

# El mercadeo relacional observado en la práctica empresarial de las PYMES\*

Marta Lucía Restrepo Torres\*\*  
mlrestre@urosario.edu.co

Presentado: febrero de 2005. Aprobado marzo de 2005

## RESUMEN

Esta investigación parte del interés por reconocer la importancia y práctica del mercadeo relacional en el desarrollo de un sector productivo o una organización, que pretenda la perdurabilidad como objetivo central de su gestión. Particularmente se concentra en la observación de las PYMES, debido a su naturaleza, impacto económico en el desarrollo del país y papel que cumplen en la estructura empresarial de éste.

La observación tiene una característica especial: sus categorías de análisis se relacionan con las prácticas de mercadeo que tienen que ver con las relaciones entre los clientes y la organización, es decir, las prácticas de ventas, publicidad, distribución, servicio, comunicación y operaciones, que de una u otra manera intervienen en la consolidación de un mercado y desde las cuales se construye el concepto de fidelización.

En el proceso investigativo, estas categorías se organizan en cuatro planos que se asocian a través del análisis de correspondencia en la denominada matriz de ubicación estratégica, la cual sintetiza, en un mapa de fácil observación, la tendencia de las PYMES para este caso. Igualmente, este ejercicio tiene como utilidad final la posibilidad de emplearse como herramienta de diagnóstico de mercados, en cualquier organización que desee observar su estilo y manera de establecer relaciones con sus mercados.

Para tal efecto, el desarrollo de la investigación involucra como tecnología blanda el mercadeo relacional, sus conceptos y herramientas de gestión, que a través de una metodología de diagnóstico, propuesta en esta investigación, permita a un sector o una organización aplicar el proceso, analizar los resultados y definir la gestión en estos asuntos de los mercados.

**Palabras claves:** mercadeo, publicidad, Pymes, bases de datos para mercadeo, clientes, administración.

\* Investigación dirigida por Marta Lucía Restrepo Torres, docente investigadora de la Facultad de Altos Estudios de Administración de la Universidad del Rosario, en colaboración con las administradoras de empresas, asistentes de investigación, Natalia Tolosa Vargas y Milena García Agudelo.

\*\* Profesora-investigadora de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Actualmente es la gerente comercial de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: mlrestre@urosario.edu.co

## ABSTRACT

*This research turns up from the interest to reckon the importance and practice of the relational marketing in the development of a productive sector or a company that pretend the never-ending as a crucial objective for their performance. In particular, this research concentrates in the study of small and medium companies (PYMES for their acronym in Spanish) due to their characteristics, economic impact in the country development and the role they perform in the national enterprise structure.*

*The observation has a special characteristic: their categories of analysis are related with the market methods that in turn are related with the relations between the clients and the company. In other words, the sales methods, marketing, distribution, service, communications and process in some way affected the market consolidation and build the concept of loyalty. In the research this categories are divided in four groups in accordance with the relational analysis in the “matriz de ubicación estratégica” that simplifies the tendencies of PYMES in this case. Moreover, this exercise has the possibility to be used as a tool for the study of markets inside any company that tries to study its style to relate with the markets.*

*The research includes as a soft technology to the relational marketing the concepts and tools of management that through the diagnostic methodology used in this research allow a sector or a company implement the process, analyse the results and define the markets strategy.*

**Key Words:** *Crm, Marketing, Clients, Information, Systems, Strategic, Costumers, Database Marketing, Advertising, Communications.*

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La problemática que se aborda se relaciona, de una parte, con la tipología de la práctica “habitual” de las PYMES, que les facilita competir tanto en su mercado local como en aquellos mercados globales. De otra parte, se pretende responder a interrogantes que permitan concluir sobre las características de gestión de las PYMES, en cuanto a la práctica del modelo de mercadeo relacional y las opciones de gestión que les permitan fidelizar sus clientes. Para facilitar la observación del problema,

la investigación se concentra geográficamente en Bogotá.<sup>1</sup>

La pregunta que resume el problema es:

¿Cuáles son las características y condiciones derivadas de la práctica del mercadeo relacional en las PYMES de Bogotá, en cuanto el estudio de categorías, como son: 1) los niveles de información que manejan de sus clientes; 2) las condiciones de desarrollo de la investigación de los ante-

<sup>1</sup> Ver ficha técnica de la investigación.

rios; 3) la tipología de las estrategias de comunicación; y 4) la influencia de la cultura organizacional?

Las preguntas generales que han permitido sistematizar el problema son:

1. ¿Las PYMES de Bogotá utilizan medios que ayudan a mantener relaciones cercanas con sus clientes, cuál es la tendencia de este uso?
2. ¿Tienen las PYMES de Bogotá herramientas que permitan la implementación del mercadeo relacional?
3. ¿Qué tipo de información tienen las PYMES de Bogotá acerca de sus clientes?
4. ¿Qué estrategias están implementando actualmente las PYMES, en Bogotá, para mantener la comunicación con sus clientes?
5. ¿Qué herramienta(s) es utilizada por las PYMES de Bogotá para mantener la información de sus clientes actualizada?
6. ¿Cuál es la tendencia de las PYMES de Bogotá en cuanto a la práctica del mercadeo, orientado éste al modelo de mercadeo transaccional o al modelo de mercadeo relacional?
7. ¿Cuáles son los factores que obligan a identificar los riesgos de la práctica de mercadeo transaccional?
8. ¿En qué zonas de la matriz estratégica de mercadeo relacional se mueven las PYMES y qué consecuencias tiene esta ubicación?

### **3. ESTADO DEL ARTE: SÍNTESIS DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADERO RELACIONAL**

La historia de la práctica del mercadeo está ligada al impacto de la modernidad en la experiencia productiva del empresariado. La revolución industrial, a principios del siglo XIX, no solamente hizo de Inglaterra una potencia económica que dominaba la producción industrial del mundo, sino que cambió las prácticas comerciales y las relaciones de negocios entre los países, obligados, afortunadamente, a la invención, el liderazgo y el uso de la tecnología para construir ventajas competitivas.

El principal avance atribuido a la Revolución Industrial fue el desarrollo del entorno tecnológico, que inicialmente consistió en sustituir habilidad y esfuerzo humano por máquinas que permitían realizar un trabajo más ágil, con una mayor precisión y que no implicaban el cansancio físico. Esto exigió, para las empresas, un mayor nivel de conocimientos prácticos y metodológicos, centrandose a las organizaciones en trabajar basadas en el aprendizaje continuo (Rodríguez de Rivera, 1999). Sin embargo, este no fue el único momento trascendente de esta evolución de la práctica del mercadeo, aunque sí su motor de inicio. El siguiente cuadro sintetiza la relación entre la época, el evento histórico dominante y el asunto central de mercados que este propició:

TABLA 1. Proceso histórico para el cambio de paradigma de mercadeo

Época	Evento histórico <sup>2</sup>	Paradigma de mercadeo
1800	Revolución industrial.	Nuevas prácticas comerciales y expansión de territorios.
1880	Sistema norteamericano de manufactura.	Desarrollo tecnológico aplicado a la creación de productos para el consumo masivo.
1900	Innovación empresarial. Revolución de los medios de transporte.	Desarrollo de mercados transnacionales y desarrollo de los canales de distribución.
1960-80	Producción individual.	Desarrollo de mercados heterogéneos y fragmentados. Prácticas de mercadeo que reconocen al individuo.
1980 y ss.	Revolución de las tecnologías de información. Revolución comercial.	Investigación de mercados. Fidelización del consumo. Optimización y retención de los clientes. Consolidación de canales de distribución globales. Desarrollo de tecnologías blandas de mercados.

Fuente: síntesis realizada por la autora del documento.

Desde el modelo convencional basado en transacciones era necesario encontrar una nueva forma de abordar el cambio, que creara un nuevo paradigma que propusiera al consumidor como eje central de gestión de la organización, basado en el concepto de relaciones. En 1983, comenzó a ser utilizado el término “*Relationship Marketing*”, propuesto por el profesor Berry, de la Universidad de Texas, experto en *marketing* de servicios, quien sostiene en sus tesis que el cliente, en su interacción con su proveedor, es coproductor del servicio.

Al mismo tiempo, de los países nórdicos, llegaban planteamientos similares, desde la perspectiva de servicios, expresados en una corriente denominada “Escuela Nórdica”, representada por los investigadores C. Grönroos y a E. Gummesson,

<sup>2</sup> Se destaca aquel que interviene en la actividad empresarial de la época.

quienes afirmaron que las relaciones con el cliente se convertirán en el foco y en el paradigma dominante del mercadeo de finales del siglo XX (Vasques, *et al.*, 2000, p. 3).

### 3.1. La consolidación del paradigma postindustrial: la era del cliente

Desde finales del siglo XX hasta la fecha las organizaciones se han ido alejando de los esquemas convencionales de mercadeo, basados en canales y medios, para desarrollar nuevos modelos que introducen las **relaciones** como la base de los mercados y el crecimiento de los mismos. Aquí la palabra relaciones no se limita exclusivamente a cortesía y servicio, incorpora un elemento tecnológico fundamental: el dato sistematizado, relacionado y manejado para obtener nueva y mejor información de los individuos. Por tanto, la

tecnología, el análisis de correspondencia, el manejo estadístico y la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, se incorporan al pensamiento de *marketing* desde una perspectiva racional y sistémica.

El consumidor, actor esencial de este cambio, se ha visto enfrentado a una infinidad de mensajes, orientados a provocar en él un efecto favorable al consumo, acompañándolo en cada una de sus facetas diarias: laborales, sociales, familiares y personales. Sin embargo, hoy en día muchos de estos mensajes están produciendo un efecto contrario y, lo peor, son inmunes al interés del individuo.

Estos cambios han centrado la atención de las empresas en evaluar el carácter de la promoción, como factor de debilitamiento de la calidad ante el precio; la evaluación de ejercicio publicitario, sujeto a índices de saturación e inmunidad comunicativa; el reto de competir en nuevos mercados y sostener la participación local; la importancia de la distribución como factor de competitividad en las diferentes categorías de consumo y finalmente, un nuevo fenómeno: los productos son casi idénticos en calidad y precio (Reinares, *et al.*, 2000, p. 3).

El consumidor ha hecho que estos factores hayan evolucionado y por esta razón, en la década de los 90, se inició un proceso hasta hoy basado en los siguientes elementos:

1. Cambios en el panorama mediático.

2. Individualización de los consumidores.
3. Importancia de nuevos colectivos y búsqueda de intangibles.
4. Fácil acceso a los sistemas y tecnologías de la información.
5. Certeza de que el cliente tiene mucha memoria (Reinares, *et al.*, 2000, p. 5).

Por tanto, estos factores mencionados han definido la evolución del concepto de las cuatro “Pes” tradicionales del “*marketing mix*” hacia las cuatro “Ces” del “*marketing* cliente” o “*mercadeo relacional*”.

TABLA 2. Evolución del *marketing mix*

Las 4 Pes	Las 4 Ces
Producto	Cliente
Precio	Características
Plaza (distribución)	Canal
Promoción	Comunicación

Fuente: documento “Aproximación al *mercadeo relacional*”, Reinares, *et al.*, 2000, p. 4.

Autores como Aijo (1996), Achrol (1991), Arendt (1979) y Noordewier (1990) coinciden en afirmar que la causa del cambio de enfoque se encuentra en la existencia de un mercado cada vez más turbulento e incierto, caracterizado por un nuevo ambiente de *marketing*, donde cada vez existe una mayor diversidad en los elementos del entorno, incremento en la disponibilidad de información, debido a las nuevas tecnologías que han dado origen a nuevas formas de organización empresarial y nuevos métodos que facilitan la clientelización.

Así, la práctica del mercadeo relacional ha venido incrementándose durante la última década, y han sido numerosas las nuevas aplicaciones dentro del entorno empresarial. Algunos la definen como técnica, táctica, y otros como filosofía del negocio. Personalmente, prefiero la última. Lo que sí es claro es que hoy es un componente clave dentro del negocio: paralelo al asunto de la participación y la penetración de los mercados, la consolidación de los clientes es un factor de perdurabilidad indiscutible.

## 4. ESTRUCTURA TEÓRICA

### 4.1. Concepto de mercadeo relacional

El mercadeo relacional busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, para lograr el mayor número de negocios con cada uno de ellos. Esto se logra a través del conocimiento de los gustos individuales de estos, sus hábitos de consumo, su frecuencia de compra, entre otros, con el fin de enfocar, por parte de la empresa, todos sus esfuerzos y estrategias, para asegurar la fidelidad total del consumidor.<sup>3</sup> Es decir, su fundamento es la investigación y el manejo de información.

<sup>3</sup> Síntesis del documento:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/unoauno.htm>

En segundo lugar, el mercadeo relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa, para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.<sup>4</sup> Reconoce la importancia de interactuar con el cliente individualmente, creando un clima de mayor confianza y seguridad, que repercutirá en mayores beneficios para la empresa.

Una síntesis completa del concepto integra la gestión gerencial y define al mercadeo relacional como “el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (Alet, 1994, p. 35).

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables, para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.<sup>5</sup>

Para esta especialidad del *marketing*, la relación es más que una suma de transacciones, es el vínculo que une a empresa y cliente. Este vínculo se sostiene en dos pilares:

<sup>4</sup> Síntesis del documento:  
[http://www.marketingrelacional.com/pages/ContA\\_GrpDet.asp?ID=102](http://www.marketingrelacional.com/pages/ContA_GrpDet.asp?ID=102)

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>

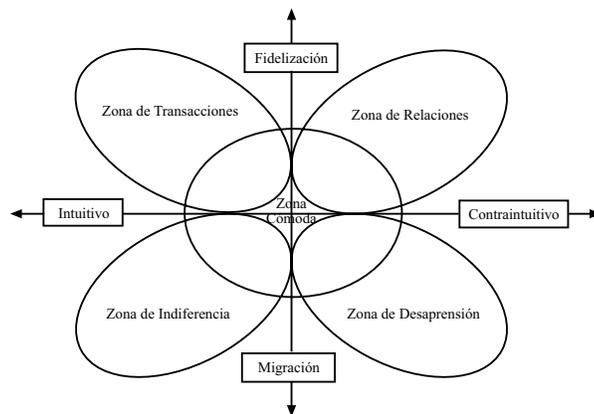
- Información del cliente, lo más fidedigna y adecuada posible.
- La comunicación bidireccional, frecuente, continua e interactiva, para fortalecer y estrechar la relación, con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo, acción que resulta cuantificada en el concepto de valor del cliente.

#### 4.2. Modelo de ubicación estratégica

Las prácticas cotidianas de mercadeo de las empresas confieren una tipología a su manera de hacer gestión. Este modelo, que se prueba en esta investigación, pretende ubicar las variables típicas de cada concepto de gestión en el diagrama de ubicación estratégica, para, desde esta ubicación de la práctica, poder con-

cluir sobre la tendencia. El modelo se estructura con el cruce de dos ejes, cada uno en su extremo antagónico. En el eje de la “y”, la fidelización se opone a la migración; por tanto, este eje ubica características que permiten que una PYME, para este proyecto de investigación, observe lo que le acerca o distancia de sus clientes o consumidores. En el eje de la “x” se identifican las prácticas comunicativas clásicas, reconocidas como intuitivas, en oposición a las procesadas a través de los sistemas de información, definidas como “contraintuitivas”.

El cruce de los dos ejes genera cuatro zonas que permiten concentrar las características de la práctica de las empresas, identificar fortalezas y riesgos, y definir un plan de acción en el asunto que la variable señala. Veamos el diagrama del modelo:



Fuente: elaboración de la autora.

GRÁFICO No. 2. Diagrama del modelo de ubicación estratégica: mercadeo relacional

- **El extremo intuitivo:** lo intuitivo está directamente relacionado con la percepción de los consumidores, ya que el significado de intuición hace referencia a la percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad. Tiene una alta relación con la publicidad masiva, ya que trabaja sobre imaginarios y sobre aspiraciones, estimulados por la acción publicitaria. Construye la zona de transacciones, basada en el estímulo mediático, la construcción de marca, el intercambio, la distribución, la logística comercial y el énfasis en los márgenes del producto o servicio.
- **El extremo contraintuitivo:** contrario al intuitivo, busca establecer, por medio de una publicidad de respuesta directa, una relación con el cliente y un trato personalizado, a través de medios como el correo directo, el Internet y el telemercadeo. Entrega a los consumidores razones para preferir el producto. Esta zona de relaciones se fundamenta en el uso de la información como principal activo para competir.
- **El extremo de fidelización:** se refiere a la capacidad con la que cuentan las empresas para mantener clientes plenamente satisfechos, como condición principal para fidelizarlos. Reúne en la zona de relaciones el concepto de creación de barreras de salida del cliente.
- **El extremo de migración:** este extremo centra características de

gestión inadecuadas para la práctica del mercadeo de relaciones. La consecuencia es un territorio de alto riesgo, en cuanto a la conservación de clientes, llamado zona de desaprensión. Señales como la deserción de clientes, la rotación de los mismos y la concentración directiva exclusivamente en la tecnología de producto son típicas de este territorio de gestión.

#### 4.3. Estructura teórica de la gestión del mercadeo relacional

“El *marketing* no es una función, es todo el negocio visto desde el punto de vista del cliente”.  
Peter Drucker

El cliente es un activo sustancial para el mercadeo relacional. “En la medida en que las relaciones de la organización con los clientes estén basadas en conocimiento consciente y automático, el capital cliente tendría una naturaleza similar, en cuanto a su vulnerabilidad al capital humano, y en la medida en que se base en conocimiento objetivado y colectivo, se asemejaría al capital estructural” (Cegarra y Rodrigo Moya, 2003, p. 82).

Esta preocupación se fundamenta en la tendencia a la inestabilidad de los consumidores, respecto del consumo de un bien en un mercado sobresa-

turado de ofertas. Puede afirmarse que “la lealtad del cliente es cada día más difícil de obtener. El cliente se volatiza con facilidad. En este entorno es fundamental revisar el grado de vinculación de nuestro cliente a nuestra empresa, y ser capaces de mantenerlo fiel a nuestro lado, porque le hemos sabido ofrecer una relación de valor mutuo que él también aprecia” (Martínez Ribes, 2000).

Diversos son los motivos que conducen a esta volatilidad de los clientes: la estrategia de la competencia, el desempeño del producto, la calidad y eficiencia del modelo de servicio al cliente, el desarrollo del modelo comercial, la manera de ejecutar un programa de postventa, el nivel y calidad de comunicación con éste y, un factor que demanda particular atención, la cultura organizacional.

Así, este apartado aproxima el tema desde una perspectiva gerencial, que se pueda resumir en el concepto de “gestión del cliente”; es decir, el conjunto de acciones transversales que emprenden los diferentes grupos organizacionales, que obedecen a un objetivo: consolidar la relación con el cliente y construir, con base en el aprendizaje de su comportamiento y desempeño, nuevas soluciones que motiven la permanencia satisfactoria del mismo. En síntesis, la gestión del cliente se constituye en un asunto integral a la organización, y directamente relacionado con el modelo estratégico de la empresa.

El modelo presentado atrás identifica sus características de gestión, clasificadas en cuatro referentes que se profundizan a continuación. Estos son:

- Gestión de análisis de datos.
- Gestión del servicio.
- Gestión del producto.
- Gestión de comunicación.

La observación de las variables de estos cuatro tipos de gestión, que se presentan en el modelo, permite concluir cómo el mercadeo transaccional se desarrolló desde un área de gestión, en contraposición con el modelo de mercadeo relacional, que involucra a la organización integralmente y, por tanto, está afectado por la cultura organizacional. Así, para el caso de las PYMES se marca una tendencia típica, al momento de presentación de este informe.

#### **4.3.1. La estructura de gestión de un programa de fidelización**

El inicio del proceso de gestión del programa de fidelización se desarrolla desde el concepto “capital cliente”, el cual, desde la perspectiva de Cegarra y Rodrigo, “representa los conocimientos de la organización sobre aquellas relaciones que afectan a los clientes y que constituyen fuentes de ventajas competitivas” (Cegarra y Rodrigo, 2004, p. 82).

Por tanto, la consolidación del capital cliente debe formar parte de la es-

trategia organizacional. Esta gestión es, por esto, resultado de los objetivos generales de la organización, los cuales quedan sujetos tanto al tipo de estructura como a las características de la cultura organizacional.

#### **4.3.1.1. Gestión de análisis de datos**

“Invierte en la única fuente competitiva que nos queda: un superior conocimiento del cliente. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo que no pueden ver está en tu base de datos”.

Bob Lanterborn

Esta gestión se centra en la habilidad y competencia para manejar la información del mercado, desde la propia experiencia de la organización. Aprender a leer el comportamiento del cliente, interpretar los significados de este comportamiento, asociarlos con otros y establecer un mecanismo de relaciones de información se constituyen en las principales fortalezas del modelo del mercadeo relacional. La información es el punto de partida, pero, al decirse información, se hace relación directa con la capacidad de estructurar la misma en una estructura tecnológica que garantice: identificar al individuo desde el criterio de ubicación física, contacto y cercanía de comunicación. Este primer conjunto de datos, que permiten “llegar al cliente”, son indispensables para esta-

blecer el contacto. “Los clientes, trátese de consumidores o empresas, no desean más alternativas. Desean exactamente lo que desean, en el momento, el lugar y la forma como lo desean, y la tecnología moderna les permite a las compañías satisfacer ese deseo. La tecnología interactiva y de bases de datos hace posible que las empresas amasen cantidades enormes de datos sobre las necesidades y preferencias de un determinado cliente” (Pine, *et al.*, 1995, p. 75).

En segundo lugar está la consideración de la segmentación, como ruta de manejo inteligente de la información destinada a conocer al cliente. Se conoce al individuo por su estilo de vida, sus gustos y preferencias, sus hábitos y tendencias, su movilidad dentro de la estructura social y su desarrollo profesional, como miembro activo de una sociedad, de una organización y una familia.

El tercer conjunto de datos ofrece una lectura particular del individuo, desde su comportamiento específico en una categoría de producto, o en función de las otras alternativas que pueden nutrir y beneficiar la observación del cliente en un entorno de consumo. Este nivel, conocido como micro segmentación, permite la creación e innovación personalizada, que se integra al segmento del cliente que se ha tomado como prototipo para esta acción.

Las funciones de esta categoría de gestión se relacionan con:

- Desarrollar modelos de segmentación.
- Analizar la información para entender mejor los sucesos comerciales.
- Desarrollar productos personalizados en función de la demanda y las expectativas específicas de los clientes.
- Obtener los datos esenciales para poder calcular el valor de por vida del cliente.
- Construir y evaluar el desempeño del índice de fidelización.

El concepto de CRM sintetiza esta gestión. Desde su aparición en 1997, han sido muchas y diferentes las acepciones que se le han atribuido a la identificación de CRM. Aquí simplemente nos interesa entender que el concepto engloba el sistema de información necesario, suficiente y adecuado para trasladar la experiencia del cliente, a través de hechos y datos que permitan medir, explicar, evaluar, diagnosticar e innovar en función del cliente, a un nivel individual.

La existencia de CRM, y de todos los posibles desarrollos que alcancen las casas de software a este nivel, será sin duda la plataforma contraintuitiva de una gestión de mercadeo basada en: identificar, personalizar, desarrollar y aprender de la experiencia del cliente, como actor activo en el proceso de consolidación organizacional (Greenberg, 2003, p. 1-46).

#### 4.3.1.2. Gestión del servicio

“La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio o producto entregado por la empresa”.  
Josep Alet

La gestión del servicio tiene como eje central la garantía de la satisfacción del cliente. Ésta depende sustancialmente de la relación entre la expectativa de la persona y el momento de uso del producto. Ese **momento de verdad**, personal, intransferible, esquivo a cualquier medición estadística, es el que permite comprender los factores de desempeño del producto que contribuyen a cualquiera de estas tres reacciones: estimula la deserción, la indiferencia o la lealtad.

Servicio y lealtad son dos variables dependientes en la experiencia del cliente con un producto o servicio. Si bien la información aporta el elemento racional del mercadeo relacional, el servicio al cliente se constituye en la gestión evidente y cruda de la capacidad organizacional para crearle al cliente barreras de salida.

De otra parte, si la gestión de información se estructura desde la tecnología y la investigación de mercados, la gestión del servicio se consolida desde la relación directa con el cliente en la experiencia del consu-

mo. “Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio: 1) servicio deseado, que refleja lo que los clientes desean; 2) servicio adecuado, lo que los clientes desean aceptar; y 3) servicio predicho, lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán” (Zeithaml, 2002, p. 87).

Si desde la gestión de información, la organización dispone de los insumos para aprender del cliente, desde la gestión de servicio, el cliente aprende de la organización. Su retroalimentación marcará entonces el nivel de aprendizaje obtenido y será ese nivel el que influya en la fidelidad al producto y la marca.

Es tan importante esta experiencia que algunos datos del Carlson Marketing Group Research (2000) confirman su impacto:

- El 86% está dispuesto a cambiar de empresa para tener un mejor servicio.
- El 91% no volverían a la empresa en la que han obtenido mal servicio.
- Conseguir un nuevo cliente es 5 veces más caro que mantener uno actual.
- Un cliente insatisfecho lo dice en promedio 12 veces.
- Un incremento del 5% en la fidelidad del cliente representa un incremento aproximado de los beneficios entre un 25% y un 85%.
- El 67% de los clientes se pierde por falta de contacto o por la acti-

tud negativa hacia el cliente por parte de la organización.

La gestión del servicio entonces está centrada en cuatro funciones:

1. **La diferenciación** del cliente, que concluye en la individualización de la experiencia.
2. **La generación de valor:** proceso determinado por la estrategia de la organización, sobre lo que se aporta “más” desde el servicio, lo que puede hacer más demandable el producto en su categoría. “Los clientes juzgan la calidad de los servicios con base en las percepciones sobre la calidad técnica y el modo en que se entregó el resultado” (Zeithaml, 2002, p. 101).
3. **El mejoramiento mutuo:** proceso que incluye medidas y administración del servicio, dirigidas al desarrollo de la relación desde la comprensión de los términos y aspectos en los que la organización se compromete con el cliente de manera explícita e innovadora.
4. **La creación de productos:** como consecuencia del mejoramiento, ofrece la posibilidad de involucrar los casos de servicio en el rediseño, innovación y transformación de los productos o servicios.

#### 4.3.1.3. *Gestión de producto*

“La mayoría de la gente no desea tener que buscar entre cientos o

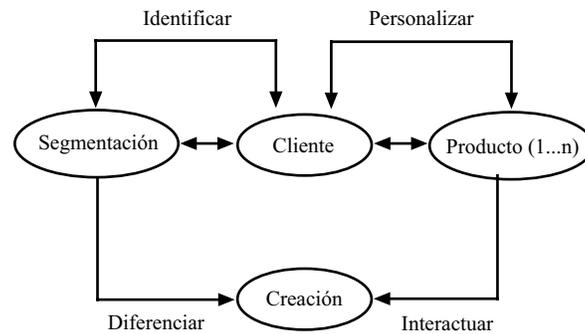
miles de opciones, características, estructuras de precios, métodos de entrega y redes, para determinar cuál es el mejor producto o servicio para su caso. Una solución es que las empresas colaboren con los clientes para diseñar el producto a la medida”.

Joseph Pine

Involucrar al cliente en el desarrollo de los productos facilita el proceso de personalización. La investigación de mercados, la minería de datos y los ejercicios comparativos son mecanismos para aprender, desde la experiencia del cliente, las condiciones de especificación del producto. Este proceso de personalización se perfecciona tras cada interacción (estableciéndose una relación continua de aprendizaje) y permite a la empresa ofrecer productos o servicios cada vez más a la medida del cliente

individual, por lo que los lazos con éste van aumentando, garantizando así su fidelidad (Martínez, 2000).

La gestión de producto, la tradicional cultura organizacional en la que se acostumbra la producción desde la ingeniería y el proceso técnico. Para tal efecto, la segmentación es una fuente de diferenciación y personalización del producto. En estos dos momentos de la producción (la diferenciación y la personalización) ocurre el modelo relacional y, por tanto, se fortalecen los vínculos de pertenencia del cliente a la organización y, como consecuencia, se reconoce la marca y aumenta el grado de fidelización. “Las empresas no necesitan gerentes de producto para construir relaciones de aprendizaje: necesitan gerentes del cliente” (Pine, *et al.*, 2003, p. 99). El diagrama siguiente sintetiza esta idea:



Fuente: Restrepo M.L., 2003, *Aprendizaje organizacional y la práctica del mercadeo relacional*, manuscrito inédito, Universidad del Rosario, Bogotá.

GRÁFICO No. 3. Proceso de producción en el mercadeo relacional

Las funciones que son particulares de la gestión de producto son:

1. El estímulo de la investigación y desarrollo de un producto o servicio en función de un cliente.
2. La creación del círculo de fidelización. Ésta referencia involucra la dinámica de consumo, en la que el cliente activo y la organización que provee y observa desarrollan un proceso de mutuo aprendizaje y consolidación.
3. La innovación.
4. El análisis del valor del cliente. Un cliente aporta estabilidad, crecimiento, consolidación, oportunidades, expansión y permanencia. Se ha atribuido a las marcas, el producto, al capital accionario, a la tecnología y otros escenarios de la organización, la condición de valor; sin embargo, ninguno de los anteriores tendría tanto sentido como el valor del cliente, y más aún cuando hoy en día es posible calcularlo e involucrarlo en los índices de medición de la organización.

#### **4.3.1.4. Gestión de comunicación**

“Internet y las nuevas tecnologías de información “inherente” tratan de atraer a los usuarios, generar interés y participación con contenidos útiles e interactivos, retener al cliente ofreciendo valor y actualización de contenidos, aprender con análisis de

la información y fidelizar al cliente con la interacción en tiempo real”.

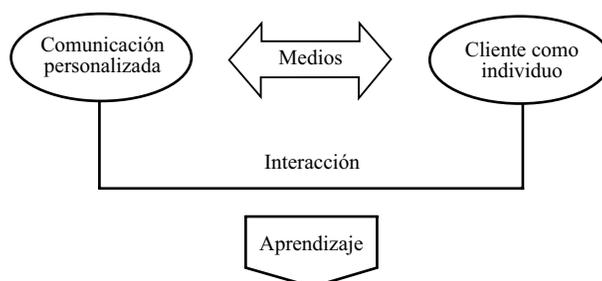
Joseph María Martínez

La comunicación crea el vínculo y permite el intercambio de la organización con el cliente. El traslado de los modelos de comunicación centrados en los medios masivos de comunicación, como principal opción, son hoy complementados y en algunas organizaciones totalmente sustituidos por los modelos de comunicación directa, en la que el elemento interactividad permite y facilita la participación del cliente en el diálogo con la empresa.

La comunicación organizacional cumple un rol estratégico: la interactividad, que acelera los espacios virtuales y reales, generando niveles de cercanía e inmediatez cada vez mayores. De otra parte, es el mejor recurso para alimentar la base de datos de la organización y actualizar el registro de nuevos datos indispensable para la gestión de CRM. Y sin duda alguna, la comunicación permite establecer un modelo de *marketing* por goteo, dirigido a aprender del cliente, construir para él y consolidar el futuro en un permanente vistazo interior.

“Los consumidores de hoy reciben aún más comunicaciones de fuentes como departamentos de servicio al cliente, ambientes de servicio e interacciones cotidianas en encuentro con empleados” (Zeithaml, 2002, p. 493). Esta característica en la que

el cliente está expuesto a medios alternativos de información, no sólo de los espacios de la organización sino también de todos aquellos medios como catálogos, Internet, correo directo, telemarketing y otros, generan un consumidor preparado, formado, cercano al producto, sensible al concepto de calidad y, ante todo, consciente de su valor.



Fuente: Restrepo M.L., 2003, *Aprendizaje organizacional y la práctica del mercadeo relacional*, manuscrito inédito, Universidad del Rosario, Bogotá.

#### GRÁFICA No. 4. Comunicación interactiva en el mercadeo relacional

El siguiente paso de esta propuesta es lograr llevar al escenario de la observación científica, desde las ciencias sociales, este conjunto de variables, y detectarlas, discriminarlas e interpretarlas desde la praxis del mercadeo. Aquí se centra este ejercicio investigativo.

### 5. METODOLOGÍA

**Método:** descriptivo y análisis de correspondencia sobre matriz previamente definida.

**Ficha técnica:**

**Universo:** empresas con registro mercantil vigente, que cumplan con

las condiciones indicadas en la Tabla 2. El Universo registrado por la Cámara de Comercio de Bogotá de este perfil indica un total de 314.057 PYMES, censadas al año 2003.

**Muestra:** 249 PYMES. Error muestral: 5%. Nivel de confianza: 95%.

**Tipo de muestreo:** aleatorio simple.

**Cobertura:** Bogotá.

**Fecha de recolección de los datos:** marzo a mayo de 2004.

**Perfil del encuestado:** empresarios en su rol de gerente, o directivos de administración delegada de las PYMES.

**Recolección de datos:** a través de la aplicación de encuestas estructuradas con 30 preguntas dicotómicas.

TABLA 3. Tamaño de las PYMES en Colombia

Tamaño	Activos totales SMMLV	No. de empleados
Microempresa	Menores a 501	Menor a 10
Pequeña	Entre 501 y 5.001	Entre 11 y 50
Mediana	Entre 5.001 y 15.000	Entre 51 y 200

Fuente: Ley 590 del 2000, marco de acción para la pequeña y mediana empresa.<sup>6</sup>

**Análisis de datos:** se capturaron las respuestas en hojas electrónicas de Excel. Las preguntas se encuentran previamente clasificadas de acuerdo con las categorías, para poder identificar la tendencia hacia mercadeo transaccional, tradicional o de relaciones. Además, las preguntas están asociadas al mapa de correspondencia, denominado “Diagrama de ubicación estratégica”, que, de acuerdo con los aspectos presentados en el marco teórico, permite asociar las respuestas superiores o iguales al promedio ponderado, como tendencia que demarca las diferentes zonas. A continuación las siguientes tablas muestran la operativización de la investigación:

TABLA No. 3. Matriz operativa de la investigación

Variable categórica: objetivo general	Variable dimensional: objetivos específicos	Variabes intermedias	Variabes empíricas
Describir las características y tendencias de la práctica de mercadeo de las PYMES, desde la perspectiva relacional, para ubicar dicha tendencia en el diagrama de ubicación estratégica.	1. Describir el nivel de apropiación de las variables fundamentales que constituyen los sistemas de información en las PYMES.	1.1. Identificar el proceso de apropiación del uso de sistemas de información en los equipos de trabajo. 1.2. Describir el concepto técnico de aplicación y utilidad de los sistemas de información, derivados de estas aplicaciones. 1.3. Identificar las fuentes de información habituales que se emplean para alimentar los sistemas de información.	Conocer cuál es la manera de investigar los mercados. Conocer cómo evalúa la dinámica comercial. Conocer cuál es la estructura del sistema de información. Saber si el concepto de bases de datos, tecnología de interacción y comunicación individual se practica. Conocer las fuentes primarias y secundarias de datos.

<sup>6</sup> Agudelo, María Isabel, *Exposición: marco de acción para la pequeña y mediana empresa*.

Continuación tabla 3

Variable categórica: objetivo general	Variable dimensional: objetivos especificos	Variables intermedias	Variables empíricas
	<p>2. Identificar el tipo de reconocimiento al cliente que le hacen las PYMES.</p> <p>3. Describir las características de la comunicación publicitaria masiva o directa, practicadas por la PYMES.</p> <p>4. Describir las características de la transición del modelo de comunicación masiva hacia el modelo de comunicación relacional.</p>	<p>2.1. Conocer la importancia de la figura del cliente en el proceso de producción.</p> <p>2.2. Identificar el peso que significa el cliente en las decisiones de mercadeo y comunicación publicitaria.</p> <p>2.3. Describir el concepto de valor que representan los clientes.</p> <p>2.4. Identificar si existen o no acciones orientadas a la interactividad.</p> <p>3.1. Conocer en que posición, dentro de las PYMES, se encuentra la investigación del cliente.</p> <p>3.2. Identificar las características del mercadeo relacional aplicadas por las PYMES.</p> <p>3.3. Identificar las características de la práctica publicitaria tradicional desarrollada por las PYMES.</p> <p>4.1. Conocer si el proceso de transición a nuevas prácticas de mercadeo se realiza desde el entrenamiento y capacitación del factor humano.</p> <p>4.2. Conocer las condiciones y características del programa de publicidad masiva.</p> <p>4.3. Conocer las características de la práctica de comunicación relacional en las PYMES.</p>	<p>Identificar qué tipo de información tienen de los consumidores. Conocer hasta dónde se preguntan por el cliente y qué se preguntan del mismo. Conocer si existe la práctica de valor de por vida del cliente. Conocer si existen esquemas de participación y fidelización de los clientes.</p> <p>Identificar si existen momentos de comunicación incidental. Evaluar si aprovechan esos momentos para incorporar la información al proceso de toma de decisiones en la alta dirección. Identificar si les interesa la diferenciación, participación e innovación en los productos.</p> <p>Preguntar sobre el programa y temas de capacitación. Indagar sobre los criterios para la inversión publicitaria. Identificar cómo se define la calidad del cliente. Identificar sobre las condiciones de gestión del equipo comercial</p>

Para lograr observar las variables empíricas, el modelo propuesto permite su clasificación de la información desde dos ángulos. De una parte, la identificación de la tendencia del sector o la organización, y de la otra, cómo esta tendencia se ubica en las diferentes zonas explicadas en el marco del modelo. Los siguientes dos cuadros indican cómo las preguntas del instrumento buscan dar respuesta a dichas categorías del modelo:

TABLA No. 4. Asociación de tendencias y tipo de preguntas

Categoría tipo de tendencia	Preguntas
<b>Mercadeo tradicional</b>	P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos? P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos? P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial? P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P10. ¿La organización planea su estrategia de comunicación con énfasis en el canal de distribución? P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente? P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva? P30. ¿Vender es actividad de los vendedores?
<b>Mercadeo transición</b>	P4. ¿En los dos últimos años, el presupuesto de investigación ha destinado una participación del 30% o más para conocer lo que opinan los clientes? P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente? P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales? P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes? P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente? P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente?

Continuación tabla 4

<b>Mercadeo relacional</b>	<p>P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información?</p> <p>P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores?</p> <p>P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes?</p> <p>P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos?</p> <p>P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo?</p> <p>P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p>
----------------------------	---

La tabla siguiente asocia las respuestas positivas o negativas de la pregunta dicotómica y las ubica en el modelo denominado matriz de ubicación estratégica.

TABLA No. 5. Asociación de zonas de ubicación, preguntas y sus respuestas positivas o negativas

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Zonas de ubicación</b>	
<b>Zona de transacciones</b>	<p>P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada?</p> <p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p> <p>P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos?</p> <p>P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable?</p> <p>P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución?</p> <p>P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p> <p>P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes?</p> <p>P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva?</p> <p>P30. ¿Vender es actividad de los vendedores?</p> <p>P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente?</p> <p>P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos?</p>

Continuación tabla 5

Categorías Zonas de ubicación	Preguntas
<b>Zona de transacciones</b>	<p>P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos?</p> <p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p>
<b>Zona cómoda</b>	<p>P29. ¿El manejo de la imagen y del producto se realiza, fundamentalmente, a través de la publicidad masiva?</p> <p>P4. ¿En los dos últimos años, el presupuesto de investigación ha destinado una participación del 30% o más para conocer lo que opinan los clientes?</p> <p>P2. ¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos?</p> <p>P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales?</p> <p>P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente?</p> <p>P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos?</p>
<b>Zona de relaciones</b>	<p>P6. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial?</p> <p>P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización?</p> <p>P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente?</p> <p>P1. ¿El énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos?</p> <p>P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información?</p> <p>P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo?</p> <p>P8. ¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo?</p> <p>P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores?</p> <p>P9. ¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución?</p> <p>P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente?</p> <p>P21. ¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente?</p> <p>P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes?</p>

Continuación tabla 5

Categorías Zonas de ubicación	Preguntas
<b>Zona de relaciones</b>	P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P27. ¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable? P15. ¿La organización maneja una estructura única de base de datos? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P5. ¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente? P20. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?
<b>Zona de indiferencia</b>	P12. ¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente? P3. ¿En el plan de investigación se considera el supuesto: los clientes tienen la información? P22. ¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente? P24. ¿La información de los clientes está ubicada en “islas” dentro de la organización? P28. ¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación, esencialmente? P13. ¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores? P30. ¿Vender es actividad de los vendedores? P14. ¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes?
<b>Zona de desaprensión</b>	P18. ¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo? P7. ¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización? P11. ¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales? P17. ¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes? P10. ¿La organización planea su estrategia de comunicación con énfasis en el canal de distribución? P23. ¿La comunicación con los clientes está segmentada? P26. ¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado hacia el cliente? P25. ¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? P16. ¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión? P19. ¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos?

De acuerdo con lo anterior, las preguntas se trasladan al modelo mediante un análisis de correspondencia, así:

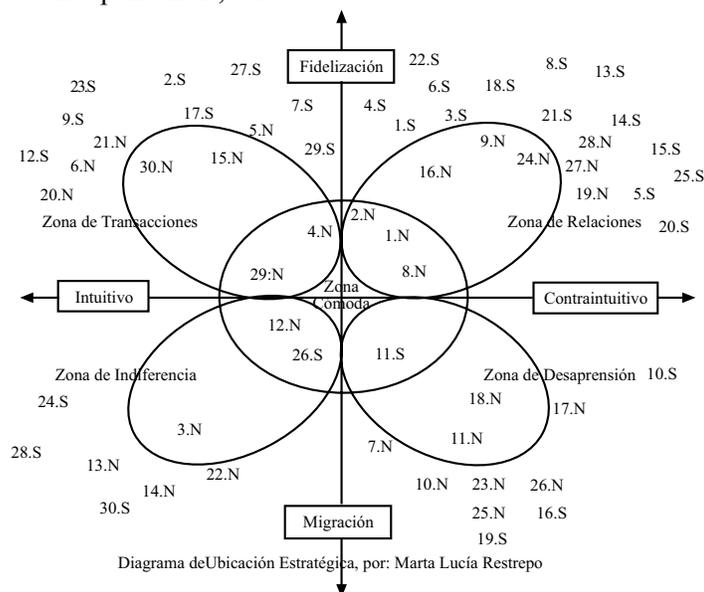


GRÁFICO No. 4. Diagrama de ubicación estratégica y ubicación de correspondencia de las variables

## 6. HALLAZGOS PRINCIPALES Y SU INTERPRETACIÓN

### 6.1 Las PYMES representan el inicio del cambio de paradigma de mercadeo

La tendencia de las prácticas del mercadeo marca un 37% de casos que identifican al mercadeo transaccional, un 33% en proceso de cambio o prácticas mixtas de ambos modelos y un 30% de organizacio-

nes de este perfil, que tienen incorporadas acciones propias del mercadeo relacional. Esta afirmación se complementa con los siguientes enunciados:

**Tendencia tradicional:** aquellas PYMES que se encuentran en la tendencia tradicional se caracterizan porque la investigación de mercados se centra en el producto (57%), en conocer las razones del desempeño comercial (53%), como efecto del índice de facturación versus presupuesto. El afán de las PYMES también se observa en la frecuencia de conseguir clientes para los produc-

tos (61%), lo cual es coherente con la presión sobre el cierre de ventas, como principal tema, con la fuerza de ventas (68%). De otra parte, también se observa que no se atiende la evolución del ciclo de vida del producto (50%) de los casos, lo que significa alto riesgo a la hora de competir e innovar con otras empresas, que sí lo consideren como práctica habitual.

Respecto a la comunicación, el 47% de las PYMES centra su contenido en la imagen corporativa como eje central, no invierten mucho en publicidad masiva (60%) y se relacionan con sus clientes evitando, en la mitad de los casos, el canal de distribución. Crean en la publicidad boca a boca a través del cliente (62%), y no se preocupan por evaluar la calidad del cliente (49%).

**Tendencia de transición:** algunos aspectos entran en contradicción en relación con la tendencia anterior. Por ejemplo, el 69% de las PYMES encuestadas reconocen la importancia del perfil del cliente en la formulación de productos, aunque no lo investiguen. Estas empresas cuentan con bases de datos desagregadas en la organización, lo que les impide disponer de información integrada sobre el comportamiento integral de la microsegmentación de sus mercados (51%). Ahora, si llegan a tener información del cliente, ésta se centra esencialmente en los datos de identificación (74%), dejando de lado las otras dos categorías de informa-

ción: segmentación y microsegmentación. Como la relación con los clientes tiene un carácter cercano a la dirección de las PYMES, es en la agenda del gerente donde se concentra la información esencial de cada caso (60%).

La capacitación y reentrenamiento de la organización se orienta hacia el concepto “cliente”, particularmente en los procesos que tienen que ver con la entrega del producto. En esta tendencia, la investigación para escuchar al cliente empieza a sentirse en la práctica gerencial (14%). Aunque no todos conocen las características del canal de distribución, aquellas empresas de esta tendencia indican como en un 62% no invierten en investigar el mismo.

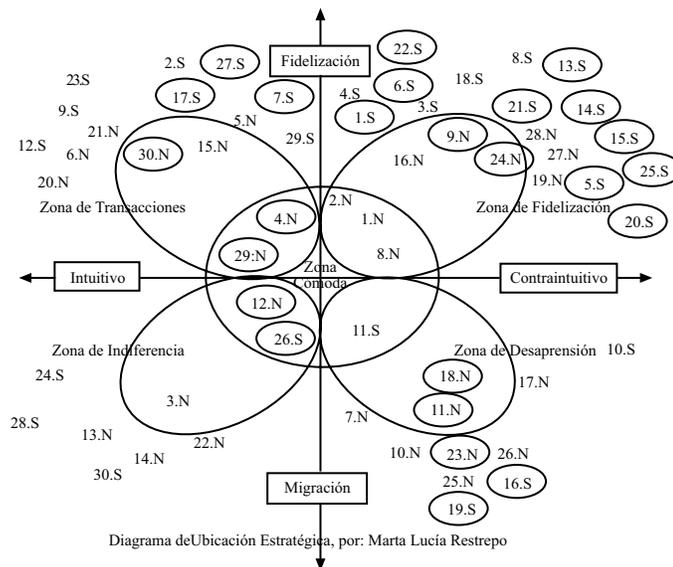
Otro aspecto es la consideración del valor del cliente, desde su monto de facturación (63%), pero reconociendo que éste debe ser asociado con la rentabilidad de la operación. La comunicación con el cliente se perfila como propia de las empresas con desempeños mayores y pertenecientes al segmento de consumo masivo (53%).

**Tendencia relacional:** las prácticas representativas de esta tendencia ilustran aspectos de vanguardia que vale destacar. El 47% de las PYMES reconoce que “el cliente tiene la información”, y en un 60% de los casos que marcan esta tendencia, la investigación de mercados se con-

centra en evaluar la potencialidad de los clientes. Un 55% invierte en programas de fidelización, un 51% se concentra actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial de clientes, y, de este grupo, el 59% maneja una estructura única de base de datos. La política comercial también es un aliado en estos casos (53%), en la que se considera a un cliente de manera particular y única. La gran contradicción se centra en la inadecuada práctica de la investigación, que no es suficiente ni completa para las condiciones teóricas de esta tendencia, ni se acostumbra analizar los datos dentro de la técnica de mine-

ría de datos. Otro aspecto de este grupo tiene relación con la creación de productos y consecución (para el caso de aquellas centradas en la intermediación comercial) de productos orientados al cliente (57%).

En segundo lugar, el modelo aplicado de la “Matriz de ubicación estratégica” permite observar la tendencia de los promedios, mostrándose cómo la concentración de óvalos tiende hacia el modelo de las relaciones, aunque en la experiencia cotidiana de las PYMES se incorporen prácticas de desaprensión y, por tanto, de alto riesgo en cuanto a la fidelización de los mercados. Veamos:



Fuente: Tolosa, *et al.*, 2004, documento inédito, informe de investigación que se sintetiza en este documento.

GRÁFICO No. 5. Tendencia de la aplicación de la Matriz de ubicación estratégica a la muestra de investigación

De acuerdo con la ilustración anterior, debe llamarse la atención sobre la práctica de cinco variables dominantes en la zona de desaprensión, que indican la importancia de rediseñar el presupuesto incluyendo a mercadeo como práctica esencial, considerar el análisis del cliente, la orientación del producto de acuerdo con las características sociodemográficas del cliente, y la urgencia de consolidar la información en un sistema que permita asociar y analizar los datos en búsqueda de oportunidades. En el cuadrante de la zona de transacciones se destaca como aspecto por mejorar el desconocer que es la organización completa la responsable del cliente, y se valoran las otras características de la tendencia que son necesarias para la consolidación de la transacción comercial. Ahora, el cuadrante de relaciones destaca la flexibilidad y adaptación de las PYMES, que por su tamaño, estructura y condiciones económicas se centran en mercados locales, pequeños y que demandan cercanía del consumidor. De todas formas, esta tendencia no es genérica a todas las PYMES. Un poco más del 50% se encuentran en ese proceso de migración que, sin duda, caracterizará la tendencia de la próxima década.

## **7. CONCLUSIONES (SÍNTESIS PRESENTADA A MANERA DE FRASE PLAN)**

Las PYMES estudiadas permiten observar su capacidad para adaptar-

se a los cambios y nuevas tendencias de las prácticas de mercadeo postmodernas. La tendencia hacia los modelos de fidelización y la práctica de las características centrales de la “zona de relaciones” del modelo aplicado demuestran cómo este conjunto empresarial comprende el valor del cliente, y la importancia de integrarlo al proceso del negocio que representa. Igualmente, su tamaño organizacional le permite una rápida capacidad de respuesta y adaptación a nuevas tecnologías de información, como el uso del Internet y la disponibilidad de páginas Web.

Sin embargo, la estrategia está ausente en las variables que buscan identificarla. El mercadeo relacional requiere de una planeación específica y un manejo de información basado en la racionalización del comportamiento del cliente, y es este precisamente el aspecto débil de las PYMES. Aunque sus directivos son conscientes de esta dinámica, los recursos indispensables en sistemas de información, minería de datos, creatividad comercial y adaptación del producto son escasos y poco prioritarios en la gestión cotidiana de estas PYMES. Igualmente, preocupan los aspectos relacionados con la cultura organizacional orientada al cliente. Se percibe en la investigación una distancia entre el mercado y los grupos de trabajo, donde el intermediario es el gerente o administrador principal de éstas.

Finalmente, el modelo aplicado a este conjunto de datos permite identificar las prioridades del proceso de transición, donde el manejo y formulación de políticas de mercadeo se convierte en una prioridad directiva, que le permite a estas PYMES acercarse a espacios de competitividad cada vez más agresivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ale, J., 2000, *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*, Madrid, Gestión, 2000.
- Alfaro, M., 2002, "Marketing relacional: de la teoría a la práctica, ¿pero cuando?", *Asociación española de Marketing Relacional*, N° 89, Madrid.
- Bird, D., 1999, *Common Sense Direct Marketing*, Londres, Institute of Directors.
- Bustos, C., 2003, *Diagnóstico sobre la práctica de mercadeo relacional en los sectores líderes en Colombia*, monografía, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Castellanos M., J.G., 2003, "PYMES innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos", *Revista EAN*, No. 47, pp. 10 - 33.
- Cegarra J. M.; Rodrigo B., 2003, "Orientadores del aprendizaje organizacional", *Cuadernos de administración*, No. 26, Universidad Javeriana, Bogotá.
- Dopico Parada, A.I., 2002, *El origen y los resultados del marketing relacional en los mercados industriales*, (reporte) Ed. Universidad de Vigo, Vigo, España.
- Gilmore H. J.; Pine B. J., 2000, *Marketing 1X1: cada cliente es un mercado*, Editorial Norma, Bogotá.
- Greeemberg, Paul, 2003, *CRM: la gestión es con los clientes*, Madrid, McGrawHill.
- Thompson, John B., 1998, *Los media y la modernidad*, Paidós, Buenos Aires.
- Kinnear, T.; Taylor T., 1989, *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*, tercera edición, Bogotá, McGraw Hill.
- Kitchen, P., 1999, *Marketing Communications: Principles and Practice*, Londres, International Thomson Business Press.
- Liria, E., 2001, *La revolución comercial*, Madrid, McGraw Hill.
- Martínez, J.M., 2000, *Fidelizando clientes: detectar y mantener al cliente leal*, Barcelona, Gestión, 2000.
- Peppers, D.; Rogers, M., 1996, *Uno por uno, el marketing del siglo XXI*, Bogotá, Editorial Vergara.
- Pine II, J., 1994, *Clientelización de los mercados*, Bogotá, Legis Editores.
- Puente, R., 2001, *Servicios: las nuevas armas del mercadeo*, Caracas, Venezuela, Ed. Universidad Central de Venezuela.
- Reinares Lara, P.; Calvo, 2002, *Una aproximación a las aplicaciones del marketing relacional en la empresa*, (reporte) Universidad Europea de Madrid, España.

- Reinares, P., 1999, *Gestión de la comunicación comercial*, Madrid, McGraw Hill.
- Restrepo T., M.L., 1999, *Mercadeo relacional: hable directo con su cliente*, Bogotá, Editorial Rapp Collins.
- Shaver, D., 1998, *El siguiente paso en mercadotécnica directa*, México, Prentice Hall.
- Toffler, A., 1981, *La tercera ola*, Barcelona, Plaza y Janes.
- Vazques Casielles, R.; Díaz M.; Del Río Lanza, A.B., 2000, *Marketing de relaciones: el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor*, Oviedo, España, Ediciones Oviedo.
- Zeithaml, V., 2000, *Marketing del servicio*, México, McGraw Hill.
- Zinder, D., 2002, *La mente de los clientes*, Bogotá, Ed. Norma.

**Páginas de Internet consultadas:**

- [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv2.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv2.htm)
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/conbasimuch.PDF](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/conbasimuch.PDF)
- [www.uah.es/estudios\\_de\\_organización/temas\\_organización/histor\\_organiz/evol\\_industria\\_siglo19.htm](http://www.uah.es/estudios_de_organización/temas_organización/histor_organiz/evol_industria_siglo19.htm)
- [www.fortunecity.es/imaginapoder/humanidades/587/industrializacion.htm](http://www.fortunecity.es/imaginapoder/humanidades/587/industrializacion.htm)
- [www.psyconet.com/presentacion/presentacion2.htm](http://www.psyconet.com/presentacion/presentacion2.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/No%202/unoauno.htm>
- <http://www.marketingrelacional.com/pages/ContAGrpDet.asp?ID=102>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/relacionalhoteleria.htm>
- <http://pyme.com.mx/index.htm>
- [www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/sinfo/sinfo2.shtml)
- [www.infopyme.com.co/boletines/infopyme31.htm](http://www.infopyme.com.co/boletines/infopyme31.htm)
- [www.mercadeo.com.ar/altadireccion/versubarea.asp](http://www.mercadeo.com.ar/altadireccion/versubarea.asp)
- [www.monografias.com/trabajos5/pymes/pymes.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/pymes/pymes.shtml)
- [www.ileperu.org/contenido/Articulos/marketing1a1\\_rneuberger.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/marketing1a1_rneuberger.htm)
- [www.pyme-on-line.com.ar/marketing\\_de\\_relaciones.htm](http://www.pyme-on-line.com.ar/marketing_de_relaciones.htm)
- [www.forobuscadores.com/marketing-relacional-articulo.php](http://www.forobuscadores.com/marketing-relacional-articulo.php)
- [www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml) &