

01

**Marketing relacional, un estudio sobre
*customer engagement, customer
experience y customer success***

Relational marketing, a study on customer engagement,
customer experience and customer success.

FECHA DE RECEPCIÓN: 06/01/2021

FECHA DE APROBACIÓN: 03/05/2021

Resumen



Lizeth Stefanía Sare Ramos¹
Rodrigo Fernando Hallo²

El marketing relacional o también llamado marketing de relaciones, juega un papel importante en la fidelización, el relacionamiento y la retención de los clientes con una marca. Los tres tipos o vertientes de esta rama de mercadotecnia analizadas, fueron el *customer engagement* o compromiso del consumidor, *customer experience* o experiencia del consumidor y el *customer success* o éxito del consumidor. El objetivo del estudio fue analizar las vertientes del marketing enfocados, principalmente, al tema relacional en donde a partir de sus características, dimensiones y, sobre todo, actividades se empató con el proceso de venta o comercial de las organizaciones y se planteó la *Pirámide de las vertientes del marketing relacional* como herramienta para la consecución de objetivos relacionales, teniendo como base el *customer engagement* y el *customer experience*. Este estudio respondió a una revisión bibliográfica exhaustiva – teórico descriptivo, en la que se analizaron publicaciones científicas de carácter empíricas, teóricas, analíticas y críticas, de aquellos autores que han estudiado sobre el tema. Se concluyó que el tipo de marketing relacional con mayor cantidad de actividades relacionadas con el proceso comercial es el *customer experience*, ya que su objetivo principal es brindar y mantener una experiencia positiva, de inicio a fin, durante todo el proceso de compra de un consumidor. La Pirámide de las vertientes del marketing relacional tomó una forma diferente teniendo como base el *customer engagement* y el *customer success*.

Palabras clave: customer engagement, customer experience, customer success, fidelización, marketing relacional, proceso de venta.

¹ U. Internacional del Ecuador • lisarera@uide.edu.ec • <http://orcid.org/0000-0002-4677-6846> • Quito, Ecuador

² U. Internacional del Ecuador • rohalloal@uide.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-8717-641X> • Quito, Ecuador

Abstract

Relationship marketing also called relational marketing, plays an important role in customer loyalty, relationships, and retention with a brand. The three types or so-called aspects of this part of the marketing, which were analyzed in this study are: customer engagement or consumer commitment, customer experience or consumer experience and customer success or consumer success. The objective of this study was to analyze the types of marketing, based on the relational aspect, which includes characteristics, dimensions and especially activities. This analysis come together with the sales or the commercial process of organizations. For this, the Relationship Marketing Pyramid was proposed as a tool to achieve relational objectives using customer engagement and customer experience. This study was carried out under an exhaustive literature review scheme and a descriptive theory, in which empirical, theoretical, analytical, and critical scientific publications were analyzed. After the analysis, it was concluded that the type of relationship marketing with the greatest number of activities related to the commercial process is the customer experience, since its main objective is to provide and maintain a positive experience from the beginning to the end of the process of a consumer's purchase. The Relationship Marketing Pyramid took a different form based on customer engagement and customer success.

Keywords: customer engagement, customer experience, customer success, loyalty, relationship marketing, sales process



Introducción

Conocer al cliente permite que las organizaciones tengan un enfoque operativo y estratégico dirigido a su mercado meta; entre otras cosas, es importante generar el relacionamiento adecuado para obtener la fidelización esperada. En la práctica, se presentan retos ligados con las vivencias que el cliente experimenta al momento de decidir la compra, por lo que, realizar un análisis de los distintos tipos o vertientes del marketing relacional, permitirá esclarecer este tema. El término vertiente es utilizado por autores como Kotler y Armstrong, para referirse a los diferentes tipos interpersonales de las comunicaciones de marketing.

El activo más importante de las empresas son los clientes, cuando dentro de las organizaciones se tiene una orientación hacia ellos; la evolución del enfoque de procesos que se manejaba anteriormente y en donde el principal beneficiario era siempre la empresa, cambió hacia mirar al cliente como el centro de la organización para la correcta generación de estrategias, procesos, procedimientos y demás temas que permitan su satisfacción (Hallo Alvear, Sare Ramos, & Alarcón Mendoza, 2020). Las organizaciones buscan actualmente la satisfacción del cliente, pues, esto provoca procesos de recompra, recomendación, empoderamiento con la marca, entre otros factores; medidos bajo distintos parámetros de eficiencia e indicadores de gestión, que dan paso a la fidelización (Carranco, y otros, 2018).

Al tener al cliente como eje de la gestión empresarial, se deben medir distintos parámetros que permitan conocer qué tanto ellos se sienten satisfechos, comprometidos, empoderados y dispuestos a gastar mayores cantidades de dinero en la adquisición de productos o servicios. De acuerdo con estudios publicados en la revista *Harvard Business Review*, los clientes que están completamente conectados con una marca son más valiosos que los clientes altamente satisfechos, evidenciando con esto que no solamente se debe buscar la satisfacción sino, también, lograr que las personas, después de sentirse satisfechas, pasen al siguiente nivel que es la conexión con la marca. El 90% de los clientes comprometidos compran más frecuentemente y, de este porcentaje, el 60% gastan más dólares por transacción y son cinco veces más propensos a indicar que es la única marca que comprarían en el futuro (Magids, Zorfas, & Leemon, 2015).

Keller (2008) propone que la mercadotecnia de relaciones debe tener tres aspectos importantes:

Tabla 1. Aspectos importantes de la mercadotecnia de relaciones

Personalización masiva	Enfocada en hacer productos que se adecuen a las especificaciones exactas del cliente.
Posmarketing	Desarrollo actividades de mercadeo después de realizar el proceso de compra y que apoyen a las estrategias de personalización, para generar una mejor experiencia y valor agregado para el cliente.
Programas de lealtad	Se generan con el propósito de identificar y mantener las relaciones a largo plazo con los mejores clientes de la compañía, a través de la generación de valor agregado.

Fuente: Keller, Administración Estratégica de Marca (2008).

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

Bajo este contexto, el *marketing relacional* o también llamado *marketing de relaciones* es el encargado de manejarlo, pues, se enfoca en los clientes y las relaciones continuas y estrechas con los vendedores y proveedores, esperando obtener ventajas y relaciones cercanas y comprometidas con ellos (De Guzmán Miranda, 2014). Su objetivo principal es involucrar e integrar a los clientes en las actividades de desarrollo y mercadotecnia de una empresa (Šonková & Grabowska, 2015). Las prácticas del marketing de relaciones pueden ayudar a alcanzar la eficiencia de la compañía, como la retención de clientes, la respuesta eficiente de los consumidores y el intercambio de recursos entre los socios de comercialización (Payne & Frow, 2017).

Años más tarde, Salas Canales (2017) mencionaba que, en el marketing de relaciones, el mercadólogo no planifica para obtener resultados a corto plazo, ya que su objetivo es crear resultados a largo plazo, a través de relaciones duraderas y rentables con los clientes. Keller & Brexendorf (2019), una década después, reafirmaba que el marketing relacional se enfoca en los clientes actuales, ya que son la clave del éxito de una marca en el largo plazo y ratificaba que el objetivo principal es construir relaciones a largo plazo con los consumidores, con la finalidad de retenerlos y fidelizarlos con la marca.

Kotler & Keller (2016) mencionaban, además, que son varios los beneficios que proporciona el aplicar actividades de mercadotecnia de relaciones en las empresas, tales como:

- Adquirir nuevos clientes, puede llegar a costar hasta cinco veces más que satisfacer y conservar a los actuales.
- Se evita que la compañía pierda, en promedio, el 10% de sus clientes anualmente.
- La reducción de un 5% en la tasa de deserción de los consumidores, puede aumentar las utilidades del 25% al 85%, dependiendo de cada industria.
- La tasa de utilidades del cliente suele aumentar a través de la vida del cliente conservado.

Lo mencionado anteriormente conlleva a plantearse una duda muy válida: ¿todas las empresas podrían aplicar actividades de mercadotecnia de relaciones para alcanzar los números anteriormente expuestos? La respuesta puede ser muy subjetiva, pues, dependerá del sector económico en el que la organización se encuentre, así como también al mercado meta al que se está enfocando; sin embargo, lo que sí se puede evidenciar es que la no aplicación de esta actividad provoca pérdidas y problemas a nivel competitivo.

En contraste, Christopher, Payne & Ballantyne (2013) afirman que la mercadotecnia de relaciones incorpora los siguientes elementos:

- Enfatiza un enfoque de relación, más que de transacción.
- Comprende la economía de retención de clientes y asegura que la distribución de recursos sea adecuada en las tareas de retención y atracción de consumidores.
- Destaca el papel fundamental del marketing interno para lograr el éxito de las actividades de mercadotecnia externa.
- Amplía los principios del marketing relacional a una gama de diversos dominios de mercado, no solo a mercados de clientes.
- Reconoce que la calidad, el servicio al cliente y las estrategias de la compañía, deben estar integradas.
- Ilustra que el concepto tradicional de la mezcla de marketing de las 4P's no aborda todos los elementos clave que se deben implementar en la construcción y mantenimiento de relaciones con los clientes y mercados.
- Garantiza que la comercialización se considere en un contexto interfuncional.

Del marketing de relaciones se desprende las tres grandes vertientes que son: *customer experience*, *customer engagement* y *customer success*, las que se analizarán a continuación.

Gráfico 1. Pirámide de las vertientes del marketing relacional



Fuente: Berry, Carbone, & Haeckel, 2002; Coulter, Gummerus, Liljander, We-
man, & Pihlström, 2012; y Lim & Jun, 1999.

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

La propuesta del Gráfico 1 se basa en la aplicación de las tres principales vertientes como herramientas para la consecución del objetivo del marketing relacional que es la fidelización y retención del cliente; pues, los autores consideran que el ubicarlos de manera piramidal, facilita la comprensión en el orden de aplicación de las acciones de mercadotecnia. La base de la pirámide serán el *customer engagement* y *customer experience*, pues, todo lo que se desarrolle en cada uno de ellos, permite al cliente vivir una experiencia que lo lleve a un compromiso con la marca y que sea expresado en el puntal de la pirámide como el *customer success*.

Se empezará exponiendo la teoría de estos conceptos, de acuerdo con la lógica antes mencionada.

Customer Engagement

El customer engagement o compromiso del cliente en español es el nivel de presencia física, cognitiva y emocional de un cliente en su relación con una organización de servicios (Patterson, Yu, & De Ruyter, 2006), pues, el compromiso es la base de una posible relación comercial a futuro.

Años más adelante, Bowden (2009) planteaba que el compromiso del cliente como proceso incluye:

- Estado de compromiso calculable para los nuevos clientes, base cognitiva para la compra.
- Aumento de los niveles de participación y confianza, repetición de compra de los clientes.
- Compromiso afectivo hacia la marca como base emotiva para la compra, estado de lealtad.

Bajo este contexto, el proceso se lo puede analizar de diferentes ámbitos. De acuerdo con Bijmolt y otros (2010), el compromiso del cliente puede generarse en diferentes etapas del ciclo de vida del cliente: adquisición de clientes, desarrollo de clientes (crecimiento) y retención de clientes (*churn* y *win-back*), pues, en todas ellas, las organizaciones deben generar acciones adecuadas que puedan ser evaluadas fácilmente por el cliente, provocando la generación del compromiso con la empresa.

Comprendido ya el contexto del *customer engagement* se presentan cinco dimensiones dentro de la aplicación de esta vertiente del marketing relacional: valencia (*valence*), forma o modalidad (*form or modality*), alcance (*scope*), naturaleza de su impacto (*nature of its impact*) y objetivos del cliente (*customer goals*) (Van Doorn, y otros, 2010).

1. La valencia (*valence*), desde la perspectiva de la empresa, es el compromiso del cliente y se la puede clasificar como positiva o negativa. El compromiso positivo del cliente incluye aquellas acciones que, a corto y largo plazo, tienen consecuencias positivas; recomendar la marca a amigos y familiares, pueden ser predominantemente positivas, pero, tienen el potencial de ser negativas si se las construyó de manera errada.
2. La forma y modalidad (*form or modality*) de compromiso del cliente se refiere a las diferentes maneras en que puede ser expresado por los clientes, en términos de comportamiento con una marca.
3. La tercera dimensión es el alcance (*scope*) temporal y geográfico centrado, principalmente, en el cliente. El compromiso puede ser temporal o continuo.
4. El impacto del *customer engagement* (*nature of its impact*) en la empresa y sus integrantes, puede conceptualizarse en términos de la inmediatez del impacto, intensidad del impacto, amplitud del impacto y la longevidad.
5. El propósito del cliente al comprometerse (*objects of the customer*), centrándose en tres preguntas: ¿a quién se dirige el compromiso?, ¿en qué medida se planifica el compromiso?, y ¿en qué medida los objetivos del cliente están alineados con los objetivos de la empresa? Además, es importante conocer si el comportamiento del cliente está dirigido a la empresa o algún otro componente como el gobierno, los inversores, los clientes o los competidores.

Estas cinco dimensiones permiten entender la postura de los autores antes mencionados. Por su lado, de acuerdo con Brodie, Hollebeek, Jurić, & Ilić (2011), los clientes comprometidos juegan un papel clave en la actividad de marketing viral, al proporcionar referencias y/o recomendaciones de productos, servicios y/o marcas específicas a otras personas. Ellos también pueden desempeñar un papel importante en el desarrollo de nuevos productos/servicios y en la creación de experiencia y valor.

Para Coulter, Gummerus, Liljander, Weman, & Pihlström (2012), esta vertiente se relaciona con la aparición de nuevos medios y las formas en que los clientes pueden interactuar con las empresas, incluyendo comportamiento de compra y no compra. Los consumidores tienen varios comportamientos que se relacionan con la empresa, que pueden tener consecuencias positivas o negativas.

Con lo mencionado, el *customer engagement* trabaja, principalmente, en la construcción del compromiso entre empresa y cliente, que se ve expresado, especialmente, en la decisión de compra y en una posible recomendación; por lo que, todas las acciones deben estar encaminadas hacia resultados positivos que permitan pasar a la siguiente fase de la pirámide expresada en el Gráfico 1, que es el *customer experience*.

Customer Experience

El *customer experience* o experiencia del cliente en español, es una mezcla del rendimiento físico de una empresa y las emociones evocadas por los clientes frente a las expectativas en todos los momentos de contacto (Mccoll-Kennedy, y otros, 2015). Por otro lado, Kandampully, Zhang, & Jaakkola (2017) definían al *customer experience* como la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen frente a cualquier contacto directo o indirecto con una compañía. El contacto directo ocurre, generalmente, en el curso de la compra, uso y servicio y es, usualmente, iniciado por el consumidor; mientras que, el indirecto consiste en encuentros no planificados con representaciones de los productos, de servicios o marcas de una empresa que se manifiestan en forma de recomendaciones o críticas del 'boca en boca', de la publicidad, etc.

Schmitt & Zarantonello (2015) sugieren que todo intercambio de servicios conduce a una experiencia del cliente, independientemente de su naturaleza y forma. Esta perspectiva expansiva considera la experiencia del cliente de forma holística, incorporando las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales, sociales y espirituales del cliente, a todas las

interacciones con una empresa. Además, Jain, Aagja, & Bagdare (2017) expresan que existen dos categorías que conforman la experiencia del cliente; la primera categoría, se refiere al funcionamiento real de un bien o servicio; y, la segunda, se centra en las emociones del cliente incluyendo olores, sonidos, vista, sabores y texturas del bien o servicio, al igual que en entorno en el que se lo ofrece.

Tanto Lemon & Verhoef (2016) y Keiningham, y otros (2017), mencionaron que existen las siguientes dimensiones para abordar a la experiencia del consumidor:

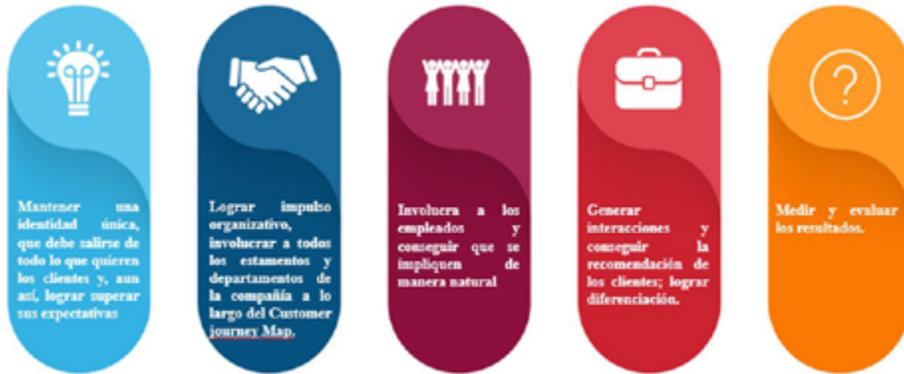
- **Cognitiva:** se relaciona con lo que la gente piensa.
- **Física:** su enfoque principal es hacia cómo interactúan las personas.
- **Sensorial:** se centra en lo que la gente experimenta a través de sus sentidos.
- **Emocional:** hace énfasis en cómo se siente la gente.
- **Social:** explica cómo comparte la gente.

Estos autores enfocan el estudio de la experiencia del consumidor bajo un contexto de elementos abarcativos, a los cuales ellos llaman dimensiones, pues, considerando que están atados a los sentidos, su análisis debe girar en torno a ellos.

Por otro lado, Keiningham, y otros (2020) plantearon que existen tres principios básicos de la experiencia del cliente: el primer principio, se enfoca en que es de naturaleza interactiva; es decir, siempre surge de una interacción entre un cliente y un conjunto de agentes del mercado a través de diversas interfaces como empleados, tecnología, entre otras; el segundo principio, menciona que tiene un nivel específico de singularidad que marca cada experiencia que tiene el consumidor; y, el tercer principio, es que la experiencia es de naturaleza multidimensional.

El *customer experience* tiene cinco pilares fundamentales (DEC, 2020):

Gráfico 2. Pilares fundamentales del *customer experience*



Fuente: Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente (DEC, 2020).
Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

De estos pilares antes mencionados, se desprende la necesidad de comprender en dimensión general cuál es ese trayecto o ruta que sigue el cliente durante todas las interacciones con la empresa; por tal motivo, hay que conocer el denominado *customer journey* o viaje del cliente, para establecer las diferentes acciones que generan experiencias positivas.

El *customer journey* o viaje del cliente es el proceso por el que pasa una persona cuando compra un producto o servicio, considerando las alternativas que hay entremedio (Bel, 2019). Es también definido como la búsqueda y la compra de todos los puntos de contacto en línea y fuera de línea de varias fuentes, incluyendo los puntos de contacto de los minoristas, los de la competencia y otros puntos de contacto adicionales (Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich, & Rudolph, 2019).

La experiencia se mide a través de la aplicación del *customer journey map*, que es un diagrama que ilustra los pasos que los clientes tienen que atravesar para encontrarse con la empresa; este se puede

aplicar para productos, servicios, experiencias, retail, etc. Dentro de este mapa se encuentran los puntos de contacto o *touchpoints* entre la marca y el consumidor (Richardson, 2010).

Temkin (2010) propone el proceso de mapeo del viaje del cliente en cinco pasos:

Tabla 2. *Proceso de mapeo del viaje del cliente*

<p>Recopilar las percepciones internas</p>	<p>Se inicia el proceso haciendo un inventario de los conocimientos que el cliente ya tiene. El valor de este enfoque es triple: Sale a la superficie observaciones e ideas sobre los clientes y sus experiencias; ayuda a los líderes del proyecto a identificar fuentes de datos; hace que los interesados participen en el proyecto desde el principio.</p>
<p>Elaborar hipótesis iniciales</p>	<p>Hacer un análisis más riguroso para sintetizar los datos y las observaciones que recogen. Es recomendable desarrollar mapas de viaje “supuestos” para documentar percepciones internas, compartir conclusiones y proporcionar un prototipo para construir mapas basados en la investigación.</p>
<p>Investigar los procesos, necesidades y percepciones de los clientes</p>	<p>S0065 debe ampliar las investigaciones para incluir métodos que capten las percepciones de los clientes desde la perspectiva de éstos.</p>
<p>Analizar la investigación de los clientes</p>	<p>Se necesita condensar sus hallazgos sobre cómo los clientes interactúan con la empresa, lo que quieren de cada interacción y cómo se sienten sobre cada interacción hoy en día.</p>
<p>Trazar el recorrido del cliente</p>	<p>Traducir su análisis en una representación visual de los procesos, necesidades y percepciones de los clientes, creando sus mapas de viaje. Si las percepciones sobre diferentes personas no encajan en un solo mapa, se deben mantener los mapas individuales, creando así uno para cada persona.</p>

Fuentes: Temkin (2010).

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

Los mapas de viaje de los clientes son ideales para identificar los ‘puntos de dolor’ o fallas en el proceso de servicio, así como para identificar lo que funciona bien. Para los mercadólogos, esta información es vital, ya que ayuda a centrar la atención en lo que debe cambiar para mejorar la calidad de la experiencia, ya sea en un servicio comercial o en un programa o servicio administrado por el gobierno (Crosier & Handford, 2012).

Las fases del viaje del cliente, según Bel (2019), son:

Tabla 3. *Fases del viaje del cliente*

Fase	Descripción
Fase 0 o <i>awareness</i>	En esta fase el consumidor se da cuenta de que tiene un dolor latente, pero, desconoce si debe hacer algo al respecto, qué lo causa, cómo solucionarlo ni cómo definirlo.
Fases de marketing: Descubrimiento o <i>discovering</i>	El consumidor está consciente de que tiene una necesidad y busca información sobre el tema. En esta etapa se define el problema, se entienden sus causas y cómo otras personas lo han afrontado; se aprenden buenas prácticas.
Fases de marketing: Descubrimiento o <i>learning</i>	El consumidor aprende qué soluciones existen a sus momentos de dolor. Se consideran las distintas opciones que hay y se empieza a crear una lista.
Fase de ventas o <i>purchasing</i>	El consumidor, en esta etapa, reduce su lista de opciones y posibles soluciones a su momento de dolor a un pequeño grupo y comienza a hacer pruebas de productos y a evaluar proveedores; y, finalmente, toma una decisión de compra
Fase de adquisición o <i>purchase</i>	El consumidor se prepara para realizar la compra y mantener la solución planteada por el equipo previamente.

Fuente: Bel (2019).

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

Los mapas de viaje de los consumidores delimitan los factores que pueden influir en los consumidores a lo largo de su proceso de toma de decisiones (Hamilton, Ferraro, Haws, & Mukhopadhyay, 2020).

Con lo mencionado, el *customer experience* basa su accionar en la correcta generación de vivencias por parte del cliente, en cada una de las interacciones que vive con la empresa, pues, la suma de momentos de contacto positivos lleva a una evaluación de experiencia denominada como momentos wow. Esto refuerza la propuesta planteada anteriormente, con respecto al orden de aplicación de las vertientes del marketing relacional, ubicadas en la base de la pirámide, permitiendo pasar al tercer elemento que es el denominado *customer success*.

Customer Success

El *customer success* o éxito del cliente en español, fue acuñado por Amidon (1997), haciendo énfasis en la importancia del cliente como una valiosa fuente de conocimiento y afirmó que las empresas pueden ser ganadoras ayudando a sus clientes a alcanzar el éxito, expresado como el resultado favorable y las metas realizadas de una compañía con su consumidor. De acuerdo con Lim & Jun (1999), definen al *customer success* como el resultado de la relación con el proveedor, que permite a las empresas aumentar su competitividad, alcanzando los objetivos previstos, superando los límites de crecimiento o mejorando el rendimiento de la gestión u operación que realizan. Se considera que una estrategia de *customer success* fue exitosa cuando el cliente logra el resultado deseado a través de las interacciones con la empresa (Murphy, 2014).

De acuerdo con Zhang, Watson, Palmatier, & Dant (2016), la gestión del éxito de los clientes es necesaria porque, dentro de las relaciones dinámicas, existen clientes que no se comprometen adecuadamente; es decir, se sienten descuidados y traicionados, lo que impulsa la migración hacia la competencia. Por otro lado, Mehta, Steinman, & Murphy (2016), afirman que esta vertiente se relaciona directamente con la lealtad del consumidor, porque las empresas se enfocan mucho en mantener y rete-

ner a los clientes fieles, ya que adquirir nuevos clientes es más costoso, es decir, la base del marketing relacional y el manejo de la gestión con los clientes o *customer relationship management* (CRM).

Para Peralta (2019) es una estrategia que se planifica y diseña para una aplicación a largo plazo, con la finalidad de maximizar el valor de los productos o servicios y que su efectividad sea sostenible en el tiempo, hasta que los consumidores experimenten el éxito. El *customer success* satisface demandas estratégicas de los consumidores enfocándose, principalmente, en la evolución que tiene un cliente, ya sea un producto o servicio (Damin, 2019).

Las compañías enfocan sus esfuerzos en el *customer success* para asegurar que el cliente se sienta conforme con su compra de productos o servicios (Hochstein, Rangarajan, Mehta, & Kocher, 2020). En contraste, Inbound Cycle (2020), plantea que un *customer success* gestionado de la manera correcta puede servir para aumentar los beneficios de las empresas por dos alternativas distintas: la primera es a través de la fidelización de clientes y su conversión en evangelizadores de la marca; y, la segunda alternativa, es detectar oportunidades generando ventas cruzadas y complementarias.

Tanto el *customer engagement*, *customer experience* y el *customer success* tienen distintas actividades que deben ser ejecutadas para la consecución de los objetivos del marketing relacional; hay que considerar que la aplicación de todas ellas permitirá la fidelización buscada en los clientes. A continuación, en la Tabla 4 se presenta de manera resumida las actividades de cada una.

Tabla 4. Actividades del customer experience, customer engagement y customer success

Customer Engagement	Customer Experience	Customer Success
Búsqueda de valor real	Alinear empleados con la estrategia	Realizar seguimiento del uso y satisfacción del cliente con un producto o servicio
Comunicación de los beneficios enfocados al cliente	Generar empatía con clientes	Identificar oportunidades de venta
Construcción de audiencias con contenido y conexión emocional	Mejorar tiempos de respuesta	Ofrecer formación continua al cliente
Consecución de información y retroalimentación del cliente	Cumplir con oferta de valor y promesa de servicio	
	Personalización de servicio	

Fuentes: Inbound Cycle (2020); Kunz, y otros (2017) y Pozo (2020).

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

Las tres vertientes antes analizadas permiten comprender el amplio espectro que tiene el marketing relacional en las organizaciones y los clientes, entendiendo que su aplicación debe guardar relación al proceso comercial, de manera que empaten correctamente con sus etapas.

Proceso de venta

El proceso de venta, proceso comercial o ciclo de ventas es la secuencia de pasos o etapas, a través de las cuales, los vendedores proceden a hacer una venta de un producto o servicio (Dwyer, Hill, & Warren, 2000). Este proceso puede aplicarse en muchos escenarios de venta, en particular, para productos o servicios homogéneos. Para Stanton, Etzel, & Walker (2007), el proceso comercial o de ventas es una secuencia lógica de etapas que inicia el vendedor para relacionarse con un comprador potencial y que tiene como finalidad provocar alguna reacción deseada en el cliente, generalmente, la compra de un producto o servicio.

Lamb, Hair, & McDaniel (2020) afirman que el proceso o ciclo de ventas puede llegar a ser único para cada producto o servicio de una compañía, dependiendo de las propiedades, las características del mercado objetivo y los procesos internos que tiene la empresa, al igual que la forma en que se consiguen los contactos. Mientras que, Ferrel & Hartline (2017) subrayan la importancia de construir relaciones con los consumidores durante el proceso de venta, ya que, en los mercados competitivos actuales, el conocimiento principal que tiene la fuerza de ventas es uno de los activos más importantes que tienen las compañías. Kotler & Armstrong (2017) mencionan que el proceso de ventas consta de siete pasos:

1. **Prospección y calificación:** dentro de este paso, el vendedor de la compañía identifica a los clientes potenciales.
2. **Preaproximación:** en esta etapa, el vendedor aprende lo que más puede sobre un cliente potencial antes de tener un primer acercamiento para la venta.
3. **Aproximación:** el vendedor y el cliente potencial tienen su primer acercamiento y se conocen por primera vez.
4. **Presentación y demostración:** en este paso el vendedor comunica la oferta de valor de la compañía al cliente y cómo esta oferta soluciona sus problemas.

5. **Manejo de objeciones:** el vendedor se enfoca en aclarar y superar las objeciones que el cliente pudiese tener al momento de realizar la compra.
6. **Cierre:** en esta etapa el vendedor solicita al cliente que realice un pedido.
7. **Seguimiento:** el vendedor da seguimiento después de la venta de un producto o servicio para asegurarse que el cliente está satisfecho con la finalidad de que repita la compra con la empresa.

Estos pasos deben ser correctamente ejecutados para conseguir el objetivo de venta, pues, es importante mencionar que, a nivel empresarial, este proceso toma una gran importancia y prioridad para la subsistencia organizacional dentro de los mercados cada vez más competitivos.

Metodología

Este estudio se lo realizó bajo un esquema de revisión bibliográfica exhaustiva – teórico descriptivo, analizando publicaciones científicas de carácter empíricas, teóricas, analíticas y críticas de aquellos autores que han estudiado el tema, como parte del método científico, que, de acuerdo con Abreu (2014), se asocia con la investigación de tipo cualitativa que comienza con la observación de casos específicos y su objetivo principal es establecer generalizaciones.

Se basó en la observación y análisis de las principales tipos o vertientes del marketing relacional que son *customer engagement*, *customer experience* y *customer success*, en donde, a partir de sus características, dimensiones y sobre todo actividades, se empató con el proceso de ventas o proceso comercial que siguen las organizaciones. Se utilizó un criterio multiexperto para la realización de la tabla de cruces de actividades y etapas.

En función del método utilizado y anteriormente expuesto, el emparejamiento busca la identificación de las etapas del proceso de venta o comercial que tienen más importancia en la aplicación de las actividades del marketing relacional, llegando a conclusiones diagnósticas válidas y aplicables para todo tipo y tamaño de organización.

Resultados

Tomando como base la teoría expuesta en el apartado anterior, el marketing relacional juega un papel importante en la generación de valor agregado.

Como se observa en la Tabla 2, se realizó un análisis para evidenciar cómo las actividades que se ejecutan en las vertientes del marketing relacional se empatan con el proceso comercial o de ventas, con la finalidad de ver en qué puntos tienen mayor peso las actividades relacionadas con el cliente.

Tabla 6. Actividades de marketing relacional identificadas en las etapas del proceso de venta

Proceso de Venta		Actividades						
		Prospección	Preaproximación	Aproximación	Presentación	Manejo de objeciones	Cierre	Seguimiento
Customer Experience	Alinear empleados con la estrategia	x	x					
	Generar empatía con clientes			x	x	x		
	Mejorar tiempos de respuesta					x	x	
	Cumplir con oferta de valor y promesa de servicio						x	x
	Personalización de servicio			x	x	x	x	x
Customer Engagement	Búsqueda de valor real	x						
	Comunicación de los beneficios enfocados al cliente				x	x		
	Construcción de audiencias con contenido y conexión emocional	x						x
	Consecución de información y retroalimentación del cliente							x
Customer Success	Realizar seguimiento del uso y satisfacción del cliente con un producto o servicio							x
	Identificar oportunidades de venta						x	x
	Ofrecer formación continua al cliente						x	x
Total		3	1	2	3	4	5	7
Porcentajes		42.85%	14.28%	28.57%	42.85%	57.14%	71.42%	100%

Realizado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021).

De la Tabla 2 se puede evidenciar el cruce de las actividades que tienen cada una de las vertientes del marketing relacional con las etapas del proceso de venta, dando como resultado la identificación de manera cuantitativa de qué etapas del proceso comercial son las que más generan actividades de relacionamiento con los clientes.

De este análisis, los resultados obtenidos presentan que la etapa del proceso de venta denominada seguimiento, cuenta con siete actividades de relacionamiento con el cliente que representan el 100%, siendo así la etapa con mayor cantidad de acciones dentro del marketing relacional, pues, cuenta con dos actividades de *customer experience* que corresponden al 28,57%, dos de *customer engagement* con 28,57% y tres actividades de *customer success* correspondientes al 42,85%. En esta etapa, el vendedor se centra en asegurarse que el cliente esté satisfecho con la compra que ha realizado para que, en futuro, exista la posibilidad de recompra con la empresa.

La siguiente etapa es la de cierre que tiene cinco actividades que se manejan en la mercadotecnia de relaciones, correspondientes al 71,42%; tres actividades de *customer experience* que representan el 42,85% y dos de *customer success* con el 28,56%. Aquí los vendedores se enfocan en el cierre de la venta que se expresa, principalmente, por el pago del producto o servicio por parte del cliente.

La etapa de manejo de objeciones cuenta con cuatro actividades que representan el 57,14%; tres de *customer experience* que corresponden al 42,85% y una de *customer engagement* con el 14,28%. En esta etapa del proceso de venta, el vendedor se enfoca en manejar y aclarar las dudas que el consumidor tiene antes de realizar la compra, buscando generar una buena experiencia con el cliente.

La siguiente etapa denominada Presentación, cuenta con tres actividades de relacionamiento que corresponden al 42,85%, dos relacionadas de *customer experience* que representan el 28,56% y una de *customer engagement* con el 14,28%; en este caso, el *customer experience* tiene más actividades relacionadas debido a que, en esta etapa, el vendedor de la empresa se enfoca en presentar la oferta de valor y cómo los productos o servicios solucionan una necesidad o un problema que tiene el consumidor. Es decir, se centra en brindar una

buena experiencia para que el cliente potencial adquiera los bienes de la compañía.

Otra etapa con tres actividades es la de prospección que representa el 42,85%, teniendo dos de *customer engagement* que corresponde al 28,56% y una de *customer experience* con el 14,28%; en esta etapa, se identifican los clientes potenciales de la empresa y esta vertiente se enfoca en generar contenido emocional para la audiencia de la compañía.

La etapa de aproximación cuenta con dos actividades del marketing relacional que representan el 28,57% y estas son de *customer experience*, debido a que el servicio debe ser personalizado y es esencial la generación de empatía entre el vendedor y el cliente potencial.

La última etapa cuenta con una actividad relacionada correspondiente al 14,28%; la preaproximación tiene relación el *customer experience* porque, en esta etapa, el vendedor debe conocer a profundidad al cliente potencial y la estrategia de la compañía debe estar alineada a los objetivos del vendedor.

La etapa de venta que más actividades tiene es la de seguimiento, ya que los colaboradores de la organización deben asegurarse de que el cliente se sienta satisfecho para que exista una recompra a futuro.

Discusión

Del cruce de la Tabla 2, entre las actividades de las vertientes del marketing relacional y las etapas del proceso de venta, se pudo obtener de manera la cantidad que cada una de ellas tiene. Partiendo de la propuesta presentada en el Gráfico 1, en donde la base de la pirámide de las vertientes de marketing relacional eran el *customer engagement* y *customer experience*, se evidencia que, al cruzarlas con la ejecución en cada una de las etapas del proceso de venta, éstas cambian.

A continuación, se presenta el Gráfico 2 con el resultado del cruce de las variables de la Tabla 2.

Gráfico 2. Resultados cuantitativos de las actividades de marketing relacional identificadas en las etapas del proceso de venta



Elaborado por: Sare Ramos, Lizeth y Hallo Alvear, Fernando (2021)

El Gráfico 2 indica que la vertiente del marketing relacional con mayor cantidad de actividades relacionadas a las etapas del proceso de venta es el *customer experience*, y que tanto el *customer engagement* y el *customer success* tienen una cantidad similar de etapas por cada una. Visualmente, se puede evidenciar que la pirámide ha tomado otra forma, pudiendo destacar que la nueva base podría ser construida por el *engagement* y *success*.

Si bien, las tres actividades del marketing relacional se enfocan a la fidelización del cliente, es evidente que en un proceso comercial se debe ligar de manera adecuada todas las acciones y estrategias que, desde el departamento de marketing, se realicen como apoyo para el departamento comercial de cualquier tipo de organización, desprendiéndose la idea de que la experiencia del cliente debe ser ejecutada, no solamente en los *touchpoints* sino también en los momentos de verdad que muchas veces están a cargo de los ejecutivos de venta.

En otras palabras, se presenta una contraposición de la ubicación de las vertientes del marketing relacional presentadas en el Gráfico 1, versus la ubicación obtenida en el Gráfico 2 con las etapas del proceso de venta.

Se abre la discusión sobre ¿cuál es la correcta ubicación de las vertientes del marketing relacional? y ¿a qué vertiente se le debe asignar mayor peso?, teniendo en cuenta que los departamentos de marketing y ventas deben ir de la mano en sus acciones y estrategias para conseguir los resultados comerciales de las organizaciones. El divorcio de estas áreas críticas de las empresas puede conllevar a la no consecución de los objetivos más importantes de las instituciones como son los objetivos comerciales.

Se desprende, además, la importancia de ampliar los resultados con una investigación de campo que permita corroborar los resultados obtenidos en el presente estudio dando, de esta manera, una alternativa válida para la aplicación de estas actividades de relacionamiento en cualquier tipo de organización y en cualquier tipo de mercado.

Tomando en cuenta el método aplicado, se concluye que el marketing relacional tiene como objetivo principal la fidelización de los clientes y la generación de acciones de recompra. Si bien, no se tiene

establecido de manera formal que las únicas vertientes aplicables para esta teoría de mercadotecnia son el *customer experience*, *customer engagement* y el *customer success*, sí se puede interpretar que son las actividades que más se aplican a nivel empresarial, gracias a los datos de investigaciones pasadas, lo que provoca la aplicación adecuada como propuesta del presente estudio.

La propuesta presentada como la Pirámide de las vertientes del marketing relacional, se la construyó bajo la lógica del papel que cada una de ellas juegan en la mercadotecnia de relaciones, ya que los diversos autores presentados en este artículo establecen los elementos y dimensiones de cada una de ellas y, de manera tácita, su participación en la ejecución estratégica.

Las empresas utilizan el *customer experience*, el *customer engagement* y el *customer success* para fidelizar y generar relaciones rentables a largo plazo con sus clientes; el caso del *customer experience* es una de las vertientes del marketing relacional con mayor participación dentro del proceso de venta o proceso comercial de una empresa, ya que su objetivo principal es brindar y mantener una experiencia positiva, desde el inicio hasta el final de la compra de un consumidor. Esto se avala con los resultados obtenidos del cruce de la Tabla 2.

En el caso del *customer engagement* y del *customer success*, se enfocan principalmente, en las etapas del proceso de venta llamadas cierre y seguimiento, guardando una lógica, puesto que, los encargados comerciales deben buscar una relación duradera con los clientes para que realicen compras periódicamente. Esto cambia la estructura inicial de la propuesta de la *Pirámide de las vertientes del marketing relacional*, pasando de una base conformada por el *customer engagement* y el *customer experience*, a una nueva base sustentada por el *customer success* y el *customer engagement*.

El *customer success* es la herramienta con menor cantidad de información disponible, pues, los pocos artículos de investigación y libros abiertos al público mencionan, muy brevemente, los conceptos base de este tema, por lo que la realización de este artículo también constituye un aporte teórico descriptivo a este campo.

Bibliografía

- Abreu, J. L. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening*. Londres: Routledge.
- Bel, O. (01 de 02 de 2019). *Inbound cycle*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. (2002). Managing the Total Customer Experience. *Management Review*, 43(3), 85-89.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of service research*, 13(3), 341-356.
- Bowden, J. L.-H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of marketing theory and practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Carranco, R., Pérez, J., Cabezas, J., Hallo, F., Abreu, R., & Escoriza, T. (2018). *Una mirada pragmática al mundo actual de la Administración de Empresas*. UIDE.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). *Relationship marketing*. Londres: Taylor & Francis.
- Coulter, K. S., Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: a case study. *Social Marketing Quarterly*, 67-76.

- Damin, H. (2019). *Customer Success: O sucesso das empresas focadas em clientes*. DVS Editora.
- De Lisser, E. (1994). Retailers are Trying Harder to Please Regular Customers. *Wall Street Journal*, 1-7.
- DEC. (10 de 2020). *Asociación para el Desarrollo de la Experiencia del Cliente*. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>
- Dwyer, S., Hill, J., & Warren, M. (2000). An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 151-159.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Grönroos, C. (1997). From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards A Paradigm Shift In Marketing. *Management Decision*, 4-20.
- Hallo Alvear, F., Sare Ramos, L., & Alarcón Mendoza, K. (2020). Marca país: Análisis de resultados de las naciones del Country Brand Report Latin American 2017-2018. *mkt DESCUBRE*, 1(3), 127-139.
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K., & Mukhopadhyay, A. (2020). Traveling with Companions: The Social Customer Journey. *Journal of Marketing*.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 9-29.
- Inbound Cycle. (2020). *InboundCycle*. Customer success: construyendo la mejor relación posible entre la empresa y sus clientes: <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/customer-success>
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.

- Keiningham, T., Ball, S., Bruce, H. L., Bouye, A., Dzenkovska, J., & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 148-160.
- Keller, K. L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 13). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación .
- Kunz, W., Aksoy, L., Bart, Y., Heinonen, K., Kabadayi, S., Ordenes, F. V., & Theodoulidis, B. (2017). Customer engagement in a big data world. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 161-171.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Cengage Learning.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lim, J., & Jun, J. (1999). Key Determinants of Customer Success. *Seoul Journal of Business*, 5(1-2), 117-143.
- Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). The New Science of Customer Emotions. *Harvard Business Review*, Edición virtual.
- Mehta, N., Steinman , D., & Murphy, L. (2016). *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. John Wiley & Sons.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Murphy, L. (2014). *Understanding Your Customer's Desired Outcome*. Sixteen Ventures. Understanding Your Customer's Desired Outcome.
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. *Proceedings of the 2006 ANZMAC Conference* (págs. 4-6). Brisbane: Advancing Theory, Maintaining Relevance.

- Peralta, E. O. (2019). *GenWords*. GenWords: <https://www.genwords.com/blog/customer-success>
- Pozo, J. M. (12 de 2020). *5 ideas sencillas para mejorar la experiencia del cliente*. El viaje del cliente: <https://elviajedelcliente.com/ideas-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente/>
- Richardson, A. (2010). Using customer journey maps to improve customer experience. *Harvard business review*, 2-5.
- Schmitt, B. B., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 166-171.
- Seth, J., & Sisodia, R. (1995). Improving the Marketing Productivity. *Encyclopedia of Marketing for the Year 2000*.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave MacMillan.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of service research*, 13(3), 253-266.
- Zhang, J., Watson, I., Palmatier, R., & Dant, R. (2016). Dynamic relationship marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75.