

# La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú

The Application of Relational Marketing in Latin American Mass Consumer Markets: A Case Study in Peru

A aplicação do marketing relacional em mercados massivos da América Latina: estudo de casos no Peru

José Wakabayashi\*  
Haydeé Oblitas\*\*

Fecha de recibido: julio de 2012  
Fecha de aprobado: noviembre de 2012

Para citar este artículo: Wakabayashi, José y Oblitas, Haydeé (2012). La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 71-90.

---

\* Director Maestría en Marketing, Universidad ESAN. Correo electrónico: [jwakabayashi@esan.edu.pe](mailto:jwakabayashi@esan.edu.pe)

\*\* Asistente de investigación, Universidad ESAN. Correo electrónico: [hoblitas@hotmail.com](mailto:hoblitas@hotmail.com)

## RESUMEN

El marketing relacional surge en un intento por superar las limitaciones del marketing transaccional y tiene como objetivo el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes mediante la satisfacción y creación de un mejor valor del mismo. Sin embargo, en la práctica no se conoce con precisión la forma en que se ha aplicado en mercados de consumo masivo en América Latina, específicamente en el Perú. En vista de ello, se realizó un estudio de casos múltiple en tres empresas en la ciudad de Lima-Perú, siendo el resultado más importante evidencia de la coexistencia de los paradigmas transaccional y relacional en el campo aplicativo del marketing y no la esperada evolución del primero hacia el segundo.

**Palabras clave:** CLV, marketing, marketing relacional, marketing transaccional, consumo masivo.

## ABSTRACT

Relational marketing appeared as an attempt to overcome the constraints of transactional marketing, aiming to develop and preserve long term relations with clients by satisfying their needs and increasing value. In practice, however, there is no accurate understanding of the way the Relational Marketing has been applied in Latin American mass consumer markets and in particular, Peru. In response, a multiple case study was conducted, compiling and analyzing data from three companies in Lima, Peru, to determine the applications of these marketing paradigms. The most significant findings reveal that in applicative fields the transactional and relational paradigms are applied simultaneously, thus denying any potential evolution from the former to the latter.

**Keywords:** CLV, relational marketing, transactional marketing, mass consumption.

## RESUMO

O marketing relacional surge em uma tentativa por superar as limitações do marketing transaccional e tem como objetivo o desenvolvimento e conservação de relações a longo prazo com os clientes mediante a satisfação e criação de um melhor valor do mesmo. No entanto, na prática não se conhece com precisão a forma em que se tem aplicado em mercados de consumo massivo na América Latina, especificamente no Peru. Em vista disso, realizou-se um estudo de casos múltiplos em três empresas na cidade de Lima, sendo o resultado mais importante evidência da coexistência dos paradigmas transaccional e relacional no campo aplicativo do marketing e não a esperada evolução do primeiro à o segundo.

**Palavras chave:** CLV, marketing, marketing relacional, marketing transaccional, consumo massivo.

## INTRODUCCIÓN

No obstante su predominio en la actualidad, antes del marketing relacional primaron las orientaciones transaccionales, que incluyen el marketing de ventas, producto y consumidor. Diversos autores que estudiaron la historia del marketing coinciden en esta afirmación y agregan que el marketing pasó de la venta a pedido, la producción especulativa, la mercadotecnia y el marketing orientado al producto al marketing masivo y de metas, para finalmente llegar al marketing orientado al consumidor y a la relación (Swift, 2001; Callaghan & Shaw, 2002; Shoell & Guiltinan, 1991).

En cuanto a los condiciones del entorno que influyeron en la evolución del marketing hacia el marketing relacional, Sánchez y sus coautores (2000) identificaron cuatro condiciones: 1) la intensificación de la competencia; 2) la necesidad de fidelizar a los clientes y lograr la economía de la relación; 3) la concepción de los mercados como redes, surgida a partir de la alta competencia, y 4) la consecuente creación de acuerdos de cooperación entre las empresas para enfrentar la demanda de la manera más conveniente. Sin embargo, reconocen una quinta condición, que es la insuficiencia del marketing mix para responder a estas cuatro situaciones.

Otra condición previa del entorno que también influyó en la aparición y desarrollo del marketing relacional fue la evolución de los sistemas de ventas y distribución. Este sistema empezó a existir debido a una preocupación por la insuficiencia del marketing mix para enfrentar el poder que podría tener el distribuidor y la necesidad de establecer alianzas con él, ya que el distribuidor maneja una serie de datos del cliente a los que el fabricante difícilmente tiene acceso. Además, la competencia que el distribuidor representa obliga al fabricante al uso excesivo y poco rentable de merchandising y de programas comerciales cada vez más locales.

Por ello, se desarrolló la necesidad de realizar campañas de marketing directo, para poder llegar al consumidor. Pero, además, para que el producto pudiera ser posicionado, se requirió un distribuidor especial con el que pudieran establecerse sinergias (Kracklauer et al.; 2001). De allí surge la atención de la investigación por figuras como el *key account manager* (KAM) y el *trade marketing*, quienes se encargan de gestionar las cuentas más importantes dentro de las empresas, y tienen funciones muy importantes.

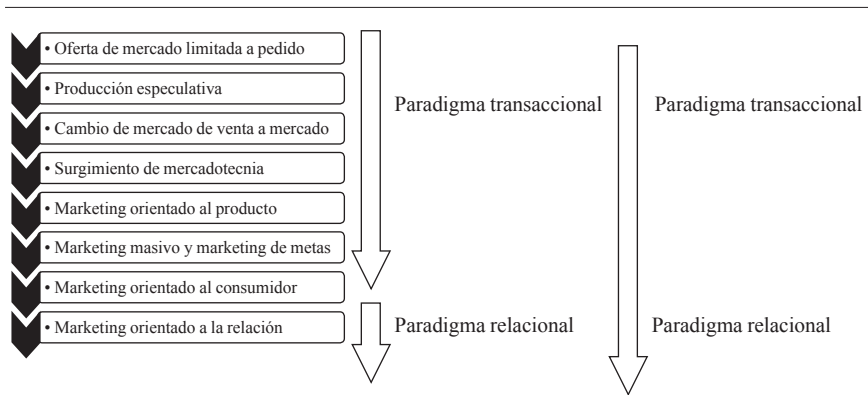
Ahora bien, tal y como se planteó al inicio de este artículo, el marketing relacional es el paradigma que reemplazó al del marketing transaccional.

Pero surge la pregunta: ¿cuáles son las principales diferencias entre uno y otro? Una de estas se encuentra en el ámbito de las transacciones comerciales. Cada transacción en el marketing transaccional implica una relación entre el comprador y el vendedor en una situación de transacción, y en esos casos la relación debe ser corta en cuanto a duración, y directa en cuanto a su objetivo.

En cambio, en una situación de marketing relacional, el binomio cliente-vendedor desarrolla vínculos; la transacción es de más tiempo y sobre un área mayor; los contactos con los clientes son más frecuentes, y, finalmente, el énfasis de una empresa en el cliente contribuye a la satisfacción de este y retribuye a la empresa (Kotler & Armstrong, 2005).

Sin embargo, más importante que las diferencias entre un paradigma y otro es analizar cómo se ha evolucionado desde un modelo netamente transaccional a otro relacional. Algunos autores como Schoell y Guiltinan (1991), Swift (2001), Callaghan y Shaw (2002) y Alet (2004) lo plantean como una ruptura, donde el primero le da paso al segundo. Otros autores como Krasnikov et al. (2009), lo plantean como una transición en la que en algún momento ambos han debido convivir. La figura 1 muestra dicha coexistencia.

Hasta aquí, lo más importante es reconocer que el marketing relacional es un proceso que en cada una de sus etapas cuenta con elementos analíticos, estratégicos, operacionales y colaborativos. Posee elementos estratégicos en la medida en que rea-



**Figura 1. Evolución del marketing**

*Fuente:* izquierda: elaboración a partir de los modelos de Schoell y Guiltinan (1991), Alet (2004), Swift (2001) y Callaghan y Shaw (2002). Derecha: Krasnikov et al., 2009.

liza todo un análisis sistemático de la información del cliente y usa esta información como una plataforma de marketing y gestión donde el objetivo es lograr un cliente estable y leal. Su elemento analítico consiste justamente en el análisis concienzudo de la información disponible del cliente que se ha recogido previamente y que se analiza después con las mejores herramientas de la tecnología de la información. Cuenta con un elemento operacional, pues no descuida el servicio al cliente para la satisfacción de cualquier necesidad, y, por último, tiene elementos colaborativos, debido a su afán comunicacional con el cliente, mediante la ayuda de los diferentes canales de comunicación que la tecnología ofrece en la actualidad.

Asimismo, existen etapas o pasos a seguir para lograr una relación duradera con los clientes más rentables para la empresa dentro de una gestión. Estas son tres: 1) gestión de la base de datos, 2) gestión de la lealtad y el desarrollo organizativo, y 3) gestión de la relación y la comunicación. Estas se apreciarán mejor al momento de realizar el análisis de resultados.

En este momento, es importante introducir un concepto clave para esta investigación: el *valor de vida del cliente* (CLV). Este constructo se define generalmente como el valor presente de las ganancias futuras de

un cliente a lo largo de su vida en una relación con una empresa o una marca (Gupta & Lehmann, 2003; Jain & Singh, 2002; Reinartz & Kumar 2000; Rust et al., 2004). En otras palabras, el CLV permite a los administradores entender el valor de un individuo y destinar adecuadamente los recursos para este, de modo que logran retornos financieros a la vez que satisfacen las necesidades del cliente. El CLV les permite también discriminar entre los clientes que realmente son rentables y aquellos que no lo son (siempre considerando el largo plazo).

Según algunos estudios, las empresas buscan con ayuda de este concepto influir en los clientes a través de sus ciclos de vida mediante la adquisición adecuada, crecimiento y estrategias de retención (Meyer-Waarden, 2008). Es en ese sentido que muchos autores afirman el éxito que tiene la gestión de la relación con los clientes para alcanzar valor significativo. Por ejemplo, Boulding y sus coautores (2005) hallaron que esta gestión tiene potencial para aumentar el desempeño y los beneficios del cliente mediante la creación de valor tanto para la empresa como para el cliente. De acuerdo con este punto de vista, la gestión permite a las empresas aumentar el valor que extraen de los clientes, a la vez que estos obtienen más valor porque las empresas conocen sus necesidades específicas.

Finalmente, se ha dicho que el modelo de gestión de marketing relacional propuesto supone tres etapas, y tiene como base y herramienta para cada etapa al CLV. Como puede notarse, el valor de vida del cliente es tanto el fundamento de las características del marketing relacional como el elemento sin el que el desarrollo de su proceso no tendría sentido, puesto que es un concepto necesario para cada una de sus etapas y ello se apreciará más adelante.

## 1. METODOLOGÍA

Por lo antes expuesto, la pregunta principal de esta investigación es la siguiente: ¿cómo se aplica el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de Lima, Perú? Como preguntas secundarias se plantearon: ¿cómo es la gestión de la relación con los distribuidores en estas empresas?, ¿en qué etapas de la gestión de la relación con los distribuidores clave participa el CLV en estas empresas? y ¿de qué manera participa el CLV en la gestión de la relación con los distribuidores clave en estas empresas?

Es necesario señalar que antes de concentrarnos en el Perú quisimos saber qué ocurría con el marketing relacional en América Latina. Una exhaustiva búsqueda en los rankings de ABS (Academic Journal Quality Guide, 2007), ESSEC (The Essec

Research Center Ranking of Journals, 2004-2007) y Journal Quality List (2007) nos mostró que si bien se han realizado muchos estudios en diversos campos de aplicación, de acuerdo a Bordonaba y Polo (2006) sobre el marketing aplicado a las relaciones con los canales de distribución, no existen estudios empíricos en América Latina. Esto resulta llamativo, ya que a pesar del vacío de investigación, se puede observar que en la práctica las empresas de consumo masivo de productos empaquetados dan cada vez mayor importancia a la relación con los distribuidores, dado el poder que ellos tienen y la fuerte competencia existente, y por ello han incluido en sus departamentos comerciales figuras como el *key account Manager* y el *trade marketing*. Por ello, consideramos que sería aun mucho más valioso realizar un estudio en el Perú que nos indicara de alguna manera cómo el marketing relacional venía aplicándose en esta zona del mundo.

Entonces, para responder a las preguntas inicialmente planteadas, se optó por la realización de un estudio de casos múltiple que recogió información directa de tres empresas (Eisenhardt, 1989). Además, en vista de que la gestión del marketing relacional implica la participación de diversos niveles de la organización, las preguntas de las entrevistas estuvieron dirigidas no solamente al *key account manager* (KAM) y al *Trade Marketing* (TM), sino también al

gerente comercial, al encargado del área de marketing, al encargado del área de finanzas, y al encargado del área de sistemas.

### A. Muestreo y muestra

Los criterios de inclusión de las tres empresas elegidas fueron los siguientes:

- Venta de productos empaquetados de consumo masivo
- Poseer clientes importantes en el canal clásico de distribución
- Manejar las cuentas con un canal de distribución clásico, donde se incluyen KAM o TM
- Empresas con más de diez años de creación

### B. Métodos de recolección de datos

La recolección de los datos fue cualitativa y se utilizaron la observación participativa y las entrevistas en profundidad a los agentes participantes de la gestión con el distribuidor clave, como técnicas para recabar la información.

### C. Método de análisis e interpretación de los datos

El método de análisis elegido fue la descripción de los casos (Yin,

1994) con el objetivo de lograr una investigación de carácter mucho más exploratorio. Para ello, se realizó un análisis del contenido de las entrevistas de manera inductiva (Matthes y Kohring, 2008). Así, se analizaron y sistematizaron los contenidos de las entrevistas transcritas literalmente mediante la técnica de la codificación del texto (Neuendorf, 2002) con ayuda del software ATLAS.TI versión 5. Como resultado, se obtuvieron una serie de categorías (136 códigos) de afirmaciones de los entrevistados que se ordenaron según criterios lógicos (patrones, semejanzas, continuidad) en 20 familias de categorías: 1) conocimiento y percepciones del CLV en el proceso; 2) percepción del CLV; 3) por participación del CLV en la etapa 1; 4) por participación del CLV en la etapa 2; 5) por participación del CLV en la etapa 3; 6) por participación del CLV en todo el proceso; 7) razones de la no aplicación de la métrica VAN (valor actual neto); 8) razones de la no aplicación del CLV; 9) uso del CLV; 10) uso de VAN; 11) criterios para clasificación de clientes; 12) criterios para selección de clientes; 13) información del cliente manejada; 14) razones del no manejo de información por clientes; 15) formas de fidelización; 16) nivel de organización para la lealtad; 17) tipo de manejo de cuentas; 18) percepción de la relación con el cliente; 19) razones para no mantener relación con el cliente; 20) tipo de relación con el cliente.

A continuación, se ordenaron las familias según cinco dimensiones: 1) percepción y definición del CLV; 2), 3), y 4) cada una de las tres etapas de la gestión de la relación con el distribuidor clave, y 5) el uso del CLV en esta gestión.

## 2. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados generales del estudio de casos múltiple, cuyo método fue el análisis de contenido de las entrevistas. Las fases de análisis en las que se compararon los casos fueron las tres etapas del marketing relacional: etapa 1: gestión de base de datos; etapa 2: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo; etapa 3: gestión de la relación y comunicación, percepción y definición del CLV y uso del CLV. Estas dimensiones corresponden tanto al proceso de codificación como al diseño de la investigación, ya que cada guía de entrevista fue elaborada a partir de las preguntas de la investigación.

### A. Etapa 1: gestión de la base de datos

Se encontró que entre los criterios para la selección de clientes se encuentran el análisis de la eficacia en ventas y del riesgo, así como el de la confianza con los canales de distribución. El nivel de confianza suele establecerse a partir del éxito de las alianzas de tipo personal anteriores a la relación presente.

La información de la que disponen las empresas es relativa a los productos, como el volumen y la cobertura. Cierta información por cliente también se maneja, pero es bastante limitada, ya que se restringe a su localización según zonas geográficas o sectores sociales.

En los casos en que se recaba información por cliente, se obtiene información por bodega (tienda pequeña). La información que se obtiene es el volumen de ventas por producto del punto de venta. En algunos casos se obtiene información adicional, que no se almacena formalmente, pero tampoco se le relaciona conscientemente con el CLV.

Las razones que se obtuvieron de las entrevistas para explicar la escasa información por cliente son numerosas; entre ellas se encuentran: la importancia que se le da al consumidor final o a la marca como una forma primordial de lograr ventajas competitivas; la ausencia de software especializados para organizar la información, y, por ello, la falta de acceso de todas las áreas a la información disponible, y el manejo de la fuerza de ventas (que se realiza recabando información por producto según volumen y frecuencia de ventas).

En cuanto a la clasificación de clientes, no se establecen criterios relativos al valor de los mismos, sino



que esta clasificación se hace generalmente por canales de distribución. Otra forma de clasificación de clientes se realiza a partir de una muy vaga idea de cuáles son los más importantes, que generalmente, según las percepciones de los entrevistados, son los autoservicios. No se llega a hablar, entonces, del valor del cliente y, mucho menos, del CLV. La clasificación más frecuente se llevó a cabo según el volumen de ventas de los clientes. La figura 2 muestra claramente lo hasta aquí planteado.

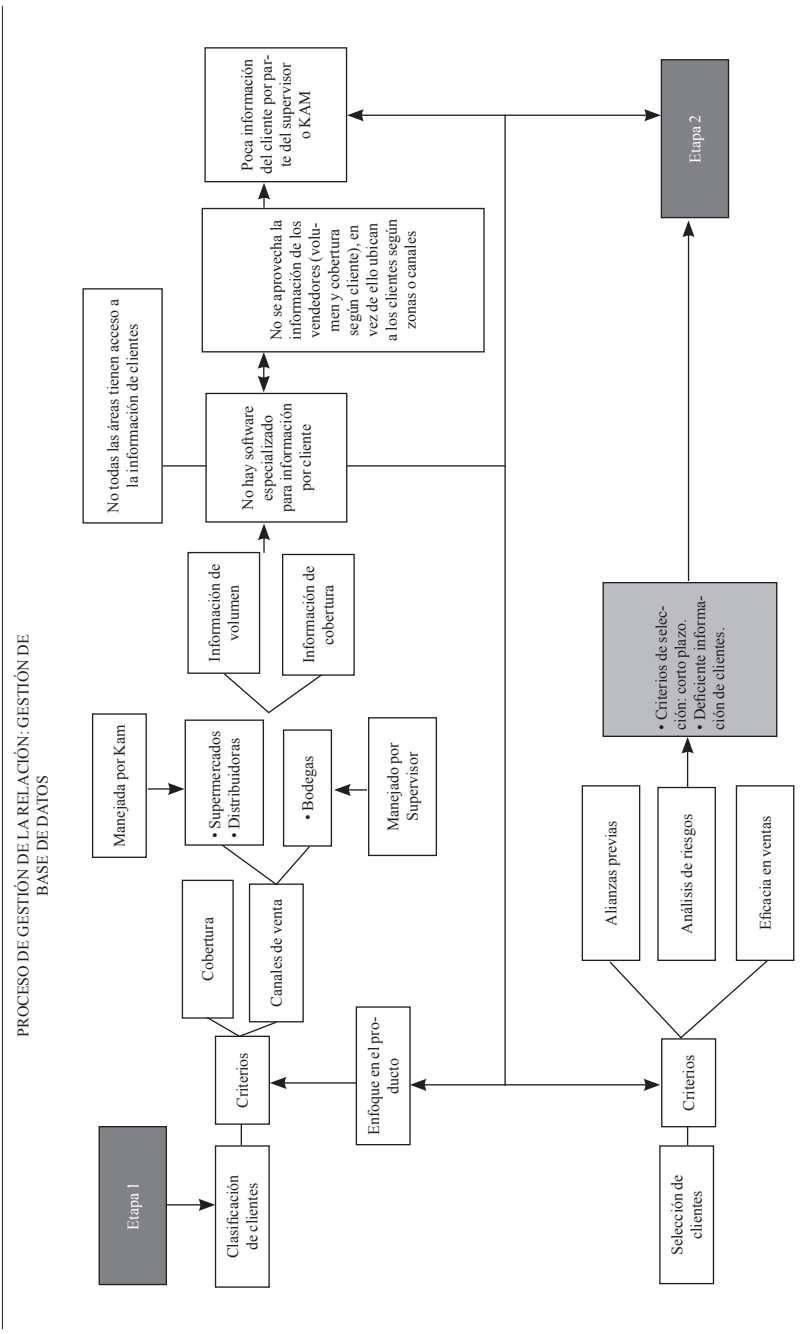
## B. Etapa 2: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo

Se encontró que las empresas estructuran su manejo de cuentas de acuerdo a la organización de los supervisores de ventas según canales de distribución. Se encontraron así supervisores o encargados de la fuerza de ventas, de los autoservicios y de las distribuidoras. Las áreas de la empresa que no pertenecen al área de ventas poco o nada participan en la relación con los clientes, y tampoco muestran interés en hacerlo. El poco interés en formar una relación de largo plazo con el cliente es un hecho que se extiende a todas las áreas de la empresa; entre las razones que se señalan, se indica que la empresa no está preparada para ello, porque no se imagina este proceso como una inversión, sino como un gasto inútil.

Por otro lado, en los niveles intermedios de la empresa (ventas, finanzas), se considera que se tienen costos más importantes que asumir en el corto plazo para lograr rentabilidad inmediata. El tema de la rentabilidad vista desde la proyección de la relación continuada con el cliente es un tema o bien desconocido o bien considerado de poca utilidad, dadas las circunstancias de necesidad de crecimiento actual en las empresas estudiadas. En contraste, los planes de venta son siempre de corto plazo.

También se encontró que se ha llegado a establecer personal que maneja las relaciones con los clientes más importantes; sin embargo; no se menciona esto en términos de cuentas clave. Del mismo modo, tampoco se explica de manera clara con qué métodos se ha llegado a determinar por qué esas cuentas son las más importantes. A su vez, estos personajes tienen funciones limitadas en comparación a lo que la teoría señala sobre los KAM o TM. Sus funciones se restringen a la organización de reuniones para recabar información por producto según ventas, cobertura y volumen, y a la entrega tanto de informes con aquella información como de incentivos a los mejores vendedores, ya que la organización tiene una cuota grande basada en la fuerza de ventas.

Otro hallazgo importante muestra que la forma de fidelización más



**Figura 2. Proceso de gestión de la relación: gestión de base de datos**

Fuente: elaboración de los autores (2011).

frecuente en las empresas estudiadas no contempla las relaciones a largo plazo con los clientes. Esta se limita, en la mayoría de los casos, a la atención prestada a los vendedores en las reuniones de ventas, al momento de entregar información acerca de la cobertura del volumen y cobertura de sus ventas en comparación con los otros vendedores y, también, a la apertura de canales de comunicación con el cliente a partir de degustación, ayuda de impulsores y exhibición.

En esta dimensión es importante indicar que la categoría: “los planes de venta e información de clientes, bodegas y autoservicios se enfocan bastante en el producto y volumen de ventas y son de corto alcance” cuenta con 18,03 % del total de las frecuencias de los eventos registrados, lo que la sitúa en el primer lugar de todos los eventos. El segundo lugar lo ocupa la categoría: “el manejo de información de la fuerza directa de ventas es por producto vendido por cliente”, con 6,01 %. Esto quiere decir que la dimensión Etapa 2 del proceso de gestión es bastante significativa para responder a las preguntas de la investigación. La figura 3 muestra lo que se ha presentado hasta aquí.

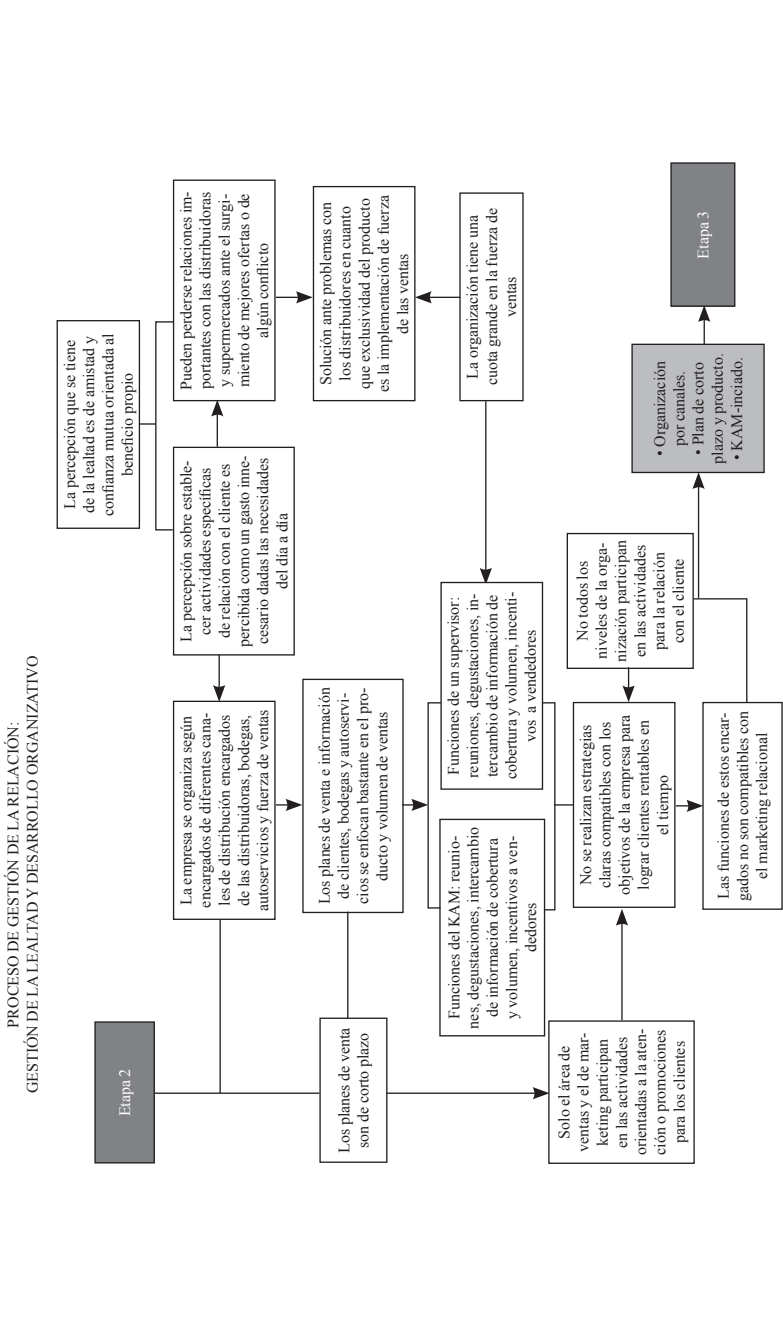
### C. Etapa 3: gestión de la relación y de la comunicación

Se observó que en lo referente a la percepción de la relación con el

cliente, esta se encuentra también bastante limitada, ya que se restringe al logro de rentabilidad. Este hecho influye en que las empresas no apoyen actividades que puedan mejorar las relaciones con los clientes. Las empresas no tienen una idea clara de lo que es una relación con el cliente en términos del paradigma del marketing relacional. Por esa razón, se percibe que la relación con el cliente puede ser exitosa solamente si existen alianzas personales anteriores a la relación comercial, si se participa en las reuniones de las fuerzas de venta, o si se ofrecen incentivos a los mejores vendedores.

Existen muchas razones para que las empresas no mantengan relaciones duraderas con sus clientes. Por un lado, está la importancia sobredimensionada que se da a la fuerza de venta como una manera de solucionar cualquier problema eventual con los distribuidores y supermercados (exclusividad, créditos, etc.). Esta perspectiva limita la mirada estratégica de la organización, no le permite crear ni implementar nuevas formas de solucionar problemas o prevenir rupturas de relaciones duraderas con determinados clientes importantes de los canales distribuidores y supermercados.

Las únicas estrategias de respaldo con que cuentan las organizaciones son la mirada hacia el cliente final, lo que trae consigo nuevamente una



**Figura 3. Proceso de gestión de la relación: gestión de la lealtad y desarrollo organizativo**

Fuente: elaboración de los autores (2011).

mayor atención a la fuerza de ventas y fuertes gastos en publicidad, promociones y marketing dirigidos al cliente final.

Otra razón para la falta de relación con los clientes que se manifestó fue el hecho de que las empresas distribuidoras no estarían dispuestas a compartir su información y, también, al hecho real de que estas empresas rotan constantemente a sus vendedores.

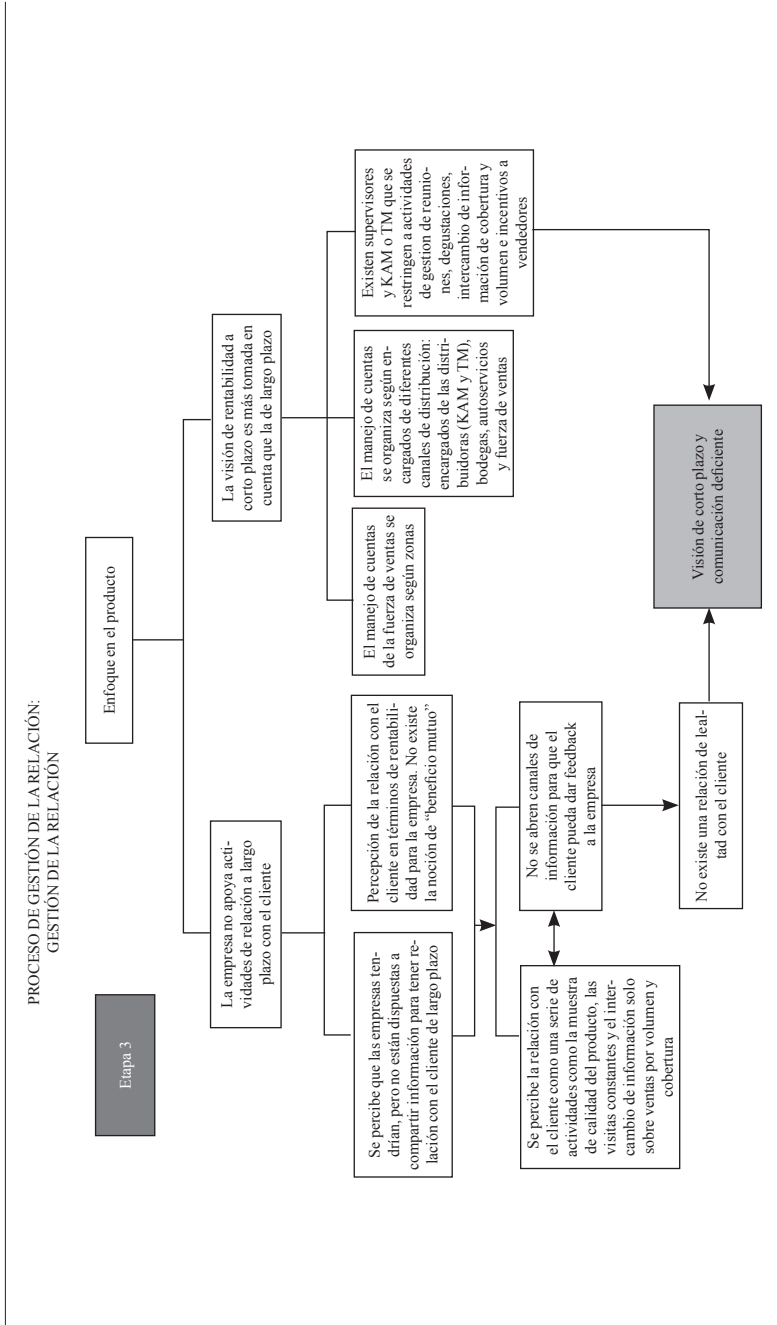
Al parecer, se aplican más los principios del marketing relacional con los clientes intermediarios minoristas, aunque sin utilizar a conciencia sus herramientas. Con los minoristas, el trato es más personalizado, se hace un seguimiento de fechas y sucesos importantes de sus vidas, se trata de establecer vínculos emocionales, generar lealtad, identificación y confianza con la organización, y abrir espacios de comunicación durante las visitas. En cuanto a la relevancia de esta dimensión para responder a las preguntas de investigación, los porcentajes de los eventos registrados son bastante bajos en comparación con las dimensiones anteriores. La figura 4 permite entender con mayor precisión lo hasta aquí explicado.

¿Y qué ocurre en relación con el CLV? Lo que se encontró fue que el concepto de CLV se conoce muy vagamente en las empresas estudiadas, de modo que existen diversas

definiciones del mismo entre los entrevistados, o incluso definiciones contradictorias.

Además, la métrica VAN, que es la herramienta para medir el CLV, se desconoce como una métrica en sí misma, aun cuando se conocen bien al menos algunos de sus componentes, como son los costos de marketing y los costos de ventas. En general, los entrevistados perciben que el CLV o alguno de sus componentes son importantes para la rentabilidad de la empresa, pero les es imposible imaginar de qué manera este concepto podría participar en que se establezca una relación duradera con determinados clientes importantes, si bien los conceptos de fidelización o lealtad sí se tratan de aplicar. Es importante anotar que la aplicación de estos conceptos que expresan los entrevistados busca generar rentabilidad propia; sin embargo, no se menciona la rentabilidad mutua, que sí sería parte de una estrategia relacional.

Por otro lado, las definiciones y percepciones de los entrevistados con respecto al CLV ocuparon el 5,46 % y el 6,01 % de las frecuencias de los eventos registrados en el análisis de contenido. Este hecho implica que, entre todos los eventos registrados, las definiciones y percepciones del CLV de los entrevistados ocuparon el segundo y tercer lugar.



**Figura 4. Proceso de gestión de la relación: gestión de la relación**

*Fuente: elaboración de los autores (2011).*

En relación con el uso del CLV, si bien se encontró que no se utiliza en el proceso de gestión de la relación con los distribuidores, sí se utilizan ciertos elementos constitutivos del mismo. Así por ejemplo, se cuenta con la dimensión de campañas, planes o beneficios mediante la clasificación de clientes; el manejo de información por cliente (aunque pobre y referida al volumen y cobertura del producto según cliente); la ampliación de la rentabilidad mediante esta información y la gestión del riesgo. Lo mismo ocurre con la métrica VAN, pues se le desconoce como métrica, pero se utilizan algunos de sus elementos, tales como los costos de marketing y los costos de ventas. La complejidad y el desconocimiento de la métrica contribuyen a que se le considere innecesaria. Pero sucede también que no se le utiliza dados los objetivos de la empresa, el apoyo de la misma, y la motivación personal del KAM. Sin embargo, según la literatura, todos los niveles de la organización y todas las áreas deberían estar comprometidos con las actividades orientadas a mejorar el CLV. Esto no se cumple en la realidad.

Entonces, en líneas generales, se ha podido apreciar que a pesar de hallarse en las tres empresas un proceso de gestión de la relación con los distribuidores, en sus etapas no se aplican los fundamentos, conceptos ni herramientas (entre las cuales se encuentran el CLV y su métrica VAN)

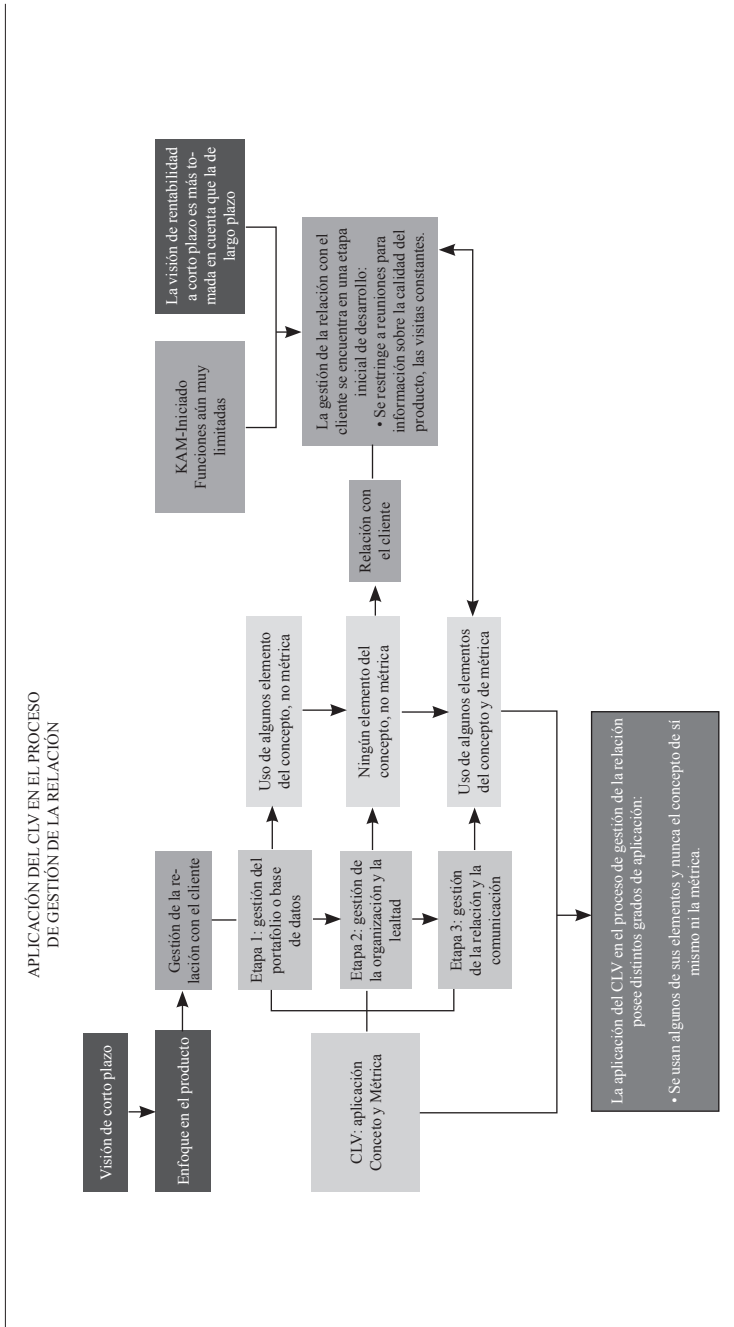
del marketing relacional a cabalidad, sino de manera desintegrada. Las razones de esta forma desintegrada de aplicación son el desconocimiento y la poca preparación de la empresa, además de un desinterés general en la implementación de una relación duradera y de desarrollo recíproco con el cliente, lo que es el fundamento del marketing relacional.

Entre las razones de este desinterés, se halló que en los niveles intermedios de la empresa, como las áreas de ventas o finanzas, se considera que se tienen costos más importantes que asumir para lograr rentabilidad inmediata, dada la necesidad de crecimiento actual de las empresas en un contexto de crisis y cambios. Esto explica por qué una inversión en la relación con el cliente o en la preparación de los miembros de la empresa en estos temas se percibe como un gasto sin utilidad. Explica incluso, por qué finalmente no se llega a situar a la empresa en un enfoque relacional, sino que se mantiene en un enfoque transaccional.

La figura 5 esquematiza los hallazgos del estudio para una mejor comprensión de lo hasta aquí presentado.

## CONCLUSIONES

Por lo hasta aquí expuesto, esta investigación considera las siguientes conclusiones como las más importantes:



**Figura 5. Aplicación del CLV en el proceso de gestión de la relación**

*Fuente: elaboración de los autores (2011).*



- a) En todas las empresas existe un proceso de gestión que posee tres etapas que solo cumplen con algunas de las características que se mencionan en los modelos teóricos del marketing relacional, lo que supone vacíos en la aplicación del mismo. Así, por un lado, las empresas clasifican y seleccionan clientes según la información basada en el producto (volumen y cobertura) y canales de distribución, mas no según el valor de cada cliente. Por otro lado, las empresas se organizan de una manera determinada para tratar a sus clientes, la cual está basada en canales de distribución (fuerza de venta, autoservicios, distribuidoras). Se reconoce que existen clientes más importantes que otros, especialmente en el canal de autoservicios –debido a que en el medio se habla de la proyección que este tiene en la economía del país–, aunque no existe claridad sobre el término “cuenta clave”. Adicionalmente, la participación de las demás áreas de la empresa es casi nula.
- b) También quedó establecido que la investigación en marketing relacional prevalece en el ámbito de los servicios, y está bastante sesgada en servicios financieros, mientras que los sectores industriales se estudian sin ningún sesgo en particular. Además, no existen investigaciones para sectores precisos de interés académico o práctico, como lo es el sector de interés de esta investigación: el de distribuidores en productos empaquetados. En ese sentido, es notable que muchas de las investigaciones sean conceptuales y que, de ser empíricas, se sitúen en países muy diferentes a los de América Latina, específicamente el Perú.
- c) Además, se ha encontrado que después de muchos años de publicaciones continuas, el CLV no ha podido demostrar cabalmente su uso práctico. Esta investigación ha demostrado que las personas involucradas en el proceso de gestión de relación con los clientes clave no conocen el concepto ni la métrica, y si lo hacen, lo hacen de manera vaga e imprecisa. Con estos hallazgos se ratifica que, efectivamente, el CLV está en sus primeras etapas de implementación debido a su complejidad (Gupta et al. 2004, Berger et al. 2006).

Finalmente, esta investigación llega a la conclusión general de que las empresas estudiadas tienen la peculiaridad de compartir elementos tanto del paradigma transaccional como del relacional. Aun cuando la teoría afirma que el marketing atraviesa por un proceso evolutivo y que en la actualidad el paradigma dominante sería el del marketing relacional, lo que

se ha encontrado en la práctica es que parece existir una convivencia entre este y el marketing transaccional. Por lo tanto, es importante que los prácticos del marketing cuenten con las herramientas necesarias para realizar una autoevaluación de su estado y decidan conscientemente la orientación que desean seguir, teniendo siempre en mente que el paradigma relacional propone una orientación de largo plazo, hecho que contradice lo que se ha encontrado en las empresas estudiadas. Una herramienta valiosa es el conocimiento, no solo de la teoría sino también del estado de su propia empresa, conocimiento al que se accede con la apertura hacia la investigación.

#### SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Esta investigación logró establecer que el paradigma vigente en el mercado estudiado todavía es el paradigma transaccional (con su enfoque centrado en el producto) y que, no obstante, algunas características del paradigma relacional parecen estar surgiendo. En otras palabras, ambos paradigmas conviven en un solo proceso de gestión. Por ello, sería un aporte interesante explorar los motivos sociales, económicos u organizacionales que podrían estar originando esta situación en futuras investigaciones.

Finalmente, dado el vacío de investigaciones en este campo (Bordonaba & Polo, 2006), sería sumamente conveniente realizar estudios en otros países de América Latina en el ámbito del mercadeo de consumo masivo (canales de distribución) y en otros campos de acción, para ir aportando a la construcción de una teoría de conocimiento para América Latina.

#### REFERENCIAS

- Alet, J. (2004), *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*, Barcelona: Gestión.
- Bordonaba, J. & Polo, Y. (2007), "Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico". En: *Cuadernos de economía y dirección de la Empresa*, 29: 5-30.
- Boulding, W. et al. (2005), "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go". En: *Journal of Marketing*, 69: 155-166.
- Callaghan, M. & Shaw, R. (2002), *Relationship orientation: towards an antecedent model of trust in marketing relationships (Special Papers)*, Melbourne: Victoria Deakin University.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theories from case study research". En: *Victoria Deakin University (eds.) Academy of Management*.

- Glasser, B. & Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies por qualitative research*, New York: Aldine Publishing Company.
- Gupta, S. & Lehmann, D. (2003), "Customer as assets". En: *Journal of Interactive Marketing*, 17, 1: 9-14.
- Jain, D. & Singh, S. (2002), "Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions". En: *Journal of Interactive Marketing*, 16, 2: 34-46.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2005), *Principles of Marketing*, Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Kracklauer, A., Passenheim, O. & Seifert, D. (2001), "Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management". En: *International Journal of Retailly Distribution*, 29, 1: 515-519.
- Krasnikov, A.; Satish, J. & V. Kumar (2009), "The Impact of CRM Technology on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from U.S. Commercial Banking Industry". En: *Journal of Marketing* [unpublished].
- Marshall, C. & Rossman, G. (1999), *Designing qualitative research*, Londres: Sage.
- Matthes, J. & Kohring, M. (2008), "The Content Analysis of Media Frames: Toward Improving Reliability and Validity". En: *Journal of Communication*, 58, 2: 258-279.
- Meyer-Waarden, L. (2008), "The influence of loyalty program membership on customer purchase behavior". En: *European Journal of Marketing*, 42, 1-2: 87-114.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994), *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Newbury Park, CA: Sage.
- Neuendorf, K. (2002), *The Content Analysis Guide Book*, London: Sage.
- Patton, M. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, CA: Sage.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2000), "On the profitability of long-life customers in a non-contractual setting: an empirical investigation and implications for marketing". En: *Journal of Marketing*, 64, 4: 17-35.
- Rust, R., Zeithaml, V. & Lemon, K. (2000), *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Nueva York: The Free Press.
- Rust, R., Lemon, K. & Zeithaml, V. (2004), "Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy". En: *Journal of Marketing* 68: 109-127.
- Sánchez, M., Gil, I. & Mollá, A. (2000), "Estatus del marketing de relaciones". En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 3: 47-64.
- Schoell, W. & Guiltinan, J. (1991), *Mercadotecnia, conceptos y prácticas*

- ticas modernas*. México D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*, California: Sage.
- Stake, R. (1994), *Case studies. Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2.<sup>a</sup> ed., London: Sage.
- Swift, R. (2001), *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yin, R. (1994), *Case study research. Design and methods*. Londres: Sage.