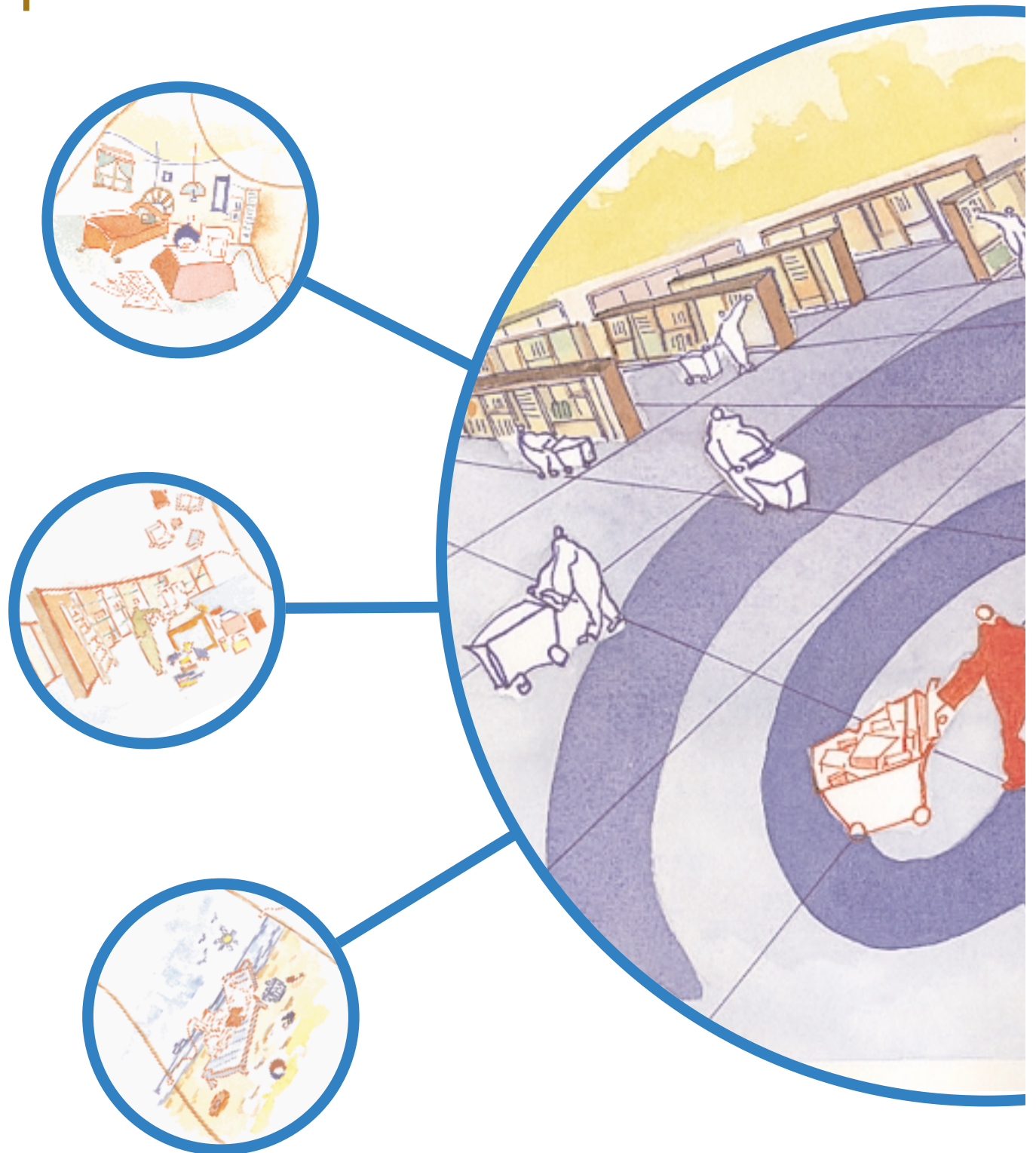


# Marketing relacional: oportunidades en Internet



El marketing nunca volverá a ser lo que era. Cuando los comerciales empezaban a convenirse de que la relación con los clientes debía ser diferente, algo les volvió a sorprender: Internet. La red nos facilita nuevas herramientas que nos permiten ir más rápidos y seguros por este sendero de futuro

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El marketing relacional supuso un avance significativo en la concepción del marketing tradicional. Con la llegada de la era de Internet, esas expectativas se han confirmado y el abanico de nuevas posibilidades se ha extendido todavía más. El autor fundamenta las oportunidades que supone el marketing relacional respecto al tradicional y explica las posibilidades que ofrece Internet para acercarse más y mejor al cliente con un ejemplo concreto: el caso de la impresora HPDesignJet de **Hewlett Packard**.

### EXECUTIVE SUMMARY

Relational marketing represented a significant advance on the concept of traditional or transactional marketing. With the arrival of the Internet Age, these expectations have been confirmed, and the wide range of possibilities has been extended still further. The author sets out the opportunities offered by relational marketing as opposed to traditional marketing and explains how the Internet makes it possible to get closer to one's clients and understand them better, basing his article on a the specific example: the case of **Hewlett Packard's** HPDesignJet printer.



**Lluís G. Renart**  
es Profesor Adjunto en el  
Departamento de Dirección  
Comercial del IESE  
renart@iese.edu

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

El enfoque transaccional del marketing se ha demostrado ineficaz para hacer frente a los retos de los mercados maduros

Según la definición oficial de la American Marketing Association, todavía vigente, «marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones»<sup>(1)</sup>.

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

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, o casi. (No era extraño escuchar esta frase: «Durante el pasado ejercicio, nuestra aerolínea transportó siete millones de pasajeros».)
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa habla y el cliente escucha. Se lanzan mensajes publicitarios masivos y poco diferenciados.

Pero este enfoque transaccional se ha demostrado progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. O, si se prefiere, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional.

La bibliografía suele atribuir a Berry<sup>(2)</sup> la introducción del concepto de marketing relacional. Aunque podemos encontrar otras definiciones, posiblemente la más aceptada sea la de Grönroos<sup>(3)</sup>. Desde una perspectiva relacional, «marketing es el proceso de identificar, crear, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario,

terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas». Dichas relaciones deberían ser, a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido.

¿Qué hay de realmente nuevo en el marketing relacional? Conceptualmente, quizá no mucho, pues como atinadamente señalan Sheth y Parvatiyar<sup>(4)</sup>, «se trata de un renacimiento de las prácticas comerciales de la era preindustrial». Es decir, que el marketing relacional es lo que han hecho toda la vida los pequeños comerciantes, atendiendo a sus clientes cara a cara. Pero es algo que las grandes empresas, en general, dejaron de hacer con el advenimiento de la era industrial y del marketing masivo. Gracias a los sistemas telemáticos, hoy es posible aspirar a mantener relaciones personalizadas de manera masiva.

Otro antecedente importante del marketing relacional realizado en la era pre-Internet lo constituye el campo del marketing directo, definido por la Direct Marketing Association como «un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para obtener una respuesta medible o una transacción en cualquier lugar»<sup>(5)</sup>.

### Características del marketing relacional

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

- **La interactividad.** El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones.
- **La direccionabilidad de las acciones y su correspondiente personalización.** Las empresas pueden dirigir mensajes distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las circunstancias de ese cliente (véase, por ejemplo, Peppers y Rogers<sup>(6)</sup>).
- **La memoria.** El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- **La receptividad.** Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere mantenerla o terminarla.
- **Orientados al cliente.** Poner más énfasis en una organización comercial compuesta por *consumer*



## HP DESIGNJET ONLINE

Según se narra con mayor detalle en el caso «Hewlett-Packard: DesignJet Online» (IESE M-1084), en septiembre de 1997 la dirección de marketing de la Barcelona Division de **Hewlett Packard** (HP-BCD), situada en Sant Cugat del Vallès, se planteó la conveniencia de implantar una nueva página *web*. Dicha página debía ser un nuevo instrumento de marketing relacional, directo e interactivo, con los 500.000 ya usuarios de las impresoras de gran formato (IGF) de **HP** esparcidos por todo el mundo. Subrayemos, por tanto, que no se trataba de dirigirse al público en general, ni siquiera a los clientes potenciales, sino a los clientes que ya estaban usando las IGF de **HP**.

Es preciso señalar que, hasta aquel momento, el contacto entre los clientes y **HP** estaba en manos, por una parte, de la organización territorial de ventas, y por otra parte, de la organización de soporte técnico, cada una de ellas independiente de la HP-BCD, y reportando a una central mundial distinta.

El caso, redactado por Francesc Parés, José Antonio Segarra y Lluís G. Renart, plantea los distintos dilemas a favor y en contra de poner en marcha la citada nueva página *web*. No voy a entrar aquí en los dilemas planteados en el caso, ni siquiera en las distintas transformaciones y mejoras que ha sufrido esta nueva página *web* desde que se decidió ponerla en marcha a principios de 1998.

En aras de la brevedad, voy a concentrarme en exponer los principales resultados alcanzados y las lecciones aprendidas por **HP**:

1.- A finales del año 2000, es decir, al final del tercer año de funcionamiento, han logrado registrar a unos 300.000 usuarios de IGF, situados en unos 180 países o territorios. Ahora, HP-BCD sabe quiénes son sus clientes y usuarios.

2.- **HP** ha conseguido ir afinando sus conocimientos sobre sus propios clientes. En 1997 distinguían esencialmente entre usuarios técnicos (ingenieros y arquitectos) y usuarios gráficos (grafistas, fotógrafos, etc.). Al año siguiente ya habían logrado clasificar a sus usuarios en siete segmentos. Y en 1999, en unos 30 segmentos o tipos distintos de usuarios. En la actualidad, mediante el uso de determinados programas (por

ejemplo, Personify, Synera Systems...) pueden saber cómo se comportan ciertos tipos de clientes. Por ejemplo: «¿Qué secciones de nuestra *web* suele mirar un arquitecto y cuánto tiempo se detiene en cada una de ellas?».

3.- Gracias a los datos solicitados en el momento en que un usuario se registra, cuando posteriormente dicho usuario se conecta a la página *web*, lo que ve en la pantalla de su ordenador es una información en su idioma especialmente diseñada para él, en función del segmento de actividad a que pertenece, al país en que está situado y a las IGF que posee. En un futuro próximo, al parecer **HP** tiene intención de integrar en una página *web* todos los productos (no solamente IGF, sino también ordenadores, accesorios, etc.) que puedan interesar a un determinado profesional.

4.- Entre los elementos de personalización del mensaje cabe destacar que, mediante un mecanismo de organización interna de **HP**, un *product manager* de IGF en cada país o territorio tiene un espacio reservado en la *web* para que inserte información que sólo verán los usuarios de dicho país. Ello ofrece a **HP** la flexibilidad necesaria, por ejemplo, para llevar a cabo una promoción en un país y no en otros. La *web* opera habitualmente en inglés, francés, italiano, alemán, castellano, portugués, chino, taiwanés y coreano. Ciertas funciones están también disponibles en japonés.

El *product manager* de cada país se convierte en el "dueño" de los clientes de su ámbito geográfico, aumentando su eficacia con un coste adicional asumible, ya que él mismo introduce la información que aparece en la *web*.

5.- Conviene destacar que un elevado porcentaje de los visitantes de la página *web* no se registra ni se identifica. En estos casos, obviamente, la posibilidad de personalizar el mensaje se limita a lo que permite el hecho de conocer su país de origen. La empresa debe plantearse las razones de esta conducta, y esforzarse por lograr que se registren.

6.- Cuando un cliente desea mandar un correo electrónico a **HP**, se le pide que él mismo clasifique el tipo de mensaje de que se trata (una pregunta de tipo comercial,

(pasa a pág. 35) ►►

*managers* y no de *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerlas.

- Poner más énfasis en la "participación por cliente" que en la "participación de mercado".

- La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos. Sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes.

- **B2C y B2B.** Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*business to consumer*), sino también, y quizá de manera aún más importante, a las relaciones B2B (*business to business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles.

¿Por qué adquiere una importancia creciente el marketing relacional?

- **Hipercompetencia.** Porque en el actual contexto comercial de hipercompetencia se llega a la constatación de que frecuentemente es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es.

- **Mercado maduro.** Porque el número de clientes potenciales es limitado, y en algunos casos puede estar incluso disminuyendo como consecuencia, por ejemplo, de procesos generalizados de fusiones y adquisiciones.

- **Rentabilidad.** Porque podemos calcular el valor de un cliente satisfecho, teniendo en cuenta su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en que esperamos que siga siendo cliente. En consecuencia, podemos invertir en captar clientes. Y una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.

- **Expectativas.** Porque frecuentemente el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo (porque com-

para más del mismo producto, porque compra más productos, porque compra más productos de gama alta con más margen, porque disminuyen ciertos costes de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de "boca-oreja", etc.).

Diller <sup>(7)</sup> lo resume con su propuesta de los seis principios del marketing relacional, las «6 íes»:

1. Información, basada en construir una base de datos fiable sobre los clientes.
2. Invertir en los mejores clientes.
3. Individualizar o personalizar las ofertas y las comunicaciones.
4. Interaccionar de manera sistemática con los clientes.
5. Integrar o incorporar a los clientes en el proceso de creación de valor.
6. Tener la intención de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

### ¿Qué añade Internet a todo esto?

Internet es un instrumento maravilloso, cuyas potencialidades siguen ampliándose y desarrollándose al tiempo que las vamos descubriendo.

En consecuencia, las observaciones que podemos hacer en estos momentos son primitivas, sobre la marcha, y probablemente mucho menores de las que irán emergiendo con el tiempo y con las nuevas innovaciones tecnológicas.

Además, es un instrumento muy flexible, por lo que distintas empresas pueden descubrir potencialidades distintas y peculiares que se apliquen de manera especialmente adecuada a sus circunstancias comerciales particulares.

Pero hay que saber utilizar este instrumento sin olvidar que, según Sisodia y Wolfe<sup>(8)</sup>, su función más productiva no debe ser la de sustituir las facultades humanas, sino la de amplificarlas y potenciarlas.

Pero lo que ya está claro es que la disponibilidad de Internet y del correo electrónico facilitan enormemente el

(viene de pág. 34) ►►►

una petición de ayuda técnica, etc.). De esta manera, los **mensajes** recibidos se clasifican y distribuyen automáticamente, y se pasan al departamento interno adecuado para que los conteste.

Esta posibilidad resulta particularmente importante para aquellas organizaciones que, como **HP**, tienen el personal de soporte repartido por todo el mundo, son personas distintas según se trate de labores de preventa o de posventa, y cuyos productos se venden en gran parte en función del servicio de soporte ofrecido y realmente prestado.

7.- **HP** también emite **correos electrónicos** con información de promociones o novedades. **HP** controla qué porcentaje de clientes han abierto (y por tanto, leído) el **mensaje**, y cuántos han hecho un **click through**. Es decir, cuántos clientes haciendo **click** en el texto del **correo** han accedido automáticamente a la correspondiente página **web**. Y todo ello a un coste muy reducido. Por ejemplo, en agosto del año 2000 se comunicó a unos 280.000 clientes registrados el lanzamiento de una nueva gama de impresoras. Se trataba de un mensaje importante, puesto que el lanzamiento implicaba la renovación del 60% de la gama. Pues bien, el 35% de los clientes abrieron el **correo electrónico**, y un 26% hicieron el **click through**. Y todo ello, con un coste muy reducido, seguramente compensado con creces por el ahorro en el uso de medios de comunicación tradicionales tales como los anuncios en revistas y **mailings**. **HP** estimó que cada **click through**, es decir, llegar a impactar de forma instantánea y personalizada con uno de los destinatarios-objetivo, tuvo un coste de unas 140 pesetas por impacto.

8.- La base registrada de clientes también se utiliza para llevar a cabo investigaciones de mercado, obteniendo unas tasas de respuesta muy superiores a las habituales, de manera mucho más rápida, con mayor calidad de la información obtenida y con mayor satisfacción por parte de los clientes, los cuales, en un 95% declaran preferir contestar de esta manera que de cualquier otra (cuestionarios por correo ordinario o entrevista telefónica).

9.- Mediante encuestas telefónicas, **HP** tiene constancia del grado de satisfacción

de sus clientes. Por ejemplo, el 95% se declara predispuesto a recomendar la página **web** a un colega, y más del 50% desearía recibir más información personalizada sobre promociones, descuentos, etc. Sólo un 0,33% de los usuarios registrados ha solicitado darse de baja.

10.- La página **web** también permite cierto grado de comunicación de los clientes entre ellos, contribuyendo a crear la noción de una comunidad de usuarios. Por ejemplo, cada mes la **web** recibe de los clientes "historias de éxito", alguna aplicación novedosa o algún plan de acción innovador, que los clientes comparten con sus colegas de todo el mundo. Estos testimonios, comunicados espontáneamente por los clientes, son también posteriormente utilizados por el departamento de marketing de **HP** en distintas ocasiones y eventos.

11.- Finalmente, indiquemos que en agosto de 2000, la empresa lanzó al mercado una nueva impresora, la DesignJet 5000 PS, la cual ya va equipada con un servidor interno denominado WebAccess. Una vez conectada a la red, dicha herramienta permite llevar a cabo acciones de soporte y de diagnóstico por Internet. En ocasiones, ello puede hacer innecesaria la visita domiciliar de un empleado de **HP**, la cual tiene un coste de unos 1.000 dólares. Asimismo, dicho servidor permite al cliente llevar a cabo diversas acciones de control, tales como manejar la cola de impresión o la contabilidad de las impresiones, así como llevar a cabo un control de sus existencias de materiales consumibles (tinta, papel...) y, en su caso, cursar un pedido de reposición a **HP**.

En resumen, como decíamos al principio, Internet y el correo electrónico constituyen un gran instrumento de marketing relacional.

Los responsables del marketing de las impresoras de gran formato de **Hewlett Packard** han ido descubriendo los contenidos más atractivos y han ido encontrando múltiples aplicaciones que han contribuido a mejorar sensiblemente las relaciones de la empresa con sus clientes, tanto en los aspectos de servicio posventa como en los de comunicación y seguimiento del mercado.

diseñar y poner en práctica estrategias de marketing relacional.

Para ilustrarlo, me serviré de un ejemplo concreto: la implantación por parte de la Barcelona Division de **Hewlet Packard** de una nueva página *web*: <http://www.designjet-online.hp.com> (véase Cuadro 1, págs. anteriores).

El caso de **HP** –un ejemplo concreto de cómo Internet permite establecer con el cliente una relación personalizada que beneficia a la empresa– demuestra las posibilidades que ofrece esta tecnología. Su experiencia nos confirma que el verdadero reto de cada empresa es saber descubrir y poner en práctica los mecanismos o instrumentos informáticos concretos y el contenido adecuado para lograr fortalecer las relaciones con sus clientes, al tiempo que erige barreras protectoras de su base de clientes frente a los ataques de la competencia.

Pero todo ello sin olvidar que, como dice Barnes<sup>(9)</sup>, «una relación con un cliente no existe hasta que el cliente reconoce que existe». O, como señala Ahlert<sup>(10)</sup>, «para construir una relación es preciso interactuar con alguien de manera íntima, durante un largo período de tiempo». Y para ello, es imprescindible que la empresa actúe de manera técnica y éticamente correcta, para lograr que el cliente la considere digna de confianza. Es preciso insistir en que el énfasis debe ponerse en desarrollar unas relaciones generadoras de valor para ambas partes, y no sólo, ni prioritariamente, en la reducción de costes.

Asimismo, como nos advierten Sisodia y Wolfe, «las relaciones altamente vinculantes y emocionalmente satisfactorias requieren la presencia periódica de seres humanos. Si la prestación es impersonal y mecanizada, volveremos a caer en el marketing transaccional».

Finalmente, hemos de tener en cuenta que todo esto no ha hecho más que empezar. Como señalaba recientemente Bill Gates<sup>(11)</sup>: «A pesar de todas estas maravillas, la tecnología está en el año 2001 donde estaba aproximadamente la fabricación de automóviles cuando Henry Ford lanzó su modelo T».

#### REFERENCIAS:

- 1 KOTLER, P., «Marketing Management», 10ª edición «del milenio», Prentice Hall. Edición traducida y adaptada al castellano por Dionisio Cámara, Ildefonso Grande e Ignacio Cruz, Prentice Hall – Pearson Educación.
- 2 BERRY, L.L., «Relationship Marketing», en el libro «Emerging Perspectives on Service Marketing», coordinado por Berry, Shostack y Upah, American Marketing Association, Chicago, 1983.
- 3 GRÖNROOS, C., «Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies», *Journal of Marketing Management*, 13, Los Ángeles, 1997, págs. 407-420.
- 4 SHETH, J. y A. PARVATIYAR, «The Evolution of Relationship Marketing», *International Business Review*, vol. 4, págs. 397-418. Artículo reproducido como capítulo 5 del libro «Handbook of Relationship Marketing», coordinado por estos mismos autores, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 2000.
- 5 STONE, B., «Direct Marketing», NTC Business Books, Chicago. Existe traducción al castellano, editada por la hoy en día denominada Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo (FECEMD), Barcelona, 1990.
- 6 PEPPERS, D. y R. MARTHA, «The one to one future», Doubleday, 1993.
- 7 DILLER, H., «Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers», capítulo 2 del libro «Relationship Marketing», coordinado por Thorsten Henning-Thurau y Ursula Hansen, Springer Verlag, Heidelberg, 2000.
- 8 SISODIA, R. S., y D. W. WOLFE, «Information Technology: Its Role in Building, Maintaining, and Enhancing Relationships», capítulo 20 del libro «Handbook of Relationship Marketing», coordinado por Jagdish SHETH y Atul PARVATIYAR, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 2000.
- 9 BARNES, J.G., «Close to the customer: but is it really a relationship?», *Journal of Marketing Management*, 10 (7), Los Ángeles, 1994, págs. 561-570.
- 10 AHLERT, H., «Enterprise Customer Management: Integrating Corporate and Customer Information», capítulo 14 del libro «Relationship Marketing», coordinado por Thorsten Henning-Thurau y Ursula Hansen, Springer Verlag, Heidelberg, 2000.
- 11 GATES, B., «Now for and Intelligent Internet», en la publicación «The World in 2001», The Economist Group, Londres, 2001.