

La venta relacional: Una aplicación en tiendas de electrodomésticos minoristas en la ciudad de Santa Fe, Argentina

Relationship selling-application in household appliances retail stores in Santa Fe, Argentina

Walter Miguel Costa* e Inés Küster**

Recibido: 31-03-08 / Revisado: 17-04-08 / Aceptado: 30-05-08

Códigos JEL: M31

Resumen

El presente trabajo se centra en la *venta relacional* como un nuevo enfoque de ventas que emerge fundamentalmente por los grandes y profundos cambios que atañen al mundo de los negocios. Por tanto, en la venta personal se está prestando una mayor atención a los métodos basados en las relaciones, en contraste con los paradigmas tradicionales. El estudio exploratorio se basa en el análisis de la puesta en marcha de las herramientas del marketing relacional en la gestión de ventas de ocho comercios minoristas que comercializan electrodomésticos en la ciudad de Santa Fe e intenta reflexionar sobre las ventajas e inconvenientes de este paradigma. Asimismo, se propone en base a los resultados obtenidos una guía de acción básica y concreta para el sector comprendida en un plan de venta relacional, ya que no se halló ninguna empresa que llevara a la práctica una aplicación de este enfoque, sino más bien, se halló que únicamente algunas emplean pocos de sus componentes de manera aislada.

Palabras clave: Marketing relacional, venta relacional.

Abstract

This paper is focused on *relationship selling* as a new approach on sales, which emerges mainly as a consequence of the deep and major changes related to the business world. Thus, when using personal selling, a greater attention is being put on the methods based on relationships, unlike what occurs in traditional paradigms. This exploratory research is based on the analysis of the application of relationship marketing tools on the sales

* Paraná, Entre Ríos, Argentina, e-mail: walc24@arnet.com.ar

** Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España, e-mail: ines.kuster@uv.es

management of eight retail stores which sell household appliances in Santa Fe city, and intends to discuss the advantages and disadvantages of this paradigm. It also suggests, based on the results found, a basic and specific guide of actions containing a plan of relationship selling to be followed by this sector, since none of the companies considered put this approach into practice, or better, they only used a few of its components in an isolated manner

Key words: Relationship marketing, relationship selling

1. Introducción

Las relaciones comerciales se enfrentan a un escenario actual cada vez más globalizado y complejo, caracterizado por la maduración y fragmentación de algunos mercados, la caída de ciertos regímenes comunistas y socialistas como el caso de China que emerge como una nueva potencia mundial, la integración económica internacional y la disponibilidad y abaratamiento de la tecnología (Internet, sms, blogs, entre otros). Estos cambios han provocado la intensificación de la competencia y la aceleración de los ciclos de vida de los productos; en definitiva, ha provocado que los clientes sean más exigentes, estén más informados, posean un mayor abanico de opciones y sean menos leales.

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

El trabajo que aquí se presenta se estructura en dos partes bien diferenciadas. Por un lado, se presenta el marco conceptual en el que se efectúa una revisión de la literatura y que contempla los temas más relevantes. Por otro, una segunda parte donde se lleva a cabo el trabajo de campo empírico en el sector objeto de estudio. A continuación, se exponen las preguntas de investigación:

[CL1] ¿Cuáles características del marketing de relaciones están presentes en la gestión de ventas de electrodomésticos?

[CL2] ¿Cuáles son los beneficios y limitaciones que encuentran los comercios minoristas de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe en el uso de herramientas de marketing de relaciones?

[CL3] ¿Es posible elaborar propuestas a partir de los fundamentos del marketing de relaciones que permitan mejorar la gestión de ventas de los comercios minoristas de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe?

El sector minorista de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe presenta una gran rivalidad competitiva; se observa una cierta homogeneidad en la política comercial llevada adelante por las empresas. Todos los negocios venden los mismos productos y las mismas marcas. Las comunicaciones son muy similares, todas están orientadas a difundir las ofertas de algún artículo en particular a través de los diarios y revistas, de la televisión, y de folletos que se envían a domicilio y publicidad callejera, entre otros; la saturación de publicidad en estos medios hace que pierda su eficacia. En lo que respecta al marketing en los puntos de ventas, éstos no se distinguen demasiado, pues todos los formatos comerciales se asemejan en su disposición y presentación de productos, material POP, usos de displays, entre otros y la mayor parte se concentra en los locales del radio céntrico. Tampoco se advierte que el precio sea un claro diferenciador para el mercado, y menos aún si se tiene en cuenta el programa del gobierno nacional que mantuvo los precios de los artículos controlados hasta fines de 2007¹.

En segundo lugar, no se puede pasar por alto que el proceso de llegar al cliente potencial es cada vez más difícil y más costoso para los fabricantes de electrodomésticos. Por ello se evidencian dos tendencias: la primera es establecer una alianza con los minoristas para desarrollar, como socios, acciones conjuntas que mejoren la rentabilidad de ambos. Y la otra es la integración del fabricante hacia adelante, que constituye una amenaza para las tiendas. Un ejemplo es *Sony Style*.

Hay que tener en cuenta que el mercado de electrodomésticos está cumpliendo su quinto año consecutivo de crecimiento, sostenido fundamentalmente por la venta de equipos de teléfonos, TVs pantalla plana, DVDs y PCs^{2*}. Este auge se explica por la renovación tecnológica

sumada a la concesión de las facilidades de financiamiento; por ende, el sector para potenciales players se ha vuelto muy atractivo, lo que significa otra verdadera amenaza para los competidores actuales.

Por otra parte, los avances tecnológicos posibilitan el *e-commerce BtoC* que, en 2006, creció un 60% respecto del año anterior: \$2.200 millones (Infobae, 2007), a través del cual se puede brindar un servicio más rápido y a medida del consumidor. Ahora los comercios pueden establecer una estrategia multicanal, ya que la venta a través de detallista y la venta on-line son complementarias, aunque cabe destacar que en este ámbito existe una fuerte competencia sobre todo con los sitios de subastas como *Mercadolibre.com* o *Deremate.com*.

Frente a este panorama, Fernández y Friedmann (2005) indican que no es posible fidelizar al cliente a partir del esquema de las 4Ps; en consecuencia, y tal como Barroso y Martín (1999) sostienen, el marketing, entendido desde una visión transaccional, es inapropiado en un entorno cada vez más competitivo y donde el cliente “es el elemento más escaso, y por lo tanto, más apreciado del sistema”.

En suma, esto obliga al sector de electrodomésticos a replantearse los objetivos en torno al modo de llegar a sus mercados; los parámetros para la venta son en consecuencia, más relevantes y se vuelven más exigentes (Gallardo, 2000).

2. Marco teórico conceptual

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

El término *marketing relacional* fue introducido inicialmente en el contexto de los servicios por Berry en 1983 y posteriormente se desarrolló en el ámbito industrial. En Argentina, según Usandizaga (2001), hoy en día aún se piensa más en términos de transacción que en construir una relación. En este sentido, Kotler, Armstrong, Camara Ibáñez y Cruz Roche (2001) explican que buena parte de la teoría del marketing tradicionalmente ha puesto más énfasis en concretar una venta, que en retener a los clientes una vez que se los ha conquistado.

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

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

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

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

mientras que con los clientes más rentables adoptará un enfoque relacional (intentar conseguir su fidelidad)

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

En cuanto a la delimitación conceptual del significado de la *venta de relaciones* o *venta relacional* (*relationship selling*), no es más que la aplicación del marketing de relaciones en una de las áreas funcionales de la empresa: la venta. La aparición de la venta de relaciones es casi contemporánea, y su justificación se puede encontrar en cierta medida en el hecho de que en la venta personal se da cada vez un mayor énfasis en los métodos basados en las relaciones, y se presta cada vez menor atención a enfoques estrictamente transaccionales como consecuencia de la creciente competitividad en los mercados.

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

En el cuadro 1 se presentan las características particulares de la venta relacional que la distinguen del enfoque transaccional, tomando como referencia la comparación que establecen Ingram, LaForge y Schwepker (1992).

Cuadro 1. Diferencias entre la venta de transacciones y la venta relacional

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

Fuente: Adaptado de Ingram, LaForge y Schwepker pp. (1992) pp. 225-230.

De lo anterior se desagregan los elementos que componen la venta de relaciones que Küster y Roman (2003) engloban en dos grupos. Dentro del primero de ellos, se encuentran los elementos comunes al marketing de relaciones: orientación al mercado, confianza y compromiso con la relación, marketing interno, segmentación por el valor del cliente. Y en el segundo, se encuentran otros elementos más específicos de la venta relacional: adaptación y flexibilidad del vendedor, comunicación relacional y el servicio postventa. A continuación se analiza cada elemento.

3. Orientación al mercado

La orientación del mercado supone una perspectiva de largo plazo, tanto en relación con sus beneficios como con el tiempo necesario para la implantación de sus tres componentes: (a) *La orientación al cliente*, que implica conocer y comprender sus necesidades, (b) *la orientación a la competencia*, en la que se supone que el vendedor debe conocer los puntos débiles y fuertes de sus competidores para crear un valor superior para el cliente, y (c) *la coordinación interfuncional*, que implica coordinar los esfuerzos entre departamentos y áreas para dar respuesta al mercado, ya que debe reconocerse que a los clientes no les importa qué función de la empresa se ocupa de responder a sus necesidades; ellos sólo quieren que las promesas se cumplan.

4. Confianza y compromiso con la relación

Los conceptos, confianza y compromiso con la relación, son muy importantes a la hora de entablar relaciones comerciales duraderas. Gran parte de los autores –con quienes coincidimos– relacionan la confianza directamente con la calidad de servicio; esto es, el vendedor, maximizando la satisfacción en cada uno de los episodios de interacción con el cliente, se ganará su confianza, y la experiencia de la relación, consistente a lo largo del tiempo, llevará a su fidelidad. Nada magnifica el efecto lealtad como la confianza engendrada por un intercambio honesto, directo y abierto

de información e ideas (Reichheld, 2003).

En cuanto al compromiso, éste tiene relevancia en dos ámbitos. Internamente, siguiendo a Narver, Slater y Tietje (1998), el compromiso de los empleados es fundamental pues son partícipes en la formación del valor que percibe el cliente. En el plano externo, a medida que aumenta el compromiso asumido por el vendedor, éste estará más motivado para satisfacer las necesidades del cliente.

5. Marketing interno (Grönroos, 1994)

Según Grönroos (1994), los empleados son vistos como clientes con el fin de lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente. ¿Cómo se logra el compromiso de los vendedores? De acuerdo con Miquel, Mollá y Quintanilla (1987, p. 72) esto se logra estableciendo mecanismos de comunicación hacia arriba y hacia abajo entre directivos y empleados para conocer las necesidades de aquéllos, concretar las soluciones más apropiadas y formular ofertas lo más útiles y creativas posibles. Igualmente se logra diseñando sistemas de compensación que premien la fidelidad de los clientes, capacitándolos, entre otros (Mercado, 2008). Esto da como resultado la prestación de un servicio de mayor calidad.

6. Segmentar por el valor del cliente

En este punto, cabe preguntarnos: ¿Todos los clientes son iguales?, ¿cómo se pueden diferenciar los clientes?, ¿cuánto vale un cliente?, ¿cómo tratar cada uno de ellos? La realidad muestra que no todos los clientes son iguales, por eso debe conocerse el valor actual y real de un cliente, lo que equivale a conocer el valor neto actual de todos los beneficios futuros que éste proporcionará. Los beneficios se refieren al margen que ganará la empresa en la venta futura de productos al cliente, una vez deducidos los costos del servicio concretos para ese cliente. Así podrá establecerse cuáles clientes son los más rentables para aplicar un enfoque de venta

relacional. Es importante recordar la ley de Pareto que establece que frecuentemente el 20% de los clientes representa el 80% de las ventas, y es a estos clientes a los que se debe cuidar y dispensarles un trato especial.

7. Adaptación y flexibilidad del vendedor

Por adaptación y flexibilidad del vendedor, se entiende la capacidad adaptable que posee el vendedor en la interacción con el cliente, lo que también se conoce como *venta adaptable*. Esta flexibilidad se manifiesta, en primer término, en poder adaptar la presentación y argumentación de ventas a cada comprador (ajuste táctico) permitiendo al vendedor aclarar dudas, ampliar detalles y obtener una respuesta inmediata. Segundo, también se manifiesta en que el vendedor pueda adaptarse a los contextos particulares en los que se desarrolle la venta (ajuste contextual). Tercero, la interacción continuada con el cliente le permitirá al vendedor comprender sus necesidades y expectativas y, con ello, ofrecerle un valor añadido en un periodo de tiempo largo (evolución relacional).

8. Comunicación relacional

La comunicación relacional permite a las empresas clarificar sus prioridades, coordinar respuestas a los problemas y oportunidades a medida que se presentan y promover la confianza que, a su vez, genera lealtad (Reichheld; 2002). El vendedor, bajo el prisma relacional, seguirá en contacto en forma regular con los clientes más rentables. El valor de uso cobra mayor importancia respecto al valor de compra. Este último forma parte de la evaluación que hace el comprador antes de realizar una transacción; mientras que el valor de uso, según la percepción del cliente, es el resultado y representa la utilidad recibida a lo largo de la vida útil del producto o servicio (Alfaro Faus, 2004).

Así, después de que el comprador adquiera el producto, y comience a usarlo, experimentará sensaciones que pueden ser de satisfacción cuando se hayan superado sus expectativas en la dimensión de producto

y en la dimensión de servicio. En caso el contrario, surgirán sentimientos de insatisfacción. En el primer caso, será útil para el vendedor hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente. En este sentido, las nuevas tecnologías de la comunicación ofrecen muchas y nuevas alternativas que el vendedor puede utilizar para interactuar frecuentemente con los clientes: páginas web, blogs, foros, telemarketing, fax, e-mail, sms, entre otros.

De esta manera, el vendedor podrá dirigir comunicaciones específicas al consumidor individual para establecer un diálogo más efectivo. En caso de insatisfacción, es importante detectar las causas que la producen. Tal como sostuvo Bill Gates: “un cliente insatisfecho es tu mejor forma de aprendizaje”; un *feedback* de esta naturaleza permite mejorar continuamente el paquete de valor de la empresa y su rendimiento. Además, es necesario indicar que un cliente insatisfecho probablemente emprenda alguna de las siguientes acciones nocivas para la empresa: (a) la mayoría no se queja, sino que deja de comprar el producto; (b) un “boca a boca” negativo para la compañía es una desventaja no menor, teniendo en cuenta que un cliente satisfecho se lo cuenta a un amigo y uno insatisfecho se lo cuenta a diez de ellos; (c) en algunos casos el cliente puede hacer público su descontento y reclamar ante la empresa, o lo que es peor, ante un organismo estatal (por ejemplo ante los organismos de defensa del consumidor).

Finalmente, podría decirse que no existen recomendaciones “únicas” de carácter universal. Cada empresa deberá, en función de las características del área de negocios en que opere, encontrar la mejor forma de comunicarse con sus clientes.

9. Servicio postventa

En la medida que las empresas ofrecen soluciones, en lugar de productos, se hace evidente que vender repuestos y servicios postventa –realizar reparaciones, instalar actualizaciones, reacondicionar equipos, efectuar inspecciones y mantenimiento, asesoramiento y formación al cliente y ofrecer reembolsos (logística inversa)–, es una interesante fuente de

ingresos y utilidades (Cohen y Agrawal; 2006). Así, Doria y Rico (2003, p. 72) manifiestan que el comprador, en cuanto al servicio, quiere vivir experiencias que evidencien facilidad de acceso, rapidez en la entrega, reclamos, etc., y cumplimiento en cuanto a las formas y tiempos convenidos, apoyo y asistencia antes, durante y después de la venta, así como efectividad.

9.1 El concepto de valor para el cliente

El valor para el cliente puede entenderse como la percepción subjetiva de la comparación entre *beneficios esperados* del producto, tanto funcionales (calidad del producto, del servicio, de la atención) como simbólicos (la imagen de marca o compañía). También puede entenderse como el conjunto de *costes monetarios y no monetarios* (tiempo, energía empleada, costos psicológicos y emocionales) que el cliente debe soportar para acceder al producto. Según este orden de ideas, el valor es un concepto dinámico: lo que hoy valora el cliente, mañana tal vez deja ser importante para él. No debe olvidarse tampoco que en esa valoración influye el actuar de la competencia.

Según Kotler (1996), una empresa puede mejorar su oferta de tres maneras: reduciendo el precio, disminuyendo los costos no monetarios, y aumentando los beneficios. De acuerdo con Allen, Reichheld y Spielmann (2006), la clave de la lealtad se centra en desarrollar y manejar el paquete de valor para el cliente, que es la combinación de factores que crean lo que el cliente percibe como más valioso en la relación con el vendedor. De igual forma, Anderson, Narus y Van Rossun (2006) sostienen que, adecuadamente construidas las propuestas de valor, esto obliga a las empresas a enfocarse rigurosamente en lo que sus productos o servicios realmente valen para sus clientes.

En síntesis, los clientes comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuya un mayor valor. En este aspecto, la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa viable para alcanzar dicho objetivo. Tal como se mencionó anteriormente en este trabajo, la venta

relacional puede ser entendida como un proceso conformado por una serie de etapas que se destacan a continuación.

9.1.1. Fase inicio de la relación

La primera actividad, la fase inicio de la relación, consiste en identificar clientes potenciales; luego se realizan las gestiones para establecer contacto con ellos y concertar una entrevista. El vendedor de una tienda de electrodomésticos recibirá a los clientes en su local. El contacto en los primeros instantes es crucial. Hay que dejar al cliente recorrer y tocar los productos antes de abordarlo. El vendedor puede captar clientes haciendo telemarketing e invitarlos a pasar por la tienda; es conveniente usar una base de datos para cargar toda la información recogida del mercado, y que la misma no se pierda cuando el vendedor se va o se jubila y que otros miembros de la empresa que estén en contacto con el cliente tengan acceso a esa información.

9.1.2. Fase desarrollo de la relación

En la fase de desarrollo de la relación se destacan ciertas habilidades de comunicación que debe poseer el vendedor para una buena *presentación inicial*, las cuales se dividen en dos categorías: (1) *Comunicación no verbal* compuesta por las distancias zonales que debe respetar el vendedor con el cliente, el lenguaje corporal (expresiones faciales, contacto visual, apretón de manos, postura y ritmos corporales que comunican por sí solos), la vestimenta del vendedor que el cliente espera que sea coherente con el producto que ofrece y el aseo personal; (2) *El lenguaje verbal* con el que entra en juego el vocabulario que maneja el vendedor y el tono de su voz. Para Mc Kenna (1991), la comunicación verbal es, tal vez, la forma de comunicación más poderosa en el mundo de los negocios ya que el mensaje lo lleva una persona real y puede modificarse para cada cliente, proviene de la experiencia, y la retroalimentación es instantánea.

El vendedor *argumenta* describiendo las características del producto y evidenciando los beneficios que se derivan del mismo; puede usar folletos, probar el producto, etc. Un error común en ventas consiste en divagar demasiado en las características del producto (orientación del

producto) en lugar de enfatizar los beneficios que dichas características poseen para el cliente (orientación al mercado). Otro error común (Pymes, 2006) es sobre ofrecer, es decir ofrecerle ventajas que para el cliente no son tales; por lo tanto es importante sondearlo para saber bien qué busca. Braidot (1997) propone que cuando el vendedor inicia el contacto con el cliente debe desarrollar su *habilidad de empatía*, esto es, la capacidad de generar una corriente de participación emotiva con el interlocutor para lo cual aconseja en los primeros momentos escuchar mucho y hablar poco. De esta forma podrá detectar las necesidades del cliente.

Así, Doria y Rico (2003) consideran que el negocio minorista requiere hoy más que nunca una atención personalizada, no sólo en cuanto a producto y servicio, sino en cuanto a la relación con la predisposición, actitud, trato y atención a los clientes ya que, si a éstos no les agrada la forma como son atendidos, la experiencia y la imagen del retail se volverán desfavorables.

Durante esta fase, el vendedor deberá responder a las *objeciones* del cliente (excusas para retrasar o no efectuar la compra). Kotler (1996) distingue dos tipos de objeciones: una *resistencia psicológica* (preferencias por marcas, ideas premeditadas, apatía, resistencia, la ausencia de un deseo de tomar decisiones) y la *resistencia lógica* (precio, ciertas características del producto, etc.). Para sobreponerse, el vendedor debe ser capaz de comunicar y negociar, sin presionar, y plantear que la relación esté antes que la venta.

9.1.3. Fase de expansión de la relación

Heller (1993) indica que mantener la lista actual de clientes es ciertamente más importante que esforzarse por conseguir otros nuevos, por lo que el objetivo del vendedor ha de ser ganar un cliente y no una venta. El vendedor debe encaminar sus esfuerzos para conseguir que el cliente compre, pero lo que no debe hacer es forzar la venta puesto esto arriesgaría la relación de largo plazo. Como se ha podido observar, este paradigma centra el foco en la relación postventa.

Finalmente deben comentarse los *beneficios y limitaciones* que puede aportar este nuevo paradigma de venta a las empresas. En cuanto a los *beneficios* que aporta este nuevo paradigma, se destacan los siguientes:

- El objetivo último de la venta relacional es lograr la fidelidad de los clientes, y constituir con ello una barrera de entrada para potenciales competidores.
- Los clientes leales adquieren con exclusividad, y en forma frecuente, productos de una empresa determinada. Por lo tanto, se logra una mayor estabilidad en las ventas y a los clientes se les pueden ofrecer otros productos (venta cruzada) y lograr que sean más receptivos a las nuevas innovaciones de la empresa.
- Los clientes leales se convierten en la mejor forma de promoción de los productos, pues ya se cuenta con su buena experiencia y se les puede recomendar a sus familiares y amigos. Así, la empresa consigue hacer la publicidad más barata, creíble y eficaz que la que sus propios clientes le hacen. Por lo tanto, la fidelidad posibilita la captación de nuevos clientes.
- El vendedor conoce mejor a la clientela, reduce la resistencia del comprador y disminuye su sensibilidad al precio; en definitiva, facilita el proceso de venta.
- Este paradigma mejora la efectividad y eficiencia de las acciones de marketing.
- El proceso de aprendizaje que experimenta tanto vendedor como cliente es resultado de una relación a largo plazo. Permite obtener información útil sobre los clientes que ayude a comprender mejor el comportamiento general de compra, permite al vendedor centrar la venta en clientes específicos y, en definitiva, mejorar el servicio ofrecido, reducir los costos y, por tanto, puede incluso llegar a arrojar una mayor rentabilidad.
- Por otro lado, es beneficioso para el cliente, quien podrá conseguir productos más adaptados a sus exigencias, servicios postventa efectivos, ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo. También podrá obtener unos beneficios sociales y de trato especial que haga sentir importante al cliente.

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

- Los clientes inmersos en relaciones a largo plazo se caracterizan por ser muy exigentes y son los más difíciles de servir satisfactoriamente.
- Existe la necesidad de elevadas inversiones en recursos humanos (capacitarlos, motivarlos, brindar incentivos económicos, etc.) y en sistemas tecnológicos (programas de base de datos) para su correcta implantación.
- Se requieren efectuar cambios estructurales a nivel organizacional: cultura organizativa, descentralización, recursos humanos.
- La posible reducción de los márgenes brutos y, en algunos casos, la obtención de pérdidas en el corto plazo.
- Dificultad para medir los valores intangibles de los beneficios de la relación por parte del consumidor y de la empresa.

10. Metodología

10.1. Naturaleza del estudio

A fin de alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se plantea como un estudio de naturaleza exploratoria y cualitativa debido a que son escasos los estudios empíricos sobre el tema en cuestión. Quizás, entre las razones que se pueden inferir, se encuentre el hecho de su reciente aparición, y que muchos autores hayan elegido el mercado industrial (mercado formado por empresas) como campo para sus investigaciones; obviamente, estos antecedentes no pueden aplicarse al contexto del mercado de consumo, por sus características notoriamente disímiles.

Así, y de acuerdo con las recomendaciones de Lindgreen (1998), se llevó a cabo un estudio exploratorio con el objetivo de diseñar y ejecutar un estudio más sistemático y extensivo cuyo objetivo, como destacan Hernández Sampieri, Collado, y Lucio (2001, p. 227), es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad, ni la estandari-

zación. Por ello, se realizó una investigación exploratoria consistente en el examen de la implicación práctica de determinados conceptos teóricos así como de la conveniencia del desarrollo conceptual de los mismos.

Según la dimensión del tiempo, el tipo de diseño escogido es de carácter *transversal* ya que se propuso conocer una situación actual. Los datos se recogieron en un único momento de tiempo. Dada las condiciones mencionadas, la obtención de datos de campo se llevó a cabo mediante veinticuatro *entrevistas en profundidad* de tipo personal, individual y semi estructurada con ocho encargados de salón y dieciséis vendedores en las casas de electrodomésticos en el mes de abril de 2007. El cuestionario es de diseño propio, formado por preguntas abiertas y se estructura sobre la base de los siguientes ejes temáticos que se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Estudio exploratorio: Estructura de la entrevista en profundidad

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

Fuente: Elaboración propia

10.2 Selección de la población y muestra

La población está formada por los comercios minoristas que comercializan electrodomésticos al consumidor final en la ciudad de Santa Fe. Se tomó una *muestra casual*, o *por conveniencia*. De esta forma, fueron seleccionadas las siguientes empresas: *Megatone*, *Frávega*, *Casa*

Rizzi, Bazar el Entrerriano, Garbarino, Bonesi, Musimundo y Wal Mart. Los criterios que fundamentan dicha elección se basan en que son los comercios que más venden de la ciudad, los de mayor infraestructura y, en consecuencia, cuentan con una fuerza de venta numerosa. Disponen de recursos tanto económicos como humanos para adoptar una estrategia de venta de relaciones. Además, teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias para la realización de este proyecto, se considera que la *muestra no probabilística* es altamente representativa del sector de electrodomésticos.

En lo que se refiere al *perfil de los entrevistados*, se escogieron de manera aleatoria dos vendedores por cada comercio, y al encargado de cada local, los cuales presentan las características del cuadro 3.

Cuadro 3. Perfil de los entrevistados en los comercios minoristas de electrodomésticos

Categoría	Vendedor		Encargado de salón	
	Porcentajes	Estadísticos	Porcentajes	Estadísticos
Edad.				
Entre 21-26 años.	56,25%	Media= 26	12,5%	Media= 30
Entre 27-32 años.	37,5%	Mediana= 25	62,5%	Mediana= 30
Más de 32 años.	6,25%	Mín= 21 Max=33	25%	Mín= 25 Máx=37
Género.	Porcentajes	Estadísticos		
Hombre .				
Mujer.	100%		100%	
Años de Experiencia.	Porcentajes	Estadísticos		
Menos de 3 años.	25%	Media=5	12,5%	Media=6,7%
Entre 4-7 años.	43,75%	Mediana=4	50%	Mediana=5
Más de 7 años	31,25%	Mín= 1 Máx=8	37,5%	Mín= 3 Máx=11
Nivel de Educación.	Porcentajes	Estadísticos		
Estudios secundario completo				
Titulado terciario.	100%		87,5%	
			12,5%	

Fuente: Elaboración propia

11. Resultados

Seguidamente se analizan los resultados obtenidos que permiten dar respuesta a los objetivos de investigación planteados. El primero fue el de *indagar sobre las características del marketing de relaciones que están presentes en la gestión de ventas de electrodomésticos de las tiendas de Santa Fe*.

Los entrevistados afirmaron que en el sector de electrodomésticos las relaciones que establece el vendedor con el cliente suponen un factor crítico, y que llegan a condicionar el éxito o el fracaso de un comercio. Ellos añadieron que la confianza que deposita el cliente en la empresa y, especialmente en ellos mismos, constituye un aspecto significativo para la creación y desarrollo de una relación comercial a largo plazo; y más aún, según las opiniones recogidas, ésta es una de las características más valoradas por el cliente al momento de escoger una tienda para efectuar la compra de un artículo electrodoméstico. Incluso, como dice el gerente de local de *Megatone*, “hay clientes que siguen a los vendedores cuando se cambian de sucursal, no quieren que los atienda otro”.

De las empresas analizadas, no se halló ninguna que llevara a la práctica una aplicación del enfoque relacional, sino más bien, se halló que dichas empresas únicamente emplean algunos pocos de sus componentes de manera aislada. En primer lugar, una parte de los comercios, si bien creen conveniente continuar la relación con los clientes una vez cerrada la venta, no llevan a cabo acciones en tal sentido de forma planificada, sino que dejan a consideración del vendedor esta decisión. Así, la comunicación del vendedor con el cliente suele ser escasa o casi nula luego de cerrada la venta. Las cadenas más grandes (*Megatone, Frávega, Garbarino, Bonesi*) disponen de un centro de atención al cliente pero, así como el resto, no se evidencia una coordinación interfuncional para brindar un mayor valor al cliente. A través de la página web el cliente –tal es el caso de *Bonesi*– los clientes pueden suscribirse a un boletín y recibir en su correos electrónicos las nuevas ofertas. Sin embargo, éstas no están personalizadas, o adaptadas a lo que el cliente necesita y quiere. Para mencionar los otros componentes de la orientación al mercado,

el vendedor conoce bien cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores, así como su estrategia genérica y el público objetivo al que apunta cada negocio.

En relación al análisis de la satisfacción y lealtad, los patrones no están definidos sobre los cuales hacer las mediciones. En común, las empresas emplean la técnica del *mystery shopper* para evaluar la atención del vendedor, su actitud, su capacidad de negociación y la calidad de trato en general. Esto siempre se estudia en el salón de venta por lo que al “comprador misterioso” le imposibilita conocer la situación postventa. Todos los vendedores poseen bases de datos de clientes. No obstante, no hacen uso de ella, bien sea para segmentar a los clientes y seleccionar a los más rentables, a los cuales aplicar programa de venta relacional o bien para hacer un seguimiento de clientes que abandonan.

En segundo lugar, gran parte de las empresas ha desarrollado correctamente unos servicios postventa que resultan valiosos para el cliente; éstos son: entrega a domicilio sin cargo (y tratando de hacerlo con la mayor rapidez); servicio de financiación a través de tarjetas de crédito propias y de bancos, concesión de créditos personales y apertura de cuenta corriente. Otro servicio muy difundido es la garantía extendida de los artefactos que se ofrece al cliente por un pago adicional y así ampliar la garantía obligatoria de seis meses que estableció la última modificación de la ley 24.240. Adicionalmente, la mayoría brinda –aunque sin darle demasiada publicidad en la prensa– un servicio *de garantía de satisfacción*, el cual posibilita al cliente, en caso de insatisfacción con el producto adquirido, poder devolverlo y cambiarlo por otro de igual costo, aunque el plazo para efectuar dicho cambio es muy reducido. Además de esto, *Wal Mart* permite la obtención de un reembolso.

En lo referente al proceso de venta, los vendedores entrevistados convinieron en que la “argumentación de ventas” se basa en el método características-beneficios (orientación al mercado) una de las recomendaciones para la aplicación de un enfoque relacional. Un vendedor de *El Entrerriano* comenta que “hay que tener actitud de servicio y capacidad para comunicar, estar atento a las necesidades del cliente y actuar con empatía”. En el plano interno, se remarca que las empresas capacitan

al personal de ventas en el manejo de los nuevos productos y atención al cliente para mejorar su eficiencia. En cuanto a la retribución, no se compensan a los vendedores por favorecer y garantizar la lealtad de los clientes. Además, no existen beneficios no económicos como menciones para los mejores vendedores por lo que los objetivos de venta están enfocados en la transacción (corto plazo). Como bien se sabe, la remuneración tiene una gran influencia sobre la motivación y, en cierta medida, sobre el rendimiento de la fuerza de ventas.

En consecuencia, de las entrevistas mantenidas interpretamos que la venta relacional puede tener cabida en este sector y que puede llegar a ser, además, un concepto de gran trascendencia. Esta es una opinión compartida por el profesor Rodríguez del Bosque (2007)³, quien considera muy conveniente la aplicación de una estrategia relacional en el sector minorista de electrodomésticos.

Con respecto a la segunda cuestión a investigar, *indagar sobre los beneficios y limitaciones que encuentran los comercios minoristas en el uso de herramientas de marketing relacional*, fue necesario explicarles en qué consistía dicho enfoque y comprobar que había sido comprendido correctamente. Así, las ventajas del enfoque relacional identificadas por los entrevistados fueron: (1) lograr la fidelidad del cliente, aumentar las ventas y rentabilidad; (2) conocer mejor las necesidades y gustos del cliente, ganarse su confianza; (3) diferenciarse de la competencia; (4) cerrar más rápido la venta, permitiendo al vendedor atender a más clientes, y a aquéllos ahorrar tiempo y esfuerzo en la compra; (5) que el cliente recomiende la empresa.

Referente a sus limitaciones, los entrevistados reconocieron que se requiere de tiempo para su aplicación y que tiene un costo alto. Resulta sorprendente comprobar cómo, aspectos relacionados con la reducción de márgenes, incluso la obtención de pérdidas (consecuencia de las exigencias del cliente), no fueron nombradas por los entrevistados.

Para clarificar este punto, el cuadro 4 muestra la proporción de importancia que los entrevistados atribuyeron a cada una de las ventajas y limitaciones que se derivan de llevar a la práctica este paradigma de ventas en el sector electrodomésticos.

Cuadro 4. Beneficios y limitaciones del enfoque relacional en los electrodomésticos

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

Fuente: Elaboración propia

Por último, faltaría dar respuesta a la tercera cuestión en esta investigación, la cual refiere a la *propuesta de un plan relacional para el sector de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe*. En este sentido, y fruto del trabajo empírico realizado, las recomendaciones que se les pueden brindar a los comercios minoristas se resumen en un plan de venta relacional (ver figura 1).

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

Siguiendo a Küster (2002), tenemos que, en un plan de venta relacional, como primera medida, debe hacerse un análisis de la lealtad y satisfacción. Esto es, identificar cuáles son los *elementos de la propuesta de valor* que ofrece la empresa, conocer qué valora como más importante el cliente y qué hace que él vuelva a comprar o recomendar comprar en esa tienda. Además, interesa determinar los patrones de medida para definir qué se entiende por cliente fiel, infiel, satisfecho e insatisfecho,

etc. La segunda tarea consiste en establecer los *objetivos* (lo que se espera conseguir con la iniciativa), los indicadores cuantificables que permitan ser auditados, y juzgar si están operando eficazmente. En este aspecto, es razonable no perseguir varios objetivos distintos con la misma intensidad sino centrarse en un par y diseñar un programa específico para conseguirlos.

El paso siguiente es el de *seleccionar el público objetivo*, es decir hacer una segmentación según el valor que tienen los clientes para identificar los segmentos más idóneos. La cuarta etapa comprende elaborar un *plan operativo* con acciones específicas y concretas para ese segmento de clientes. Para el sector electrodoméstico investigado proponemos las siguientes líneas de acción:

- Asignar un responsable de gestionar la relación con el cliente (un *key account manager*) que trabaje en forma coordinada con la fuerza de ventas, atención al cliente y marketing.
- Desarrollar, mejorar, o comenzar a usar la base de datos que los comercios entrevistados manifestaron poseer. Es recomendable que incorporen CRM que incluye, además, el sistema de servicio al cliente, *call center*, *e-mail marketing* y comercio electrónico para que así el vendedor pueda transferir a la base toda información que recoge del cliente, y evite que la información se pierda en caso de que el vendedor se desvincule de la firma.
- Añadir servicios de postventa alternativos o bien mejorar los que se ofrecen. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las acciones conjuntas con el fabricante, o el minorista por su cuenta podría prestar el servicio de instalación de artefactos tales como aires condicionados, cocinas, etc., servicio de mantenimiento de algunos artefactos y asistencia para mejorar el uso de los mismos.
- A los encargados de las tiendas de electrodomésticos se les aconseja pasar la mayor parte de su tiempo en el salón de ventas ya que así podrán captar más información del mercado y ver la actuación los vendedores. Esto no significa descuidar otras tareas administrativas.

- Ofrecer otras recompensas de las actuales, ligadas al mantener una relación a largo plazo con un cliente rentable, o bien por ventas de otros productos a los clientes actuales, o a otros clientes recomendados de aquellos para conseguir la motivación y compromiso del vendedor con el enfoque relacional.
- Incorporar el uso de nuevas herramientas de comunicación para contactarse con el cliente, y brindarle un trato diferencial; conocer los niveles de fidelidad, sus inquietudes, con el uso del telemarketing, e-mailing, página web, blogs, sms, chat, enviar mensajes personalizados en la factura del cliente, y adjuntar folletos publicitarios o una revista de clientes para comunicar novedades, ofertas, etc.
- Realizar venta cruzada y complementaria.
- Gestionar las quejas y reclamaciones de la clientela a través de un servicio de atención al cliente (0-800, foros en página web, foro, libro de quejas y sugerencias, etc.)
- Para construir procesos de lealtad de clientes, se mencionan las siguientes acciones: (1) premiar al cliente por su consumo (programa de puntos que consiste en ligar el consumo acumulado del cliente, en forma de puntos, para canjearlos por otros electrodomésticos); normalmente se lleva a la práctica con una tarjeta; (2) premiar por el tiempo que el cliente permanece en la empresa; (3) similar a lo anterior, se propone ofrecer descuentos en productos ligados al tiempo de permanencia; (4) una cuarta opción sería la de crear un programa de *partnership* que incluya descuentos en productos y servicios de otras empresas asociadas al programa. Son ejemplos las tarjetas de ServiClub de YPF, Discoplus de Supermercados Disco, o la nueva Club AutoMac de Mc Donald's. Este tipo de acciones abunda en los diferentes sectores, pero la mayoría de ellas no consiguen mucho. Es por ello, y de acuerdo con lo que plantean Nunes y Dreze (2005), que se afirma que el desafío radica en el diseño económico de la estructura de premios y en la creación de incentivos lo suficientemente atractivos para modificar los comportamientos, pero no tan generosos como para que se erosionen los márgenes.

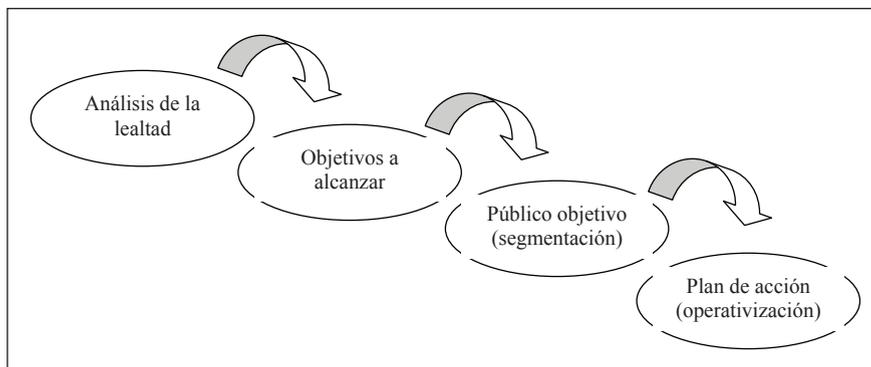


Figura 1. Guía para el desarrollo de un plan relacional. Fuente: Elaboración propia

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

12. Conclusiones, implicaciones académicas y empresariales y limitaciones del estudio

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

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

comercios como en más pequeños que pueden adoptar alguna de las recomendaciones realizadas.

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

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

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

- El sector de electrodomésticos de la ciudad de Santa Fe presenta ciertas características específicas que propician la aplicación de un enfoque relacional.
- Asimismo, según la opinión de los propios participantes en el estudio exploratorio, el éxito del sector de electrodomésticos viene determinado en gran medida por las relaciones con otros socios de intercambio como son los clientes.
- Por último, las características que poseen las ventas en este sector específico hacen necesario que el vendedor recurra en muchas ocasiones a adaptaciones en sus encuentros de ventas y a la oferta de un valor añadido al cliente.

En consecuencia, los comerciantes y los responsables de establecimientos de electrodomésticos deben reflexionar sobre cómo pueden entregar valor a su clientela, y sobre cómo pueden intentar ampliar las relaciones que con ella mantienen; todo ello en aras de conseguir su satisfacción y fidelidad. En un entorno altamente competitivo, donde las fuerzas competitivas reúnen esfuerzos, el enfoque relacional se plantea como una

ventaja competitiva sostenible que debe ser desarrollada y mantenida no sólo por la empresa sino por el personal que en ella trabaja.

13. Agradecimientos

- A María Verónica González, traductora literaria y técnica científica en inglés, M.P. 237/01 de Paraná, Entre Ríos, Argentina. Por la traducción del resumen al idioma inglés.
- Al profesor Ignacio Rodríguez del Bosque, Universidad de Cantabria. España, por la entrevista cedida exclusivamente para este trabajo.
- A la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas, UNL.

13. Notas

- 1 Acuerdo que fueron adheridas las principales cadenas de electrodomésticos. Clarín (2007) “Renuevan el acuerdo para mantener el precio de los electrodomésticos hasta fin de año” [18/09/2007] www.clarin.com
- 2 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) Encuesta de comercio electrodomésticos y artículos para el hogar. <http://www.indec.gov.ar>
- 3 Entrevista realizada a Rodríguez del Bosque, Ignacio. Universidad de Cantabria. España. Abril 2007.

14. Referencias

- Alet Vilagínés J. (1994). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas claves de marketing relacional*. España: Mc Graw-Hill.
- Allen, J.; F. Reichheld y R. Spielmann (2006). “Promesas Cumplidas,” *Gestión*, 11, 6 (noviembre-diciembre, 2006), pp. 122-130.
- Anderson, J.; J. Narus y W. van Rossum (2006). “Customer value propositions in business markets,” *Harvard Business Review*, (March, 01).

- Barroso Castro C. y E. Martín (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic Editorial.
- Braidot N. (1997). *Los que venden*. Segunda edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Cohen, M.; N. Agrawal y V. Agrawal (2006). "Winning in the aftermarkets," *Harvard Business Review*, (May 01).
- Doria, E. y R. R. Rico (2003). *Retail marketing, el nuevo marketing para el negocio minorista*. Segunda edición. Buenos Aires: Person education.
- Fernández, P. y R. Friedmann (2005). "No reste clientes, sume relaciones," *Harvard Business Review*, (febrero).
- Gallardo, D. (2000). "Nueva organización de la fuerza de ventas." *Mercado Cuyo*, (enero).
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Heller, M. (1993). *Venta Profesional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- INFOBAE (2007). *El comercio electrónico despega en la Argentina*. www.infobae.com, consultada el 8 de abril de 2007.
- INFOBAE profesional (2008). "Ya es oficial la ley de defensa del consumidor." www.infobaeprofesional.com.ar, consultada el 7 de abril de 2008.
- Ingram, T. N.; C. H. Schwegler y D. Hutson (1992). "Why Salespeople Fail." *Industrial Marketing Management*, 21 (August), pp. 225-230.
- Jolson, Marvin A. (1997). "Broadening the Scope of Relationship Selling." *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 4 (Fall), pp. 75-88.
- Kosiak, G.; F. Sánchez y M. Santesmases Mestre (2001). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Kotler, P.; G. Armstrong; D. Cámara Ibáñez y I. Cruz Roche (2001). *Marketing*. Octava edición. España: Pearson Education.
- Kotler P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Octava edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Küster, I. y D. J. Román (2003). "Venta relacional y venta adaptable: dos conceptos interrelacionados", *ESIC Market*, septiembre/diciembre, pp. 1-13.
- Küster, I. (2002). *La venta Relacional*. Madrid: Esic Editorial.

- Levitt, T. (1980). "Marketing success through the differentiation of anything", *Harvard Business Review*, January 01.
- Ley 24.240 (2006). *Defensa del Consumidor* Código de comercio de la República Argentina. Buenos Aires: La ley.
- Lindgreen, A. (1998). "The Emergence and Rise of Relationship Marketing Dyads in the International Food Distribution Chains", Stockholm, *The 11th EMAC Colloquium for Doctoral Students in Marketing*, May.
- Mc Kenna, R. (1991). *Marketing de relaciones*. Barcelona: Ediciones Piados.
- Mercado (2008). "Talento el petróleo del futuro". *Mercado*. 1081 (Abril), pp. 24-30.
- Miquel, Salvador; Alejandro Molla e Ismael Quintanilla (1987). "Marketing Interno y Desarrollo Personal". *ESIC MARKET*, 57, (julio/septiembre, 1987), pp. 69-80.
- Narver, J. C.; S. F. Slater y B. Tietje (1998). "Creating a Market Orientation," *Journal of Market-Focused Management*, 2, 3, pp. 241-256.
- Nunes, J. C. y X. Drèze (2005). "Your loyalty program is betraying you?" *Harvard Business Review*, April 06.
- Peppers, D.; M. Rogers y B. Dorf (1996). *Uno por uno el marketing del siglo XXI*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- PyMES (2006). "Vendedores fuertes, empresa rentable". *Pymes, Clarín*. 22 (enero, 2006), pp. 4-11.
- Reichheld, F. (2003). "La fidelidad como filosofía." *Gestión*. 8, 4 (julio-agosto, 2003), pp. 16-20.
- Reichheld, F. (2002). "Líderes en lealtad". *Gestión*, 7, 1 (febrero, 2002), pp. 44-53.
- Rodríguez del Bosque I. (2007). Universidad de Cantabria. Entrevista vía e-mail (abril, 2007).
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio (2001). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Mc Graw-Hill.
- Usandizaga, E. (2001). "Relación vs. Transacción". *Líderes del Tercer Milenio, Manual Integral de Marketing. Clarín y Mercado*, (Fascículo 10), p.18.