



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 76, Diciembre 2012, pp. 199-227**

# **Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas**

**Jorge de Sá**

ISCSP - Universidad Técnica de Lisboa (Portugal)

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2012 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas

**Jorge de Sá**

ISCSP - Universidad Técnica de Lisboa (Portugal)

## RESUMEN

*Desde 1948 la AMA (American Marketing Association) ha definido el concepto de marketing. Las definiciones producidas por AMA en 1985 y 2004 difieren como resultado de la visión del marketing como "una función organizacional y un conjunto de procesos" y por la introducción de nuevas dimensiones como "la aportación de valor" (lo que implica necesariamente el estudio de la cadena de valor del marketing) y de "gestión de relaciones con el cliente", lo que desplaza la acción del marketing del corto (transaccional) para el medio y largo plazo (relacional). En este contexto se puede preguntar ¿cuál es el papel que la función de marketing en las organizaciones de la economía social, en particular en las cooperativas?; Y en cuanto a las prácticas ¿cuál es la percepción que estas organizaciones tienen de esa función? ¿Y cuál es el papel que en esas prácticas tienen el marketing transaccional y el relacional? La investigación que origina el presente trabajo está basada en una encuesta, realizada en 2010 en una muestra representativa de las cooperativas portuguesas, que estudió su método de organización de marketing y procedió a levantar las actividades de marketing realizadas, tanto en el marco del marketing transaccional, como en el marco del marketing relacional. Las principales conclusiones muestran la necesidad de formación de los dirigentes de las cooperativas para atender la gestión del marketing y la importancia de las cooperativas en el desarrollo local.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas, Economía Social, Economía Solidaria, Marketing Relacional, Marketing Transaccional.

**CLAVES ECONLIT:** P130, M100, M310.

**Cómo citar este artículo:** SÁ, J. de (2012): "Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 199-227.

## Les pratiques de gestion de marketing dans les coopératives portugaises

**RESUME :** En 1948, l'AMA (l'American Marketing Association) définit le concept de marketing. Les définitions données par l'AMA en 1985 et en 2004 diffèrent, du fait de la vision du marketing en tant que « fonction organisationnelle et ensemble de processus » et de l'introduction de nouvelles dimensions telles que « l'apport de valeur » (qui implique nécessairement l'étude de la chaîne de valeur du marketing) et de « gestion de la relation client », qui fait évoluer l'action du marketing du court terme (transactionnel) vers le moyen et long terme (relationnel). Dans ce contexte, nous pouvons nous questionner sur le rôle de la fonction de marketing dans les organisations de l'économie sociale, notamment dans les coopératives, et sur la perception que ces organisations ont de cette fonction, en ce qui concerne les pratiques. Nous pouvons également nous demander quel est le rôle du marketing transactionnel et relationnel dans ces pratiques ? L'investigation à la source de ce travail repose sur une enquête réalisée en 2010 sur un échantillon représentatif de coopératives portugaises. Elle a étudié leur méthode d'organisation du marketing et a répertorié les activités de marketing réalisées, tant dans le cadre du marketing transactionnel que dans le cadre du marketing relationnel. Les principales conclusions révèlent le besoin de formation des dirigeants des coopératives en vue de s'occuper de la gestion du marketing et l'importance des coopératives au niveau du développement local.

**MOTS CLÉ :** Coopératives, Économie sociale, Économie solidaire, Marketing relationnel, Marketing transactionnel.

## Marketing management practices in Portuguese cooperatives

**ABSTRACT:** The American Marketing Association (AMA) has been defining the concept of marketing since 1948. The definitions produced by the AMA in 1985 and in 2004 differ as a result of the view of marketing as "an organizational function and a set of processes" and the introduction of new dimensions such as "delivering value" (which necessarily implies studying the marketing value chain), and "management of customer relationships," which shifts the marketing action from the short term (transactional) to the medium and long term (relational). In social economy organizations, especially cooperatives, what place does the marketing function occupy? Regarding practices, what perception do these organizations have of this function? In these practices, what is the role of transactional and relational marketing? A survey conducted in April 2010 among a representative sample of Portuguese cooperatives studied their organizational approach to marketing and asked about the marketing activities undertaken, both transactional and relational. The main conclusions point to the need for training the cooperatives' leaders in marketing management and to the cooperatives' relevance for local development.

**KEY WORDS:** Cooperatives, social economy, solidarity economy, relational marketing, transactional marketing.

## 1.- Introducción

La economía social y, en particular, el sector cooperativo, están basados en un modelo que, por su especificidad, favorece las relaciones entre sus agentes y, en primer lugar, entre los fundadores de sus organizaciones y de estas con sus distintos públicos y partes interesadas.

La economía social se desarrolla en red y su origen fue casi siempre determinado por la necesidad de responder a las necesidades sociales; su inclusión en el mercado mundial está mediada por una amplia gama de relaciones, en las que predomina una racionalidad de proximidad, animada por una comunicación interpersonal al mismo tiempo determinada y fuente promotora de fuertes identidades entre sus públicos internos y externos.

Como ya hemos escrito (Jorge de Sá, 2010:158), entendemos que “la economía social no se plantea de forma antagónica en relación al modelo capitalista dominante y global, sino más bien como economía complementaria y de proximidad, capaz de responder y resolver problemas concretos de personas concretas, promoviendo la cohesión y la integración social”.

Por los valores matriciales que deben guiar las organizaciones de la economía social, las relaciones con sus *stakeholders* deben poseer, entre otros aspectos, una transparencia democrática en su gestión y un compromiso claro con la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Estas exigencias se corresponden, en el plano de la gestión, con la necesidad imperiosa de integrar una filosofía de marketing relacional en la gestión de esas organizaciones.

En efecto, las organizaciones de economía social no actúan hoy en mercados cerrados o protegidos, por el contrario, tienen cada vez más que responder a las exigencias de mercados sofisticados y competitivos, lo que las obliga a adoptar técnicas modernas de gestión, bajo pena de quedarse obsoletas y entendidas por sus miembros, clientes y consumidores como proveedoras de productos o servicios de menor calidad, como entidades agonizantes en su imagen y reputación, prescindibles tan pronto como haya oportunidad para hacerlo.

Entre las modernas técnicas de gestión se encuentran las que están cubiertas por el concepto de marketing y, en particular, dado el modelo intrínseco de la misma idea de la economía social, el concepto de marketing relacional.

Las especificidades del tercer sector ganarán en estar presentes en todos los procesos de marketing a desarrollar por sus organizaciones, buscando las respuestas más adecuadas a la necesidad objetiva de mejorar sus condiciones de producción de bienes y servicios, sin olvidar, en ningún momento, el compromiso de desarrollo del capital humano que la economía solidaria debe asumir con todos sus *stakeholders*.

La evolución del concepto de marketing, en particular sobre su paradigma relacional, constituye una oportunidad que la gestión de las organizaciones de la economía social está obligada a considerar, especialmente en estos tiempos que la globalización del modelo liberal mercantil se pretende imponer como modelo único.

## 2.- Metodología

El trabajo que ahora se presenta, es fruto de una cuestión inicial relativa al uso del marketing en la gestión actual de las cooperativas portuguesas.

A lo largo del estudio de esta problemática, definimos un objetivo y dos hipótesis de investigación, a los cuales tratamos de responder a través de la utilización de una metodología correlacional.

El objetivo de la investigación es determinar el grado en que las cooperativas portuguesas recurren a técnicas de marketing, incluidas las del dominio transaccional y las que se integran en el ámbito relacional.

La primera hipótesis a demostrar afirma el predominio de las prácticas del marketing relacional sobre las del marketing transaccional en las cooperativas portuguesas.

La segunda hipótesis corresponde a afirmación de que en sus prácticas de marketing, las cooperativas portuguesas, privilegian el ámbito local, confirmando así su importancia para el desarrollo de su área de inserción territorial.

Se adoptó la técnica de entrevistas estructuradas con una muestra representativa del universo de las cooperativas portuguesas que se detallará más adelante (encuesta realizada en abril 2010), después del desarrollo conceptual de la problemática del marketing.

### 3.- Conceptos de Marketing

Según Peter Drucker (1973:132) “sólo hay una definición válida de negocio: crear clientes. Es el cliente quien determina lo que es negocio. Y como su propósito es crear clientes, cualquier negocio tiene dos funciones básicas: marketing (orientación al cliente) e innovación”.

Sin pretender centrar el debate de este trabajo en un enfoque teórico del marketing y su evolución en el tiempo, en los que la literatura es abundante y diversificada, la investigación que llevamos a cabo requiere, sin embargo, considerar el asunto, que vamos a limitar a lo que consideramos estrictamente necesario para los fines de la investigación.

Marketing, como gerundio asociado a la palabra “mercado” implica necesariamente la idea de acción en el mercado y sobre el mercado.

Para efectos de este trabajo se define mercado como el principio y el resultado de las interacciones entre una organización, sus clientes reales o potenciales, sus competidores, sus proveedores y otras partes interesadas.

La primera definición oficial de marketing se produjo en 1935 y fue realizada por la Asociación Nacional de Profesores de Marketing, una asociación norteamericana que precedió a la actual *American Marketing Association* (AMA).

En esta primera definición, el marketing es referido como “la realización de actividades de negocio que dirigen la circulación de bienes y servicios de los productores hacia los consumidores” (Lisa Keefe, 2004: 2) y fue esta misma definición que la AMA, creada en 1937, adoptó en 1948 y que mantuvo intacta en una “revisión” que hizo al concepto en 1960.

Sólo en 1985 la AMA revisó esta primera definición y definió el concepto de marketing como “El proceso de planificación y ejecución de la concepción, de la política de precios, de la promoción y de la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones” (AMA, 1985 y 1999).

En la nueva definición anunciada en septiembre de 2004, la AMA llegó a afirmar que el marketing “es una función organizacional y un conjunto de procesos que se relacionan con la creación, la comunicación, y el proporcionar valor a los clientes y también a la gestión de las relaciones con el cliente, para beneficio de la organización y todas sus partes interesadas (*stakeholders*)” (AMA, 2004 y 2006).

Una lectura comparativa de las definiciones de la AMA en 1985 y 2004 pone de manifiesto la preocupación de incluir las dimensiones de “la aportación de valor” (lo que implica necesariamente el estudio de la cadena de valor del marketing) y de “gestión de relaciones con el cliente, lo que desplaza la acción del marketing del corto (transaccional) para el medio y largo plazo (relacional).

De acuerdo con Stephen Dann (2006), esta nueva definición de marketing que la AMA propuso en 2004 dio lugar a cinco grandes cambios:

- el marketing deja de ser concebido principalmente como un proceso organizacional y se ve ahora como una función y un proceso, lo que requiere una “función de marketing” en la organización;
- la sustitución de la referencia explícita a los elementos del *marketing-mix* a favor de la noción ampliada de valor para el cliente - “lo que el cliente cree que ganó a cambio” (Michael Porter, 1985) -, donde estos elementos se incluyen;
- el foco se centra ahora en el marketing relacional que sustituye a la noción de satisfacción de los objetivos individuales y de la organización;
- la introducción de la idea de que el marketing debe beneficiar a todas las partes interesadas en una determinada organización (*stakeholders*) es fracturante con respecto a la dinámica que se apoya en la relación transaccional entre el cliente o consumidor y la organización;
- el cambio deja de estar explícitamente en el centro del marketing, sino que continúa, aunque de forma implícita y asumida, a integrar el núcleo del concepto, como concretización de un “momento de verdad” de un complejo relacional que directa o indirectamente alcanza a todos los *stakeholders*.

En enero de 2008 la AMA revisó la definición de 2004 para pasar a definir que el “marketing es la actividad, conjunto de normas y procesos para crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general” (AMA, 2008).

El sentido de los cambios recientes en la definición del concepto es extender su alcance más allá de las organizaciones, buscando integrar el marketing individual (de lo que son ejemplo los creadores de sitios web o las formas de la promoción y del auto-fortalecimiento de una carrera profesional o política).

Cabe señalar que la idea de “cambio de valores” que, en la definición de 2004, sólo estaba implícita en el contexto relacional, se hizo explícita en la definición que la AMA adoptó en 2008.

La mejor comprensión de los cambios introducidos por la AMA en sus sucesivas definiciones de marketing implica que reflexionemos, *ab initio*, sobre el marketing clásico basado, como se lee en la definición de 1985, en el concepto de *marketing-mix*, presente a través de la referencia explícita en esta definición a los elementos que lo componen, inicialmente designados por las 4 P: *product* (producto), *pricing* (precio), *placement* (plaza) y *promotion* (promoción).

En el contexto de las teorías relacionadas con la actividad comercial son pocos los instrumentos de trabajo que tienen una presencia tan grande como el propio concepto de *marketing-mix* y sus cuatro P.

En el *marketing-mix*, el producto significa el objeto o servicio que desea poner en el mercado, el precio representa la cantidad que el comprador potencial está dispuesto a cambiar por el producto, la ubicación, el lugar donde el producto puede ser encontrado y los canales de distribución utilizados para hacerlo llegar hasta ahí y, finalmente, la promoción integra todas las actividades de comunicación destinadas al mercado.

James Culliton (1948) ha hecho la primera referencia al concepto de *marketing-mix*, Neil Borden en su discurso al asumir el cargo de Presidente de la AMA en 1953, introdujo el término *marketing-mix*, Jerome McCarthy (1960) redujo a cuatro los “ingredientes” de la mezcla (*mix*) de marketing, a continuación, Philip Kotler (1967, 1971, 1972), el hombre a quien Malcolm Warner en su Enciclopedia Internacional de Negocios y Gestión (1998: 361) escribió que “es el fundador de la moderna gestión de marketing”, se convertirá en el gran divulgador del concepto del *marketing-mix* y sus diferentes P.

Teóricos, profesores y operacionales del marketing, todos, pronto asimilaron el instrumento del *marketing-mix* y de sus P, que algunos llegaron a elegir como un nuevo paradigma orientador de cualquiera acción comercial y que para Christian Grönroos (1994) se puede considerar como la “caja de herramientas” del marketing transaccional y el arquetipo de la planificación de marketing.

El relanzamiento de la economía después de la segunda guerra mundial empieza a dar frutos en los años cincuenta del siglo pasado y abre las puertas de lo que vendría a ser llamado sociedad de consumo, proceso bien caracterizado por Baudrillard (1995) en su obra con el mismo título.

Jean Paul Sartre (1972), en el primer libro de su trilogía sobre los caminos de la libertad (*L'âge de raison*), que escribió aun durante la Segunda Guerra Mundial, puso, de forma premonitrice, su personaje Mathieu en la obligación de elegir ante un amplio conjunto de objetos (y por lo tanto ser condenado a ser libre), una situación que nos reencontramos, aunque en un contexto totalmente diferente, en John Naisbitt (1993: 29) cuando caracteriza a la sociedad de la información como la sociedad de “opción múltiple” (frente a la opción dual), que el autor afirma entre 1956 y 1957, años durante los cuales por “la primera vez en la historia estadounidense, el número de ‘cuellos blancos’ superó al de los de ‘cuello azules’”.

Bajo la presencia permanente y obsesiva del fracaso y del éxito anunciados, donde el crecimiento es la regla a seguir y la recesión es la amenaza destructiva que niega los fundamentos ideológicos de la sociedad de consumo, las empresas tienen que vender más y más, lo que explica la complejidad y la sofisticación creciente de las técnicas a las cuales las empresas tienen que recurrir para aumentar sus ventas.

## 4.- Marketing transaccional y marketing relacional

Es en este ambiente de presión constante en que estas técnicas para promover las ventas de productos adquieren una nueva dimensión cualitativa y cuantitativa y es en este clima en el que se desarrolla el marketing tradicional, basado en sus diversas P, que más tarde se llamaría marketing transaccional.

Para Ian Gordon (1998), al asentar sobre esta base funcional, el marketing transaccional está muy limitado en cuanto a la posibilidad de desarrollar un proceso integrado de relaciones con los clientes, por lo que, para el autor, la solución está en sustituir esa aproximación por otra que privilegie los clientes y las relaciones, más que los mercados y productos.

En efecto, al estar organizado en torno a los procesos que abarcan todos los aspectos de la institución, el marketing relacional se organiza con el fin de reunir y cruzar entre sí las diferentes áreas del marketing, reforzando el trabajo en equipo, lo que sugiere que el enfoque relacional implica niveles de gestión del negocio más integrados y más complejos.

Esta solución implica la participación de todas las áreas de la organización en compartir una "filosofía de marketing", convirtiendo cada uno y todos los colaboradores en agentes del marketing de la organización, como Regis McKenna escribió (1991) en el magazine de negocios de Harvard: "El marketing no es una función, es una manera de hacer negocios [...] el marketing debe penetrar toda la organización, hacer parte de la descripción de tareas de todos, desde el recepcionista hasta el consejo de administración".

Es en el contexto de afirmación progresiva del sector de los servicios en la economía mundial que deben entenderse las discontinuidades conceptuales, que para algunos son efectivas roturas epistemológicas, operadas en el interior del marketing.

Junto con el crecimiento de la economía de servicios, también se debe tener en cuenta la sofisticación de los mercados – que cada vez hacen que sean menos eficaces las técnicas del marketing masivo, el aumento de la competencia y de la oferta – ambas a escala global –, el considerable incremento de la aplicación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas formas de negocio en red, potenciadas por la economía global.

La madurez de los mercados en América del Norte y Europa, donde un alto poder adquisitivo se encuentra con una oferta bastante saturada, llevó muchos agentes del mercado a tomar conciencia de que los métodos, técnicas y herramientas más utilizadas por el marketing tradicional ya no respondían con la eficacia anterior, lo que les llevó a argumentar que la clave podría estar en el fortale-

cimiento de la relación con los clientes y consumidores, con el fin de aumentar su satisfacción y, como un *plus*, su compromiso.

La primera referencia al concepto de marketing relacional se remonta a 1983 y se debe a Leonard Berry (1983:146), quien sostuvo que el marketing relacional se puede aplicar “cuando hay opciones alternativas, cuando el cliente tiene el poder de decidir y cuando hay una continua demanda, a lo largo del tiempo, del producto o del servicio”. Junto a este autor también se deben referir como iniciadores del concepto a, Theodore Levitt (1983) y Jagdish Sheth (1988).

Christian Grönroos (1994: 9) define el concepto de marketing relacional, escribiendo que tiene “la intención de establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y otros *stakeholders*, con beneficio y como resultado de la consecución de los objetivos de las partes implicadas”, añadiendo que el objetivo perseguido por el marketing relacional se basa en un proceso de intercambios mutuamente beneficioso, basado en “cumplir las promesas”, donde la confianza se asume como un factor de gran importancia y en el cual las “relaciones son normales, pero no necesariamente, de largo plazo”.

En el núcleo del concepto de marketing relacional está la idea de que los clientes tienen un valor continuado a lo largo de un período, durante el cual se mantienen en esa condición. De acuerdo con Kristian Möller y Halinen Aine (2000) son cuatro las áreas que están en el origen del marketing relacional, es decir, el marketing organizacional, el marketing de la distribución, el marketing de los servicios y el marketing directo (incluyendo en este la gestión de base de datos).

En lo esencial, hay tres enfoques teóricos relacionados con el marketing relacional: la Escuela Nórdica, Cranfield School (anglo-australiana) y la escuela designada por las iniciales IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*).

La Escuela Nórdica, que se basaba más en el marketing industrial y en el de servicios que en el de bienes de consumo, se ocupó principalmente, desde los años ochenta del siglo pasado, con los aspectos de satisfacción del cliente y la lealtad de su consecuente fidelización, estableciendo una relación entre la calidad percibida (fruto de la relación entre las expectativas y las percepciones después de la compra / prestación del servicio) y la satisfacción del cliente. Posteriormente, los nuevos desarrollos teóricos añadirían al modelo la representación social del prestador.

Según Kotler (1998:53), en el marketing, la satisfacción se puede definir como “el sentimiento de agrado o de descontento resultante de la comparación del rendimiento esperado por el producto (o resultado) en relación a las expectativas de la persona”.

Christian Grönroos (1994, 1996, 2000) y Evert Gummesson (2002) son algunas de las principales referencias de la escuela escandinava. Para este último el marketing relacional es el “marketing visto como (un conjunto de) interacciones, relaciones y redes” (Gummesson, 1994: 6), es decir, como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo.

El enfoque desarrollado por la escuela anglo-australiana, inicialmente centrada en la *Cranfield Graduate School of Management*, en el Reino Unido, se basaba en el trabajo de Martin Christopher, Adrian Payne y David Ballantyne (1991) que crearon la teoría de los seis mercados: el mercado interno, el de influencia, el de referencia, el de contratación, el de los proveedores y el de los clientes.

Estos autores integraron directamente las ideas de TQM (*Total Quality Management*), que combina los conceptos de calidad, marketing y servicio al cliente, llamando al resultado “marketing relacional”.

Según Lancaster (1995), Christopher, Payne y Ballantyne asocian el marketing relacional a una adaptación constante a la evolución de los mercados, sobre la base de la cadena de valor de la calidad, lo que constituye la esencia del llamado proceso de re-ingeniería basado en el ejemplo pionero de Toyota – el desarrollo del sistema de gestión de JIT (*Just In Time*) – centrado en las necesidades del cliente, reduciendo el tiempo de respuesta (y por lo tanto acelerando la producción de valor), profundizando y ampliando la relación con los clientes, incluso si el número de ellos disminuyera.

Otro autor destacado de esta escuela es Francisco Buttle (2004), a quien se deben importantes avances en relación a los conceptos de “gestión relacional con el cliente” (*CRM*, en inglés) y de “gestión de la calidad”.

Al reflexionar sobre la evolución del concepto y de la práctica de marketing, Christopher Martin y los otros dos coautores de la obra referida, escribieron que el marketing moderno comenzó a ser dominado por el marketing de bienes de consumo (años 50), seguido en la década de los 60 por el marketing industrial (más tarde designado *business to business*).

Para estos tres autores la década siguiente vio el surgimiento del marketing social (*non profit and societal marketing*), en los años 80 se desarrolló el marketing de servicios, para salir finalmente en los años 90 el marketing relacional.

Dentro de este enfoque de marketing, los autores de *Cranfield School* hacen hincapié en la integración de la gestión de la calidad, de los conceptos de marketing de servicios y de las relaciones económicas con los clientes.

La tercera escuela de marketing relacional tiene la designación de *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)* y se inició en Suecia (Universidad de Upsala), pero se desarrolló poco después en el Reino Unido (Universidad de Bath), Francia (Universidad de Lyon) y Alemania (Universidad de Ludwik Maximilians de Munich), a través de varios autores de los que han destacado Haakan Haakansson (1987) o David Ford (2006).

Su enfoque se centró, al principio, en la necesidad de desarrollar instrumentos adecuados a las necesidades específicas derivadas de la aplicación del marketing a los mercados llamados *business*

to business (B2B), donde los contratos tienen una duración más larga. Añadiría además, que el marketing B2B fue designado inicialmente como marketing industrial.

A partir de la investigación basada en el marketing organizacional llevada a cabo por esta escuela, se ha desarrollado la teoría de marketing de la interacción en red, sobre la base de relaciones establecidas entre los agentes de la oferta y de la demanda, sobre sus actividades en el mercado y sobre los recursos disponibles para ellos.

En efecto, si el marketing relacional en sus inicios se centró en los clientes, su evolución ha llevado a la consideración de la acción en red, que es apoyada por autores como Jagdish Sheth y Atul Parvatiyar (2000, 2002).

Acerca de este tema también hay que señalar la obra de tres autores, Roger Palmer, Lindgren Adán y Joel Vanhamme (2005: 320), que sostienen que la interacción entre empresas y entre individuos y empresas es generadora de múltiples relaciones entre los compradores, proveedores y otros agentes del mercado agregados en red, por lo que existen ventajas competitivas que pueden obtenerse a través de una buena selección del proceso y del manejo apropiado de los participantes de la red.

Después de la contribución esencial de las tres escuelas que acabamos de abordar, se desarrollaron propuestas de modelos híbridos de las cuales es ejemplo el trabajo de Jaqueline Pels, Nicole Coviello y Rod Brodie (2000).

Para estos tres profesores, las empresas no deben ser puestas ante una elección radical entre el tipo de enfoque de marketing a seguir, por ejemplo, entre el marketing clásico o el relacional, ya que hay situaciones en las que una opción por uno es más válida y situaciones en que la elección por otro es la mejor solución.

El marketing relacional y el marketing transaccional ganarían así siendo considerados como complementarios y no mutuamente excluyentes, ya que una solución podría ser mejor en un contexto y la otra en otro.

Hay situaciones en que el marketing transaccional podría constituir la solución más adecuada, por ejemplo, en relación con los productos de consumo de bajo valor, cuando el producto es una materia prima, cuando el costo de cambio de proveedor es baja o cuando el cliente está más interesado en una simple transacción que en una relación duradera. Por el contrario el marketing relacional sería preferible si ninguna de estas condiciones se verifica.

Para Pels, Coviello y Brodie el marketing transaccional constituye “los cimientos del edificio del marketing”, que, en algún caso, gana al ser complementada por la gestión de las relaciones derivadas del propio negocio.

De acuerdo con estos tres autores, las elecciones de la empresa dependen de las situaciones específicas del mercado y de sus entornos, y de la forma como los agentes implicados en el mercado las entienden, “así como, la forma en que ellos perciben como los otros agentes pueden influir en su situación en el mercado” (Pels et al, 2000:16).

Roger Layton (2011: 197) escribió que el “reconocimiento de la importancia de la prestación del servicio ha contribuido al crecimiento del marketing relacional” y cualquiera que sea la escuela y los otros enfoques teóricos del marketing relacional (Cranfield, Nordica IMP Grupo o de otro tipo), todos están de acuerdo en dar gran importancia a las aplicaciones de marketing encaminadas a solidificar las relaciones entre las distintas partes interesadas (*stakeholders*), al incremento de un mayor nivel de compromiso (*commitment*) y al aumento de la rentabilidad de la relación, todo esto a través de la persecución de un objetivo estratégico central, el de la retención de clientes.

Estos criterios son evidentes en la más reciente tendencia del marketing relacional que se llama “marketing personalizado”. Por otra parte, este enfoque es el que, como hemos visto, está en la base de la modificación reciente de la American Marketing Association (AMA 2008) en la definición del concepto de marketing.

Esta perspectiva es teorizada por Kotler, que afirma que el modo en cual el marketing directo ha sido usado en el pasado ha ido sufriendo una transformación gradual, siendo hoy más utilizado en una base de marketing relacional, a medida que aumenta el conocimiento de esto, lo que resultaría del hecho de que las teorías clásicas del marketing se han centrado más en las formas de atraer clientes y generar transacciones que en la preocupación de mantenerlos (Kotler, 1999:483).

El objetivo estratégico de retener a los clientes, de fidelizarlos, satisfechos con la calidad de la prestación recibida, lleva, entre otras cosas, a la creación de incentivos a la permanencia del cliente. Ejemplo de esto son las técnicas de “empaquetamiento” (*bundling*) de productos o servicios (es decir, la creación de combinaciones de productos o servicios a través de una única oferta, por un precio único), las promociones cruzadas de los productos o servicios relacionados entre ellos o el desarrollo de programas de fidelización.

Nagasimha Kanagal (2009: 14) afirma que el “conocimiento y la aplicación de marketing relacional ayuda a alcanzar la satisfacción del cliente, a mantener los clientes y a la adquisición de clientes”

A propósito de la retención de clientes, Kotler dice que en los mercados competitivos, muchas compañías redireccionarán o asignarán recursos importantes a la retención de clientes, ya que “podría costar cinco veces más atraer a nuevos clientes que mantener los ya existentes, o porque el marketing directo o el marketing «agresivo» (*offensive marketing*) requiere más cantidad de recursos para hacer transferencias de clientes de la competencia” (Kotler, 1999: 482).

Más recientemente Kaylene Williams (2012: 22) afirma que las relaciones de marketing contribuyen “a la reducción de los costos y aumentar ingresos. Es decir, relaciones de marketing eficaces pueden contribuir al desarrollo de la lealtad del cliente a largo plazo y a una ventaja competitiva sostenible”.

En finales del siglo pasado la discusión de los beneficios del marketing relacional y del marketing transaccional seguía viva. Por ejemplo, Klaus Backhaus (1997: 21) afirma que el marketing relacional no es relevante en algunos mercados de intercambio, como en los casos en que las estrategias de “tira la piedra y corre” son más apropiadas.

Como opina John Egan (2004:92) será más útil aceptar el marketing relacional como una nueva parte del arsenal del marketing que eternizarnos en una discusión sobre el hecho de que constituye, o no, un nuevo paradigma. Para este autor abordar a través del marketing relacional es la estrategia más adecuada en relación a los mejores clientes que estén interesados y fidelizados y que sean rentables para la organización.

Esta opinión fue corroborada por Kristian Möller (2007: 5), afirmando que “la Escuela de Gestión de Marketing es la que ofrece el enfoque más preciso para las decisiones de marketing en aquellas situaciones en las que hay un conjunto de relaciones con los clientes cuyo mercado sea poseedor de un expresivo componente transaccional”.

En otro tipo de crítica al marketing tradicional, basada fundamentalmente en criterios financieros, Peter Doyle (2000) sostiene que para abordar el mercado a través del *marketing-mix* lleva a situaciones no rentables, ya que no se centra en crear valor para accionistas.

Por ejemplo, Jagdish Sheth y Atul Parvatiyar (2000) asocian el marketing transaccional a la distribución de valor y el marketing relacional a la creación de valor, integrando al cliente en el proceso de creación. De hecho, ese tipo de críticas ha impulsado el análisis de muchos autores que vinieron a participar en el desarrollo de lo que ahora se llama marketing relacional.

Por su parte, Robert Lauterborn (1990:26) propone un enfoque centrado en el cliente en lugar de ser en el vendedor. Para este autor el modelo del *marketing-mix* y sus 4 P iniciales ya no tiene la misma utilidad que tenían en la mitad del siglo pasado, y propone sustituir los P por 4 C a saber: Clientes (*Customer solution*), Coste del cliente, Conveniencia y Comunicación.

En relación a este tema Philip Kotler (2003: 17) más tarde escribiría: “Tenga en cuenta que las cuatro P representan el punto de vista del vendedor [...] (mientras que) desde el punto de vista del comprador (que Lauterborn enfatiza) cada herramienta de marketing debe ser concebida para proporcionar un beneficio al cliente”.

Para Mark Tadajewski (2009:318) el “marketing relacional podría ser un nuevo paradigma y las organizaciones están cada vez más hacia la promoción de relaciones más estrechas con sus clientes”

En conclusión, más allá del debate sobre si el marketing relacional constituye o no un nuevo paradigma de marketing, o incluso simplemente una nueva idea reconstruida a partir de viejos conceptos, la verdad parece ser que el marketing relacional aun no habrá pasado su fase adolescente, y aunque potencie resultados muy prometedores, hace falta, sin embargo, un mayor esfuerzo de verificación empírica como base para futuros desarrollos teóricos más sólidos y maduros.

Sin embargo, desde una perspectiva diferente, Grönroos (1994) afirma que existe una teoría general de marketing que, por cierto, también es defendida por Sheth (1988) que censa diversas escuelas de marketing y del pensamiento posmoderno de esta disciplina.

El marketing es, como se ve, al mismo tiempo una filosofía y una función. Como filosofía el marketing busca el conocimiento, la comprensión de los intercambios y el proceso de optimización del valor. Como función, dentro de las organizaciones, el alcance y los límites del marketing abarca cuatro áreas específicas: la comprensión del cliente y su valor potencial; la creación de productos y servicios que el cliente valore; la comunicación con segmentos específicos sobre los valores que quieren intercambiar; la distribución de valor a la organización y a los clientes.

## **5.- Las prácticas de marketing en las cooperativas**

Como ya se mencionó, la investigación que aquí se presenta tiene por objetivo responder a la cuestión de partida en la que nos preguntamos si las cooperativas portuguesas están utilizando el marketing en sus prácticas de gestión, para inmediatamente después de una reflexión teórica acerca del marketing, definir un objetivo central, conocer el grado de utilización del marketing en las cooperativas portuguesas y dos hipótesis, una relativa al predominio de las prácticas del marketing relacional sobre las del marketing transaccional en las cooperativas portuguesas y la otra donde se afirma que en sus prácticas de marketing, las cooperativas portuguesas, privilegian el ámbito local, confirmando así su importancia para el desarrollo de su área de inserción territorial.

Conociendo la importancia que tienen las cooperativas del sector agrícola en el conjunto de las cooperativas portuguesas, el estudio mejora al ser segmentado según la actividad con el fin de verificar si las prácticas de marketing tienen incidencias similares según el tipo de actividad y si tales prácticas presentan o no diferencias significativas en función de ese criterio.

Los resultados también ganan al segmentar de acuerdo a la región a la que pertenecen las cooperativas y en función de su tamaño.

Para cumplir el objetivo y las dos hipótesis formuladas, dentro de un marco metodológico correlativo, se realizó un estudio cuantitativo (utilizando un cuestionario estructurado), cuyo universo se compone de las mil más grandes cooperativas portuguesas identificadas en un listado proporcionado por la “Cooperativa António Sérgio para a Economia Social” (CASES), en el marco de la cooperación con el Centro de Investigación en Administración y Políticas Públicas (CAPP) del Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas (ISCSP) de la Universidade Técnica de Lisboa.

La Tabla 1 muestra la distribución del universo y de la muestra aleatoria estratificada que fue tomada del CASES de acuerdo a las variables de segmentación que allí están referenciadas.

Dada la importancia de la variable relativa a la actividad económica, la opción era construir una muestra de asignación no proporcional para garantizar que la mitad de la muestra estuviera constituida por cooperativas del sector agrícola cuando, en número, su porcentaje de peso es un poco menos de un tercio de las mil mayores a las que hace referencia CASES.

El cuestionario fue preparado de conformidad con el objetivo y las hipótesis mencionadas anteriormente y las preguntas utilizadas están en cada tabla de resultados.

En lo referente a la primera hipótesis, optamos por entrevistar a los responsables de las cooperativas acerca de las prácticas concretas de marketing realizadas, con el objetivo de clasificarlas, posteriormente, como indicadores de estrategias de marketing relacional o transaccional.

Esta opción no está libre de peligros, porque esas prácticas no son más que herramientas, y no es fácil decidir en cuál de las dos opciones se encajan, porque más importante que las herramientas son las formas en que se utilizan. No obstante, la opción seguida se justifica debido a la dificultad, inevitable en la práctica, que los entrevistados tienen para conceptualizar cual de los paradigmas de marketing en estudio, privilegian en su organización.

La encuesta fue realizada por la empresa Aximage durante la segunda semana de abril de 2010.

La técnica utilizada fue la entrevista telefónica asistida por ordenador y que se tradujo en 201 entrevistas válidas realizadas a responsables (directores) de las cooperativas. Todos los encuestadores fueron supervisados.

La muestra final fue reequilibrada sobre la base de la matriz que cruza las tres variables (actividad X región X dimensión) de la estratificación con el fin de que sea representativa del universo del estudio. Debemos tener en cuenta que una proporción, en un universo de mil unidades, en una muestra aleatoria simple de 201 entrevistas, genera una semiamplitud del intervalo de confianza de hasta 5,5% (95% de probabilidad).

## Mapa de Portugal



## Tabla 1. Estructura de la muestra

COOPERATIVAS	UNIVERSO	MUESTRA
TOTAL ( <i>n</i> )	1000	201
ACTIVIDAD (%)		
Agrícola	30,2	49,8
No agrícola	69,8	50,2
REGIÓN (%)		
Norte	28,0	26,9
Centro	27,0	30,3
Lisboa/Setúbal	28,4	24,4
Sur	16,6	18,4
DIMENSIÓN* (%)		
Micro	39,6	30,8
Pequeñas	39,2	31,8
Medias	21,2	37,4

\* La dimensión de las cooperativas ha sido definida con base en los datos de CASES relativos al volumen de negocios anual, con las siguientes categorías: Micro = menos de 100 mil €; Pequeñas = entre 100 mil y dos millones €; Medias = más de dos millones €.

## 6.- Resultados de la encuesta

Pasamos a la presentación de los resultados de la encuesta realizada. En cada tabla se encuentra la pregunta del cuestionario de cuyas respuestas esa tabla ha sido elaborada. Como se puede observar en la Tabla 2, los resultados muestran que sólo el 15% de las cooperativas portuguesas tienen un sector o un departamento autónomo que se ocupa del área de marketing. Ni la actividad, ni el tamaño de la cooperativa generan una asociación significativa con la frecuencia de la presencia de un departamento autónomo de marketing. Esta presencia, por pequeña que sea, es mayor en las regiones norte y central de Portugal.

Por otra parte, en las cooperativas donde existe un sector autónomo de marketing (15% como vimos), sólo alrededor de un tercio tiene como dirigente de su sector de marketing una persona con formación universitaria en marketing. Es prácticamente también de un tercio la proporción de los directores de ese sector autónomo que, al mismo tiempo, son miembros de la administración de la cooperativa.

**Tabla 2. Organización del marketing en la cooperativa**

“En su cooperativa, dentro o fuera del sector comercial, ¿existe un sector o departamento autónomo que se ocupa del área de marketing?” (%)		El responsable del area autónoma de marketing tiene un pregrado en marketing.	El responsable del area autónoma de marketing es miembro de la dirección de la cooperativa.	
Sector de marketing:	SI			NO
<b>TOTAL</b>	<b>14,7 %</b>	<b>85,3 %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>4,7%</b>
<b>ACTIVIDAD</b>				
Agrícola	13	87	7	3
No agrícola	16	85	5	5
<b>REGIÓN</b>				
Norte	21	80	9	5
Centro	19	81	2	5
Lisboa/Setúbal	9	91	6	4
Sur	7	94	3	3
<b>DIMENSIÓN</b>				
Micro	13	87	1	4
Pequeñas	16	84	7	7
Medias	16	84	12	2

Base: Total de cada fila.

Esto significa que sólo el 5% de las cooperativas portuguesas cuenta con un departamento autónomo de marketing, cuyo director tiene formación universitaria en marketing. El mismo porcentaje vale para los directores de marketing miembros de la administración de la cooperativa.

La dimensión de la cooperativa es importante para la frecuencia de existencia de un departamento autónomo de marketing dirigido por un pre graduado en marketing: de menos de 1% en las cooperativas de talla micro, esta cifra se eleva al 7% en las pequeñas y llega al 12% en las que son de talla media, valor que, de todas maneras, se puede considerar un porcentaje muy bajo.

En cuanto a ser al mismo tiempo director del sector autónomo de marketing y miembro de la administración de la cooperativa, las variables de segmentación consideradas no introducen ninguna diferencia notable.

Son sólo 3 de las 201 cooperativas de la muestra (1,5 %) donde al mismo tiempo se encuentran las tres condiciones: existe un sector autónomo de marketing, su director es administrador de la cooperativa y tiene, al menos, un pregrado universitario en marketing.

**Tabla 3. Desarrollo de las actividades de marketing**

¿Su cooperativa ha realizado en los últimos doce meses alguna o algunas actividades de marketing? (pregunta “abierta”) % horizontales		
Desarrollaron actividades:	SI	NO
<b>TOTAL</b>	<b>62,9</b>	<b>37,1</b>
<b>ACTIVIDAD</b>		
Agrícola	58	42
No agrícola	65	35
<b>REGIÓN</b>		
Norte	69	31
Centro	68	32
Lisboa/Setúbal	68	33
Sur	35	66
<b>DIMENSIÓN</b>		
Micro	68	32
Pequeñas	54	46
Medias	71	29

Base: Total de cada fila.

Si, como vimos, sólo 15% de las cooperativas tienen un departamento autónomo de marketing, es grande (cerca de dos tercios) el número de encuestados que dijeron que sus cooperativas habían desarrollado actividades de marketing en los doce meses anteriores a la encuesta.

La presencia de actividades de marketing fue menos intensa en las cooperativas agrícolas y mucho menos en el sur de Portugal. Siete de diez encuestados de las cooperativas más pequeñas (eventualmente con necesidad de una mayor agilidad) e igual proporción de los encuestados de las cooperativas de tamaño medio han llevado a cabo actividades de marketing en los doce meses anteriores a la encuesta.

Después de la pregunta “abierta” (que figura en el Tabla 2) y de la respuesta espontánea que genera, se pidió a cada entrevistado responder a varias preguntas de “sí o no” (preguntas “cerradas”, lo que provoca respuestas “estimuladas”) sobre la realización, por la cooperativa, de una amplia gama de actividades de marketing.

De estas actividades, unas se identifican con el marketing transaccional (publicidad, producción y distribución de folletos, promociones y patrocinios) y otras están más cerca del marketing relacional (marketing directo, presencia en ferias, edición de publicaciones de carácter informativo, portal o sitio en la Internet y acciones dirigidas a los *stakeholders*).

**Tabla 4. Percepción de las actividades de marketing**

1. ¿Su cooperativa ha realizado en los últimos doce meses alguna o algunas actividades de marketing? (pregunta “abierta”);		
2. ¿De cada una de las siguientes actividades dígame si se ha desarrollado esa actividad o no en su cooperativa en los últimos doce meses?		
Desarrollaron actividades: RESPUESTA SUGERIDA	RESPUESTA ESPONTÁNEA	
Marketing Transaccional	SI	NO
SI	61,1	23,8
NO	1,8	13,3
Marketing Relacional	SI	NO
SI	62,9	35,1
NO	-	2,0

Base: Total de la muestra.

Una parte importante de los encuestados comenzó respondiendo (espontáneamente) que su cooperativa no había hecho ninguna actividad de marketing para, más tarde, las mismas personas, cuando son estimuladas, identificaran una o más acciones efectivamente realizadas. Este porcentaje alcanzó un valor de 23,8% cuando el estímulo era acerca de acciones de tipo transaccional y el 35,1% en el caso de acciones de marketing relacional.

Estos resultados muestran una cierta dificultad conceptual en relación al conjunto de actividades que caen dentro del ámbito del marketing por parte de algunos entrevistados, lo que no es de extrañar si tenemos en cuenta, como vimos, que 85% de las cooperativas no tienen un sector autónomo de marketing y que en las restantes 15% que tienen ese sector autónomo casi dos tercios de sus dirigentes no tienen formación universitaria de marketing.

Mismo entre responsables empresariales de todos los sectores es todavía común encontrar la confusión entre los conceptos de marketing y de publicidad. Siendo la publicidad una actividad de marketing transaccional no sorprenderá que sean las acciones de marketing relacional las que los dirigentes encuestados menos identifican como siendo actividades de marketing.

Un análisis más detallado de los datos reveló que dentro de las actividades de marketing relacional son las acciones dirigidas a los *stakeholders* las que son menos identificadas con el marketing, mientras que, en el caso de las acciones del marketing transaccional son los patrocinios a eventos realizados por instituciones regionales o locales lo que genera una peor identificación con el marketing.

Pasemos ahora al detalle de las actividades de marketing efectivamente realizadas por las cooperativas portuguesas entre el mes de abril de 2009 y abril de 2010.

**Tabla 5. Tipo de actividades de marketing**

¿De los siguientes tipos de actividades cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Actividades de marketing transaccional:	%
• Publicidad	63,6
• Patrocinios	59,8
• Promociones	54,9
Actividades de marketing relacional:	
• <i>Stakeholders</i>	95,3
• Internet	66,4
• Ferias	57,6
• Publicaciones periódicas	34,9
• Marketing directo	33,4

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

Dentro de las actividades de marketing transaccional el primer lugar es ocupado por el uso de publicidad a través de la compra de espacio en los medios de comunicación. Si una proporción de casi dos tercios de las cooperativas (63,6%) recurrió a la publicidad, la concretización de patrocinios ha movilizó a un porcentaje muy cercano (59,8%), seguido de la realización de promociones, tipo de acción donde incluimos la producción de folletos y su distribución en lugares públicos y los repuestos y regalos en ferias y puntos de venta (54,9%).

Son, sin embargo, las actividades asociadas al marketing relacional las que han movilizó más cooperativas, aunque algunas de esas actividades no fueron entendidas como actividades de marketing por parte de aquellos que son los responsables por su realización.

Actividades relacionadas con la evaluación de la calidad y de la satisfacción de los *stakeholders*, con la dedicación de al menos un colaborador en la dinamización de las relaciones con esas partes interesadas, o con la realización de eventos de entretenimiento o de formación realizados con esos *stakeholders* interesaran a casi todas las cooperativas (95,5%).

Después de las actividades de relación a través de la Internet, que han sido desarrolladas por dos tercios de las cooperativas (66,4%), sigue la presencia en ferias con espacio propio para reuniones con clientes y proveedores (57,6%).

Por último, con la movilización de un tercio de las cooperativas, encontramos las actividades relacionadas con publicaciones (34,9%), en gran parte de edición habitual, y las acciones del llamado marketing directo (33,4%).

En la tabla 6 está expreso el tipo de medios de comunicación elegidos para compra de espacio publicitario por las cooperativas (63,6% del total).

**Tabla 6. Medios publicitarios utilizados**

De los siguientes medios de comunicación social ¿dígame dónde ha comprado su cooperativa espacio publicitario en los últimos doce meses?	
Publicidad en la prensa nacional	18,5
Publicidad en la prensa regional/local	43,6
Publicidad en la radio nacional	3,9
Publicidad en la radio regional/local	29,8
Publicidad en la TV nacional	6,2
Paneles de Publicidad exterior a nivel nacional	5,0
Paneles de Publicidad exterior a nivel regional/local	42,3
Paneles de Publicidad exterior en ferias / exposiciones	24,9
Publicidad en internet	40,8

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

Confirmando la importancia de la economía social para el desarrollo local, se verifica que el uso de publicidad en medios de comunicación tradicionales se logró principalmente a nivel regional o local.

Probablemente los encuestados inflaran sus respuestas sobre la utilización de publicidad a través de la internet, porque es habitual la confusión entre el concepto de publicidad con compra de espacio (*advertising*) y la comunicación de productos o de servicios (*publicity*).

La realización de patrocinios, que ha interesado al 59,8% de las cooperativas, tiene su composición en la tabla 7.

**Tabla 7. Tipos de patrocinios**

De los siguientes tipos de actividades ¿cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Patrocinios de fiestas de nivel nacional	6,5
Patrocinios de fiestas de nivel regional / local	43,1
Patrocinios deportivos de nivel nacional	3,4
Patrocinios deportivos de nivel regional / local	22,7
Patrocinios de eventos culturales de nivel nacional	4,4
Patrocinios de eventos culturales de nivel regional / local	37,5
Mecenazgo a instituciones de carácter social de nivel nacional	2,9
Mecenazgo a instituciones de carácter social de nivel regional / local	33,1

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

Una vez más se destaca la importancia de las cooperativas en el desarrollo local, en este entorno a nivel del apoyo que dan a la vida cultural local y a otras organizaciones de economía social (IPSS, bomberos, ONG) con las que comparten la misma área geográfica.

Los diferentes tipos de actividades de promoción, que 54,9% de las cooperativas han desarrollado, son objeto de la tabla 8.

### Tabla 8. Tipo de promociones

De los siguientes tipos de actividades ¿cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Distribución de folletos u otro material impreso en espacios públicos	49,7
Ofertas de regalos publicitarios	36,7
Exposición o reposición de productos en grandes superficies comerciales	16,3
Promociones o pruebas de producto en grandes superficies comerciales	10,0

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

Las actividades en las grandes superficies comerciales, las de exposición o de reposición de productos (también conocido como *merchandising*), las promociones o pruebas, están asociadas al tipo de actividad de las cooperativas y un análisis más profundo de los datos enseña que esas actividades están relacionadas principalmente con los productos alimenticios.

La parte más importante de las actividades de promoción realizadas por las cooperativas se relaciona con la distribución de folletos y regalos.

Después de analizar la composición de las actividades que integran el área de marketing transaccional, seguimos con la presentación de la composición de las actividades que integramos en el ámbito del marketing relacional, empezando por el tipo de actividades realizadas con los *stakeholders* de las cooperativas, que, como hemos visto, interesan a casi la totalidad de estas (95,3%).

**Tabla 9. Tipo de acciones con los *stakeholders***

De los siguientes tipos de actividades ¿cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Colaborador dedicado a relaciones con los clientes	58,5
Encuestas de satisfacción de clientes	35,7
Colaborador dedicado a relaciones con socios de la cooperativa	45,3
Encuestas de satisfacción de socios de la cooperativa	17,3
Acciones de información y debate con los colaboradores	82,1
Acciones de formación para colaboradores	57,9
Acciones de refuerzo para la cohesión de los colaboradores	50,8
Encuestas de satisfacción de colaboradores	26,3
Colaborador dedicado a relaciones con proveedores	56,3
Encuestas de satisfacción de proveedores	16,6
Reuniones con autoridades o con organizaciones locales (*)	61,0

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple

(\*) Autoridades u organizaciones locales sin relación directa o comercial con la cooperativa.

Cuatro de diez cooperativas no tienen un colaborador dedicado, exclusiva o principalmente, a las relaciones con clientes y proveedores, lo que, sobre todo para los clientes, puede dar lugar a graves problemas de gestión.

Por otro lado, si el acto de escuchar el grado de satisfacción de los clientes ha interesado a un poco más de un tercio de las cooperativas, la gestión de este tipo de retorno de la información con respecto a los colaboradores (entorno interno) ha movilizadado a un poco más de una cuarta parte, mientras que para los miembros de las cooperativas y para sus proveedores no ha llegado a una sexta parte. Se añade que, con relación a sus socios, más de la mitad de las cooperativas no tienen ningún colaborador con la tarea única o principal de la gestión de las relaciones con los cooperativistas.

Más arriba están las relaciones de proximidad, especialmente con las autoridades y las organizaciones locales que no están en relación directa con la cooperativa, lo que interesa a más de seis de diez cooperativas; así, se señala, una vez más, la importancia de la inserción local de las organizaciones de la economía social.

Por último, las relaciones con los colaboradores, en el ámbito del marketing relacional interno, interesan a una mayoría de las cooperativas encuestadas, no solo principalmente a través de reuniones con el personal interno de conocimiento y discusión de proyectos de la cooperativa, sino también mediante la organización de acciones de formación y de iniciativas de carácter convivial, incluso lúdico, diseñado para los colaboradores y sus familias.

Después de las relaciones con los *stakeholders* se destaca el interés de las cooperativas por internet que, como hemos visto, reúne a dos tercios de la muestra.

### Tabla 10. Forma de utilización de internet

De las siguientes actividades en la internet ¿cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Intranet	21,0
Portal	23,0
"Site"	60,1
Presencia en redes sociales	23,0

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

Seis de diez cooperativas tienen un sitio en el cual se relacionan con sus distintos públicos, mientras las demás actividades importan a un poco más de un quinto.

Hemos visto que cerca de un tercio de las cooperativas encuestadas poseen publicaciones regulares que presentan en dos soportes distintos.

### Tabla 11. Tipo de publicaciones periódicas

De los siguientes tipos de publicación periódica ¿cuáles han editado en los últimos doce meses?	
Publicación periódica en papel	27,7
Publicación periódica electrónica	17,3

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

En un poco más de un cuarto de las cooperativas en el período considerado se ha editado una publicación en papel y una sexta parte ha publicado en formato electrónico.

Las acciones de marketing directo que, en general, están relacionados con la gestión de bases de datos, y se integran, por eso, en el contexto del marketing relacional son, que como hemos verificado, practicadas por alrededor de un tercio de las cooperativas encuestadas

### Tabla 12. Tipo de acciones de marketing directo

De los siguientes tipos de actividades ¿cuáles han realizado en los últimos doce meses?	
Envío masivo de e-mails	24,0
Envío masivo de correo directo ( <i>mailing</i> )	22,2
Realización masiva de llamadas telefónicas ( <i>telemarketing</i> )	5,2

Base: Total de la muestra; Nota: Respuesta múltiple.

El recurso a acciones de envío masivo de correo electrónico y correo directo ha interesado a un poco más de una de cinco cooperativas, mientras que las acciones de telemarketing las ha movilizado muy poco.

## **7.- Conclusiones**

Los resultados de investigación permiten responder a los objetivos que nos propusimos, pudiendo concluir que la mayoría de las cooperativas portuguesas recurre a varias técnicas de marketing, en particular del ámbito comunicacional, si bien que de manera poco estructurada como se deduce de hecho sólo el 15% de las cooperativas tiene un sector de marketing organizado de forma autónoma.

El hecho de que esta falta de autonomía alcance en proporciones semejantes a las cooperativas sin importar su dimensión, así como el bajo nivel de formación de los responsables de coordinar las actividades de marketing y su presencia irrelevante en las direcciones de las cooperativas, llama la atención sobre la necesidad de que estas organizaciones de economía social sean fuertemente sensibilizadas, simultáneamente, para la especificidad organizacional de las actividades de marketing y para los buenos resultados de su plena integración a todos los niveles de la institución, incluyendo al más alto nivel de la dirección corporativa.

Como recuerda Canaveira Campos (2004:1), a través de las palabras de Antonio Sergio, el gran pensador del cooperativismo portugués, “antes de constituir una cooperativa se debería crear una escuela, señalando así que la educación es necesaria para una correcta vivencia cooperativa”.

Por eso, la referida necesidad de sensibilización aconseja la realización de acciones de formación de alta dirección, justificadas por las dificultades de percepción del concepto de marketing por una proporción significativa de los responsables de las cooperativas de la muestra encuestada. Añade el hecho que más de un tercio no identifica un ancho conjunto de actividades del marketing relacional como siendo acciones de marketing y casi un cuarto de esos mismos responsables se quedan sin ni siquiera identificar en el ámbito del marketing (transaccional) algunas acciones directamente relacionadas con la publicidad, los patrocinios o las promociones.

Cuando comparamos los resultados relativos a la proporción en que las cooperativas portuguesas practican actividades de marketing de naturaleza transaccional o relacional, verificamos que de un modo general existe el predominio de acciones de tipo relacional sobre las otras, lo que confirma la primera hipótesis que presentamos.

Este predominio de las actividades de marketing relacional, que ponen de relieve las relaciones con los diferentes *stakeholders* (miembros de la cooperativa, colaboradores, clientes, proveedores y dirigentes de instituciones locales), podrá sorprender, dado el bajo nivel de organización autónoma de los procesos de marketing y la escasa formación de los responsables del área. Sin embargo, a nuestro entender, estos hechos por sí solo causaron sorpresa a aquellos que piensan en las cooperativas como si fueran empresas iguales a otras del sector privado capitalista.

En efecto, las organizaciones de economía social poseen la marca indeleble del territorio que ocupan, se desarrollan a partir de una red compleja de relaciones que, aunque basada en lo local, se cruzan (e incluso se “globalizan”) con otras organizaciones privilegiando la cooperación, lo que significa que su matriz de identidad primaria esté constituida por una base relacional que las organizaciones de economía social nunca podrán perder, so pena de su descaracterización, agonía y muerte.

Los resultados confirman la segunda hipótesis que formulamos, ya que tanto las actividades que se insertan en el marketing transaccional, como las que se incluyen en el marketing relacional son mucho más practicadas a nivel local que a nivel nacional.

Este hallazgo confirma la importancia decisiva de las cooperativas (y de las otras organizaciones de economía social) para el desarrollo local de proximidad, para poder, a partir de su anclaje al territorio, participar en la dinamización de un desarrollo local sostenido, próximo a las personas y al medio ambiente.

## Bibliografía

- AMA – American Marketing Association (1985): “AMA board approves new marketing definition”, *Marketing News*, 1, marzo.
- AMA – American Marketing Association (1999): “Definitions”, consultable en: <http://www.ama.org/about-ama/marketdef.asp>.
- AMA – American Marketing Association (2006): *Dictionary of Marketing Terms*, Online: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>, Acceso en 30/6/2006.
- AMA – American Marketing Association (2004): “Definition”, *Marketing News*, Septiembre 15, <http://www.marketingpower.com/content21257.php>.
- AMA – American Marketing Association (2008): <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>

- BACKHAUS, K. & BÜSCHKEN, J. (1997): "What do we know about business-to-business interactions? A synopsis of empirical research on buyer-seller interactions". In Gemünden, H., Ritterand, T. & Walter, A. (Eds.), *Relationships and Networks in International Markets*, Oxford Pergamon, 13-36.
- BAUDRILLARD, J. (1995): *A Sociedade de Consumo*, Lisboa, Edições 70.
- BERRY, L. (1983): "Relationship marketing". In Berry, L., Shostack, G. & Upah, G. (Eds.), *Emerging perspectives of services marketing*, Chicago, American Marketing Association, 25-38.
- BUTTLE, F. (2004): *Customer Relationship Management*, Oxford, Elsevier.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A. & BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- CAMPOS, M.C. (2004): "A educação e a formação cooperativas", *Revista de Estudos Cooperativos Pensamento Cooperativo*, 4, INSCOOP.
- CULLITON, J. (1948): *The Management of Marketing Costs*, Graduate School of Business Administration, Boston, Mass: Harvard University.
- DANN, S. (2006): "Exploring the Cross compatibility of the Andreasen (1995) definition of social Marketing and the AMA (2004) definition of Commercial Marketing", <http://philica.com>, artículo nº 62.
- DE SÁ, J. (2010): "Formación profesional y cooperativa en Portugal", *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 7 (65), 149-173.
- DOYLE, P. (2000): *Value based marketing*, Wiley, Chichester.
- DRUCKER, P. (1973): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row.
- EGAN, J. (2004): *Relationship marketing. Exploring relational strategies in marketing*, England, Prentice Hall.
- FORD, D. (Ed.) (2006): *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, Chichester, John Wiley & Sons.
- GORDON, I. (1998): *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Chichester (R.U.), John Wiley and Sons Publishers.
- GRÖNROOS, C. (1994): "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, 32:2, 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, 34:4, 5-14.
- GRÖNROOS, C. (2000): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Chichester, John Wiley & Sons.
- GUMMESSON, E. (2002): *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

- HAAKANSSON, H. (1987): *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London, Croom Helm.
- KANAGAL, N. (2009): "Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy", *Journal of Management and Marketing Research*, 18 (3), 1-17.
- KEEFE, L. (2004): "What is the Meaning of Marketing?", *Marketing News*, 15th september.
- KOTLER, P. (1967): *Marketing management: analysis, planning, and control*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1971): *Marketing decision making: a model building approach*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- KOTLER, P. & COX, K. (Eds.) (1972): *Readings in marketing management*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1998): *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, São Paulo, Atlas.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. & WONG, V. (1999): *Principles of Marketing*, Prentice Hall Europe.
- KOTLER, P. (2003): *Princípios de marketing*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.
- LANCASTER, G. & REYNOLDS, P. (1995): *Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- LAUTERBORN, R. (1990): "New marketing litany: four Ps passé: C-words take over", *Advertising Age*, 61 (41), October.
- LAYTON, R. (2011): "Marketing: is management all that there is?", *Journal of Historical Research in Marketing*, 3:2, 194-213.
- LEVITT, T. (1983): "After the sale is over", *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- MCCARTHY, J. (1960): *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood (Illinois), Richard D. Irwin Inc.
- MCKENNA, R. (1991): "Marketing is everything", *Harvard Business Review*, 69:1, 65-79.
- MÖLLER, K. & HALINEN, A. (2000): "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction", *Journal of Marketing Management*, 16, 1/3, 29-54.
- MÖLLER, K. (2007): "Battle over Marketing Theory – Role of Marketing Mix in the Relationship Marketing Era", comunicación en la 36ª Conferencia de la EMAC, Reykjavik, 24/05/2007.
- NAISBITT, J. (1993): *Macrotendências - Dez Novas Orientações Para as Novas Vidas*, Lisboa, Presença.

- PALMER, R., LINDGREEN, A. & VANHAMME, J. (2005): "Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions", *Marketing Intelligence & Planning*, 23:3, 313-330.
- PELS, J., COVIELLO, N. & BRODIE, R. (2000): "Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8:3, 11-20.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.
- SARTRE, J.-P. (1972): *L'âge de Raison*, Paris, Gallimard.
- SHETH, J., GARDNER, D. & GARRETT, D. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York, John Wiley & Sons.
- SHETH, J. & PARVATIYAR, A. (Eds.) (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, London, Sage, 149-170.
- SHETH, J. (2002): "Evolving relationship marketing into a discipline", *Journal of Relationship Marketing*, 1:1.
- TADAJEWSKI, M. (2009): "Editing The History of Marketing Thought", *Journal of Historical Research in Marketing*, 1:2, 318-329.
- WARNER, M. (Eds.) (1998): *The IEBM handbook of management thinking*, London, International Thomson Business Press (1<sup>a</sup> ed.).
- WILLIAMS, K. (2012): "Core qualities of successful marketing relationships", *Journal of Management and Marketing Research*, 10, May, 1-29.

