

Estrategias de marketing relacional en las cooperativas de la CDMX (T2)

Ana Lilia Valderrama
Omar Neme

Seguir un enfoque de marketing relacional permite construir relaciones clave para las empresas al aumentar la lealtad de los consumidores. Asimismo, el capital relacional, que comparte características con el marketing relacional, favorece la implementación de estrategias relacionales de marketing para retener y ampliar el número de clientes con efectos comerciales positivos. El capítulo analiza el uso de instrumentos de marketing relacional de un grupo de cooperativas de la Ciudad de México apoyadas por el Programa Cooperativas CDMX 2015. Mediante la aplicación y análisis de un cuestionario se identificaron las principales estrategias relacionales implementadas por las cooperativas: comunicación interpersonal, orientación al consumidor y calidad en el servicio.

I. El marketing como instrumento para el impulso de las cooperativas (T3)

El éxito comercial de las pequeñas y medianas empresas se fundamenta en las estrategias de marketing seguidas (O'Dwyer et al., 2009). Las actividades de marketing son la base para el crecimiento de ventas e ingresos de las empresas, permiten aumentar el número de intercambios y mejorar los términos en los que se presentan. Asimismo, contribuyen a fortalecer

y prolongar la vida de las empresas a través de la adecuación de bienes y servicios para satisfacer necesidades de los consumidores.

Sin embargo, las funciones del marketing tienden a subvalorarse en micro, pequeñas y medianas empresas y, en consecuencia, a implementarse en menor medida en comparación con las grandes corporaciones (Walsh y Lipinski, 2009). Carson (1993) identifica dos factores recurrentes que explican esta situación; primero, estas empresas usan el marketing de una manera general que lleva a desempeños limitados. En este sentido, Kenny y Dyson (1989) agregan que el marketing es considerado por las pequeñas empresas como un lujo innecesario, dada la restricción de recursos. Segundo, en las primeras etapas de vida de las empresas, las ventas provienen de esfuerzos de marketing informales y no planeados, lo cual reduce el reconocimiento del valor de los planes de marketing. Al respecto, Cohn y Lindbore (1992) argumentan que el marketing es visto como un costo marginal y, en consecuencia, las inversiones en el rubro. En O'Dwyer *et al.* (2009) mencionan las limitaciones significativas entorno al marketing de las pequeñas y medias empresas, las cuales son: deficiencias gerenciales, bajas capacidades, conocimientos y experiencia en el tema, recursos restringidos, reducido enfoque de marca y bajo impacto de marketing.

En el caso mexicano, en Jurado *et al.* (1997) indican las principales limitantes de este tipo de empresas asociadas al marketing, como la falta de conocimiento real de la competencia y de utilización de técnicas de marketing para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor. Mientras en Chapa *et al.*, (2012) señalan la nula planeación o visión de marketing, debido a la falta de sistemas de detección de oportunidades de mercado.

Como cualquier otra empresa, las cooperativas deben competir con otros rivales y sobrevivir dentro de su nicho particular (Hardesty, 2004). Para ello, aspectos como administración, finanzas y marketing son dimensiones clave. En este sentido, las micro y pequeñas cooperati-

vas también enfrentan problemas tanto de mercado como de marketing debido a diversos factores. Moha (1997) identifica, por ejemplo, la calidad de los bienes ofrecidos es relativamente menor dado el empleo de materia prima considerada de baja calidad, maquinaria obsoleta, carencia de controles de calidad, baja capacitación del personal, diseños de productos poco atractivos, etc. Agrega que los problemas particulares de marketing se asocian con los bajos niveles de confianza del consumidor, sistemas de transporte, distribución y almacenamiento, creciente competencia, desconocimiento del mercado y variaciones en la demanda por cuestiones estacionales. Además, Katz y Boland (2002) señalan que las cooperativas tradicionales se enfocan únicamente en el marketing de productos sin agregarles valor para asegurar mejores precios.

Aún más, Simpson *et al.*, (2006) argumentan que, para sobrevivir, más allá de crecer, las empresas necesitan conocimiento detallado de sus consumidores, de sus beneficios actuales y potenciales, y de la mejor manera de satisfacer las necesidades de sus clientes, para retenerlos y atraer nuevos. En consecuencia, Rapp y Collins (1994) sugieren para este tipo de empresas adoptar un enfoque de marketing relacional. Para Kakeeto *et al.*, (2011), la comunicación directa entre vendedor y comprador construye buenas relaciones y se ha convertido en la fuente de negocios más importante de las pequeñas empresas.

Al respecto, Berry (1985) comprende al Marketing Relacional (MR) como una estrategia que atrae, mantiene y amplía las relaciones comerciales con beneficios para ambas partes. Su relevancia se resume en la integración del servicio al cliente, la calidad y otros elementos clave del marketing (Christopher *et al.*, 1991). Seguir estrategias de MR construye relaciones que se convierten en recursos clave de las empresas para aumentar su competitividad al generar lealtad en sus consumidores.

Una forma de implementar distintas estrategias de marketing relacional es a través del uso y gestión del capital intangible, al ser uno de los activos difícilmente transferibles e imitables que poseen las pequeñas

empresas. Para Srivastava et al., (2001) los recursos del marketing basados en las relaciones son difíciles de imitar y de sustituir, al mismo tiempo generan beneficios, por lo cual tienen un valor único para la empresa. Este tipo de capital incluye recursos como conocimiento, reputación, redes de cooperación, marcas, etc. y en muchos casos la utilización de este capital puede establecer diferencias de largo plazo y propiciar desempeños favorables de las empresas (Perrini y Vurro, 2010).

De este modo, debido a las características que comparten el marketing relacional y el capital relacional, como la confianza, compromiso, normas, respeto, entre otros, es viable para las empresas cooperativas utilizar sistemáticamente capital relacional para implementar estrategias relacionales de marketing que retengan y amplíen el número de clientes, con el consecuente efecto positivo en términos comerciales.

En este contexto, la Secretaría del Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) de la Ciudad de México reconoce la problemática enfrentada por las empresas cooperativas en aspectos de marketing de bienes y servicios, lo cual provocó que dicha institución se involucrara para ayudarles a superar éste obstáculo, al impulsar sus capacidades de marketing a través de cursos de capacitación en esta temática. Este documento es producto de ese programa de apoyo.

De esta manera, el objetivo del capítulo es identificar las principales estrategias de marketing relacional, basadas en el uso de capital relacional, las cuales un grupo de cooperativas de la Ciudad de México, apoyadas por la STyFE, implementaron para acercarse a los consumidores y alcanzar objetivos comerciales. Para ello, el resto del documento se estructura como sigue: en la segunda sección se definió el capital relacional, el marketing relacional y se señalaron sus principales instrumentos. En el tercer apartado se propuso sintéticamente un modelo conceptual que relaciona el marketing relacional con el capital relacional. En el cuarto epígrafe se describió la metodología del estudio y se discutieron los principales resultados. Al final se presentaron las conclusiones.

2. Elementos del marketing relacional (T3)

El marketing tiene diferentes acepciones. Brassington y Pettit (2006) lo consideran como el proceso de gestión para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera rentable. Gilligan y Wilson (2003) lo definen como el proceso de planeación, fijación y ejecución del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Al respecto, Stanton *et al.*, (1994) argumentan que es un sistema total de actividades de negocios con la intención de planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos al mercado.

En el contexto mexicano, Nafin lo comprende como la actividad humana con tendencia a satisfacer las necesidades de las personas mediante procesos de intercambio. Para Bancomext es un sistema total de actividades comerciales predispuesto a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, la Secretaría de Economía considera que los conceptos centrales de esta actividad son: 1) las necesidades, carencias y demandas; 2) productos, valor y satisfacción; e 3) intercambio, transacciones, relaciones y mercados.

Al respecto, las necesidades se asocian con condiciones de carencia, por lo cual las personas buscan satisfacer dichas necesidades con productos en función del valor percibido en cada una de ellas. La adquisición de dichos productos implica que alguien los ofrece y alguien está dispuesto a adquirirlos a cambio de una remuneración monetaria. En términos simples, cuando una empresa produce, ofrece y distribuye productos considerados para satisfacer necesidades humanas, es visible el empleo del marketing.

En general, el marketing puede asociarse con ocho elementos fundamentales, conocidos como “las 8P’s” relacionados con la mezcla de marketing orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, al mismo tiempo permite alcanzar los objetivos comerciales de la organización: 1)

producto, debe ajustarse a las expectativas de los consumidores; 2) plaza o lugar, el producto debe estar disponible en un lugar adecuado para la compra por el consumidor meta; 3) precio, el producto debe ser visto como algo de valor para intercambiarlo por dinero; 4) promoción, comunicar a la audiencia meta sobre la organización o el producto de forma clara y agradable (mensaje informativo basado en emociones); 5) personal, se debe contar con los colaboradores correctos puesto que son parte integral de los servicios ofrecidos; 6) procesos, la forma en que se ofrece o desarrolla, por ejemplo el servicio al cliente, incluido en el pago del producto; 7) evidencia física (*Physical Evidence*, en inglés), prestar un servicio implica tener elementos físicos que lo complementan, por ende, entre mejor sea la oferta de aspectos tangibles, mayor el valor percibido por el cliente; y, 8) productividad y calidad, referente al hecho de transferir la reducción de costos al consumidor.

Por otro lado, un tipo de marketing particular es el relacional (MR). En éste, el centro de interés ya no son las ventas y se enfocan en la satisfacción del cliente. Su objetivo es crear una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa, con beneficios mutuos que limitan el comercio con nuevos competidores al establecerse como barreras de entrada (Fontenot y Hyman, 2004). Dada esta relación duradera, los clientes se vuelven leales a la organización y regresan sistemáticamente por los productos ofrecidos. Desde esta perspectiva, tanto vendedores como compradores buscan un intercambio de mayor valor, lo que implica una interacción más amplia basada en niveles superiores de confianza entre las partes (Al-Hamed y Turki, 2014).

Este concepto también se define de distintas maneras. Por ejemplo, para Grönroos (1997) es el proceso de identificar, establecer, mantener, mejorar y, cuando sea necesario, terminar las relaciones con los clientes para la obtención de beneficios y los objetivos de las partes involucradas se cumplan, a través de un proceso de dar y recibir. Sheth y Parvatiyar (2000) lo consideran como un proceso continuo en el que las partes se

comprometen en actividades y programas cooperativos y colaborativos para crear valor económico mutuo con un costo reducido. Kotler y Armstrong (2008) argumentan que implica crear, mantener y ampliar las relaciones con los clientes y otras partes interesadas a través de vínculos de largo plazo. Para Ndubisi (2007) esta estrategia se alcanza mediante una simbiosis mutua y cumplimiento recíproco de promesas. Al respecto, Al-Hamed y Turki (2014) señalan que el marketing relacional se basa en promesas del vendedor que van más allá del potencial obvio que espera el cliente. Así, el conjunto de promesas entre la organización y los consumidores determina el alcance del marketing relacional.

En el marketing relacional se identifican cuatro valores fundamentales (Kavosh et al., 2011): 1) las actividades relativas al MR no se centran en un departamento de la empresa, sino que son labor de todos los colaboradores –orientación al marketing–; 2) prioriza las relaciones de colaboración de largo plazo, por lo cual las partes se visualizan como socios para crear valor mutuo; 3) los involucrados aceptan responsabilidades, así la relación es interactiva y propicia que los clientes promuevan mejoras del bien o servicio; 4) el oferente crea valor para los consumidores viéndolos como personas y resulta en una transacción corta en duración pero amplia en alcance.

Por otro lado, seguir una estrategia de esta naturaleza representa una serie de beneficios, incluidos la mayor retención del cliente, aumento de la lealtad, reducción de costos de marketing, incremento de las ganancias (Stavros y Westberg, 2009) y de los niveles de satisfacción al valorar el contacto personal ofrecido por este marketing (Marzo et al., 2004). Al respecto, Berry (1995) señala que existen tres características sobre los consumidores y el valor en la continuidad de las relaciones con un vendedor, las cuales son: variabilidad, complejidad e involucramiento. Agrega que el marketing relacional ocurre en tres niveles. En el primero, la relación descansa en incentivos de precios para asegurar la lealtad del consumidor; sin embargo, la sustentabilidad de esta ventaja es mínima dado que es fácil

de imitar. En el segundo nivel la relación se basa en vínculos sociales como personalización y adaptación. En el tercero, la relación se establece a partir de soluciones estructurales a los problemas del consumidor.

Como consecuencia, la lealtad de los consumidores contribuye al aumento de las ventas, lo cual propicia una publicidad directa a través de recomendaciones a familiares, amigos y conocidos. De igual manera, la creación de clientes leales y satisfechos lleva a que sean más propensos a comprar nuevos productos y aceptar incrementos en precios, dado que confían en la organización. También, son posibles mayores niveles de realimentación con los consumidores lo que permite mejorar los bienes y servicios ofrecidos.

Asimismo, los modelos de MR proponen instrumentos prácticos para construir relaciones de largo plazo con los clientes. En particular, Berry (1995) sugiere una estrategia de cinco elementos: desarrollar un bien o servicio central alrededor del cual se construya la relación con el consumidor; personalizar la relación con éste; ampliar el bien o servicio núcleo con beneficios extra para el consumidor; fijar precios para incentivar la lealtad; capacitar en marketing a los colaboradores para mejorar el desempeño con los compradores.

Por último, seguir una estrategia de marketing relacional implica una visión de mediano a largo plazo, pues se trata de encontrar personas que conozcan, confíen y recomienden los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. Para ello, se necesita más que dinero o capital tangible, se requiere de otros capitales sustentados en esta estrategia. Una alternativa es la gestión de uno de los capitales de mayor abundancia en las micro y pequeñas organizaciones: el capital intangible.

El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles de la empresa (Edvinson y Malone, 1999), se basa en el conocimiento o intelecto humano desarrollado en la organización, e incluye sistemas organizativos, marcas, bases de datos, patentes, relaciones con los clientes (Bueno et al., 2008), lealtad, capacidad de negociación, imagen de la empresa, canales

de distribución, acuerdos de licenciamiento (Starovic y Marr, 2003). Simo y Sallán (2008) consideran que todo conocimiento propiedad de la organización (explícito) o de sus miembros (tácito) que cree valor a la empresa, es capital intelectual. De este modo, el valor de una empresa en el mercado se relaciona con el stock de conocimiento en torno a las relaciones con actores externos.

En particular, el Modelo *Intellect* sugerido por el Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998), relaciona tres capitales intangibles: humano, estructural y relacional, los cuales deben ser gestionados para generar valor en la organización. Aún más, la interacción del capital intangible junto con el capital físico y financiero permite a las empresas crear valor y mantenerse en el mercado. El modelo identifica entre capital intelectual interno que condensa la creatividad de personas y sistemas de gestión de la información, y el capital intangible externo, referido a la imagen, alianzas y lealtad. Asimismo, la capacidad de una empresa para tomar decisiones acerca de su mercado depende del estudio y establecimiento de relaciones con distintos actores.

En este modelo, el capital relacional surge de la interacción e intercambio de información con agentes externos a la empresa. Se puede evaluar por las relaciones entabladas y fortalecidas por la organización con clientes, proveedores, bancos, socios, e incluye los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, coinversiones, alianzas tecnológicas, de producción, distribución y ventas. Conforme sea el tamaño de la organización se agregan las marcas comerciales y la imagen de la empresa, medios de comunicación y alianzas. Este tipo de capital también es propiedad de la empresa y sólo algunos elementos pueden protegerse legalmente, aunque todos son capaces de generar valor. En el caso de las empresas micro y pequeñas el capital relacional está formado por el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con consumidores, competidores, proveedores y contactos de negocio con otras empresas e incluso el sector público. Cabe señalar que el capital relacional requiere de esfuerzos

constantes para su fortalecimiento y crecimiento debido a la dependencia de una relación con terceros.

Por último, el valor del capital relacional en el desempeño empresarial ha sido señalado por la literatura. Por ejemplo, Mitic (2015) afirma que las estrategias de marketing y los activos asociados a éstas, como los intangibles, son determinantes cruciales de la posición competitiva de las empresas. Varadarajan y Jayachandran (1999) advierten que son factores esenciales para la creación de valor, tanto para las empresas como para los consumidores.

3. Modelo conceptual de marketing relacional (t3)

El éxito del marketing relacional depende de los instrumentos implementados por las empresas. En la literatura especializada se encuentra una amplia variedad de modelos estructurados en diferentes etapas o elementos. No obstante, existe un consenso respecto a los tipos de instrumentos de MR que fundamentan el alcance de este tipo de marketing. Entre los instrumentos reconocidos como más apropiados para las pequeñas empresas están: la orientación al consumidor, calidad en el servicio, comunicación interpersonal y recompensas tangibles.

La orientación al consumidor, entendida como la percepción de la forma en que el vendedor se centra en satisfacer necesidades del consumidor, está en el centro del marketing relacional (Ravald y Gronroos, 1996). Implica la cortesía del vendedor y la respuesta oportuna a las necesidades del consumidor. Kakeeto *et al.*, (2011) señalan que es una de las herramientas relacionales que más valoran los consumidores.

La calidad en el servicio se define como la percepción de la superioridad del servicio prestado por una empresa; es clave en el proceso de construcción de relaciones con los consumidores puesto que lleva a su retención y lealtad (Peng y Wang, 2006). Parasuraman *et al.*, (1998) identifican cinco elementos en la calidad del servicio: 1) tangibles, asociado

con instalaciones físicas, equipo y apariencia del personal; 2) confiabilidad, ligado a la capacidad de prestar el servicio prometido de forma fiable y adecuada; 3) capacidad de respuesta, definida como la voluntad de ayudar a los consumidores y ofrecer un servicio rápido; 4) aseguramiento, entendido como el conocimiento y cortesía de los colaboradores y su habilidad para inspirar confianza y seguridad en el consumidor; y, 5) empatía, vinculada con la atención individualizada a los consumidores.

Asimismo, la percepción de las interacciones entre consumidores y vendedores define la comunicación interpersonal, la cual es clave para las relaciones de largo plazo (Finne y Grönroos, 2009) dado el diálogo con tendencia a generar mayores niveles de satisfacción, principalmente en pequeñas y medianas empresas (Hogarth *et al.*, 1996). Morgan y Hunt (1994) argumentan que las relaciones se fortalecen al comunicar información de valor y generar confianza (creada cuando una de las partes considera que la otra parte es fiable e íntegra) y compromiso (entendido como la percepción de una relación tan importante llevada al máximo de los esfuerzos para mantenerla) en las partes. Esta dimensión se refiere a la forma en que las personas se relacionan entre sí en un entorno cara a cara.

Por último, las recompensas tangibles se comprenden como la percepción de los incentivos (regalos o descuentos en precios) que reciben los consumidores como resultado de comprar servicios de una empresa y que se otorgan con la intención de generar y agradecer su lealtad. Estas recompensas aumentan el producto núcleo con beneficios extra para ambas partes. Las pequeñas y medianas empresas tienden a emplear esta estrategia cuando enfrentan a empresas competidoras con productos similares (Murray, 1994).

Todos estos elementos presentan un componente relacional entre vendedor y comprador. La dimensión relacional refiere a los activos creados y empleados a través de las relaciones basadas en confianza, normas e identificación (Nahapiet y Ghoshal, 1998) entre colaboradores de una empresa y consumidores. Además, los instrumentos del MR, como los

señalados arriba, derivan en satisfacciones no económicas, personales y complejas que conducen al intercambio social y en consecuencia afecta el comportamiento del consumidor (Fazli et al., 2013). Las estrategias de orientación al consumidor, calidad en el servicio, comunicación interpersonal y recompensas tangibles se fundamentan y potencian a partir del respeto mutuo, confianza e interacción cercana entre las partes (Dyer, 2000). En consecuencia, parece viable que el marketing relacional puede crearse y reforzarse por medio del capital relacional de las empresas.

También, el capital relacional es más fuerte en medida del aumento de la confianza, se muestre compromiso en el servicio, se establezca una comunicación cercana, se cree empatía y reciprocidad y se implementen bonos entre las partes, alcanzándose los beneficios esperados del marketing relacional (Taleghani et al., 2011). Así, este tipo de capital es una condición necesaria para establecer interacciones sociales sin el cual los actores no se relacionarían (Fazli et al., 2013). Aún más, la evidencia empírica muestra que las interacciones cara a cara explican mejor los buenos resultados en términos de ventas, en comparación con los presupuestos de publicidad (Sussan, 2000).

Figura 15

Modelo conceptual del Marketing Relacional, Capital Relacional y Resultados Comerciales.
Fuente: Elaboración propia con base en Raza (2013 y Kakeeto (2011).



De esta manera, la figura 16 muestra el modelo conceptual que vincula al capital relacional con el marketing relacional. Se observa al capital relacional transversal al MR y, en particular, fundamenta sus instrumentos, siendo entonces base de los resultados comerciales de las empresas, alcanzados toda vez que tienen efecto en el desempeño del consumidor. Para el caso de pequeñas empresas, la relevancia de este tipo de activo intangible aumenta dados sus bajos costos, así como la rapidez y flexibilidad de implementación que permiten explotar los distintos instrumentos relacionales del marketing.

4. Contribuciones del marketing en las estrategias cooperativistas (T3)

Los datos para el estudio se obtuvieron de la aplicación de un cuestionario a un grupo de cooperativas de la Ciudad de México apoyadas por la STyFE. El segmento ideal de la población objetivo era la persona responsable de las acciones de marketing, sin embargo, por las propias características de las cooperativas, las respuestas se obtuvieron de cualquier socio-cooperativista, sin olvidar la relación de sus funciones de alguna forma con estas actividades, esto significa que la información se obtuvo de fuentes primarias. Los encuestados contestaron el cuestionario por sí mismos. Las preguntas buscaron medir el uso del capital relacional en los cuatro instrumentos del marketing relacional descritos en el modelo conceptual para identificar las posibles estrategias seguidas por las empresas en la muestra exclusivamente en la relación con consumidores (conocida como orientación de mercado, asociada con la interacción directa del consumidor con diferentes propósitos y el impacto inmediato).

Se emplea un cuestionario propuesto por Kakeeto *et al.*, (2011), adaptado a los intereses del actual estudio. Se utilizó una escala Likert de tres puntos para medir el grado de los encuestados según las afirmaciones en cada reactivo, por lo cual, las respuestas pueden ser 1=en desacuerdo, 2=no

sabe o indiferente y 3=de acuerdo. El cuestionario incluye un total de 45 reactivos estructurado en cinco secciones. Las variables a estudiar fueron definidas en la sección anterior. Bueno (1998) divide el capital relacional en dos componentes: el capital de relaciones de negocios, se subdivide a su vez, en capital proveedor, redes internas y capital consumidor; y el capital social que se clasifica en capital integrador y capital innovación. En este caso, el capital relacional se mide a través del componente de relaciones de negocios basado en el capital consumidor o cliente.

Se obtuvieron un total de 53 cuestionarios válidos. De este número, 49% de las respuestas fueron de personas del género masculino y 51% del femenino. Respecto a la escolaridad, se aprecia que 38% de los encuestados cuenta con licenciatura, 25% secundaria, y 19% bachillerato; 40% de las cooperativas tiene menos de un año de operación; mientras que 36% tiene entre dos y cinco años de participar en el mercado. Asimismo, 68% de las empresas tiene hasta cinco socios. En contraste sólo 6% tiene más de 20 cooperativistas. Por último, 62% realiza actividades principalmente en el sector servicios y 38% en el industrial. La confiabilidad del instrumento se prueba mediante el "Alpha de Cronbach" que mide la consistencia. Dado el alto valor obtenido de este coeficiente ($\alpha=0.88$) se afirma que el instrumento empleado es preciso y confiable.

Para estudiar la relación entre las variables se emplea un test de correlación simple. Los resultados se muestran en el cuadro 12. Todas las variables muestran una relación significativa entre ellas y cuentan con 99% de confianza. En concreto, al considerar las relaciones entre la variable dependiente e independientes se aprecia un coeficiente alto, salvo en el caso de las recompensas tangibles. Esto significa que los instrumentos del MR se basan en el capital relacional. El vínculo más fuerte se presenta con la variable comunicación interpersonal (0.57), seguido de orientación al consumidor (0.44) y de calidad en el servicio (0.43). Las recompensas tangibles muestran el menor coeficiente (0.38). Estos coeficientes indican que entre mayor sea el nivel de creación y uso de

capital relacional en las cooperativas, mayor será la utilización de estrategias relacionales de marketing.

Matriz de correlaciones de cooperativas

Variable	OC	CS	CI	RT	CR
1. Orientación al consumidor (OC)	1	0.4383	0.4386	0.0793	0.4431
2. Calidad del servicio (CS)	0.4383	1	0.6152	0.2740	0.4272
3. Comunicación interpersonal (CI)	0.4386	0.6152	1	0.2210	0.5665
4. Recompensas tangibles (RT)	0.0793	0.2740	0.2210	1	0.3801
5. Capital relacional (CR)	0.4431	0.4272	0.5665	0.3801	1

Por otro lado, el análisis de las respuestas se presenta en el cuadro I3. Las respuestas con una media de 2.7 o más son favorables, por el contrario aquellas con una media menor al 2.7 se consideran como desfavorables. En todos los casos, la percepción del uso de instrumentos de MR es positiva. En promedio para las cuatro variables consideradas, 79.9% de los encuestados estuvo de acuerdo en que estos instrumentos pueden ser caracterizados de acuerdo a los ítems en el cuestionario. A la par, la comunicación interpersonal, la orientación al consumidor y la calidad en el servicio son las estrategias más empleadas por el grupo de cooperativistas. Asimismo, la homogeneidad entre cooperativistas es alta (desviación estándar relativamente baja). Como parece natural, las recompensas tangibles se emplean en menor medida, lo que fue la variable con la mayor frecuencia de respuestas desfavorables (20.8%) y evidenció la baja aprobación de su uso.

Cuadro I2

Número de observaciones 17.
La corrección es estadísticamente significativa al 0.01.

Fuente:
elaboración propia con base en resultados del software EvIEWS 8.

Instrumentos de marketing relacional empleados por cooperativas (porcentajes)

Variable	OC	CS	CI	RT	CR
Orientación al consumidor	2.783	0.527	5.35	10.38	84.28
Calidad del servicio	2.688	0.626	8.81	13.63	77.57
Comunicación interpersonal	2.893	0.339	0.94	8.81	90.25
Recompensas tangibles	2.465	0.817	20.75	11.95	67.30

Después se consideraron los instrumentos específicos de las cuatro estrategias generales. Los resultados, aparecen en el cuadro I4. Para el caso de orientación al consumidor (panel a), la principal acción implementada consiste en que los cooperativistas sean amables en la atención al consumidor (cero respuestas en la categoría desacuerdo); seguida a la distancia de la atención con una sonrisa y ser atentos por naturaleza. Una ventaja competitiva de este grupo de empresas es la atención al consumidor. No obstante, el conocimiento de las necesidades particulares de los consumidores constituye una debilidad relativa de las cooperativas.

Respecto a la variable calidad en el servicio (panel b), el instrumento de mayor uso es brindar información correcta acerca de los bienes y servicios de la cooperativa (sólo una cooperativa reporta estar en desacuerdo en este reactivo). Reconocer a los consumidores regulares, ofrecer una amplia variedad de productos y atender con prontitud, son estrategias usadas con frecuencia. En esta dimensión, las debilidades se concentran en la organización (del local y de los colaboradores), así como en el

Cuadro I3

N=17

Fuente: elaboración propia con base en resultados del software Eviews 8.

Cuadro I4

Fuente: elaboración propia con base en resultados del software Eviews 8.

seguimiento de un código de atención por los colaboradores. Destaca el hecho de la limitada existencia de lugares de estacionamiento para los consumidores, lo cual representa la estrategia más débil.

Estadísticas descriptivas de los instrumentos específicos del marketing relacional (porcentajes)

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
<i>Orientación al Consumidor (a)</i>					
Los colaboradores son atentos por naturaleza	2.79	0.57	7.55	5.66	86.79
Los colaboradores atienden a los consumidores con una sonrisa	2.85	0.46	3.77	7.55	88.68
Los colaboradores saben como manejar las quejas de los consumidores	2.70	0.64	9.43	9.43	81.13
Los colaboradores son amables en el trato a los consumidores	2.66	0.55	3.77	26.42	69.23
Los colaboradores frecuentemente buscan realimentación del consumidor acerca de la calidad del producto	2.74	0.59	7.55	9.43	83.02

Capítulo XI

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
<i>Calidad en el Servicio (b)</i>					
Los colaboradores toman la orden correctamente desde la primera oportunidad	2.70	0.57	5.66	18.87	75.47
Los cooperativa ofrece una amplia variedad de bienes y/o servicios	2.85	0.46	3.77	7.55	88.68
Los colaboradores brindan la información correcta acerca de los bienes y/o servicios disponibles	2.89	0.38	1.89	7.55	88.68
Los colaboradores atienden con prontitud	2.85	0.41	1.89	7.55	90.57
Los colaboradores reconocen a los consumidores regulares	2.87	0.39	1.89	9.43	88.68
Los colaboradores son organizados	2.68	0.61	7.55	16.98	75.47
Los colaboradores siguen un código de atención	2.57	0.67	9.43	11.32	79.25
El local está organizado	2.09	0.64	9.43	11.32	79.25

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
Los colaboradores adecuado fuera del local	2.09	0.93	37.74	15.09	47.17
<i>Comunicación Interpersonal (c)</i>					
Los colaboradores son amigables con los consumidores	2.96	0.19	0.00	3.77	96.23
Los colaboradores están disponibles para servicios adicionales (nuevas órdenes)	2.92	0.27	0.00	7.55	92.45
Los colaboradores explican las opciones de bienes y/o servicios disponibles	2.87	0.39	1.89	9.43	88.68
Los colaboradores brindan información a los consumidores de los nuevos bienes y/o servicios	2.94	0.23	0.00	5.66	94.34
Los colaboradores escuchan cuidadosamente a los consumidores cuando realizan una orden	2.89	0.32	0.00	11.32	88.68

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
Los colaboradores mantienen actualizados a los consumidores respecto el estado de sus pedidos	2.77	0.53	3.77	15.09	81.13
<i>Recompensas Tangibles (d)</i>					
La cooperativa cobra un precio menor comparado con empresas competidoras	2.42	0.86	24.53	9.43	66.04
La cooperativa ofrece a los consumidores pequeños regalos como calendarios, plumas, bolsas, etc	2.47	0.82	20.75	11.32	67.92
La cooperativa ofrece descuentos en precios	2.51	0.78	16.98	15.09	67.92

En la comunicación interpersonal todas las estrategias obtienen altas frecuencias en las respuestas “de acuerdo”, pero es posible distinguir estrategias centrales como ser amigables con los consumidores, brindar información de los nuevos productos y estar disponibles para servicios adicionales que puedan ser solicitados por el consumidor. En éstas, además

de la alta frecuencia de respuestas “de acuerdo”, sobresale que no existen respuestas negativas (frecuencia cero en respuestas “desacuerdo”). En esta dimensión todas las estrategias parecen ser empleadas frecuentemente por las cooperativas, por lo que la menor fortaleza cae, cuando aplica, en la actualización a los clientes del estado de sus pedidos.

Por último, las debilidades de las cooperativas en términos del marketing relacional se centran en las variables asociadas a las recompensas tangibles. Con la excepción del lugar de estacionamiento, las frecuencias más bajas de las respuestas “de acuerdo” están en ofrecer pequeños regalos a consumidores o descuentos en precios y cobrar un precio menor que la competencia. Asimismo, estas estrategias registran elevadas respuestas en la categoría “desacuerdo”. En promedio, uno de cada cinco encuestados señala que la cooperativa no practica estas estrategias regularmente.

Aparte, en el cuadro 15 se presentan los resultados respecto a la variable capital relacional. Se observa un alto uso relativo de este capital en las cooperativas consideradas. En consecuencia, es posible afirmar que las estrategias de marketing relacional empleadas en las cooperativas se implementan simultáneamente que el uso del capital relacional. En promedio, el 81.6% de las respuestas en las 13 variables que caracterizan este capital intangible caen en la categoría “de acuerdo” lo que refleja su elevado uso y aprobación por estas empresas sociales. Desde esta perspectiva, el uso del capital relacional permite que las cooperativas sean altamente leales a sus consumidores (promedio de las respuestas 2.93), que se tenga fácil acceso de los consumidores a los productos de la cooperativa (2.93) y que los consumidores actuales atraigan nuevos consumidores (2.85). No obstante, también enfrentan debilidades relativas en aspectos como: integrar a los consumidores en las decisiones respecto a productos de su interés, mantener redes sólidas con los consumidores y baja contribución de las redes en lo que son las cooperativas.

Cuadro 15

Fuente: elaboración propia con base en resultados del software EvIEWS 8.

**Estadísticas descriptivas del capital relacional
(capital consumidor) en las cooperativas (porcentajes)**

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
<i>Orientación al Consumidor (a)</i>					
La cooperativa tiene redes sólidas con los consumidores	2.623	0.686	11.32	15.09	73.58
La cooperativa coloca los bienes u ofrece servicios cerca de los consumidores	0.830	0.379	0.00	16.98	83.02
La cooperativa es leal a sus consumidores	2.925	0.331	1.89	3.77	94.34
Nuevas ideas de negocios surgen usualmente de los consumidores	2.717	0.601	7.55	13.21	79.25
La forma de relacionarse con los consumidores asegura que éstos siempre estén en contacto con la cooperativa	2.717	0.601	7.55	13.21	79.25
Las redes con los consumidores han contribuido a que la cooperativa sea lo que es	2.642	0.682	11.32	13.21	75.47

Variable	Media	Desviación Estándar	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo
Los consumidores normalmente participan en las decisiones de los productos que les afectan	2.434	0.821	20.75	15.09	64.15
La cooperativa tiene buenas relaciones con los consumidores	2.774	0.542	5.66	11.32	86.79
Los consumidores actuales ayudan a que la cooperativa atraiga nuevos consumidores	2.849	0.411	1.89	11.32	86.79
Los consumidores ayudan a mejorar o actualizar los productos de la cooperativa	2.660	0.678	11.32	11.32	77.36
Los consumidores encuentran fácil acceso a los productos de la cooperativa	2.925	0.267	0.00	7.55	92.45
Las quejas de los consumidores se gestionan oportunamente	2.830	0.379	0.00	16.98	83.02
Los consumidores leales contribuyen notablemente a los ingresos de la cooperativa	2.830	0.509	5.66	5.66	88.68

Al profundizar respecto a las estrategias en las cuatro dimensiones del marketing relacional y su vinculación con la mezcla del marketing (figura 17), la orientación al consumidor se relaciona con tres elementos: personas, procesos y en menor medida con promoción. Calidad en el servicio se vincula con seis aspectos: procesos, personas, evidencia física, producto, precio y productividad. Comunicación interpersonal se asocia con dos dimensiones: procesos y personas. Recompensas tangibles está ligado con cuatro elementos: producto, precio, personas y procesos. Por último, el capital relacional tiene vínculos con seis aspectos: personas, procesos, promoción, producto, plaza y productividad.

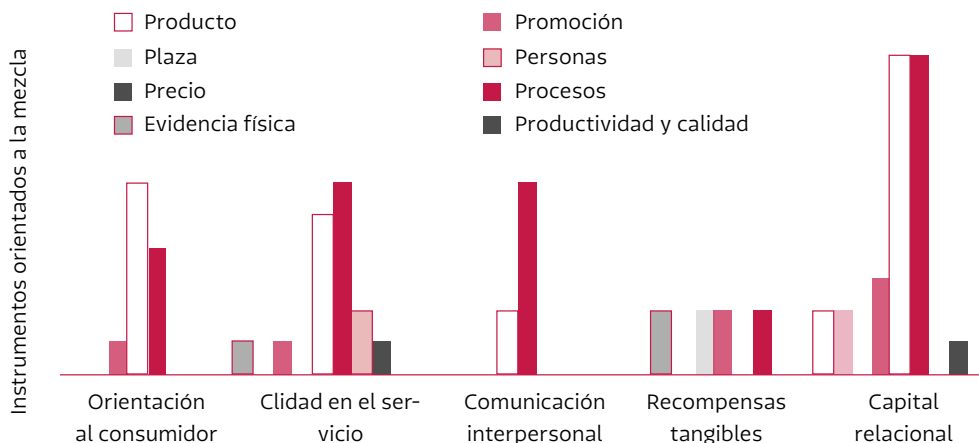


Figura 17
Instrumentos de marketing relacional y mezcla de marketing

De este modo, las estrategias seguidas de marketing relacional contribuyen, en primera instancia, a la satisfacción de las necesidades de los consumidores y, en consecuencia, a los objetivos comerciales de las cooperativas. Asimismo, cabe destacar, cada una de las acciones implementadas es importante para la mezcla del marketing. En otras pa-

labras requieren de todas ellas para obtener mayores niveles de satisfacción, confianza, lealtad y compromiso de los consumidores, los cuales llevan a un mejor posicionamiento del producto y la empresa.

En este sentido, las estrategias identificadas como las de mayor uso tienen diferentes implicaciones. Por ejemplo, en cuanto a la comunicación interpersonal, ser amigables, brindar información y estar disponible a continuar la atención, reportan mayores niveles de confianza. En general, cuando las cooperativas siguen este tipo de acciones promueven interacciones regulares que facilitan la realimentación y establecen estándares altos de confianza con los consumidores. Las interacciones personales tienden a crear consumidores satisfechos a partir del servicio proporcionado.

En el caso de la orientación al consumidor, ser amables, atentos por naturaleza, y sonreír al consumidor tiene retornos para las cooperativas en términos de satisfacción del consumidor con la empresa. Además, pueden contribuir a conocer las necesidades del consumidor y así asegurarse que su experiencia cumpla las expectativas. La propia naturaleza de las cooperativas representa una ventaja competitiva en este tipo de aspectos propiciando relaciones de largo plazo.

Para la calidad en el servicio, las estrategias más comunes centradas en brindar información correcta, ofrecer una amplia gama de productos, reconocer a consumidores regulares y atender con prontitud, implican experiencias positivas en la relación del consumidor con la cooperativa. Esto conduce a comportamientos favorables del consumidor lo que, a su vez, lleva a su retención y conforme la relación madure, la satisfacción tiende a ocurrir de forma natural.

Las estrategias menos explotadas por las cooperativas son las recompensas tangibles, sin embargo, cuando ofrecen descuentos y pequeños regalos contribuyen al alza en los niveles de confianza en el consumidor. Si la confianza crece, fomenta la repetición de las compras, lo cual construye una relación estable y, en consecuencia, lleva a los consumidores a convertirse en promotores de los productos ofrecidos.

Por último, el capital relacional basado en la lealtad a consumidores, el fácil acceso a productos y la reciprocidad de los consumidores al promover de forma natural a la cooperativa, contribuyen a construir una reputación basada en el desempeño comercial de la misma. La confianza, lealtad y fidelidad del capital relacional favorece la imagen de la cooperativa facilitando la implementación de las distintas estrategias de marketing relacional identificadas.

5. Capital relacional: factor de fomento de las estrategias del marketing cooperativista (t3)

Una conclusión central de este documento es que el capital relacional es un factor que impulsa las estrategias de marketing relacional de las cooperativas en la Ciudad de México, convirtiéndose así, en un activo fundamental de estas empresas. Esta idea se basa en los elementos compartidos en ambas dimensiones como la confianza, compromiso, normas, entre otras.

Los resultados indican que las principales estrategias relacionales de marketing implementadas en las cooperativas se basan en el capital relacional, identificándose como las de mayor uso la comunicación interpersonal, orientación al consumidor y calidad en el servicio. Las recompensas tangibles, por el contrario, son las de menor aplicación en las cooperativas.

Asimismo, entre los instrumentos de MR comunes seguidos al fomentar la relación con los consumidores, se distinguen: amabilidad, atención con una sonrisa, ser atentos por naturaleza, brindar información correcta, reconocimiento de consumidores regulares, amplia gama de productos ofrecidos, ser amigables, proporcionar información de nuevos productos, disposición a servicios adicionales y, en menor medida, ofrecer descuentos en precios y pequeños regalos a los consumidores.

De este modo, una forma de competir de las cooperativas es a través de un buen producto basado en buenas relaciones con los consumi-

dores. Las buenas relaciones establecidas por este tipo de empresas son benéficas para ambas partes, lo cual representa una ventaja en términos de retención, atracción y lealtad de consumidores, y contribuye a alcanzar objetivos comerciales.

La relación se materializa en el momento de la transacción que deja de ser mecánica, al seguir un enfoque de marketing relacional. Por ejemplo, atender con una sonrisa, ser amigables y atentos son aspectos que valoran los consumidores. Además, en la repetición de las transacciones favorecen la confianza entre las partes y tienden a construir relaciones de largo plazo benéficas y recíprocas. Al respecto, el enfoque de marketing relacional considera que los beneficios en términos de rentabilidad se obtienen en el largo plazo, lo cual provoca a las cooperativas a implementar sistemáticamente estrategias relacionales, esto implica ofrecer al consumidor promesas y experiencias que deben cumplirse. Para ello, los colaboradores de las cooperativas deben comprender que el cliente es el más importante.