

# La venta relacional: una aplicación en tiendas de electrodomésticos minoristas

## Resumen

**Walter Miguel Costa**  
*Lic. en Comercialización,  
Universidad Nacional del Litoral  
E-mail: walc24@hotmail.com*

**Inés Küster**  
*Facultad de Economía,  
Universidad de Valencia,  
Valencia (España)  
E-mail: ines.kuster@uv.es*

El presente trabajo se centra en la *venta relacional* como un nuevo enfoque de ventas que emerge fundamentalmente por los grandes y profundos cambios que atañen al mundo de los negocios. Por tanto, en la venta personal se está prestando una mayor atención a los métodos basados en las relaciones en contraste con los paradigmas tradicionales.

El estudio se basa en el análisis de la puesta en marcha de las herramientas del marketing relacional en la gestión de ventas de los comercios minoristas que comercializan electrodomésticos en la ciudad de Santa Fe. Así también, intentaremos reflexionar acerca de las principales ventajas e inconvenientes de este paradigma; y en último lugar, aportaremos una guía de acción básica y concreta para el sector comprendida dentro de un plan de ventas relacional.

## 1. Introducción

Nos enfrentamos a un escenario actual cada vez más globalizado y complejo, caracterizado por la maduración y fragmentación de algunos mercados, la caída de ciertos regímenes comunistas y socialistas, tal es el caso de China que emerge como una nueva potencia mundial; la integración económica internacional; la disponibilidad y abaratamiento de la tecnología (Internet, *sms*, *blogs*, etc.) Estos cambios han provocado la intensificación de la competencia, la aceleración de los ciclos de vida de los

productos; y en definitiva que los clientes sean más exigentes, estén más informados, posean un mayor abanico de opciones y sean menos leales.

Hoy en día se observa en la práctica que atraer un nuevo cliente puede resultar cinco veces o más costoso que mantener uno que ya se tiene. En este marco se destaca la importancia que el marketing relacional o marketing de relaciones (relaciones empresa-cliente) puede desempeñar en la gestión de ventas, lo que se conoce como *venta relacional*.

El trabajo que aquí se presenta se estructura en dos partes bien diferenciadas. Por un lado, el marco conceptual, en el que se efectúa una revisión de la literatura y que contempla los temas más relevantes. Por otro, una segunda parte donde se lleva a cabo el trabajo de campo empírico en el sector objeto de estudio. La finalidad no es otra que identificar la posibilidad de puesta en práctica de sus herramientas, e indagar sobre sus beneficios y limitaciones. Como tercera cuestión a investigar, intentaremos dar una serie de recomendaciones en forma de propuestas tendientes a mejorar la gestión de ventas de los comercios minoristas del sector electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe.

Actualmente este sector presenta una gran rivalidad competitiva; se puede observar una cierta homogeneidad en la política comercial llevada adelante por las empresas. Todos venden lo mismo; aplican técnicas de comunicación muy similares (publicidad gráfica, televisiva, calle, web, etc.). En lo que respecta al merchandising, no se distinguen demasiado, todos presentan formatos comerciales semejantes, disposición y presentación de productos, material POP, usos de *displays*, etc., igualmente se produce una concentración de la mayor parte de los locales en el radio céntrico.

El precio tampoco se advierte que sea un diferenciador para el mercado, y más aún teniendo en cuenta el programa lanzado por el gobierno nacional para controlar la inflación que intenta mantener los precios de los artículos hasta fines de 2007, al cual se encuentran adheridas casi todas las cadenas.

Frente a este panorama, Fernández y Friedmann (2006) indican que no es posible fidelizar al cliente a partir del esquema de las 4Ps; en consecuencia, y tal como Barroso y Martín (1999) sostienen, el marketing entendido desde una visión transaccional, empieza a perder eficiencia en un entorno cada vez más competitivo, donde el cliente “es el elemento más escaso, y por lo tanto, más apreciado del sistema”.

En suma, esto obliga al sector de electrodomés-

ticos a replantearse los objetivos en torno al modo de llegar a sus mercados; los parámetros para la venta son —en consecuencia— más relevantes y se vuelven más exigentes (Gallardo, 2000).

## 2. Marco teórico conceptual

El paradigma tradicional del marketing que durante varias décadas fue el único imperante, mostró destacadas ineficiencias a medida que el entorno competitivo se empezó a volver más complejo. Es de destacar dos de sus carencias más notorias: (1) está centrado en el producto y no en los consumidores (2) el marketing quedó aislado de las demás áreas de la empresa, esto dificulta el desarrollo de una verdadera cultura de orientación al cliente en toda la organización (Alet Vilagínés, 1994). Bien dijo David Packard, cofundador de Hewlett-Packard: “*el marketing es demasiado importante como para dejarlo únicamente en manos del departamento de marketing*”.

El término *marketing relacional* fue introducido inicialmente en el contexto de los servicios por Berry en 1983 y posteriormente se desarrolló en el ámbito industrial. En Argentina según Usandizaga (2001) hoy en día aún se piensa más en términos de transacción que en construir una relación.

En este sentido, Kotler, Armstrong, Cámara Ibáñez y Cruz Roche (2001) explican que, buena parte de la teoría del marketing, tradicionalmente, ha puesto más énfasis en concretar una venta, que en retener a los clientes una vez que se los ha conquistado.

Pero definamos ¿qué es el marketing relacional? Este puede entenderse como el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, que permitan de un modo más efectivo su satisfacción y lealtad. Todo ello con la ayuda de la tecnología y bases de datos relacionales (Kosiak, Sánchez y Santesmases Mestre, 2001).

Las diferentes contribuciones de la literatura se dividen entre quiénes consideran que el marketing de relaciones se trata de un nuevo paradigma que sustituye al anterior, y por otro, aquellos autores que sostienen que no es más que una consecuencia derivada de aquél donde se enfatizan algunos aspectos que no se habían desarrollado en el pasado. En nuestra opinión coincidimos con este segundo postulado, ya que ambos enfoques pueden coexistir y, más aún, ser complementarios. En tanto podría decirse que mediante una adecuada combinación de los elementos del marketing mix las empresas atraen clientes, y a través del enfoque relacional logran fidelizarlos.

El marketing relacional persigue, por tanto, la creación de valor tanto para los clientes como para la propia empresa, a partir del desarrollo de unas relaciones más estrechas entre ambos perdurables a largo plazo (Alfaro Faus; 2004).

Cabe señalar que aunque se pone de manifiesto que las empresas deben evolucionar desde un marketing transaccional a uno relacional, dependiendo de diversas situaciones o entornos comerciales puede ser más adecuado un tipo de enfoque u otro. Así, por ejemplo, en función del tipo de cliente (clientes menos y más atractivos en términos de rentabilidad) la empresa considerará más adecuado adoptar un enfoque transaccional (conseguir la venta, cobrarla y olvidarse de ese cliente) mientras que con los clientes más rentables adoptará un enfoque relacional (intentar conseguir su fidelidad).

Del mismo modo, se señala que el marketing relacional puede resultar más adecuado para la comercialización de determinados tipos de productos, como por ejemplo, productos de compra no frecuente o productos de alta rentabilidad. Asimismo, resulta mucho más efectivo ante productos industriales o servicios.

En cuanto a la delimitación conceptual del significado de la *venta de relaciones* o *venta relacional* (*relationship selling*) no es más que la aplicación

del marketing de relaciones en una de las áreas funcionales de la empresa, la venta. La aparición de la venta de relaciones, es casi contemporánea, y su justificación se puede encontrar en cierta medida en el hecho de que en la venta personal, se da cada vez un mayor énfasis a los métodos basados en las relaciones, prestando cada vez menor atención a enfoques estrictamente transaccionales, como consecuencia de la creciente competitividad en los mercados.

Siguiendo a Küster (2002) la venta relacional puede definirse como un proceso multi-etapa que enfatiza la personalización y la empatía como ingredientes clave en la identificación de posibles clientes potenciales, desarrollándolos como clientes y manteniéndolos satisfechos. Dicho proceso se centra en la creación de una confianza mutua entre vendedor-cliente con el objetivo último de ofrecer al cliente beneficios anticipados, a largo plazo y de valor añadido. Braidot (1997) añade que cuanto más personalizada sea la atención que se brinde, más lejos estará el cliente de sentirse como un mero número estadístico en el listado de la empresa. Por su parte, Dorf, Peppers, y Rogers (1996) consideran que a fin de establecer relaciones duraderas, una empresa debe aprender en todo momento de las interacciones con cada cliente para establecer una relación individualizada, conservar a los mejores clientes, y asegurarse de que no quieran marcharse nunca.

Echemos un vistazo sobre las características particulares de la venta relacional que la distinguen del enfoque transaccional, tomando como referencia la comparación que establecen Ingram, LaForge y Schwepker (1992) en la tabla 1.

**Tabla 1. Diferencias entre la venta de transacciones y la venta relacional**

	<b>Venta de transacciones</b>	<b>Venta relacional</b>
Visión	Corto plazo	Largo plazo
¿Qué se vende?	El vendedor se centra en vender productos.	El vendedor soluciona problemas del cliente
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Conseguir la lealtad de los clientes rentables.
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Obtener información del cliente.
Naturaleza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente.	Bidireccional, colaborativa y continuada con el cliente.
Grado de compromiso	Muy bajo nivel de compromiso con los clientes	Alto nivel de compromiso con los clientes.
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades.	Productos de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria, empresa y cliente.
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégica, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento posventa	Poco o ninguno.	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.
Creencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes son inagotables.</li> <li>• Mientras podamos seguir invirtiendo para captar nuevos clientes, no tendremos problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más fácil y menos costoso vender a un cliente actual.</li> <li>• La mejor publicidad es la que hacen (por nosotros) nuestros clientes satisfechos.</li> </ul>

Fuente: Ingram, LaForge y Schwepker (1992)

De lo anterior se desagregan los elementos que componen la venta de relaciones, Roman y Küster (2003) los engloban en dos grupos, dentro del primero de ellos, encontraríamos a los elementos comunes al marketing de relaciones: orientación a largo plazo, confianza y compromiso con la relación, marketing interno. Y el segundo, se encuentra conformado por otros elementos más específicos de la venta relacional tales como: adaptación y flexibilidad del vendedor, conocimiento del cliente y de la competencia, comunicación continuada con el cliente, y el servicio postventa. Veamos cada uno de ellos a continuación.

### **2.1. Orientación a largo plazo**

El papel que el vendedor debe desempeñar bajo el prisma relacional, es construir y mantener a lo largo del tiempo una relación con los clientes rentables

### **2.2. Confianza y compromiso con la relación**

Ambos conceptos son muy importantes a la hora de entablar relaciones comerciales duraderas. Gran parte de los autores —con los cuales coincidimos— relacionan a la confianza directamente con la satisfacción sostenida; esto es, la repetición en la satisfacción generará confianza y fortalecerá la relación, siendo un paso más hacia la lealtad del cliente. En lo que hace al compromiso, tiene relevancia en dos ámbitos; en el plano interno, siguiendo a Narver, Slater y Tietje (1998) el compromiso por parte de todos los miembros de la organización es un requisito necesario para crear de manera constante un valor superior para los clientes. En el plano externo, a partir de que el vendedor se encuentra comprometido con la organización es que estará más motivado por satisfacer las necesidades del cliente.

### **2.3. Marketing interno**

Grönroos (1994) establece que el mercado interno formado por los empleados se motiva mejor, con el fin de lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo para ello

a una gama de actividades similares a las que se utiliza en el marketing externo

### **2.4. Adaptación y flexibilidad del vendedor**

Una de las características de la venta relacional es la capacidad adaptable que posee el vendedor en la interacción con el cliente, lo que se conoce como *venta adaptable*.

Esta flexibilidad se manifiesta en primer término en la posibilidad de adaptación de la presentación y argumentación de ventas a cada comprador (ajuste táctico) permitiendo al vendedor aclarar dudas, ampliar detalles, y obtener una respuesta inmediata. Segundo, el vendedor puede adaptarse a los contextos particulares en los que se desarrolle la actividad de venta (ajuste contextual). Y por último, en la interacción continuada que mantendrá el vendedor con el cliente irá obteniendo información sobre sus necesidades, gustos y expectativas que luego deberían ser comunicadas a la organización; para de esta manera ir adaptando el comportamiento del vendedor-empresa a un cliente determinado durante un horizonte temporal largo (evolución relacional).

### **2.5. Conocimiento del cliente y de la competencia**

Es de suma importancia que el vendedor conozca los puntos débiles y fuertes de sus competidores para crear un valor superior para el cliente; como así también debe comprender al cliente, es la base para mantener una relación en el tiempo.

### **2.6. Comunicación continuada con el cliente**

Las relaciones de largo plazo requieren que la comunicación y el aprendizaje sean honestos y bidireccionales. La verdadera comunicación promueve confianza, y esta a su vez genera lealtad. La comunicación también permite a las empresas clarificar sus prioridades y coordinar respuestas a los problemas y oportunidades, a medida que se presentan (Reichheld; 2002)

En consecuencia, el vendedor bajo el enfoque relacional tratará de seguir en contacto en forma regular con los clientes más rentables con el fin de fidelizarlos. El valor de uso cobra mayor importancia respecto al valor de compra. Este último, forma parte de la evaluación que hace el comprador antes de realizar una transacción; mientras que el valor de uso es resultado, y representa en la percepción del cliente, la utilidad recibida a lo largo de la vida útil del producto o servicio (Alfaro Faus; 2004).

Así, después de que el comprador adquirió el producto, y comience a usarlo experimentará sensaciones que pueden ser de satisfacción, cuando se hayan superado sus expectativas en la dimensión de producto, y en la dimensión de servicio; o por el contrario surgirán sentimientos de insatisfacción. En el primer caso, será útil para el vendedor hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente. En consecuencia, las nuevas tecnologías de la comunicación ofrecen muchas y nuevas alternativas que el vendedor puede utilizar para interactuar a menudo con los clientes: *página web, uso de blogs, foros, telemarketing, fax, e-mail, sms*, etc.

A su vez, es importante conocer a través de la interacción con el cliente cuáles son las causas que producen su insatisfacción, tal como dijo Bill Gates, el fundador de Microsoft: *“un cliente insatisfecho es tu mejor forma de aprendizaje”*; ese *feedback* ofrece la posibilidad de mejorar continuamente el paquete de valor que ofrece la empresa y su rendimiento. Además, es de destacar que un cliente insatisfecho probablemente emprenda alguna de las siguientes acciones nocivas para la empresa: (a) en su inmensa mayoría no se queja sino que deja de comprar el producto; (b) un boca a boca negativo para la compañía, desventaja no menor teniendo en cuenta que un cliente satisfecho se lo cuenta a 1 amigo, y uno insatisfecho se lo cuenta a 10. (c) Pudiendo en algunos casos a hacer público su descontento, reclamando ante la empresa o bien, ante un organismo estatal (por ejemplo ante la Secretaría de Defensa del consumidor)

En conclusión, podría decirse que no existen recomendaciones “únicas” de carácter universal. Cada

empresa deberá, en función de las características del área de negocios en que opere, encontrar la mejor forma de comunicarse con sus clientes.

## 2.7. Servicio post-venta

En la medida que las empresas ofrecen soluciones, en lugar de productos, se hizo evidente que vender repuestos y servicios postventa —realizar reparaciones, instalar actualizaciones, reacondicionar equipos, efectuar inspecciones y mantenimiento, asesoramiento y formación al cliente, y ofrecer reembolsos (logística inversa)— es una interesante fuente de ingresos y utilidades (Cohen y Agrawal, 2006) El servicio de atención al cliente debe tenerse en cuenta para recibir las quejas y reclamaciones.

En reiteradas oportunidades dijimos que las empresas deben ofrecer un *valor superior* al cliente para que así éste nos compre a nosotros y no a la competencia. El valor para el cliente puede entenderse como la percepción subjetiva de la comparación entre *beneficios esperados* del producto, tanto funcionales (calidad del producto, del servicio, la atención) como simbólicos (la imagen de marca o compañía) y el conjunto de *costes monetarios y no monetarios* (tiempo, energía empleada, costos psicológicos y emocionales) que el cliente debe soportar para acceder al producto. Cabe recordar que “el valor no es algo estático”, sino que es algo dinámico, lo que hoy valora el cliente, mañana tal vez deja ser importante para él.

Según Kotler (1996) una empresa puede mejorar su oferta de tres maneras: reduciendo el precio monetario, disminuyendo los costos no monetarios, y la última, aumentando los beneficios.

De acuerdo con Allen, Reichheld y Spielmann (2006) la clave de la lealtad se centra en desarrollar y manejar el paquete de valor para el cliente, que es la combinación de factores que crean lo que el cliente percibe como más valioso en la relación con el vendedor. De igual forma, Anderson, Narus y Van Rossun (2006) sostienen que adecuadamente construidas, las propuestas de valor obligan a las empresas a

enfocarse rigurosamente en lo que sus productos o servicios realmente valen para sus clientes.

Resumiendo, los clientes comprarán a la empresa que según su criterio le retribuye un mayor valor; y en este aspecto, la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa viable para alcanzar dicho objetivo.

Tal como mencionamos al inicio de este trabajo la venta relacional es entendida como un proceso que está conformado por una serie de etapas, veamos cuáles son:

### **a) Fase inicio de la relación**

La primera actividad consiste en identificar clientes potenciales; luego se realizan las gestiones para establecer contacto con ellos y concertar una entrevista.

Con frecuencia ocurre que la información sobre el cliente, solo está en la cabeza o PC del vendedor, y que cuando éste se va o se jubila esta información se pierde; por ello es conveniente contar con base de datos donde se registre toda la información del cliente para que puedan tener acceso otros miembros de la firma que están en contacto con el cliente. Al respecto, Kotler (1999) sostiene que la base de datos es de gran importancia en la medida en que incluye información detallada sobre las transacciones pasadas del cliente, sus características, y su perfil de respuesta.

### **b) Fase desarrollo de la relación**

Aquí se destacan ciertas habilidades de comunicación que debe poseer el vendedor para una buena presentación inicial, las cuales se dividen comúnmente en dos categorías: (1) *Comunicación no verbal* compuesta por: las distancias zonales que debe respetar el vendedor con el cliente, el lenguaje corporal (expresiones faciales, contacto visual, apretón de manos, postura, y ritmos corporales comunican por sí solos) la vestimenta del vendedor que el cliente espera sea coherente con el producto que ofrece, el aseo personal. (2) *Lenguaje verbal*: aquí entra en juego el vocabulario que maneja el vendedor, el tono de su voz. Para Mc. Kenna (1994) la comunicación

verbal es, tal vez, la forma de comunicación más poderosa en el mundo de los negocios; ya que el mensaje lo lleva una persona real, puede modificarse para cada cliente, proviene de la experiencia y la retroalimentación es instantánea.

El vendedor argumenta describiendo las características del producto y evidenciando los beneficios que se derivan del mismo, puede usar folletos, gráficas, probar el producto, etc. Un error común en ventas es divagar demasiado en las características del producto (orientación del producto) en lugar de los beneficios que dichas características poseen para el cliente (orientación al mercado). Como bien decía Levitt (1980) "*la gente no compra taladros sino que compra agujeros*".

Braidot (1997) propone que cuando el vendedor inicia el contacto con el cliente debe desarrollar su habilidad de empatía, esto es la capacidad de generar una corriente de participación emotiva con el interlocutor; para lo cual aconseja en los primeros momentos escuchar mucho y hablar poco, de esta forma podrá detectar las necesidades del cliente.

El vendedor debe lidiar con las objeciones que presente el cliente, estas son excusas que se dan para no comprar, retrasar el pedido o conseguir mejores condiciones. Kotler (1996) distingue dos tipos de objeciones, una *resistencia psicológica* (preferencias por marcas, ideas premeditadas, apatía, resistencia a ceder en algo, no desear tomar decisiones) y por otro, la *resistencia lógica* (objeciones al precio, ciertas características del producto, envío, etc.) Para sobreponerse a las objeciones se requiere capacidad de comunicación y fundamentalmente habilidad para negociar con el comprador.

### **c) Fase de expansión de la relación**

El vendedor debe encaminar sus esfuerzos para conseguir que el cliente compre, algo que no debe hacer es forzar la venta; esto implica preservar la relación de largo plazo con el cliente. Ya que como vimos este paradigma centra el foco en la relación postventa, Heller (1993) por su parte considera que mantener la lista actual de clientes es ciertamente

más importante que esforzarse por conseguir otros nuevos. Por lo que, el objetivo del vendedor ha de ser ganar un cliente y no una venta.

Finalmente deseamos comentar los beneficios y limitaciones que puede aportar este nuevo paradigma de venta a las empresas. En cuanto a sus ventajas se destacan las que siguen:

- La más relevante, crear un mayor nivel de fidelidad de los clientes
- El vendedor conoce mejor a la clientela, obtiene más información, reduce la resistencia del comprador y disminuye su sensibilidad al precio; en definitiva, facilita el proceso de venta.
- Los clientes leales adquieren con exclusividad y en forma frecuente, productos de una empresa determinada, por lo tanto se logra una mayor estabilidad en las ventas.
- Los clientes leales se convierten en la mejor forma de promoción de los productos, contando su buena experiencia y recomendando a sus familiares y amigos. Así, la empresa consigue hacer la publicidad más barata, creíble y eficaz, la que sus propios clientes le hacen.
- El proceso de aprendizaje que experimenta tanto vendedor como cliente resultado de una relación a largo plazo, conducen a una optimización en la asignación de recursos empresariales, y por otro, es beneficioso para el cliente quién conseguirá productos más adaptados a sus exigencias, unos servicios postventa efectivos, ahorrará tiempo, dinero y esfuerzo.

Pese a lo expuesto, es necesario señalar algunas de las limitaciones con las que se encuentra una empresa a la hora de llevar a terreno una estrategia de venta relacional:

- Este enfoque requiere invertir en los recursos humanos que están en contacto con el cliente (capacitarlos, motivarlos, brindar incentivos económicos, etc.) al mismo tiempo que en sistemas tecnológicos (software de base de datos) para su correcta implantación; por lo que demandará mayores costos iniciales de adaptación de la oferta a clientes.
- Posible riesgo percibido en el resto de los clientes.
- La implantación en la empresa de una “cultura relacional”.

## 3. Metodología

### 3.1. Naturaleza del estudio

A fin de alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se plantea como un estudio de naturaleza exploratoria y cualitativa debido a que son escasos los estudios empíricos sobre el tema en cuestión.

Quizás entre las razones que se pueden inferir, se encuentre el hecho de su reciente aparición, y que muchos autores han elegido el mercado industrial (mercado formado por empresas) como campo para sus investigaciones.

Así, y de acuerdo con las recomendaciones de Lindgreen (1998) creemos necesario llevar a cabo un estudio exploratorio con el objetivo de diseñar y ejecutar un estudio más sistemático y extensivo. Por ello, realizamos una investigación exploratoria consistente en la implicación práctica de determinados conceptos teóricos así como la conveniencia del desarrollo conceptual de los mismos.

Según la dimensión del tiempo el tipo de diseño escogido es de carácter *transversal* ya que se propuso conocer una situación actual, por lo tanto los datos se recogieron en un único momento de tiempo. Dada las condiciones mencionadas, se llevaron a cabo 24 entrevistas en profundidad, de tipo personal, individual y semi-estructurada con encargados de salón (8) y vendedores (16) en las casas de electrodomésticos en el mes de Abril de 2007. En las mismas se preguntaba a los entrevistados diversos aspectos relativos a la gestión de ventas; a través del uso de preguntas abiertas (ver tabla 2)



Tabla 2. Estudio exploratorio: estructura de la entrevista en profundidad

Aspectos tratados	Vendedores	Encargados de salón
	Núm. de preguntas	Núm. de Preguntas
Descripción del sector y del mercado	3	2
Gestión de ventas actual	2	1
Composición y estructura del canal	1	1
Presencia de elementos de la venta relacional	8	4
Uso de la tecnología	1	1

### 3.2. Selección de la población y muestra

Tal y como se ha indicado en líneas previas, el objetivo de este estudio se centra en un sector específico, los establecimientos minoristas de venta de electrodomésticos sitios en Santa Fe. Se ha escogido el sector electrodomésticos para estudiar la *venta relacional* debido principalmente a que el personal de ventas es el punto de contacto de mayor relevancia con el cliente y, por tanto, el comportamiento que asuma el vendedor afecta a la relación entre la empresa y sus clientes, revistiendo un papel crítico en la generación y mantenimiento de relaciones duraderas con la clientela. Entonces, a nuestro entender la aplicación de la venta relacional puede generar utilidad para las empresas del sector en el entorno actual, caracterizado por importantes cambios en el comportamiento del consumidor y en las condiciones competitivas crecientes que muestra el mercado.

Se tomó una *muestra casual no probabilística*, de esta forma fueron seleccionados: *Megatone, Frávega, Casa Rizzi, Bazar El Entrerriano, Garbarino, Bonesi, Musimundo, Wal Mart*. Se fundamenta dicha elección en que, son los comercios que más venden, los de mayor infraestructura, y en consecuencia, cuentan con una fuerza de venta numerosa y disponen de recursos tanto económicos como humanos para adoptar una estrategia de venta de relaciones; además de ser altamente representativos del sector de electrodomésticos de Santa Fe.

### 4. Análisis de los resultados

A continuación se detalla la información recogida en las diversas entrevistas mantenidas que permiten dar respuesta a los objetivos de investigación planteados.

En lo que refiere a la primera cuestión a investigar, *conocer en que medida se aplica del marketing de relaciones en la gestión de ventas de los comercios minoristas de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe*, obtuvimos cierta información que comentamos seguidamente. Los entrevistados afirmaron que en el sector de electrodomésticos las relaciones que establece el vendedor con el cliente supone un factor crítico, llegando a condicionar el éxito o fracaso de un comercio. Añadieron que la confianza que deposita el cliente en la empresa y especialmente en ellos mismos, constituye un aspecto significativo para la creación y desarrollo de una relación comercial a largo plazo; y más aún, según las opiniones recogidas, esta es una de las características más valoradas por el cliente al momento de escoger una tienda para efectuar la compra de un artículo electrodoméstico.

De las empresas analizadas, no se halló ninguna que llevara a la práctica una aplicación amplia del enfoque relacional, sino más bien, dichas empresas únicamente emplean algunos de los elementos que componen el concepto teórico de la venta relacional; los cuales se detallan a continuación.

En primer lugar, una parte de los comercios si bien creen conveniente continuar la relación con

los clientes una vez cerrada la venta, no llevan a cabo acciones en tal sentido de forma estructurada o planificada, sino que dejan a consideración del vendedor esta tarea, usando para ello el teléfono, *Megatone* además, usa *mailing*; y junto a *Frávega* y *Garbarino*, disponen de un centro de atención al cliente, estas dos últimas en Buenos Aires. El vendedor en estas comunicaciones indaga sobre la satisfacción del cliente con el producto (*Megatone*, *Frávega*, *Bonesi* y *Garbarino* usan también del *mystery shopper*) además preguntan sobre la entrega del producto y la atención en general para conocer sus opiniones favorables y desfavorables, y realizar proposiciones de venta de otros artículos.

Frente a la situación descrita, empresas como *Casa Rizzi*, *Musimundo*, *Bazar El Entrerriano* y *Wal Mart* no consideran ventajoso el enfoque relacional y se centran en captar clientes. El dato particular es que todas cuentan con una base de datos de clientes que no utilizan.

En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, es necesario comentar los servicios postventa que los entrevistados dijeron ofrecer para generar mayor valor para el cliente; estos son: entrega a domicilio sin cargo, atención postventa telefónica, servicio de financiación a través de tarjetas de crédito propias y de bancos, y así como la concesión de créditos personales, apertura de cuenta corriente; garantía extendida de los artefactos. Adicionalmente, empresas como *Garbarino*, *Megatone*, *Frávega*, y *Wal Mart*, brindan un servicio de garantía de satisfacción, el cual posibilita al cliente en caso de insatisfacción con el producto adquirido poder devolverlo y cambiar por otro de igual costo; *Wal Mart* permite la obtención de un reembolso (logística inversa).

En lo referente al proceso de venta, los vendedores entrevistados convinieron en que la "argumentación de ventas" se basa en el método características-beneficios (orientación al mercado) una de las recomendaciones para la aplicación de un enfoque rela-

cional. Hay que señalar que las empresas capacitan al personal de ventas para mejorar su eficiencia.

En consecuencia, de las entrevistas mantenidas interpretamos que la venta relacional puede tener cabida en este sector, pudiendo llegar a ser además, un concepto de gran trascendencia. Opinión compartida por el profesor Rodríguez del Bosque<sup>(1)</sup>, quién considera muy conveniente la aplicación de una estrategia relacional en el sector minorista de electrodomésticos.

Con respecto a la segunda cuestión a investigar, *indagar sobre los beneficios y limitaciones que encuentran los comercios minoristas de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe en el uso de herramientas de Marketing de Relaciones*. En este sentido, fue necesario explicarles en qué consistía dicho enfoque y comprobar que había sido comprendido correctamente.

Así, las ventajas del enfoque relacional identificadas por los entrevistados fueron: (1) lograr la fidelidad del cliente, aumentar las ventas y rentabilidad; (2) conocer mejor las necesidades y gustos del cliente, ganarse su confianza; (3) diferenciarse de la competencia; (4) cerrar más rápido la venta, permitiendo al vendedor atender a más clientes, y a aquellos ahorrar tiempo y esfuerzo en la compra; (5) que el cliente recomiende la empresa.

En lo que hace a sus limitaciones reconocieron que se requiere de tiempo para su aplicación y que tiene un costo alto. Lo cual resulta sorprendente comprobar como aspectos relacionados con la reducción de márgenes incluso la obtención de pérdidas, consecuencia de las exigencias del cliente, no fueron nombradas por los entrevistados.

Para clarificar sobre este punto, la tabla 3 muestra la proporción de importancia que los entrevistados atribuyeron a cada una de las ventajas y limitaciones que derivan de llevar a la práctica este paradigma de ventas en el sector electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe.

(1) Entrevista realizada a Rodríguez del Bosque, Ignacio. Universidad de Cantabria. España. Abril 2007.

Tabla 3. Ventajas y limitaciones del enfoque relacional en los electrodomésticos

	Vendedores	Encargados	Media
<b>Beneficios</b>	36,84%	27,77%	33,92%
Lealtad del cliente	21,05%	27,77%	23,21%
Boca a boca positivo	15,78%	11,10%	14,28%
Incremento de las ventas			
<b>Limitaciones</b>			
Requiere tiempo de aplicación	15,78%	16,60%	16,07%
Elevado costo	10,52%	16,75%	12,5%

Por último, restaría por dar respuesta a la tercera cuestión que nos planteamos en este trabajo, la cual refiere a la *propuesta de un plan relacional para el sector de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe*. En este sentido, y fruto del trabajo empírico realizado, las recomendaciones que se les puede brindar a los comercios minoristas se resumen en un plan de venta relacional.

Partimos de la base de que la aplicación de la venta relacional precisa de una planificación adecuada; ya que sin ella, la empresa estará gastando esfuerzos y dinero en actividades de marketing relacional aisladas que no podrán medirse, supervisarse, ni conocer bien cuales son los resultados derivados. El plan debe realizarse de manera coordinada entre ventas y marketing dándoles participación a los vendedores que son quienes lo llevarán a terreno.

Siguiendo a Küster (2002) un plan de venta relacional como primera medida debería averiguar cuales son los elementos de la propuesta de valor que ofrece la empresa, conocer que valora como más importantes el cliente y que hace que vuelva a comprar o recomiende comprar en esa tienda. Es necesario establecer objetivos, indicadores cuantificables que permitan ser auditados y definir qué es un cliente fiel, infiel, satisfecho e insatisfecho, etc.

La tarea siguiente es seleccionar el público objetivo, es decir hacer una segmentación según el valor que tienen los clientes, para luego aplicar un enfoque de ventas relacional, y el resto con quiénes seguirá su trato normalmente.

La cuarta etapa comprende elaborar un plan operativo con acciones específicas y concretas para el segmento de clientes. Para el sector electrodomésticos investigado proponemos las siguientes líneas de acción:

- Asignar un responsable de gestionar la relación con el cliente (un *key account manager*) que trabaje en forma coordinada con la fuerza de ventas y atención al cliente.
- Desarrollar, mejorar, o comenzar a usar las bases de datos que los comercios entrevistados manifestaron poseer. Es recomendable que incorporen CRM (Customer Relationship Marketing) que incluye la base, el sistema de servicio al cliente, gestión de centros de llamadas, comercio electrónico y marketing a través de internet. Para que así el vendedor pueda transferir a la base toda información que recoge del cliente, evitando que la información se pierda en caso de que el vendedor se desvincule de la firma.
- Adicionar servicios de postventa alternativos o bien, mejorar los que se ofrecen. A modo de ejemplo, los minoristas junto al fabricante o en forma particular, podría prestar el servicio de instalación de artefactos tales como aires acondicionados, cocinas, etc.
- A los encargados de las tiendas de electrodomésticos se les aconseja pasar la mayor parte de su tiempo en el salón de ventas ya que así podrán captar más información del mercado, ver la actuación los vendedores. Esto no significa descuidar otras tareas administrativas.
- Se propone ofrecer otras recompensas de las actuales, ligadas al mantener una relación a largo plazo con un cliente rentable, o bien por ventas de otros productos a los clientes actuales, o a otros clientes recomendados de aquellos, para

conseguir la motivación y compromiso del vendedor con el enfoque relacional.

- Incorporar el uso de nuevas herramientas de comunicación para contactar con el cliente. Telemarketing, mailing, a través de la página web, *blogs*, *sms*, enviando mensajes personalizados en la factura del cliente, adjuntando folletos publicitarios o una revista de cliente para comunicar novedades, ofertas, etc.

- Gestionar las quejas y reclamaciones de la clientela a través de un servicio de atención al cliente (0-800, foros en página web, libro de quejas, etc.)

- Para construir procesos de lealtad de clientes, se mencionan las siguientes acciones: (1) premiar al cliente por su consumo (programa de puntos que consiste en ligar el consumo acumulado del cliente, en forma de puntos, para canjearlos por otros electrodomésticos); normalmente se lleva a la práctica con una tarjeta; (2) premiar por el tiempo que el cliente permanece en la empresa; (3) similar a la anterior, es ofrecer descuentos en productos ligados al tiempo de permanencia; (4) una cuarta opción sería crear un programa de *partnership* que incluya descuentos en productos y servicios de otras empresas asociadas al programa.

Ahora bien, todas las recomendaciones propuestas deben ser valoradas por directivos de ventas, y responsables de las tiendas quienes determinarán si realmente estas acciones le pueden aportar o no valor al cliente.

## 5. Conclusiones, implicaciones académicas y empresariales, y limitaciones del estudio

Las *implicaciones académicas*, entre otras, son las siguientes: se ha realizado una revisión completa de la literatura que aborda un tema cuyo surgimiento es relativamente nuevo en Argentina. El presente trabajo ha contribuido a llenar un vacío empírico que encontramos. Centrando el estudio en un sector minoristas que vende electrodomésticos al público; siendo que la mayoría de los estudios prestan su atención al sector industrial y servicios.

Las *implicaciones empresariales* se desprenden de las propuestas elaboradas a partir de los fundamentos de la venta relacional, en este sentido, quedan en evidencia aquellas cuestiones claves a analizar para la toma de decisiones y puesta en práctica de este enfoque; al mismo tiempo vimos que tiene una mayor utilidad esta herramienta frente al mix de marketing para conseguir la lealtad del cliente tanto en grandes comercios como en más pequeños que pueden adoptar alguna de las recomendaciones realizadas.

En lo que hace a las *limitaciones del estudio*, de acuerdo con Ruiz (1996) la investigación de carácter cualitativo no goza en la actualidad de un cuerpo teórico que garantice la validez de los resultados. Por tanto no se pueden generalizar los resultados obtenidos a la población por medio del tratamiento estadístico.

Otra limitante es que nuestro planteamiento empírico se basa desde el punto de vista de la oferta, y no se interesa por el papel que desempeña el cliente en esa relación. Es esta una futura investigación de tipo confirmatoria que se desprende del presente trabajo, recomendamos incluir un análisis cuantitativo, estudios que pueden ofrecer resultados prometedores para el sector minorista.

Para finalizar, deseamos destacar tres de las conclusiones que, desde un punto de vista tanto conceptual como empírico, pueden resultar más interesantes:

- El sector de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe presenta ciertas características específicas que propician la aplicación de un enfoque relacional.

- Asimismo, según la opinión de los propios participantes en el estudio exploratorio, el éxito del sector de electrodomésticos viene determinado en gran medida por las relaciones con otros socios de intercambio; como son los clientes.

- Por último, las características que poseen las ventas en este sector específico hacen necesario que el vendedor recurra en muchas ocasiones a adaptaciones en sus encuentros de ventas y a la oferta de un valor añadido al cliente.

Por tanto, los comerciales y responsables de establecimientos de electrodomésticos deben reflexio-

nar de cómo pueden entregar valor a su clientela, intentado ampliar las relaciones que con ella mantienen; todo ello en aras de conseguir su satisfacción y fidelidad. En un entorno altamente competitivo, donde las fuerzas competitivas aúnan esfuerzos,

el enfoque relacional se plantea como una ventaja competitiva sostenible que debe ser desarrollado y mantenido no sólo por la empresa sino por el personal que en ella trabaja.

## Bibliografía

- Alet i Vilagínés, J. (1994) *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*, Gestión 2000, Barcelona.
- Alfaro Faus, M. (2005) *Temas claves de marketing relacional*, Mc Graw-Hill, España.
- Allen, J; Reichheld, F. y Spielmann, R: "Promesas Cumplidas", *Gestión*, Vol. 11 n 6. Noviembre-Diciembre (2006) pp.122-130.
- Anderson, J.; Narus, J. y Van Rossum, W.: "Customer value propositions in business markets", *Harvard Business Review*, March 01 (2006).
- Barroso Castro, C. y Martín, E. (1999) *Marketing Relacional*, Esc. Editorial, Madrid.
- Braidot, N. (1997) *Los que venden*. 2da edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Cohen, M.; Agrawal, N.; Agrawal, V. "Winning in the aftermarket", *Harvard Business Review*, May 01 (2006).
- Fernández, P. y Friedmann, R. (2005) "No reste clientes, sume relaciones", *Harvard Business Review*, Febrero.
- Gallardo, D. (2000) "Nueva organización de la fuerza de ventas", *Mercado Cuyo*.
- Grönroos, C. (1994) *Marketing y Gestión de Servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
- Heller, M. (1993) *Venta Profesional*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Ingram, T.; Laforge, N., Raymond W.; y Schwepker, C. (1992) *Sales Management Analysis and Decision Making*, Third Edition, The Dryden Press, New York.
- Kosiak, G., Sánchez, F. y Santemas Mestre, M. (2001) *Marketing conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara Ibáñez, D. y Cruz Roche I. (2001). *Marketing*. 8va edición. España: Person Education.
- Kotler, P. (1999) *El Marketing según Kotler*, Ediciones Paidós, Buenos Aires.
- Kotler, P. (1996) *Dirección de Mercadotecnia*, 8va edición, Prentice Hall Hispanoamérica, México.
- Küster, I. y Roman D.J. (2003) "Venta relacional y venta adaptable: dos conceptos interrelacionados", *ESIC Market*, Septiembre/Diciembre, pp. 1-13.
- Küster, I. (2002) *La venta Relacional*, Esic Editorial, Madrid.
- Levitt, T. (1980) "Marketing success through the differentiation of anything", *Harvard Business Review*, January 01.
- Lindgreen, A. (1998) "The Emergence and Rise of Relationship Marketing Dyads in the International Food Distribution Chains", Stockholm, *The 11th EMAC Colloquium for Doctoral Students in Marketing*.
- Mc. Kenna, R. (1991) *Marketing de relaciones*, Ediciones Paidós, Barcelona.
- Narver J.C.; Slater, S.F.; y Tietje, B. (1998) "Creating a Market Orientation", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, Nº 3, pp. 241-256.
- Peppers, D.; Rogers, M. y Dorf, B. (1996) *Uno por uno el marketing del siglo XXI*, Javier Vergara, Buenos Aires.
- Reichheld F. (2002) "Líderes en lealtad". *Gestión*. Vol. 7 n. 1. Febrero, pp. 44-53.
- Rodríguez Del Bosque, Ignacio (2007) Universidad de Cantabria. España. Entrevista vía e-mail.
- Ruiz Olabuénaga, J.I. (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- Usandizaga, E. (2001) "Relación Vs. Transacción", *Líderes del Tercer Milenio, Manual Integral de Marketing. Clarín y Mercado*, Fascículo 10, (2001) 18.