

# Las prácticas relacionales. Una exploración de su aplicación en dos sectores empresariales de Jalisco

Ernesto Raúl González Ramírez y Juan Antonio Flores Mora

## Resumen

El objetivo del presente artículo es describir cómo algunas empresas del contexto jalisciense desarrollan los elementos de la mercadotecnia de relaciones. Conocer en qué medida son utilizadas algunas técnicas y estrategias de relaciones de las empresas con sus diferentes mercados, en este caso, clientes, proveedores y la competencia. Se parte de que una empresa enfocada a las relaciones desarrollará un esfuerzo por potenciarlas. Si el grado de utilización de técnicas y estrategias es alto, será un reflejo de su nivel de enfoque a las relaciones. Se seleccionaron dos sectores empresariales: fabricación de *cuero y calzado* y *dulces y chocolates*. Las empresas participantes pertenecen a empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Los resultados manifiestan una visión del *marketing* más centrada en las transacciones que en las relaciones. Ello abre, de manera significativa, líneas de investigación interesantes para el *marketing* en el contexto objeto de estudio.

## Abstract

The objective of the present article is to describe how some companies in the state of Jalisco (México) develop the elements of marketing of relationships. To know in what measure some techniques and strategies of relationships of the companies are used with their different markets, in this case, customers, suppliers and the competition. We believe that a company focused in the relationships will make an effort to increase them. If the level use of technical and strategies are high, it will reflects the high level of the focus in relationships. Two managerial sectors were selected: leather and footwear and production confittery and chocolates. The participant business belongs to all kind of companies, (micro, small, medium and large). The results manifest a vision of the marketing more centered in the transactions that in the relationships. This opens up, in a significant way, interesting investigation lines for the marketing in the context study object.

**Palabras clave:** *Marketing* de relaciones, estrategias de *marketing*

\* Doctor en ciencias económicas y empresariales. Profesor investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA. Universidad de Guadalajara. Dirección electrónica: eraulg@cucea.udg.mx.

\*\* Maestro en administración. Profesor investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA. Universidad de Guadalajara. Dirección electrónica: Jafm55@cucea.udg.mx.

## Introducción

El conocer con profundidad las relaciones comerciales con otras empresas es, en nuestros días, un esfuerzo de especial relevancia. Las condiciones económicas en que se encuentran inmersas las empresas requieren, cada vez más, del mantenimiento de los clientes y proveedores de cara a la estabilidad de los intercambios. Esta situación es difícil, debido a que existen competidores que se disputan a los clientes en una batalla por el ofrecimiento de un valor importante de las transacciones comerciales.

En la mercadotecnia de relaciones (también denominada *marketing* relacional) la relación con el cliente no termina con la venta, por lo que su núcleo central no radica en los intercambios esporádicos. A partir del enfoque de mercadotecnia de relaciones empieza una profunda relación en la que se logra un conocimiento del cliente de la empresa y viceversa, con el ánimo de asegurar que los productos estén adaptados a las necesidades con la calidad y el servicio que el mercado merece. El *marketing* relacional busca el beneficio de ambas partes mediante el diálogo y deja atrás la transacción por una relación a largo plazo, y para lograrlo utiliza distintos medios dirigido a distintos tipos de clientes.

El objetivo del presente artículo es caracterizar los sectores de cuero y calzado y dulces y chocolates en la zona metropolitana de Guadalajara en cuanto al uso de algunas técnicas y estrategias propias de la mercadotecnia de relaciones. Por tanto, es un tipo de estudio más bien exploratorio que describe cuáles herramientas relacionales son más comúnmente usadas por las empresas. De igual forma, se hacen algunas comparaciones entre las prácticas desarrolladas y el tipo de empresa, con el ánimo de conocer si se revela alguna relación entre las variables mencionadas. Ello permitirá introducirse en la realidad de la práctica de la mercadotecnia en dos sectores considerados estratégicos para el estado de Jalisco. Los resultados que se obtendrán contribuirán al desarrollo de la teoría de la mercadotecnia de relaciones en el contexto mexicano, así como al planteamiento de futuras líneas de investigación.

## El paradigma del *marketing* de relaciones

El paradigma denominado *mercadotecnia de relaciones* es concebido como el esfuerzo por “atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”. Este concepto se debe a Berry (1983), quien lo presentó desde la óptica de los servicios, y

con gran nivel de actualidad. El concepto de Berry (1983), pudiera interpretarse como un concepto que solamente es aplicable a la relación con los clientes finales. Lo cierto es que en nuestros días el marco de desarrollo de la mercadotecnia de relaciones ha rebasado el cliente final como centro de su aplicación hasta la concepción de que el mercado para una empresa resulta ser, además, los proveedores, el gobierno, entre otras instituciones implicadas en las relaciones de intercambio.

Existen aportaciones relevantes al concepto de mercadotecnia de relaciones. En este caso, ofrecidas por Grönroos (1989), Gummesson (1994), Morgan y Hunt (1994). Grönroos (1990) plantea que la mercadotecnia de relaciones es la identificación, el establecimiento, el mantenimiento y el desarrollo de las relaciones y, cuando es necesario, la terminación de las relaciones con los clientes y los accionistas por un beneficio donde los objetivos de las partes se hacen a través del intercambio y cumplimiento de promesas. Este concepto ha sido ampliado a todo tipo de relaciones con los competidores, intermediarios, organizaciones sin ánimo de lucro, gobierno, proveedores de productos, unidades de negocios, empleados y departamentos funcionales (Morgan y Hunt, 1994).

Bajo esta óptica la relación entre compradores y vendedores no es analizada solamente desde la perspectiva dual, además no es apenas de naturaleza económica y social. En la realidad las relaciones existen por medio de sistemas o redes de relaciones con fundamento en la teoría del intercambio social (Thibaut y Kelley, 1959; Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Hakansson y Snehota, 1995). El contenido de la mercadotecnia de relaciones implica el conocimiento de todos los episodios por que atraviesa la relación y que conforman su estructura, es decir, se considera una red de relaciones que significa que la relación comprador y vendedor toma lugar cuando las partes son activas.

Para la mercadotecnia de relaciones es necesario comprender cuáles son las motivaciones por las cuales las empresas y los clientes comienzan una relación. Estas, también llamadas razones, son resumidas por Barroso y Martín (1999), quienes, a partir de varios autores, reflejan con claridad y muestran argumentos para comenzar a entender el porqué de invertir esfuerzos en el desarrollo de relaciones.

El hecho de denominar “relaciones” a las transacciones en este estado no implica que dejen de ser transacciones. Estos dos conceptos no son opuestos, sino fases de un proceso de evolución del intercambio relacional. La repetición de las transacciones no implica que las relaciones sean duraderas, pueden ser

diluidas y romperse en cualquier horizonte temporal, siempre que los elementos que la sustentan sean débiles y no permitan estructurarla. Para que las relaciones entre empresas (vistas desde la óptica de la mercadotecnia de relaciones) sean duraderas, se requiere que sea fuerte el compromiso entre las partes, así como la confianza generada entre sí y la dependencia de recursos creada entre ellas, aspectos estos que se deben ir forjando en la medida que se van cumpliendo las expectativas de las partes con el intercambio, los conflictos no sean devastadores y las inversiones que ambas partes realizan hacia el mantenimiento y el desarrollo de la relación sean rentables.

Existen varios modelos que explican cómo las relaciones se van sucediendo. Específicamente, Ford (1980), Dwyer, Schurr y Oh (1987) y Wilson (1995) definen las etapas. El modelo de Ford (1980) se centra en que las relaciones transitan por cinco etapas: (1) de prerrelación, (2) temprana, (3) de desarrollo, (4) de largo plazo y (5) final, y destaca en cada una de ellas el papel que desempeñan la experiencia de los copartícipes de la relación, la incertidumbre presente, la distancia entre las partes (acercamiento social), el compromiso existente y la adaptación que desarrollan entre sí los integrantes de la relación.

En el nuevo paradigma del *marketing* relacional las empresas no deben considerar solamente a los mercados actuales y potenciales; por el contrario, se tiene que tomar en cuenta los mercados de clientes, proveedores, referencias, empleados, influyentes y competidores.

1. *Mercado de clientes.* El *marketing* transaccional se centra en la captación de clientes, basado en la transacción individual, y el *marketing* relacional amplía su visión con la retención de clientes y, aunque no se olvida de su captación, da más importancia a la relación a largo plazo, que le resulta más rentable a la empresa.

2. *Mercado de referencias.* La mejor referencia que una empresa puede tener es su propio cliente, que hace las labores del *marketing* por la empresa, es decir, transmite el buen servicio, la atención al cliente que proporciona la empresa y lo satisfecho que ha quedado con sus servicios. Pero no solo los clientes actuales deben considerarse, existen otras fuentes, como son los intermediarios, contactos, agentes, etcétera.

3. *Mercado de proveedores.* Las relaciones cliente-proveedor ya no son de ganar-perder; con este nuevo enfoque se convierten en ganar-ganar, con una relación basada en la cooperación, la comunicación y la confianza mutua, *co-makership*, que tiene como resultado productos de alta calidad, al precio más bajo posible y manteniendo la flexibilidad en las entregas.

4. *Mercado de empleados.* La formación de los empleados y el espíritu de servicio es una influencia importante para el cliente, pues él deja percibir la calidad del servicio de la empresa y su satisfacción; es, por tanto, necesario que se dediquen recursos a captar clientes motivados en todos los niveles jerárquicos.

5. *Mercado de influyentes.* Este mercado está constituido por entidades financieras, instituciones reguladoras y el gobierno, y, debido a la gran importancia que tienen para las empresas de determinados sectores, como infraestructura o telefonía, dichas empresas deben invertir en ellos recursos suficientes.

6. *Mercado de competidores:* Los competidores se consideran un elemento en las relaciones, pues las empresas pueden optar por establecer relaciones de colaboración y cooperación entre ellas para atender una demanda de manera sinérgica.

En un sentido amplio se reconoce que la mercadotecnia de relaciones son las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos para conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a necesidades y expectativas incluida la creación de canales de relación estables de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores (Reinares y Ponzoa, 2002). Para ello se recurre a diferentes técnicas, entre las que se encuentran las tecnologías de la comunicación, para convertir cualquier contacto en una relación duradera (Reinares y Calvo, 1999).

Para desarrollar una relación se presenta una suma de elementos que en su conjunción potencian y facilitan la comunicación entre las partes. La mercadotecnia de relaciones es una perspectiva de gestionar la empresa centrada en hacer duraderos los contactos, y se apoya en los elementos que lo facilitan para lograr un horizonte a largo plazo.

Los elementos son los siguientes: estrategias de mercadotecnia de relaciones, gestión de bases de datos, alquiler de bases de datos, creatividad en *marketing* directo y promocional, publicidad en respuesta directa, producción gráfica, personalización, comunicación digital, *telemarketing* y estrategias de medios.

En la medida en que ellos se utilicen de manera sistémica se cumple con la perspectiva de mercadotecnia de relaciones, de lo contrario su implementación de forma aislada no es mercadotecnia de relaciones. Se podría pensar que una empresa que utilice todos estos elementos para cada uno de sus públicos o mercados es una entidad que se encarga de desarrollar las relaciones como estrategia

empresarial; de lo contrario son esfuerzos aislados de maximizar las ventas, aunque intenten estar cerca de sus clientes.

El mantenimiento de las relaciones se considera como una ventaja competitiva sostenible en la que la lealtad, el compromiso, la prioridad por los intereses de la otra parte, la información completa y específica del cliente, condicionan su realización, Se ha comentado que es más rentable retener a los clientes actuales que buscar nuevos clientes y es preciso trabajar con los ya existentes e implementar la relación a largo plazo y lograr la fidelización, la que podríamos definir como el comportamiento de compra repetida, sea de un producto, sea de un servicio de la empresa. Supone para la empresa la exclusividad o una publicidad barata, pues los clientes fieles se convierten en una fuente importante de recomendación.

## **El fomento de las relaciones**

Desarrollar las relaciones entre las empresas y mantenerlas a largo plazo implica, de partida, un esfuerzo de retroalimentación sobre cómo las empresas visualizan el intercambio. Para ello es necesario desarrollar y aplicar, por un lado, un conjunto de estrategias conocidas como estrategias de relaciones apoyado por un conjunto de técnicas que faciliten la obtención de información sobre los clientes, proveedores y demás agentes que participan en los procesos de comercialización.

Entre los medios que las empresas implementan para fomentar las relaciones con los clientes aparecen diferentes herramientas (algunas como técnicas y otras como estrategias). Son comunes estas herramientas que, según su frecuencia de uso, manifestarán el grado en que fomentan y potencian las relaciones con los clientes. Entre ellas se presentan las bases de datos, las clasificaciones de clientes según rangos de ventas, administración de la relación con el cliente (CRM), la investigación de mercados, el intercambio de información, el uso de los medios de comunicación, las asociaciones entre empresas, las garantías, los agradecimientos y el seguimiento a los clientes.

A continuación se presentan algunas consideraciones sobre cada una de estas prácticas.

### ***Desarrollo de bases de datos de marketing***

Dentro del *marketing* es importante contar con una base de datos personalizada de los clientes que proporcione información no solamente como un registro frío

de sus nombres y direcciones, sino como un elemento que ofrezca un conocimiento amplio de los clientes y que permita saber sus comportamientos, exigencias, puntos de vista sobre las relaciones, pasatiempos favoritos, entre otros aspectos más específicos. Ello facilita en gran medida la relación y la seguridad de lo que se está ofreciendo al cliente es lo que realmente necesita.

### *Clasificación de clientes*

Todas las empresas cuentan con registros de datos de sus proveedores y clientes (sobre todo empresariales). El indicador más común de ello son los registros de ventas que facilitan la clasificación de los clientes según los volúmenes de ventas que aportan con su compra. Esta clasificación no solamente debe ser utilizada como registro de datos, sino también para el fomento de estrategias para aquellos clientes que son pequeños en términos de compras. A partir de métodos estadísticos multivariantes, los datos de los clientes pueden ser combinados de manera que el comportamiento de las compras se relaciona con otros elementos. Sin embargo, en la práctica empresarial son pocos los que aprovechan sus datos internos para descubrir estructuras latentes de conducta de sus mercados.

### *Administración de la relación con los clientes (CRM)*

En los últimos años se han desarrollado diversos métodos para lograr retener clientes, entre ellos se destacan los sistemas conocidos como CRM (*Customer Relationship Management*) o (gestión de relaciones con los clientes), creado por las grandes compañías norteamericanas. Utilizar un CRM permite a las empresas tratar a los clientes como lo más importante. Estos sistemas proporcionan información real, y con ello se conoce sobre sus comportamientos. Además, facilitan la información de los productos y la competencia de una forma más rápida.

### *Investigación de mercados*

La investigación de mercados es un proceso de estudio y análisis del comportamiento de los mercados con el ánimo de conocer y descubrir la respuesta de los mercados ante las estrategias comerciales de las empresas y sus respectivos competidores. Este proceso implica un esfuerzo por diseñar estudios confiables que ofrezcan datos que facilitan las decisiones de *marketing* de las empresas. Pero en

realidad no todas las empresas cuentan con recursos para desarrollar investigaciones de mercado potentes, así como para contratar a terceros estudios de esta naturaleza, debido a que se necesitan recursos económicos, tiempo y personal que diseñe, procese y analice los datos obtenidos por medio de ellas. En fin, en un gran número de casos no son realizadas tales investigaciones.

### *Medios de comunicación para la interacción con los clientes*

La comunicación entre las empresas es un proceso vital para ellas. Todo tipo de interacción cliente, proveedor, competidores, se realiza por medio de la comunicación. Estos procesos se desarrollan boca a boca o por medios comúnmente conocidos, como el teléfono, el fax, el correo electrónico. Para el *marketing* los medios de comunicación son de vital importancia, ya que por ellos se desarrollan los procesos de interacción que permiten el mantenimiento de contactos entre la empresa y sus mercados. En la medida en que sean utilizados frecuentemente se podrá tener mayor intercambio de información con los clientes, lo que ofrece mayor conocimiento mutuo es fuente de futuras estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades que las partes demandan. Generalmente, estos medios son también las vías establecidas para canalizar las quejas de los clientes y proveedores respecto de los intercambios.

### *Garantía a clientes*

Ofrecer una garantía del producto hace sentir al cliente mayor seguridad de la calidad y el beneficio que le reporta. Las garantías son una estrategia que fomenta en gran medida la confianza entre la empresa y sus mercados. Es conocido que la confianza y el compromiso son la estructura de cualquier relación de intercambio; por ello, la práctica de estrategias de garantías hace que se manifiesten sentimientos beneficiosos para las partes y una expectativa a largo plazo positiva.

### *Seguimiento a clientes*

La continuidad de la relación después de la primera venta es una estrategia necesaria para el mantenimiento de las relaciones. Esta interacción postcompra prepara las bases para el futuro de la relación y también permite el fomento de la confianza y el compromiso mutuos. El cliente o proveedor comienza a sentirse

parte de la relación y las necesidades son descubiertas con más sistematicidad, lo que implica una satisfacción más objetiva del intercambio.

### *Agradecimiento a clientes*

El agradecimiento es una estrategia que se materializa en las relaciones de diferentes maneras. Desde la perspectiva más elemental, el agradecimiento es una respuesta por la satisfacción de un acto de compra venta y es transmitido de manera oral o escrita, o ambas, entre los proveedores y clientes. La continuidad de la interacción, el intercambio de información, la atención de las partes entre sí, son considerados actos de agradecimiento que, al igual que el seguimiento y las garantías de clientes, fomentan la confianza y el compromiso.

### *Asociaciones con proveedores*

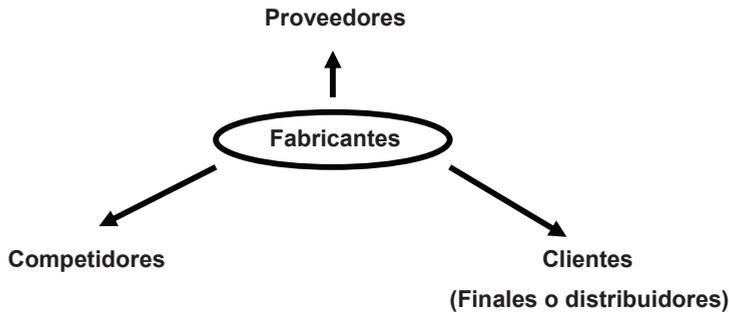
Es una ventaja asociarse con proveedores, ya que ello brinda el reconocimiento de ambas partes y la ayuda para lograr los objetivos fijados, dejando atrás la rivalidad que se tenía entre proveedor-empresa por conseguir ganar-perder; esto hace más eficiente la relación y, por tanto, la calidad en el producto y el servicio que este conlleva.

### *Intercambio de información con la competencia*

La competencia es uno de los factores importantes para las empresas y, como consecuencia, para el cliente; su presencia logra que quienes se encuentran en el mercado ofrezcan un mejor producto o servicio, les permite competir con su contrincante y, por ende, el beneficio no solo es de ellas, sino también de quien recibe ese producto o servicio. Desde otro punto de vista, los intercambios de información con la competencia minimizan el esfuerzo y los costos, y logran una mejor relación al momento de lanzarse al mercado.

El modelo general en ambos sectores es el que se presenta en la figura 1.

Figura 1. Modelo de investigación



---

Fuente: Elaboración propia.

### Las prácticas relacionales en el sector de cuero-calzado y dulces y chocolates

Con el objeto de conocer cómo las empresas del contexto jalisciense desarrollan los elementos de la mercadotecnia de relaciones, se procedió a un estudio que tiene como fin conocer en qué medida son utilizadas algunas técnicas y estrategias de relaciones de algunas empresas con sus diferentes mercados, en este caso, clientes, los proveedores y la competencia.

Se parte de que una empresa enfocada a las relaciones desarrollará un esfuerzo por potenciar las relaciones con sus implicados en los intercambios, de tal forma que si el grado de utilización de técnicas y fomento de estrategias es alto, la probabilidad de estar enfocada a las relaciones se hace mayor. Lo contrario denota un énfasis en los intercambios transaccionales más que en los relacionales.

Para la indagación empírica se seleccionaron varios sectores empresariales, el sector de fabricación de cuero y calzado y el sector de dulces y chocolates. De acuerdo con las empresas registradas en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), se identificó el número de empresas. Para el primer sector mencionado se encontraron 92 empresas fabricantes de calzado, principalmente de cuero, lo que exige una muestra nominal de 74 empresas. Para el sector de dulces y chocolates la población era de 65 empresas y la muestra de 55.

Para comprobar la concordancia del registro con la empresa física se realizaron llamadas telefónicas y se descubrieron varias anomalías en la base de datos. Por ejemplo, se encontraron empresas doblemente registradas; empresas no existentes y, por último, empresas que definitivamente se negaron a contestar la

encuesta; por tal motivo la muestra del número real de empresas que participaron en la obtención de la información primaria se muestra en el cuadro 1.

Para la obtención de la información se diseñó un cuestionario estructurado de varias preguntas medidas a través de escalas de tipo ordinal y nominal. El instrumento fue dividido en cuatro apartados. El primero referido al mercado de clientes, el segundo al mercado de proveedores, el tercer apartado al mercado de competencia y, finalmente, el cuarto apartado referido a los datos de clasificación de las empresas.

En cada uno de los apartados se indagó sobre la frecuencia con que son utilizadas técnicas como las bases datos, la clasificación de clientes, la investigación de mercados, la gestión de las quejas, así como algunas estrategias como son las garantías, el seguimiento de clientes y los agradecimientos a los clientes. El muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico por juicio del investigador en cuanto al número de respuestas obtenidas dadas por colaboración de la empresa en la información aportada. La técnica estadística utilizada para el procesamiento de la información fue el análisis de la frecuencia.

**Cuadro 1. Total de empresas encuestadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Sector cuero y calzado y dulces y chocolates**

<i>Cuero y Calzado</i>	<i>Micro (0-10)</i>	<i>Pequeña (11-50)</i>	<i>Mediana (51-250)</i>	<i>Grande (más 250)</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Guadalajara	5	15	10	1	31	75.6%
Zapopan	1	5	1	-	7	17.10%
Tlaquepaque	1	-	1	-	2	4.9%
Tonalá	-	1	-	-	1	2.4%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>
<i>Dulces y chocolates</i>	<i>Micro (0-10)</i>	<i>Pequeña (11-50)</i>	<i>Mediana (51-250)</i>	<i>Grande (más 250)</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
Guadalajara	10	9	2	2	23	74.1
Zapopan	3	-	-	-	3	9
Tlaquepaque	4	1	-	-	5	16.1
Tonalá	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez expuestas las consideraciones teóricas que sustentan esta exploración empírica y sus planteamientos metodológicos, corresponde comentar los resultados obtenidos respecto de las técnicas y las estrategias que en estos sectores revelan en qué punto se presenta un enfoque de relaciones.

Los resultados se plasman en los cuadros que se presentan a continuación (cuadros 2, 3 y 4). Las preguntas realizadas a los entrevistados se basan en la frecuencia de uso de las prácticas mencionadas. La escala fue de alta, regular, poca, muy poca, y ninguna frecuencia de uso.

### **Análisis de datos y discusión de los resultados**

Para el caso del mercado de clientes (cuadros 2a y 2b), el uso de las bases de datos como elemento integrado a la mercadotecnia de relaciones es bajo; algo más frecuentes en las empresas medianas y pequeñas, y nada utilizado en la única empresa de tamaño grande que participó en el estudio. La clasificación de los clientes sobre la base de las ventas es, por lógica, implementado por los fabricantes, debido al registro obligado que tienen de cada uno de sus clientes.

Toda empresa tiene detectados sus clientes por diferentes variables, en este caso el argumento más utilizado para clasificar clientes finales son las ventas, lo cual también es muy practicado por las empresas pequeñas y medianas, las que, por su dimensión, manejan un volumen de clientes mayores y se preocupan por tenerlos segmentados fundamentalmente por el criterio de ventas. Se observa en este caso que las empresas que utilizan el criterio de clasificación de sus clientes basado en el trato están lejos de ser una práctica de carácter generalizador.

Comportamiento similar tiene el uso de las investigaciones de mercado, las cuales son más propias de empresas con solvencia que les permite costear estudios dirigidos al conocimiento de las necesidades del mercado. Las empresas de tamaño micro vuelven a quedar rezagadas en este punto. La gestión de las quejas es otro de los aspectos indagados. Las empresas de la muestra se preocupan por estar en contacto con sus clientes a través de la gestión de las quejas. Los reclamos de los clientes con respecto a los productos o servicios suelen hacerse fundamentalmente por los canales de comunicación tradicionales, en este caso teléfono, y de manera personal, aunque esto último en cierta forma es la manera más relevante de mantener comunicación.

Sin embargo, se suelen desarrollar estrategias ya muy conocidas, como las de garantías de productos o de servicios, el seguimiento a los clientes y el agradeci-

miento por las compras realizadas. En este caso, las dos primeras mencionadas son las que más se practican, no siendo así con los agradecimientos. Estos generan un potencial importante de confianza entre las partes y ello fortalece la relación de intercambio.

**Cuadro 2a.** Porcentajes de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de clientes. Los valores son sobre la base de la frecuencia de uso más alta: Sector cuero y calzado

<i>Variables</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Uso de bases de datos	14.3	23.8	33.3	0	8.368	0.756
Clasificación clientes vía ventas	42.9	47.6	58.3	100	1.500	0.682
Investigación mercado	14.3	23.8	33.3	100	14.588	<b>0.024</b>
Quejas vía electrónica	0	19.0	33.3	100	3.402	0.334
Quejas vía personal	28.6	66.7	41.7	100	4.758	0.190
Quejas vía teléfono	57.1	57.1	33.3	100	2.882	0.410
Garantías clientes	100	90.5	100	100	2.002	0.572
Seguimiento clientes	100	76.2	75	100	3.279	0.773
Agradecimiento	14.3	14.3	33.3	100	7.903	0.245
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2b.** Porcentajes de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de clientes. Los valores son sobre la base de la frecuencia de uso más alta: Sector dulces y chocolates

<i>Variables</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Uso de bases de datos	17.6	60	-	50	19.563	0.076
Clasificación clientes vía ventas	52.9	100	100	100	8.880	<b>0.031</b>
Investigación mercado	29.4	40	50	50	4.155	0.656
Quejas vía electrónica	11.8	20	100	-	9.443	<b>0.024</b>
Quejas vía personal	64.7	30	100	50	4.825	0.185
Quejas vía teléfono	29.4	60	50	100	5.039	0.169
Garantías clientes	94.1	100	100	100	0.851	0.837
Seguimiento clientes	82.4	100	100	50	17.560	<b>0.007</b>
Agradecimiento	41.2	70	50	100	5.725	0.455
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3a.** Porcentaje de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de proveedores: Sector de cuero y calzado

<i>Variables</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Compras medio electrónico	0	4.8	16.7	100	11.253	<b>0.010</b>
Compras vía teléfono	42.9	52.4	75.0	100	3.085	0.202
Uso base de datos	42.9	19.0	41.7	100	10.505	0.572
Quejas vía electrónica	0	14.3	8.3	0	1.382	0.710
Quejas vía personal	42.9	81.0	50.0	100	5.635	0.131
Quejas vía teléfono	57.1	42.9	75.0	100	9.347	0.155
Asociaciones con el proveedor	42.9	38.1	25.0	0	1.347	0.718
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3b.** Porcentaje de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de proveedores: Sector dulces y chocolates

<i>Variables</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Compras medio electrónico	-	30	50	-	7.865	<b>0.049</b>
Compras por teléfono	47.1	60	-	50	2.429	0.488
Uso base de datos	23.5	40	-	50	8.928	0.709
Quejas vía electrónica	-	40	-	-	9.644	<b>0.022</b>
Quejas vía personal	82.4	60	50	50	2.507	0.474
Quejas vía teléfono	35.3	50	50	50	0.682	0.877
Asociaciones con el proveedor	29.4	60	50	100	5.039	0.169
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4a.** Porcentaje de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de competencia: Sector cuero y calzado

<i>Variable</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Intercambio de información	0	0	8	0	10.968	0.532
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>1</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 4b.** Porcentaje de prácticas relacionales según tamaño de la empresa con el mercado de competencia: Sector dulces y chocolates

<i>Variable</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Valor Chi Cuadrado</i>	<i>Signific.</i>
Intercambio de información	5.9	0	0	0	2.460	0.982
Total	17	10	2	2		

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas de tamaño micro del sector de *cuero y calzado* manifiestan una mayor frecuencia de uso de las clasificaciones de clientes vía ventas, las quejas de los clientes son por vía telefónica y personal, fundamentalmente. De las tres estrategias estudiadas, las garantías y el seguimiento a clientes son las más frecuentes. En el caso de las empresas pequeñas se manifiestan resultados similares, aunque el uso de bases de datos de clientes es más frecuentemente utilizado que en las empresas de tamaño micro.

Las empresas de tamaño mediano obtienen valores más altos de frecuencia en las técnicas y estrategias investigadas en el estudio. Sin embargo, la empresa grande que participó en el estudio explota en mayor medida las herramientas anteriores cuando se compara con las empresas de otros tamaños. En este sector se aprecia que las empresas medianas y la empresa grande hacen un esfuerzo mayor por realizar actividades de investigación de mercados, lo que las diferencia de las empresas micro y medianas (cuadro 2a).

De cara a los proveedores (cuadro 3a), las empresas micro ponen énfasis en los medios telefónicos y bases de datos para conocer los proveedores, así como en el manejo de quejas personales y telefónicas. De igual manera, las asociaciones con proveedores en términos de cercanía relacional (interacción) son más comunes en este tipo de empresas. Las empresas pequeñas se caracterizan por el uso del medio electrónico para estar en contacto con los proveedores. Las bases de datos son menos usadas y las gestiones de quejas personales y telefónicas es donde más se apoyan estas empresas.

Las empresas medianas manifiestan un uso de las técnicas y estrategias de manera superior a las mencionadas anteriormente. Y, al igual que para el caso del mercado de clientes descrito en el párrafo anterior, se aprecia que la empresa grande implementa en porcentajes elevados el uso de las herramientas por encima de los tres tipos de empresas estudiadas conjuntamente con esta última. Las

compras vía electrónica son instrumentadas en mayor medida por las empresas de tipo mediano y la empresa grande.

En la interacción con los competidores (cuadro 4a) se presenta que las empresas medianas hacen gran énfasis en estar interactuando de alguna medida con ellos. Los demás entrevistados no suelen utilizar la relación con los competidores.

Con el ánimo de encontrar mayor información y encontrar diferencias de estas prácticas según el tamaño de las empresas de la muestra se ha aplicado un cruce de variables a través de tablas de contingencias.

Para el sector de *dulces y chocolates* los datos obtenidos (cuadros 2b, 3b, 4b) son similares en tendencias a los del sector de cuero y calzado para el mercado de clientes. En el caso del mercado de proveedores las respuestas obtenidas revelan que el medio electrónico suele ser más utilizado en las pymes que en las de tipo micro y grandes. Sin embargo, el uso de las bases de datos de los proveedores, la gestión de quejas vía personal y la tendencia a establecer asociación con el proveedor cobran mayor desarrollo.

Se observa en este sector que el intercambio de información con el proveedor es más practicado por las empresas de tipo micro. En este sector se aprecia que varias de las variables estudiadas se diferencian significativamente entre las empresas según sus tamaños. En este caso las empresas medianas, pequeñas y la empresa grande suelen implementar las clasificaciones de clientes vía las ventas, aspecto en la muestra estudiada con respecto a las empresas micro que lo realizan solamente una parte de las que declararon hacerlo. De igual forma, las quejas vía electrónica y el seguimiento de clientes son practicados por las empresas medianas, pequeñas y la empresa grande en comparación con las de tamaño micro.

Como se afirma en la parte teórica de este trabajo, la mercadotecnia de relaciones no es concebida solamente de cara al cliente comprador de la empresa, sino también a todos los agentes que participan en un sector con los que la empresa tiene contactos. Los resultados que se presentan dan a conocer cómo los fabricantes utilizan los recursos que potencian las relaciones de intercambio hacia sus proveedores.

Para el caso de la relación con los proveedores, lo más usual es que se desarrolle principalmente a través del contacto de los compradores (fabricante) con el proveedor. Son los compradores de la empresa los que mantienen el vínculo con los proveedores, resultan el eslabón que une de cierta forma los intercambios y no otros elementos de la estructura de la empresa. El teléfono es el medio

de comunicación característico en este caso. Sin embargo, las quejas suelen ser canalizadas vía electrónica, aunque las gestionadas de manera personal predominan sobre la anterior. En este caso, lo importante es mantener contactos con los proveedores que permitan la retroalimentación para mejorar las relaciones.

Las empresas que más explotan estas técnicas para con sus proveedores consideran que sus relaciones con ellos los hace sentir en asociación con ellos, es decir, en la medida en que se presenta una mayor frecuencia del intercambio más asociadas se sienten las partes, aun cuando la asociación no sea precisamente vía capital o recursos financieros.

Por último, con respecto a los competidores, tanto en el sector de cuero y calzado como en el de dulces y chocolates se aprecia cierta disposición en las empresas micro a aprovechar las relaciones con empresas competidoras a partir de manifestaciones de intercambio de información que se permiten por el grado más flexible e informal de establecer relaciones entre sí. Ello significa que esta conducta constituye una práctica posible entre las empresas del sector, aunque finalmente no sea desarrollada por todas.

Se aprecia que las técnicas y las estrategias de relaciones son utilizadas de manera indistinta por las empresas estudiadas. Estas constituyen vías que los miembros de las empresas pueden implementar no solamente para establecer los contacto de tipo rutinario con sus mercados, sino también para potenciar por estos medios interacciones más frecuentes y profundas que hagan más cercanas las relaciones.

Si bien se han obtenido resultados en estudios empíricos sobre *marketing* de relaciones, en los que se aprecia que las cercanía e interacción de unas empresas con otras impactan de manera importante en un aumento de la frecuencia de compra de los clientes y en mejores estrategias de servicio al intercambio, entonces el potenciar cualquier vínculo por los medios tradicionales o electrónicos a disposición de las empresas siempre es un recurso potencialmente accesible para obtener importantes resultados económicos.

## Conclusiones

Los hallazgos en materia de mercadotecnia de relaciones en los estudios empíricos de otros autores que sustentan el basamento teórico de esta área demuestran que este enfoque es un factor determinante en los resultados de las empresas en materia de relaciones a largo plazo. En la medida que las empresas se esfuercen

por potenciar los intercambios, su crecimiento encuentra mayor probabilidad de manifestarse para el caso en que predomine el sentido de intercambios basados en transacciones.

Las relaciones son duraderas en la medida en que se conozcan a fondo, y ello ofrece la posibilidad de encontrar una mejor forma de satisfacer las necesidades de las partes. El estudio realizado es de carácter exploratorio y ha pretendido mostrar en qué nivel se encuentra el enfoque de mercadotecnia de relaciones, y a ello se transita a través de cómo son utilizados los elementos que estructuran el mencionado enfoque.

En los análisis de comparaciones realizados entre los sectores se aprecia claramente que las empresas micro son las rezagadas en el uso de prácticas relaciones, y en la medida que el tipo de empresa es mayor se presenta un intento por ejecutar en mayor medida las prácticas relacionales.

Los resultados dan muestra, aun en el nivel del número de empresas con que se trabajó, que ellas se esfuerzan por mantener vínculos basados en un enfoque tradicional. Los hallazgos sugieren que la mercadotecnia de relaciones sea un recurso prioritario en el desempeño de mercado de las empresas en el sector y quizás sea un factor que condicione los resultados que hasta hoy han alcanzado, aun cuando no fueran estudiados todos los elementos que la estructuran.

Predominan más las técnicas tradicionales de venta. Se nota la necesidad de desarrollar un mayor número de indagaciones (y más profundas) en el sector, por varias razones: (1) la naturaleza del sector en cuanto a su entorno es posible que condicione la actuación de la mercadotecnia y la limite a ser practicada principalmente de manera tradicional, (2) no existen evidencias de las causas que conducen a la implementación de los elementos de la mercadotecnia de relaciones en el nivel encontrado, (3) el sector es considerado uno de los más importantes en el desempeño económico del estado de Jalisco.

Además, las limitaciones de este estudio son razones suficientes que estimulan el desarrollo de investigaciones en este campo que aporten elementos a la teoría de la mercadotecnia de relaciones en el contexto mexicano. Como limitaciones se presentan las siguientes: En primer término, es necesario indagar en un número mayor de empresas para obtener distribuciones de frecuencias más sólidas para cada uno de los instrumentos que se utilizan para el desarrollo de las relaciones con clientes (intermediarios), competidores y proveedores. Los hallazgos más bien marcan un punto de partida para ver este aspecto del *marketing* de relaciones. Y, en segundo término, se podría indagar en otras tipologías de estra-

tegrías relacionales y vincularlas con otros aspectos de la efectividad de *marketing* de relaciones. En campo de acción de esta área de la disciplina de *marketing* es muy abundante, por lo que se presenta la oportunidad de desarrollar una teoría propia que revele la realidad del contexto mexicano en cuanto a las estrategias de *marketing*.

## Bibliografía

- Anderson, J. C., Hakansson, H. y Johanson, J. (1994), "Dyads Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 1-15.
- Berry (1983), *Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, Chicago.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh., S. (1987), "Developing Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 11-27.
- Grönroos, C. (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, núm.1, pp. 52-60.
- . (1990), "A Relationships Approach to Marketing: The Need for a New Paradigm", *Working Paper*, núm. 190, Finland.
- Gummesson, E. (1987), "The New Marketing-developing Long Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, vol. 20, núm. 4.
- . (1994), "Broadening and Specifying Relationship Marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2, núm. 1, pp. 31-43.
- Hakansson, H. y Snehota, Y. (1995), *Developing Relationships in Business Network*, London-New York, Routledge.
- Hunt, S. D., Morgan, R. M. (1994), "Relationship Marketing in the Era of Network Competition", *Marketing Management*, vol. 3, núm. 1, pp. 19-30.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 20-38.
- Reinares y Calvo (1999), *Gestión de la comunicación comercial*, España., McGraw Hill
- Reinares y Ponzoa (2002), *Marketing relacional. Un enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Madrid, Prentice Hall.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, John Wileyand Sons.
- Wilson, D. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4. pp. 335-345.

