no sea el óptimo para referirse a esta gestión. La adopción de un enfoque relacional demanda no solo un cambio de estructuras sino además un cambio de actitudes. Se debe actualizar la organización de la empresa, los procedimientos de gestión, los métodos e instrumentos utilizados para medir el éxito en el mercado. Si cualquiera de los constructos clave descritos en este artículo no es gestionado cuidadosamente el macroproceso del marketing relacional no tendrá lugar y la empresa no logrará desarrollar relaciones que incrementen el valor de su oferta en un mercado tan competitivo como el actual.

Bibliografía

1. Grönroos C., (2008), "The relationship process: communication, interaction, dialogue, value", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 29, No. 2, pp. 99-113.
2. Gruen, T. W., (2007), "Relationship Marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness", Business Horizons, Nov-Dec.
3. Gundlach, G. y Murphy, P., (2003). "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", Journal of Marketing, Vol. 57, Oct., 35-46.
4. Katsikeas C. S., (2003), "Advances in International Marketing Theory and Practice", International Business Review, 12, 135-140.
5. Kothandaraman, P. y Wilson, D. T., (2000), "Implementing relationship strategy" Industrial Marketing Management, Vol. 29, 339-349.
6. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (2004), "Relationship marketing in the era of network competition", Marketing Management, Vol. 3 No. 1, pp. 19-30.
7. Rao S., Perry C., (2002), "Thinking about relationship marketing: where are we now?" Journal of business Industrial Marketing, Vol. 17, No 7, 598-674.