

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
DE LA EMPRESA**

Joan LLonch i Andreu

UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA
Servei de Biblioteques



1500131700

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
DE LA EMPRESA**



Joan LLonch i Andreu

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
Y SUS EFECTOS EN LOS RESULTADOS
DE LA EMPRESA**

Joan Llonch i Andreu

**Tesis doctoral dirigida por
Dr. Joaquín Tena Millán**

Bellaterra, Enero de 1993

*Visto B⁷
Tena*

Agradecimientos

Esta tesis no hubiera sido posible sin la contribución y el apoyo del Dr. Joaquín Tena. Desde aquí le agradezco el interés y la dedicación puesta en la dirección del proyecto y sus valiosos consejos y recomendaciones.

Doy las gracias también al Dr. Enric Ribas, por el importante papel desempeñado como tutor de esta tesis y a su colaboración en la viabilidad del proyecto.

Quiero agradecer asimismo la inestimable y constante ayuda recibida del profesor Sebastián Waliño, especialmente en la parte correspondiente al planteamiento de la investigación empírica y al análisis de los resultados.

La profesora Pilar López me ayudó también en las primeras fases del trabajo y le doy las gracias.

Finalmente, agradecer al profesor Pere Caba haber tenido la paciencia de leerse la tesis y aportar sus valiosos comentarios.

1 INTRODUCCIÓN	7
2 CONCEPTO GENERAL SOBRE LA ORIENTACION DE LA EMPRESA AL MERCADO	16
2.1 Presentación	16
2.2 Delimitación del concepto de orientación al mercado	18
2.3 Análisis de definiciones clásicas sobre el marketing	20
2.3.1 Definición de Felton (1959)	20
2.3.2 Definición de Hise (1965)	21
2.3.3 Definición de Bell y Emory (1971)	22
2.3.4 Definición de Bagozzi (1975)	23
2.3.5 Definición de Lush, Udell y Laczniak (1976)	25
2.3.6 Definición de Day (1984)	26
2.3.7 Definición de Houston (1986)	27
2.4 Análisis de las definiciones más actuales	28
2.4.1 Definición de Webster (1988)	28
2.4.2 Definición de Deshpande y Webster (1989)	30
2.4.3 Definición de Kohli y Jaworski (1990)	30
2.4.4 Definición de Narver y Slater (1990)	36
2.5 Resumen de los principales componentes	41
3 POSTURAS CRÍTICAS RESPECTO AL CONCEPTO DE MARKETING Y A LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	44
3.1 Introducción	44
3.2 Exposición general de las principales críticas	45
3.3 Análisis de cada una de las críticas	47
3.3.1 Argumento crítico nº 1	47
3.3.2 Argumento crítico nº 2	54
3.3.3 Argumento crítico nº 3	57
3.3.4 Argumento crítico nº 4	60
3.3.5 Argumento crítico nº 5	61

3.3.6	Argumento crítico nº 6	63
3.3.7	Argumento crítico nº 7	63
3.4	Conclusiones sobre las críticas analizadas	66
4	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE CADA UNO DE LOS COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO	68
4.1	Introducción	68
4.2	Marketing como filosofía de los negocios	69
4.2.1	Definición del concepto e importancia	69
4.2.2	Diferencias entre el marketing como filosofía y como función en la empresa	72
4.2.3	Resumen del apartado y conclusiones	75
4.3	Marketing como cultura organizativa	75
4.3.1	Definición del concepto e importancia	76
4.3.2	Conclusiones apartado	79
4.4	La orientación al cliente	79
4.4.1	Definición del concepto e importancia	80
4.4.2	Significado del término "cliente"	83
4.4.3	Características	84
4.4.4	Efectos de la orientación al cliente	89
4.4.5	Orientación al cliente y tipo de empresa	91
4.4.6	Conclusiones del apartado	91
4.5	La orientación a la competencia	92
4.5.1	Definición del concepto e importancia	93
4.5.2	Características	95
4.5.3	Diferencias entre la orientación al cliente y a la competencia	96
4.5.4	¿Qué énfasis otorgar a la orientación a la competencia?	97
4.6	La integración y coordinación de funciones	103
4.6.1	Definición del concepto e importancia	104

4.6.2	Necesidad de la integración y coordinación de funciones	106
4.6.3	Características	108
4.6.4	Integración y coordinación de funciones y orientación al mercado	109
4.7	La orientación al beneficio	111
4.7.1	Definición del concepto e importancia	112
4.7.2	Orientación al beneficio y orientación al mercado	113
4.8	La perspectiva a largo plazo	118
4.8.1	Definición del concepto e importancia	118
4.8.2	Perspectiva a largo plazo y orientación al mercado	119
4.9	La orientación al entorno	120
4.9.1	Definición del concepto e importancia	121
4.9.2	Orientación al entorno y orientación al mercado	123

5 EL MODELO CONCEPTUAL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y OTRAS ORIENTACIONES ALTERNATIVAS EN LA EMPRESA 125

5.1	Introducción	125
5.2	El modelo conceptual	126
5.3	Introducción al estudio de las orientaciones de la empresa	127
5.4	Visión general de las distintas orientaciones de la empresa	128
5.5	Orientación al producto y a la producción	131
5.5.1	Definición de orientación al producto y a la producción	132
5.5.2	Características principales	132
5.5.3	Diferencias entre la orientación al producto y la producción y al mercado	135
5.5.4	El cambio de una orientación al producto o a la producción	136
5.6	Orientación a la venta	139

5.6.1	Definición de orientación a la venta . . .	140
5.6.2	Características	141
5.6.3	Diferencias entre la orientación a la venta y al mercado	143
5.7	Orientación a la tecnología	145
5.7.1	Definición de orientación a la tecnología	145
5.7.2	Características	146
5.7.3	Diferencias entre la orientación tecnológica y la orientación al mercado .	147
5.7.4	El debate sobre qué tipo de orientación debe predominar: la orientación tecnológica o la orientación al mercado	148
5.8	La orientación al marketing	150
5.8.1	Definición de orientación al marketing .	151
5.8.2	Características	151
5.8.3	Diferencias entre la orientación al marketing y la orientación al mercado . .	152
5.9	Análisis comparativo global de las distintas orientaciones	155
6	ORIENTACIÓN AL MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA	157
6.1	Introducción	157
6.2	Fundamentos de la ventaja competitiva	158
6.3	El logro de ventajas competitivas duraderas . .	159
6.3.1	Estrategia y ventaja competitiva	159
6.3.2	Esencia de la ventaja competitiva	161
6.4	Orientación al mercado como ventaja competitiva	168
6.4.1	Las ventajas competitivas "duraderas" . .	171
6.4.2	La estrategia de marketing y el logro de ventajas competitivas duraderas	173
6.4.3	Grado de competencia en el sector y orientación al mercado	175

7 ORIENTACIÓN AL MERCADO Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS	179
7.1 Introducción	179
7.2 Concepto de estrategia genérica de empresa	180
7.3 Principales estrategias genéricas de empresa	182
7.4 Estrategias genéricas de Porter y orientación al mercado	187
7.5 Estrategias genéricas de Porter y resultados	190
8 ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA ORIENTACION AL MERCADO	194
8.1 Introducción	194
8.2 Efectos en los empleados	195
8.3 Efectos en los clientes	196
8.4 Efectos en los resultados	197
8.4.1 Enfoques para evaluar los resultados	201
8.4.2 Descripción del modelo adoptado para la medición de los resultados	207
9 DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	211
9.1 Introducción	211
9.2 Medición del grado de orientación al mercado	212
9.2.1 Análisis de los principales antecedentes	212
9.2.2 Modelo para la medición del grado de la orientación al mercado	218
9.3 Relación entre la orientación al mercado y la estrategia genérica de empresa	220
9.4 Efectos de la orientación al mercado en los resultados	221
9.5 La muestra de empresas	222
9.6 El cuestionario y el método de encuesta	224
10 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN	230

10.1	La muestra definitiva de empresas	230
10.2	Análisis de la fiabilidad	234
10.3	Validación del modelo	236
10.3.1	Análisis de la validez convergente . . .	237
10.3.2	Análisis de la validez discriminante . .	238
10.3.3	Análisis de la validez concurrente . . .	239
10.4	El grado de orientación al mercado	241
10.5	Efecto de la orientación al mercado en los resultados	244
10.5.1	Influencia de la participación extranjera en la relación entre orientación al mercado y resultados	247
10.5.2	Influencia del tamaño de la empresa en la relación entre orientación al mercado y resultados	249
10.6	Discusión	251
10.6.1	Orientación al mercado y factores condicionantes	251
10.6.2	Orientación al mercado y resultados de la empresa	256
11	CONSIDERACIONES FINALES	267
12	ANEXOS	271
13	BIBLIOGRAFÍA	301

INTRODUCCIÓN

La teoría tradicional ha venido sosteniendo durante los últimos treinta años que la empresa que adopta el concepto de marketing y se orienta al mercado obtiene mejores resultados¹. A pesar del gran número de posturas favorables, tanto en el mundo académico como el de la práctica empresarial, con respecto al concepto de marketing y a la orientación al mercado, son escasos los trabajos dirigidos a medir el grado de orientación al mercado de una empresa y evaluar sus efectos en los resultados.

Conscientes de la importancia del tema, el Marketing Science Institute², máximo exponente institucional de la investigación en el área de marketing, viene considerando desde 1988 que la o-

¹ Ver, entre otros, Felton (1959); Levitt (1960); Hise (1965); Lush, Udell y Laczniak (1976); Day (1984); Kotler (1988); Webster (1991).

² Ver las publicaciones del Marketing Science Institute de 1988, 1990 y 1992.

orientación de la empresa a sus clientes y al mercado es uno de los campos prioritarios de estudio.

El presente trabajo se enmarca precisamente en la línea propugnada por el Marketing Science Institute, tratando de contribuir al avance de los conocimientos sobre el concepto de marketing, la medición de su grado de adopción por parte de la empresa y los efectos que dicha adopción genera en sus resultados.

Al interés que todo lo anterior pueda tener en el ámbito académico hay que añadir la relevancia para las empresas que deseen mejorar su competitividad. En unos momentos en que se habla tanto sobre la competitividad de la empresa, creemos que no se puede pasar por alto la contribución de la orientación al mercado en dotar a la organización de una mayor capacidad para competir. El importante papel de la orientación al mercado en la mejora de la competitividad ha sido defendido por el propio Presidente del Círculo de Empresarios, Ysasmendi (1991), a través de las afirmaciones siguientes,

"...en un proceso de incremento del grado de competencia y de internacionalización, la competitividad consiste, en síntesis, en colocar como objetivo y conseguir como resultado que el cliente o comprador quede satisfecho. Ésa debe ser la primera preocupación de la empresa, que ha de funcionar sobre la base de tal planteamiento, ya que al desaparecer los mercados cautivos los clientes irán adonde sean mejor tratados."

En definitiva, la recomendación de Ysasmendi de situar como

objetivo y conseguir como resultado que el cliente o comprador quede satisfecho es la base esencial del concepto de marketing. Así pues, para conseguir dicho objetivo es necesario potenciar la orientación de la empresa al mercado, con lo que ésta podrá mejorar su nivel de competitividad.

La necesidad de que la empresa se oriente más a los clientes y al mercado no es un tema de actualidad solamente en España, sino también en la mayoría de países del entorno Europeo. Según un estudio realizado por el INSEAD de París a cargo de Larreche, Powell y Ebeling (1987), ejecutivos de 128 importantes empresas europeas estaban de acuerdo en que durante la década de los noventa asistiremos a un incremento importante en los niveles de competencia. Dichos ejecutivos tenían el convencimiento que la batalla para ganar clientes en Europa será cada vez más dura. De los 18 temas estratégicos clave analizados por esta muestra de empresas, los tres que fueron considerados más importantes para el futuro hacían referencia precisamente a la relación entre la empresa y sus clientes³.

Un ejemplo reciente de una conocida empresa que se encuentra en plena fase de reorientación a los clientes y al mercado nos lo ofrece la multinacional holandesa Philips⁴. Después de cosechar fuertes pérdidas, el nuevo Presidente de la compañía puso en marcha en 1990 la denominada "Operación Centurión", dirigida a concienciar a todos los empleados sobre la importancia de los

³ Según el mencionado estudio, las tres cuestiones consideradas más relevantes fueron: (1) hacer frente a la creciente importancia de la calidad del producto y al mayor contenido de servicio, (2) la evaluación de las características cambiantes del cliente, y (3) la creación de una cultura de marketing en toda la empresa.

⁴ Ver "La Gaceta de los Negocios" del 8 de Enero de 1992, pag. 18.

clientes y la necesidad de que la empresa se oriente a los mismos y al mercado para mejorar sus resultados.

En función de lo dicho anteriormente creemos que en la actualidad resulta de gran interés profundizar en los elementos de la orientación al mercado, en sus formas de medición y en las repercusiones de dicha orientación en los resultados de la empresa. Esas son las materias que aborda la presente investigación.

El primer capítulo ofrece una visión sobre el concepto general de la orientación al mercado, con el objetivo de centrar la cuestión en el marco de las referencias bibliográficas de mayor relieve. Se expone en el mismo la relación existente entre el concepto de marketing y la orientación al mercado, dado que en esencia la adopción del concepto de marketing es la base para que la empresa implante esta orientación. A la vista del protagonismo de dicho concepto, se analizan una serie de definiciones sobre el mismo, a cargo de importantes autores, con el fin de identificar sus componentes fundamentales.

El capítulo se divide en dos partes diferenciadas. En la primera se estudian algunas de las definiciones "clásicas" sobre el marketing, es decir, las formuladas desde finales de los años cincuenta hasta finales de los ochenta. En la segunda se analizan las definiciones más recientes, o sea, desde 1988 hasta la actualidad. Consideramos a Webster (1988) como el introductor de esta segunda época en la evolución del concepto de marketing, época caracterizada por un nuevo auge en la investigación conceptual y empírica sobre la orientación al mercado, sus componentes y sus efectos. Indudablemente Webster ha contribuido de forma muy notable a fomentar el interés sobre la cuestión, no sólo a través de

sus publicaciones⁵, sino también desde su posición de Director Ejecutivo del Marketing Science Institute⁶.

A partir del análisis de este conjunto de definiciones, al final del primer capítulo se expone un resumen de los componentes del concepto de marketing que aparecen con mayor frecuencia en las mismas.

En el segundo capítulo se estudian las principales críticas al concepto de marketing aparecidas a lo largo del tiempo. A través de la revisión de dichas críticas y del análisis sobre su validez se intenta clarificar la esencia del concepto e identificar formas inadecuadas de aplicación. Las críticas proceden de distintas épocas y han sido formuladas por autores diversos. En el capítulo se exponen de forma individual cada una de ellas, para pasar después a su análisis pormenorizado. En dicho análisis se tienen en cuenta las polémicas que algunas de estas críticas han suscitado entre el mundo académico, y se aporta nuestra particular posición con respecto a las mismas.

El capítulo se cierra con un apartado de conclusiones en relación a las críticas estudiadas, con un especial énfasis en la exposición de las reflexiones realizadas a fin de subsanar los motivos de las críticas que parecen tener mayor consistencia en la formulación del concepto de marketing o en su forma de aplicación.

⁵ Ver los dos artículos recientes de Webster sobre estas cuestiones (1988 y 1991).

⁶ Webster ocupó el puesto de Director Ejecutivo del Marketing Science Institute entre 1987 y 1989. Desde 1988 hasta hoy en día, el MSI ha situado la cuestión de la orientación de la empresa al mercado como uno de los temas prioritarios de investigación.

El tercer capítulo pretende establecer una conexión con los dos anteriores. Se tiene en cuenta el conjunto de posibles componentes de la orientación al mercado identificados en el primer capítulo, así como las críticas al concepto de marketing analizadas en el segundo. En cada apartado se estudia uno de los posibles componentes de la orientación al mercado, con el objetivo de comprender su significado y determinar su grado de idoneidad en el contexto de la orientación al mercado.

De dicho análisis crítico, apoyado por la bibliografía más reciente, se selecciona a tres de los componentes estudiados, rechazando al resto, ya sea por su falta de relevancia en un modelo conceptual sobre la orientación al mercado o por considerar que son componentes redundantes.

En función de los tres componentes seleccionados, en el siguiente capítulo se formula un modelo conceptual sobre la orientación al mercado, modelo que servirá de base para el estudio de su grado de aplicación en las empresas. Una vez delimitado el modelo conceptual sobre la orientación al mercado, el resto del capítulo se destina a analizar otras orientaciones distintas que se pueden presentar en las empresas. Entre las orientaciones distintas a la orientación al mercado destacan por su importancia la orientación al producto y a la producción y la orientación a las ventas. Asimismo, se analiza en profundidad la diferente óptica implícita en una orientación al marketing y una orientación al mercado, terreno éste en donde ha proliferado la confusión, especialmente a lo largo de la última década⁷.

⁷ Sigue habiendo autores que utilizan de forma indistinta los términos orientación al mercado y orientación al marketing cuando, en nuestra opinión, se trata de conceptos diferentes.

En el siguiente capítulo se trata la relación entre la orientación al mercado y el logro de ventajas competitivas. En esencia, como ya pusimos de manifiesto anteriormente, el supuesto de fondo es que si la orientación al mercado permite a la empresa conseguir unos mejores resultados, ello ha de ser debido a que dicha orientación fomenta el logro de ventajas competitivas. Así pues, se revisa el concepto de ventaja competitiva y el de estrategia de empresa, para acabar conectando ambos conceptos con el de la orientación al mercado. Nuestro análisis se apoya especialmente en las aportaciones de Day (1988) y de Aaker (1989), ya que son dos de las mejores investigaciones en donde se vinculan los planteamientos del marketing a los de la dirección estratégica.

Continuando con elementos originarios de la dirección estratégica, en el capítulo sexto se realiza un esfuerzo de interrelación entre la orientación al mercado y el concepto de estrategia genérica. A través de dicho análisis se persigue determinar si existe una determinada estrategia genérica que se asocie más que las demás a la empresa orientada al mercado.

En la línea enunciada anteriormente, el trabajo consiste en presentar primero el concepto de estrategia genérica y los principales tipos existentes. A partir de ahí, seleccionamos un determinado enfoque, concretamente el propuesto por Porter (1980 y 1985), y procedemos al análisis de semejanzas y diferencias entre las estrategias genéricas propuestas por este autor y los principios y características de las empresas orientadas al mercado. Fruto de este análisis llegamos a identificar aquella estrategia de Porter más relacionada con la orientación al mercado.

Ello será de utilidad especialmente a la hora de determinar la validez "concurrente" del modelo propuesto para la medición de la orientación al mercado⁸.

En el siguiente capítulo se trata la cuestión de los efectos de la orientación al mercado. Sobre este punto se exponen los distintos efectos de la orientación al mercado a tener en cuenta, es decir, los efectos en los empleados, en los clientes y en los resultados de la empresa. A partir de ahí, el trabajo se centra en estudiar los efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa, que es uno de los objetivos fundamentales de la investigación. Ello requiere revisar el concepto de resultados de la empresa y determinar cuál va a ser el criterio de utilizado en nuestra investigación.

A partir del capítulo noveno se entra ya en las cuestiones relativas a la investigación empírica realizada. Se exponen primero los principales antecedentes desde el punto de vista de los métodos utilizados para la medición de la orientación al cliente o al mercado. Se presenta a continuación el modelo que se adoptará en nuestra investigación, así como cada una de las hipótesis que se pretende confirmar. La segunda mitad del capítulo se dedica a describir los criterios seguidos para la selección de la muestra de empresas, así como la metodología utilizada para elaborar el cuestionario y configurar el tipo de investigación que se utiliza.

En el capítulo décimo presentamos los resultados de la investigación empírica. Previamente se exponen los análisis de fia-

⁸ La validez "concurrente" junto a la "convergente" y "discriminante" son los tres análisis a realizar para determinar la validez general de un modelo.

bilidad y de validez del modelo, para pasar a continuación a presentar los resultados obtenidos sobre la relación entre orientación al mercado y resultados de la empresa. En el mismo capítulo se analizan y discuten dichos resultados en el marco de la teoría más actual y de las principales investigaciones empíricas existentes.

Finalmente se dedica un capítulo a exponer las conclusiones que se derivan de los anteriores, especialmente el relativo a resultados empíricos obtenidos. Asimismo, se sugieren posibles líneas para la investigación futura a partir de los hallazgos obtenidos y de los nuevos interrogantes planteados.

CONCEPTO GENERAL SOBRE LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA AL MERCADO

2.1 PRESENTACIÓN

Dado que los objetivos principales de esta investigación residen en construir un modelo para medir el grado de orientación de la empresa al mercado y determinar el efecto de dicha orientación en los resultados, parece del todo obligado definir con claridad qué se entiende por orientación al mercado y qué características fundamentales diferencian a las empresas que están orientadas al mercado del resto de empresas. Ello implica establecer con exactitud la relación entre el marketing y la orientación al mercado.

Puesto que los anteriores conceptos son los pilares básicos de toda la teoría del marketing, sería de esperar que tuvieran un claro significado, una rica tradición de construcción teórica y un

amplio historial en investigaciones empíricas. Nada más lejos de la realidad. Una atenta revisión a la literatura revela una falta importante de claridad en las definiciones y muy pocas evidencias empíricas sobre la teoría construida. A pesar de que en los últimos años se ha producido un resurgir importante en el interés, especialmente en el mundo académico, sobre el concepto de marketing y la aplicación del mismo¹, sigue imperando una diversidad de criterios y opiniones entre los autores que no deja de sorprender, dada la importancia crucial del tema.

Biggadike (1981) nos ofrece una explicación del motivo por el cual existe tan poca construcción teórica sobre el concepto de marketing y la orientación al mercado. Según dicho autor la causa de que ello suceda reside en que es más fácil la formulación teórica en terrenos conceptuales mas restringidos que en uno tan amplio como el concepto general del marketing. Lo anterior justificaría, según el autor, que la mayoría de académicos se hayan especializado en campos concretos como las teorías del proceso de la información, de la comunicación o del comportamiento del consumidor, en lugar de profundizar en la construcción de una teoría general del marketing.

No sabemos si es ésta la verdadera causa de la situación actual en relación a la teoría general del marketing, pero lo que si es cierto, como ya pusimos de manifiesto anteriormente, es que el grado de desarrollo existente no está a la altura del nivel de aplicación que tiene el marketing en la empresa.

¹ Ver los últimos modelos construidos en el apartado 2.4 del presente Capítulo.

Frente a la inexistencia de una definición sobre el concepto de marketing y de un modelo para medir la orientación de la empresa al mercado que puedan ser universalmente aceptados, será necesario tratar de establecer una definición y construir un modelo que sea operativo. A lo largo del presente Capítulo y en los siguientes hasta llegar al Capítulo 5 realizaremos las exposiciones y análisis pertinentes para alcanzar este objetivo.

2.2 DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

Para delimitar el concepto de "orientación al mercado" es preciso establecer la relación existente entre éste y la definición del marketing. Como ya pusimos de manifiesto en el apartado anterior, no disponemos de una definición sobre el concepto de marketing que sea aceptada por todos. Hará falta, a través de un análisis en profundidad, determinar qué se entiende por marketing y cuáles son los elementos clave del concepto.

Sí existe, en cambio, un amplio consenso en admitir que la empresa orientada al mercado es aquella que aplica el concepto de marketing. Por tanto, y a efectos del presente trabajo, consideraremos que una empresa está más o menos orientada al mercado en función del grado de adopción del concepto de marketing que exista en la misma. En la verificación empírica va a ser necesario estudiar el grado de aplicación del concepto de marketing para determinar la orientación al mercado de cada empresa analizada.

Creemos conveniente matizar que la orientación al mercado y la

orientación al marketing no son la misma cosa, aunque algunos autores confundan ambos conceptos. Este será un tema que trataremos extensamente en el Capítulo 5, especialmente en el Apartado 5.9 de dicho capítulo. De todos modos, es interesante anticipar ya alguna de estas diferencias. En este sentido diremos que no se trata de distinciones puramente semánticas. Tal como indica Garda (1988), la diferencia entre orientación al marketing y al mercado,

"significa un cambio de las previsiones de ventas (orientación al marketing) a completos planes de marketing (orientación al mercado); un enfoque total de la gestión, en el caso de la orientación al mercado, o un enfoque puramente técnico del marketing, en el caso de la orientación al marketing" (pag. 33).

De lo dicho hasta ahora puede concluirse que la empresa orientada al mercado es aquella que aplica el concepto de marketing y que ello es distinto de estar orientada puramente al marketing. Para avanzar en el trabajo necesitamos determinar cuál va a ser el concepto de marketing que tomaremos como base para estudiar su grado de adopción por parte de la empresa. Con objeto de establecer dicho concepto, en los próximos capítulos analizaremos una serie de definiciones sobre el marketing a cargo de relevantes autores, tratando de identificar los contenidos clave de las mismas.

2.3 ANÁLISIS DE DEFINICIONES CLÁSICAS SOBRE EL MARKETING

Tomaremos en consideración las aportaciones realizadas desde prácticamente la aparición del concepto, caso de los trabajos de Felton (1959) o Hise (1965), pasando por definiciones formuladas durante los años setenta, como las de Bell y Emory (1971), Bagozzi (1975) o Lush, Udell y Laczniak (1976), hasta las más recientes de Day (1984) o Houston (1986).

Todas ellas, aunque contengan diferencias importantes, las englobamos dentro del apartado de "Definiciones clásicas". Con ello pretendemos distinguirlas de los últimos avances producidos, básicamente a partir del año 1988, en que tiene lugar una potenciación notable de los trabajos relativos al concepto de marketing y la aparición de bastantes nuevas ideas. Las definiciones más actuales se estudiarán en el apartado 2.4 de este Capítulo.

2.3.1 Definición de Felton (1959)

El autor propone la siguiente definición del concepto de marketing:

- Forma de pensar en la empresa (filosofía de empresa).
- Dicha forma de pensar en la empresa pone el énfasis en la integración de todas las actividades de marketing de la organización (marketing integrado).
- Con el objetivo prioritario de obtener los máximos

beneficios a largo plazo (orientación al beneficio y perspectiva a largo plazo).

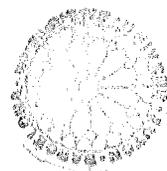
La anterior definición puede resumirse en una serie de conceptos clave que aparecen entre paréntesis: filosofía de empresa, marketing integrado, orientación al beneficio y perspectiva a largo plazo, que nos servirán de base para la comparación con otras definiciones que se analizan.

2.3.2. Definición de Hise (1965)

Hise formula una definición del marketing que se basa en los conceptos clave de:

- Orientación al cliente.
- Rentabilidad de las acciones de marketing (orientación al beneficio).
- Un sistema de organización que agrupe a todas las actividades de marketing en un mismo departamento, bajo un mando único, y en el que el director de marketing posea el mismo status que el resto de directores departamentales (marketing integrado).

Se aprecia que en la definición de Hise destacan los conceptos de orientación al cliente, al beneficio y de marketing integrado.



2.3.3 Definición de Bell y Emory (1971)

Frente a las críticas de la época a que estaban sometidas las empresas orientadas al mercado, por parte especialmente de las asociaciones de consumidores, Bell y Emory proponen una modificación del concepto tradicional de marketing, y así, en palabras de los propios autores, hacerlo "más respetuoso con la responsabilidad social de la empresa hacia los consumidores" (pag. 42).

A continuación compararemos los conceptos clave en el planteamiento tradicional de la definición del marketing con las aportaciones de Bell y Emory:

PLANTEAMIENTO TRADICIONAL

- Orientación al cliente.
- Integración de todas las actividades de marketing (marketing integrado).
- Orientación al beneficio.

DEFINICION DE BELL Y EMORY(1971)

- Atención al cliente.
- Integración de todas las funciones de la empresa (integración de funciones).
- Recompensa de beneficios.

La definición de Bell y Emory introduce básicamente diferencias de matiz que tratan de edulcorar el impacto de una serie de conceptos originales del marketing que encontraban un cierto rechazo en las épocas iniciales de su puesta en práctica.

Cabe destacar que, en sus matizaciones semánticas, Bell y Emory contribuyen poco al avance y perfeccionamiento del concepto. No obstante anuncian ya un elemento innovador en el planteamiento

de la definición del marketing y de la orientación al mercado. Su principal aportación radica en resaltar la necesidad de que sea toda la empresa la que se involucre en la puesta en práctica del concepto, no sólo el departamento comercial.

Por consiguiente, la integración de las actividades de marketing (marketing integrado), es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la orientación al mercado. Hace falta además una integración entre todas las funciones de la empresa para conseguir la verdadera aplicación del concepto de marketing (integración de funciones).

2.3.4 Definición de Bagozzi (1975)

De la literatura relativa a la definición del marketing pueden entresacarse un grupo de autores en donde prima el concepto de intercambio, es decir, un concepto básicamente operativo, como fundamento de dicha definición. Destacan, entre otros, Kotler y Levy (1969), Bagozzi (1975) y Arnt (1978), como seguidores de una línea de pensamiento en la que el precursor histórico es McKitterick (1957)². De todos ellos es seguramente Bagozzi el autor que más se identifica en la actualidad como defensor de esta escuela.

Bagozzi (1975) trata de definir el marketing en la realidad y para ello adopta el concepto de intercambio como elemento clave de su definición:

² Otros autores representativos que se alinean en la escuela del marketing como intercambio son Alderson (1957), Hunt (1976) y Houston y Gassenheimer (1987).

- La teoría del intercambio surge como un concepto útil para definir el concepto de marketing en la práctica.
- Los intercambios en marketing generalmente tienen un carácter indirecto.
- Los intercambios en marketing pueden incluir elementos intangibles y simbólicos.
- En los intercambios del marketing pueden participar más de dos partes.
- A través de la teoría del intercambio, el marketing no es sólo un proceso de influencia entre unas partes, sino que tiene por misión detectar necesidades actuales y futuras.

El concepto de intercambio aplicado a la definición del marketing suscitó una viva polémica entre Kotler y Levy (1969) y Luck (1969). Los primeros defendían que la clave del concepto reside en una idea general sobre el intercambio, en lugar de la idea de intercambio limitada a la transacción de mercado. Por contra Luck sostenía que para poder articular una definición del marketing que fuera operativa, inteligible y lógica hacía falta formularla en el marco de los procesos o actividades cuyo fin último es una transacción de mercado. En palabras del propio autor:

"El marketing tiene que ver con los mercados, no cabe duda de ello, y los mercados se caracterizan por las

operaciones de compraventa" (Luck 1969, pag. 54).

El tema de fondo en la polémica residía en determinar si el marketing era aplicable también en entidades sin afán de lucro (posición de Kotler y Levy) o sólo tenía cabida en empresas mercantiles (posición de Luck)³.

En relación a esta polémica, en la actualidad está perfectamente asumido por el mundo académico que dicho concepto no sólo es aplicable en la empresa que persigue el beneficio, sino también en todo tipo de entidades sin afán de lucro⁴.

2.3.5 Definición de Lush, Udell y Laczniak (1976)

Definen el concepto de marketing a partir de tres elementos fundamentales:

-La satisfacción de las necesidades de la clientela es la justificación social y económica de la existencia de la empresa (orientación al cliente).

-El beneficio es el principal incentivo de las empresas y el

³ A resultas de la discusión planteada, Bartels (1974) escribió un artículo que llevaba por título "La Crisis de Identidad en el Marketing", en donde se manifestaba contrario a la sucesivas ampliaciones en la aplicación del concepto a campos tan diversos ya que ello terminaría comportando que, "...el marketing tal como fue concebido, acabará teniéndose que denominar de otro modo para diferenciarlo del nuevo concepto que se ha ido acuñando con el tiempo." (pag. 76).

⁴ En este sentido, ver por ejemplo, Kotler y Andreasen (1987).

requisito esencial para su supervivencia (orientación al beneficio).

-Para poder satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable es necesaria la integración y coordinación de todas las actividades de la empresa (integración y coordinación de funciones).

Por consiguiente, son tres los conceptos clave contenidos en la anterior definición: orientación a la clientela, orientación al beneficio e integración y coordinación de funciones⁵.

2.3.6 Definición de Day (1984)

El autor construye una definición del marketing basada en:

-Interpretación de los entornos de la empresa (orientación al entorno).

-Decisiones sobre los clientes a servir (orientación al cliente).

-Decisiones sobre los competidores a batir (orientación a la competencia).

-Decisiones sobre los productos con que la empresa piensa competir en el mercado (orientación al producto).

⁵ Estos mismos elementos se repiten en la definición que sobre el marketing nos ofrecen Lush y Laczniak (1987) once años después.

En dicha definición destacan dos elementos clave no contenidos en las expuestas anteriormente: la orientación al entorno y la orientación a la competencia, además de un concepto que se repite en la mayoría de autores como es la orientación al cliente.

2.3.7 Definición de Houston (1986)

Houston configura un concepto de marketing que contiene los elementos siguientes:

- Orientación al cliente.
- Orientación al beneficio.
- Integración y coordinación de todas las actividades de la empresa para conseguir satisfacer las necesidades del cliente (integración y coordinación de funciones).

El autor remarca que la orientación al cliente es la característica esencial en la definición:

"si el hombre de marketing detecta una oportunidad de producto capaz de satisfacer los deseos y necesidades del cliente y desarrolla este producto teniendo en mente la satisfacción de dichas necesidades, está aplicándose el concepto de marketing" (pag. 86).

2.4 EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LAS DEFINICIONES MÁS ACTUALES

Durante los últimos años, fruto de un renovado interés en el mundo académico y de la empresa sobre el concepto de marketing y su aplicación⁶, se han producido una serie de trabajos relevantes sobre la materia⁷.

Dada su importancia, realizaremos un análisis de estas recientes aportaciones a fin de comprobar el avance experimentado y tratar de configurar una definición del concepto de marketing y de la orientación al mercado que nos sirva para poder después investigar su grado de aplicación en las empresas.

2.4.1 Definición de Webster (1988)

Webster establece una serie de requisitos básicos para conseguir que una empresa se oriente al mercado.

El autor considera que es a través de la organización y el funcionamiento de la empresa como puede determinarse el grado de adopción del concepto de marketing y no mediante ideas vagas y de complicada puesta en práctica. En este sentido, los requisitos fundamentales de la empresa orientada al mercado son los siguientes:

⁶ Conviene destacar el papel relevante que desde 1988 ha tenido el "Marketing Science Institute" en incentivar el interés sobre el concepto de marketing y la orientación al mercado.

⁷ Destacan especialmente los trabajos de Webster (1988), Deshpande y Webster (1989), Kohli y Jaworski (1990), y Narver y Slater (1990).

-Los valores relativos a la orientación de la empresa hacia el cliente deben estar fuertemente arraigados y con un apoyo constante por parte de la alta dirección (orientación al cliente).

-La orientación al mercado y a los clientes debe estar perfectamente asumida e integrada en el proceso de planificación estratégica.

-Es necesario el desarrollo de programas de marketing en la empresa y que ésta cuente con un personal de marketing de primera fila.

-El sistema de evaluación de los directivos debe fundamentarse en resultados en base al mercado.

Se aprecia nuevamente la referencia al factor orientación al cliente como un elemento clave en el esquema de la empresa orientada al mercado.

Cabe resaltar que la definición de este autor se concreta en aspectos de aplicación práctica, más que en teorías generales sobre el concepto de marketing. De la anterior formulación se desprende una imagen mas próxima a la terminología y los planteamientos de un directivo de empresa que la de un académico. Webster, nos dice qué elementos se precisan para que una empresa se oriente al mercado pero no establece con claridad lo que se entiende por orientación al mercado. Pasa directamente a la puesta en práctica sin exponer cual es su idea sobre el concepto de marketing que debe adoptar la empresa.

2.4.2 Definición de Deshpande y Webster (1989)

Los autores subrayan en su formulación del concepto de marketing la componente cultural que emana del mismo. En este sentido, señalan que dicho concepto configura una especial cultura empresarial, es decir, un conjunto de creencias y valores compartidos que sitúan al cliente como centro de la estrategia y de la gestión de la empresa (orientación al cliente).

Esta postura está en línea con la defendida por Dunn, Norburn y Birley (1985), cuando afirman la necesidad de crear una determinada cultura que sea el caldo de cultivo para la aplicación del concepto de marketing, es decir, para que la empresa se oriente al mercado.

Deshpande y Webster sostienen que la existencia de una cultura específica de marketing facilita la traslación de la estrategia de marketing a las acciones de marketing. Para que la empresa se oriente al mercado es preciso, antes que nada, crear esta especial cultura organizativa que será la base para la adopción y la puesta en práctica del concepto.

2.4.3 Definición de Kohli y Jaworski (1990)

Estos autores han realizado recientemente un trabajo de construcción teórica sobre el concepto de marketing y la orientación al mercado. En su artículo llevan a cabo también una relación de propuestas de investigación y analizan las implicaciones que el modelo

por ellos diseñado tiene en la gestión de la empresa.

Una revisión de la bibliografía existente les conduce a concluir que la orientación al mercado se caracteriza por tres elementos básicos⁸:

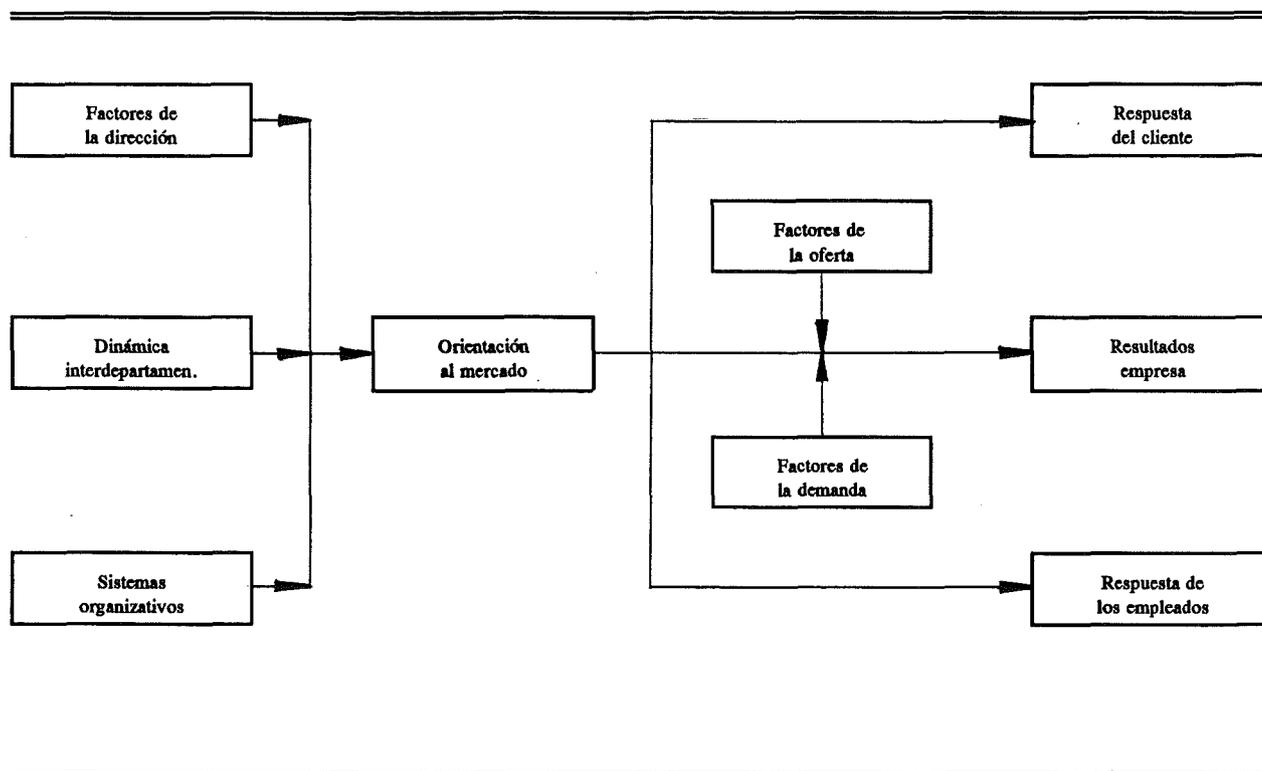
- Orientación al cliente.
- Integración y coordinación de funciones en la empresa.
- Orientación al beneficio.

Posteriormente Kohli y Jaworski tratan de confirmar la validez de su definición a través de un trabajo de campo. Este consiste en la realización de 62 entrevistas a directivos de distintas empresas y pertenecientes a funciones diversas, en donde se busca identificar cuál es el concepto de marketing que prevalece y hasta qué punto éste coincide con el que se desprende del análisis de las aportaciones académicas.

Es importante destacar que Kohli y Jaworski tienen en cuenta la opinión de Barksdale y Darden (1971), en el sentido que para conseguir que la filosofía de marketing sea aplicable y se concrete en una auténtica orientación al mercado hace falta dotar a la definición de una componente más operativa y no tan ideológica⁹.

⁸ Esta definición esta en línea con la propuesta, entre otros, por Bell y Emory (1971), Houston (1986) y Kotler (1988).

⁹ En la línea, por ejemplo, de las definiciones de Kelley (1972), Michaels (1982) o Webster (1988).



CUADRO 1: Antecedentes y consecuencias de la orientación al mercado.

FUENTE: Adaptado de Kohli y Jaworski (1990, pag. 7).

Con este objetivo, Kohli y Jaworski diseñan un modelo operativo que explique el concepto de la orientación al mercado basado en los componentes identificados a través de su análisis previo, es decir, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la orientación al beneficio.

El trabajo de construcción teórica a cargo de Kohli y Jaworski se completa con un conjunto de aspectos adicionales. Se trata del análisis de los antecedentes o condicionantes para la orien-

tación al mercado, de los factores que pueden moderar el efecto de la misma y de las consecuencias que ésta genera. Todo ello puede verse representado en Cuadro 1.

En próximos capítulos haremos referencia a estas cuestiones, especialmente a las consecuencias de la orientación al mercado en los resultados de la empresa, ya que esta es la cuestión fundamental de la presente investigación¹⁰.

Centrándonos en los elementos que explican, según Kohli y Jaworski, el funcionamiento de la orientación al mercado, éstos se resumen en los tres siguientes:

- 1-El proceso de generación de información sobre el mercado.
- 2-El proceso de diseminación de esta información por toda la empresa.
- 3-La acción de respuesta a la información de mercado.

A partir de estos tres elementos formulan su definición de la orientación al mercado:

"La orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha información a los

¹⁰ En el Capítulo 8 se tratará el tema de la relación entre la orientación al mercado y los resultados.

distintos departamentos y la acción de respuesta por parte de toda la empresa" (Kohli y Jaworski 1990, pag. 6)¹¹.

En nuestra opinión, el mayor mérito en la labor realizada por estos autores radica en que su definición no se limita a un conjunto de ideas generales, como la mayoría de definiciones analizadas anteriormente, sino que explican en profundidad cada uno de los elementos y elaboran un guión de las propuestas de investigación que se derivan.

En relación a los elementos explicativos de la orientación al mercado formulados por Kohli y Jaworski hay que subrayar el apoyo que dichos conceptos reciben en los planteamientos de Achrol (1991). Este autor sostiene que la eficacia de una empresa se define según su habilidad en el procesamiento de la información, desde la detección de las señales del mercado a la transformación de dichas señales en una oferta que satisfaga las necesidades de los clientes. Existe, por consiguiente, un claro paralelismo entre el planteamiento de Achrol y la "generación de información sobre el mercado", "la diseminación de dicha información a través de la empresa" y "la acción de respuesta", que plantean Kohli y Jaworski.

A continuación analizaremos en detalle cada uno de estos elementos explicativos de la orientación al mercado.

¹¹ Esta definición tiene ciertas semejanzas con otra formulada mucho antes por McKay (1972) y en la que, tal vez, Kohli y Jaworski podrían haberse inspirado para adaptarla y perfeccionarla.

1-Generación de información sobre el mercado

Abarca la información relativa a los deseos y necesidades de los clientes e incluye además información sobre otras variables exógenas a la empresa como las regulaciones legales y la competencia, dado que todo ello influencia, entre otras cosas, las preferencias de los clientes.

El análisis del entorno forma parte también de la generación de información sobre el mercado, puesto que éste tiene un efecto sobre la demanda de la clientela.

La generación de inteligencia o información e interpretación de hechos, puede producirse a través de sistemas formales o informales¹². Comprende datos primarios y secundarios.

La generación de información del mercado no corresponde únicamente al departamento de marketing, sino que es una responsabilidad de toda la empresa.

La fase de generación de información sobre el mercado no se limita a conseguir las opiniones de los clientes, hace falta además un análisis en profundidad y una interpretación de las fuerzas que mueven los deseos y necesidades de los mismos.

¹² Por ejemplo, reuniones con clientes, análisis de ventas, análisis de la clientela y prácticas formales de investigación de mercados.

2-Diseminación de la información del mercado en la empresa

Una respuesta efectiva a los deseos y necesidades del mercado requiere de la contribución de todos los departamentos. La información del mercado debe de comunicarse y diseminarse por toda la empresa.

La responsabilidad de transmitir esta información no recae exclusivamente en el departamento de marketing, es una responsabilidad compartida entre todos. En muchos casos incluso, el departamento de marketing se convierte en un mero receptor de información.

3-Acción de respuesta a la información del mercado

Una empresa puede generar información y diseminarla, pero si no se produce una respuesta a las necesidades del mercado de muy poco vale la tarea realizada.

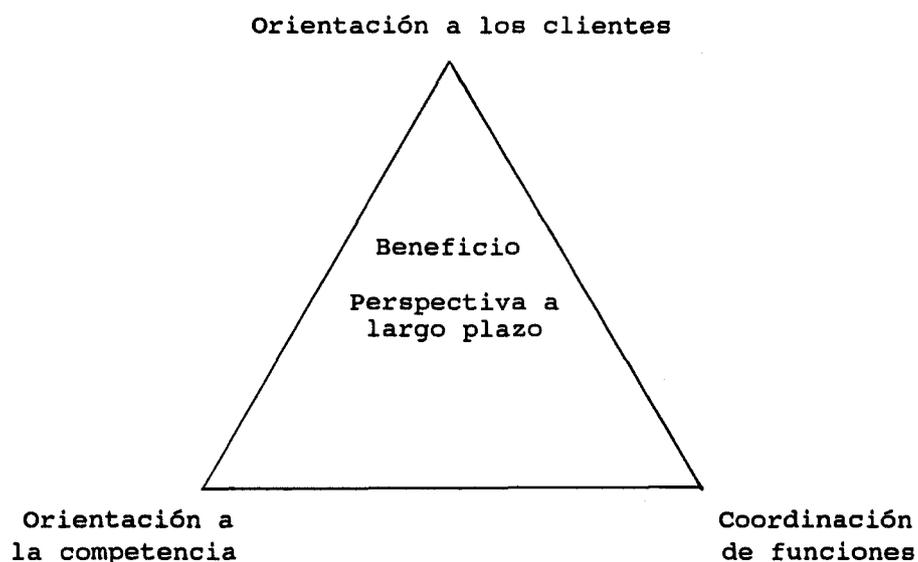
Todos los departamentos, no sólo el de marketing, deben participar en la acción de respuesta a las tendencias del mercado.

La eficacia de la empresa depende de la habilidad y la rapidez de respuesta que ésta posea.

2.4.4 Definición de Narver y Slater (1990)

Estos autores configuran también su propio modelo de la o-

orientación al mercado, el más reciente en el tiempo de todos los expuestos hasta el momento. Para ello, al igual que realizaron Kohli y Jaworski (1990), llevan a cabo un análisis de la literatura, a fin de descubrir los elementos comunes mencionados por los distintos autores que se han manifestado en este campo. De este análisis concluyen que la orientación al mercado consiste en tres componentes de la conducta: orientación al cliente, orientación a la competencia e integración y coordinación de funciones; más dos criterios de decisión: perspectiva a largo plazo y rentabilidad.



CUADRO 2: Esquema de la orientación al mercado.

FUENTE: Adaptado de Narver y Slater (1990, pag. 23).

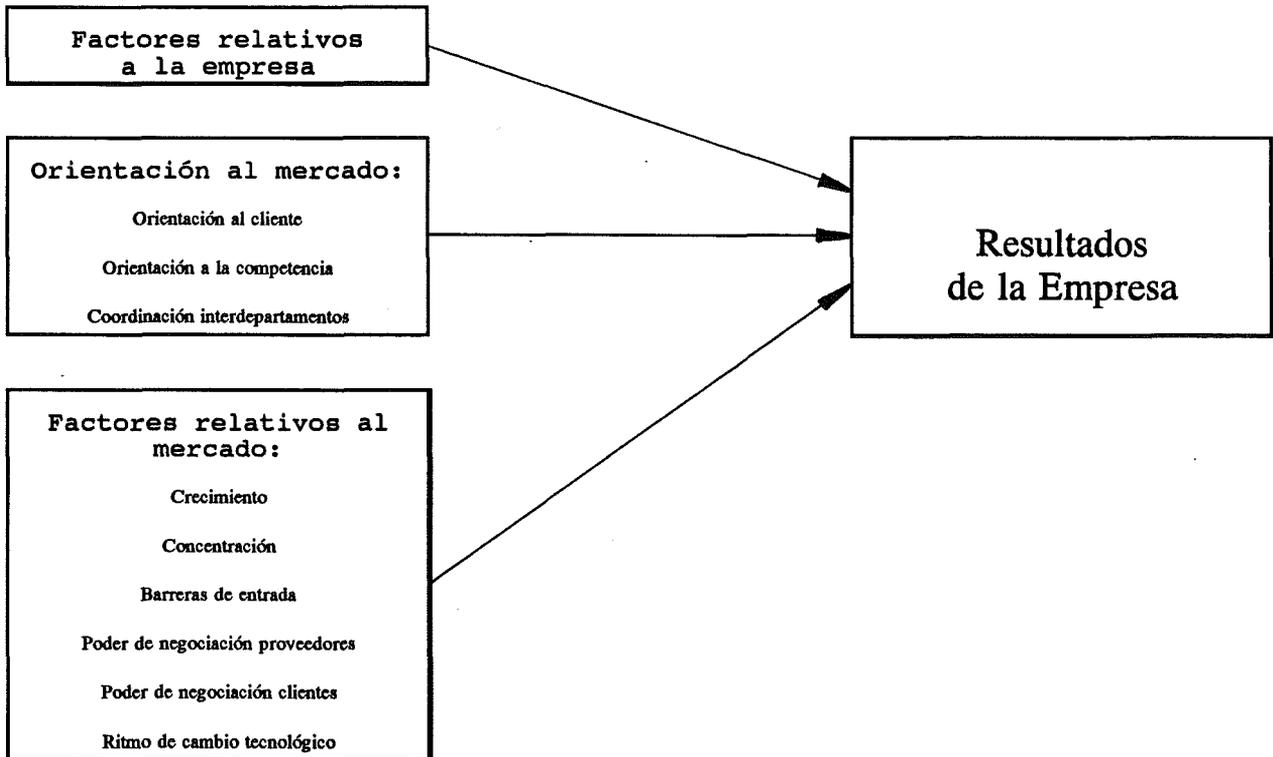
En la Cuadro 2 puede verse un esquema gráfico con los componentes de la orientación al mercado y los criterios de decisión, según la aportación de Narver y Slater (1990).

Tal como se aprecia en el Cuadro anterior, los tres componentes de la conducta (orientación al cliente, a la competencia e integración y coordinación de funciones) construirían un triángulo que configuraría el cuerpo en el modelo de la orientación al mercado. En el centro de dicho triángulo se situarían los dos criterios de decisión, la perspectiva a largo plazo y la rentabilidad. El triángulo equilátero simboliza el similar peso que los autores otorgan a los tres componentes de la conducta en el proceso de orientación al mercado.

En el Cuadro 3 puede verse un esquema resumen de la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, contemplando además el efecto de otras variables moderadoras de los resultados, ya sean factores relativos a la propia empresa o al mercado en que ésta opera, según el planteamiento y la investigación citada¹³.

A partir de ahí, los autores ponen a prueba la validez del modelo y analizan el efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad de la empresa. Para ello tienen en cuenta, al igual que Kohli y Jaworski (1990), una serie de factores moderadores de la rentabilidad, independientes de la orientación al mercado.

¹³ En el Capítulo 8 trataremos en profundidad la relación entre orientación al mercado y resultados de la empresa.



CUADRO 3: Modelo de las relaciones entre la orientación al mercado, los factores relativos a la empresa, los factores relativos al mercado y los resultados.

FUENTE: Adaptado de Narver y Slater (1990, pag. 29).

A través de la investigación de Narver y Slater, una de las pocas investigaciones empíricas hasta ahora realizadas sobre la materia, se demuestra la correlación existente entre la orienta-

ción al mercado y la rentabilidad de la empresa¹⁴.

Resulta interesante destacar que en una reciente investigación de tipo cualitativo realizada en España por Viedma (1990)¹⁵, entre 27 empresas españolas "excelentes", se ha llegado a conclusiones que apoyan la formulación de la orientación al mercado de Narver y Slater. En dicho estudio se pretendía identificar cuáles son las características comunes de las empresas de éxito. Curiosamente, los principios estratégicos que según Viedma comparten estas empresas son: la orientación al cliente, a los competidores y a la propia empresa, es decir, los pilares básicos de la orientación al mercado según el modelo de Narver y Slater.

En resumen, el modelo de la orientación al mercado de Narver y Slater es una propuesta original, en la que se toman de referencia elementos de varios autores para configurar un modelo distinto a los existentes, aunque con rasgos comunes a muchos de ellos.

Como puntos débiles del mismo citaríamos básicamente dos: el hecho que Narver y Slater no contemplen los antecedentes o requisitos para la orientación al mercado y que centren los efectos de dicha orientación sólo en la rentabilidad. En nuestra opinión, convendría que el modelo tuviera en cuenta otros efectos como,

¹⁴ Entre los escasos estudios con ciertas similitudes en los objetivos al de Narver y Slater (1990), podríamos citar a McCullough, Heng y Khem (1986), Deshpande y Farley (1990), Naidu y Narayana (1991), Narver y Slater (1991) y Roberts (1991).

¹⁵ Investigación al estilo de las de Peters y Waterman (1982) o Peters y Austin (1985).

por ejemplo, las consecuencias en los clientes, en los empleados y en aspectos que vayan más allá de la mera rentabilidad (por ejemplo, el crecimiento, la participación de mercado o los resultados globales de la empresa).

2.5 RESUMEN DE LOS COMPONENTES DEL CONCEPTO DE MARKETING

En los apartados anteriores hemos seleccionado y descrito, en sus líneas generales, una serie de definiciones y modelos sobre la orientación al mercado. Se comprueba que hay casi tantas definiciones y modelos del marketing como autores se han pronunciado sobre la cuestión. La lista podría hacerse interminable. Creemos que, con la muestra de autores presentada, todos ellos destacados, es suficiente para poner en evidencia la diversidad de criterios y opiniones existentes en el mundo académico.

Es importante subrayar los perjuicios que la situación actual en relación al concepto de marketing provoca en el campo de la investigación. Así, por ejemplo, ello es la causa principal de que los resultados de las distintas investigaciones sean poco comparables, ya que parten de modelos sobre la orientación al mercado bastante diversos¹⁶. Incluso se ha llegado a conclusiones contradictorias en investigaciones con objetivos comunes, dado el distinto punto de partida de cada de una de ellas¹⁷.

¹⁶ Ver Kinnear (1990).

¹⁷ En este sentido ver, por ejemplo, las conclusiones de las investigaciones de Deshpande y Farley (1990), Kohli y Jaworski (1990) o Narver y Slater (1990 y 1991).

A pesar de las diferencias existentes entre las distintas definiciones expuestas con anterioridad, resulta posible identificar del conjunto una serie de elementos o rasgos comunes que se repiten a menudo en las mismas, o en otras que cabría añadir a la anterior muestra. En el Cuadro 4 hemos realizado una clasificación de los principales contenidos identificados a través de un análisis bibliográfico sobre definiciones del marketing. Se trata de los siguientes: la componente filosófica del marketing, la componente cultural, la orientación a la clientela, la orientación a la competencia, la integración y coordinación de funciones, la orientación al beneficio, la perspectiva a largo plazo y la orientación al entorno.

Una vez expuestas y analizadas una serie de definiciones sobre el marketing e identificados los principales elementos que, según la bibliografía existente, configuran la orientación de la empresa al mercado, convendría ahora analizar de forma individualizada cada uno de dichos componentes. En el Capítulo 4 nos ocuparemos de llevar a cabo este análisis. Antes de entrar en el mismo, consideramos de interés hacer una revisión de las críticas a las que el concepto de marketing se ha visto sometido desde su aparición. Estudiando dichas críticas dispondremos de una mejor perspectiva para acabar elaborando una definición final del concepto.

Elemento de la orientación al mercado.	Autores que lo citan y artículos de referencia.
Filosofía de los negocios	Felton (1959), Lear (1963), Barksdale y Darden (1971), McNamara (1972), Kotler (1977), Wind y Robertson (1983), McGee y Spiro (1988), Shapiro (1988), entre otros.
Cultura organizativa	Dunn, Norburn y Birley (1985), Drucker (1988), Deshpande y Webster (1989), Weitz (1990), Deshpande y Farley (1990), Narver y Slater (1991), entre otros.
Orientación al cliente	Levitt (1960), Hise (1965), McNamara (1972), Lush, Udell y Laczniak (1976), Anderson (1982), Bonoma (1984), Omaha (1982), Peters y Waterman (1982), Day (1984), Houston (1986), Aaker (1988), Kotler (1988), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), entre otros.
Orientación a la competencia	Oxenfelt y Moore (1978), Porter (1980 y 1985), Wind y Robertson (1983), Day (1984), Brown (1987), Aaker (1988), Day y Wensley (1988), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), Weitz (1990), entre otros.
Integración y coordinación de funciones	Keith (1960), Ames (1970), Ferber (1970), Bell y Emory (1971), Kelley (1972), Lush, Udell y Laczniak (1976), Michaels (1982), Houston (1986), Payne (1988), Shapiro (1988), Kohli y Jaworski (1990), Narver y Slater (1990), entre otros.
Orientación al beneficio	Felton (1959), Hise (1965), Bell y Emory (1971), Kelley (1972), Lush, Udell y Laczniak (1976), Houston (1986), McGee y Spiro (1988), Narver y Slater (1990), entre otros.
Perspectiva a largo plazo	Felton (1959), Ames (1970), Anderson (1982), Michaels (1982), Kiel (1984), Bertrand (1987), McGee y Spiro (1988), Gronroos (1989), Narver y Slater (1990), entre otros.
Orientación al entorno	Kelley (1972), McKay (1972), Kane y Kelley (1983), Wind y Robertson (1983), Day (1984), Peters y Austin (1985), Brown (1987), Aaker (1988), Canning (1988), Kohli y Jaworski (1990), entre otros.

CUADRO 4: Distintos componentes de la orientación al mercado según la bibliografía existente.

**POSTURAS CRÍTICAS RESPECTO AL CONCEPTO DE
MARKETING Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

3.1 INTRODUCCIÓN

Como ya anunciamos al final del anterior Capítulo, en el que ahora iniciamos realizaremos una revisión general de las principales críticas a las que el concepto de marketing se ha visto sometido a lo largo de su historia.

Podemos anticipar ya que durante los últimos años se han alzado una serie de voces críticas, minoritarias con respecto al número de posturas favorables al concepto, pero que no sería adecuado ignorar.

Por otra parte, merece la pena constatar la escasa polémica que dichas críticas han provocado entre los defensores del concepto de marketing y su aplicación. Parece como si éstos, en la mayoría



de casos, estuvieran tan seguros de que las posiciones defendidas son las verdaderas que ni consideraran necesario contestar a los más críticos.

Desde nuestro punto de vista, creemos de utilidad realizar una revisión de las principales críticas aparecidas e intentar valorar su grado de validez. De este modo contribuimos a despejar sombras de duda sobre el concepto y su aplicación, y en el caso de que dichas críticas estén fundamentadas, aprovecharemos las deficiencias para reformular el concepto o realizar recomendaciones al respecto.

3.2 EXPOSICIÓN GENERAL DE LAS PRINCIPALES CRÍTICAS

El conjunto de críticas dirigidas al concepto de marketing o a su aplicación práctica hacen referencia a cuestiones muy diversas. Con todo, hay una serie de argumentos que acostumbran a repetirse con una cierta frecuencia, formulados por distintos autores. Fruto de una amplia revisión bibliográfica hemos podido identificar una serie de críticas que consideramos que son las más importantes para analizar en detalle.

Con objeto de facilitar dicho análisis resumiremos el contenido de las principales críticas y aportaremos información sobre los autores que las realizan. Posteriormente, en el apartado que vendrá a continuación, entraremos con mayor profundidad en la valoración de cada una de ellas.

Ofrecemos seguidamente un resumen de las críticas importantes que hemos podido extraer de la revisión bibliográfica realizada.

1) "La aplicación del concepto de marketing, al basar el desarrollo de productos en las necesidades presentes del mercado, desincentiva el lanzamiento de productos realmente innovadores y fomenta, en cambio, la proliferación de productos similares a la competencia¹."

Algunos autores que formulan dicha crítica: Tauber (1974), Sachs y Benson (1978), Bennet y Cooper (1979 y 1981), Hayes y Abernathy (1980), Riesz (1980).

2) "La aplicación del concepto de marketing genera costes excesivos para la sociedad."

Algunos autores que formulan dicha crítica: Bell y Emory (1971), Dawson (1980).

3) "La aplicación del concepto de marketing provoca elevadas tasas de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos."

Algunos autores que formulan dicha crítica: Bell y Emory (1971).

4) "El concepto de marketing es excesivamente ambiguo y genérico, lo que le convierte en poco operativo en la empresa."

Algunos autores que formulan dicha crítica: Barksdale y Darden

¹ En lenguaje coloquial de marketing serían los productos denominados "me too". Se caracterizan por ser productos que no aportan ninguna novedad al mercado, más bien persiguen conseguir parte del mercado imitando a productos de éxito.

(1971); Sachs y Benson (1978).

5) "La aplicación del concepto de marketing ha desviado la atención del producto y la producción, hacia las técnicas de marketing, con lo que el valor del producto ha salido perjudicado."

Algunos autores que formulan dicha crítica: Bennet y Cooper (1981).

6) "El concepto de marketing no es la mejor recomendación para la estrategia comercial, ya que a través de la orientación al mercado se ignora la habilidad creativa de la empresa."

Algún autor que formula dicha crítica: Kaldor (1971).

7) "El concepto de marketing no es aplicable a dos grandes tipos de productores: los artistas y los ideólogos."

Algún autor que formula dicha crítica: Hirschman (1983).

3.3 ANÁLISIS DE CADA UNA DE LAS CRÍTICAS

3.3.1 Argumento crítico nº 1: La aplicación del concepto de marketing desincentiva la innovación tecnológica

Esta es probablemente la crítica más extendida. Basta contemplar la cantidad de autores que la formulan para certificar que ello es cierto.

Dicha crítica plantea un problema muy antiguo, consistente en

el dilema entre el "marketing pull" y el "push tecnológico". En otras palabras, si la investigación y el desarrollo de nuevos productos debe estar condicionada por el mercado y liderada por los directivos de marketing ("marketing pull") o si dicha investigación y desarrollo ha de realizarse siguiendo las pautas de los técnicos y con un horizonte meramente científico, sin tener en cuenta, de forma prioritaria, la utilización práctica de la innovación.

En el Cuadro 5 podemos ver una versión de las características esenciales de lo que se ha dado en llamar "marketing pull", según la definición de Bennet y Cooper (1981). En dicho Cuadro los autores ofrecen una descripción resumida de las distintas etapas por las que atraviesa el desarrollo de un nuevo producto en una empresa que aplica tal enfoque.

A través de dicha descripción los autores quieren dejar entrever que la investigación y el desarrollo de nuevos productos a partir del enfoque del "marketing pull" es una labor totalmente dirigida a crear un nuevo producto que se adapte a la demanda ya existente en el mercado. En muchos casos se toma como referencia a productos ya existentes para obtener la inspiración necesaria. Bennet y Cooper sostienen finalmente que, a pesar de todos los controles, investigaciones de mercado y esfuerzos masivos de comunicación, este nuevo producto sólo tendrá un éxito relativo de ventas. Abogan, por tanto, por un mayor énfasis de la empresa en la investigación y el desarrollo con metas "científicas" y no tan orientadas a la aplicación práctica de la innovación, es decir, por implantar el enfoque del "push tecnológico".

ETAPA	TAREA A REALIZAR
Etapa 1	Realizar una amplia investigación de mercado para identificar una necesidad insatisfecha, un segmento o un nicho de mercado. Dejar que sea el mercado el que diseñe el nuevo producto.
Etapa 2	Solicitar al departamento de I&D que desarrolle un producto que cumpla exactamente esas especificaciones. No hace falta que sea ningún gran descubrimiento ni una gran invención; solo hay que dar al mercado lo que nos está pidiendo.
Etapa 3	Perfeccionar al máximo el producto final mediante un gran número de test de producto. Verificar el atractivo financiero del nuevo producto.
Etapa 4	Lanzar el producto al mercado. Posicionarlo adecuadamente. Ponerle el nombre apropiado que esté en consonancia con su posicionamiento. Presentarlo en un atractivo envase y saturar de anuncios la televisión hablando de sus excelencias.

CUADRO 5: Ejemplo de aplicación del modelo denominado "Marketing Pull".

FUENTE: Adaptado de Bennet y Cooper (1981, pag. 53).

Riesz (1980) adopta una postura parecida a la de Bennet y Cooper (1981). Riesz sostiene que la mayoría de la investigación y desarrollo realizado por las empresas se basa en productos, merca-

dos o procesos ya existentes, en lugar de nuevos productos o nuevas tecnologías, y culpa de ello a la orientación de la empresa al mercado. Este reproche, común en muchos autores críticos, tiene que ver con la minimización de riesgos por parte de la empresa, cuyos directivos prefieren lo seguro menos rentable que la incertidumbre de lo nuevo con posibilidades de mayor beneficio². Asimismo, es fruto, según los críticos, de una visión por parte de la empresa demasiado centrada en el corto plazo³.

Los autores críticos sostienen que las empresas realizan la innovación mediante departamentos autónomos de Investigación & Desarrollo que inventan productos capaces de satisfacer necesidades de los clientes identificadas a través de la investigación de mercados. Esta afirmación que era, en gran medida, una de las características fundamentales en el modelo denominado de "marketing pull" , ha quedado recientemente en entredicho fruto de los estudios de Hippel (1988).

Hippel, a través de sus investigaciones, ha cuestionado la creencia tradicional en el sentido que en la mayoría de empresas el proceso de innovación de productos esté totalmente condicionado por la investigación de mercados. Según Hippel tal comportamiento no es el más frecuente en la innovación, sino el más inusual. Las revolucionarias conclusiones del estudio sostienen que, en muchas empresas, un gran número de innovaciones han sido desarrolladas por

² Ver, por ejemplo, Hayes y Abernathy 1980; o Riesz 1980.

³ Ver, entre otros, Tauber (1974), Hayes y Abernathy (1980), o Bennet y Cooper (1981).

los usuarios pioneros o por los propios proveedores, y sólo después han sido adoptadas por las empresas fabricantes.

Es importante señalar que la presente crítica relativa a que la orientación al mercado desincentiva la innovación tecnológica no se apoya en evidencias empíricas. Se trata, más bien, de opiniones formuladas por una serie de autores y justificadas con argumentos no basados en una aproximación a la práctica empresarial.

Sí existen, en cambio, evidencias empíricas para rebatir que la orientación al mercado desincentive la política de investigación y desarrollo de nuevos productos. Un estudio de Lawton y Parasuraman (1980) demuestra que la utilización de fuentes de datos basadas en el cliente, durante el proceso de investigación y desarrollo de productos, no depende del grado de adopción del concepto de marketing por parte de la empresa⁴.

La evidencia empírica obtenida por Lawton y Parasuraman tiene más valor y es quizás todavía más fiable por el hecho que los autores pretendían demostrar precisamente lo contrario, es decir, que el grado de adopción del concepto de marketing sí influía en el proceso de investigación y desarrollo de productos.

Así pues, de ser ciertos los resultados del estudio de Lawton y Parasuraman (1980), la dicotomía entre "marketing pull" y "push tecnológico" no depende del grado de orientación de la empresa al mercado, sino de otras variables.

⁴ El propio Parasuraman (1981) utiliza los resultados de la investigación citada anteriormente para replicar al artículo crítico de Riesz (1980), en donde éste trataba de justificar que la aplicación del concepto de marketing desincentivaba la innovación tecnológica.

Con todo, cabe añadir que el "marketing pull" y el "push tecnológico" no son opciones contrapuestas y excluyentes entre sí en el campo de la innovación tecnológica. Es posible y sería deseable alcanzar un equilibrio entre la innovación orientada exclusivamente a las necesidades del mercado y la innovación con objetivos puramente científicos, basada en criterios menos prácticos en el corto plazo. Varios autores defienden la postura de alcanzar un equilibrio entre el "marketing pull" y el "push tecnológico"⁵. Dichos autores, a pesar de ser importantes portavoces de las ventajas de la orientación al mercado, son de la opinión de que la investigación y desarrollo con orientaciones técnicas puede reportar también resultados positivos en el proceso de innovación tecnológica. Abogan, por tanto, por repartir las iniciativas y las atribuciones de forma equitativa entre el departamento de marketing y el de investigación y desarrollo, sin que ninguno de ellos se imponga totalmente al otro.

En cuanto a la visión excesivamente al corto plazo que algunos autores sostienen que la orientación al mercado fomenta⁶, cabe alegar un par de argumentos adicionales. En primer lugar, la orientación al mercado se diferencia esencialmente de una orientación a la venta en la perspectiva temporal⁷. Mientras una orientación a la

⁵ Por ejemplo, Kiel (1984) o Lambin (1987).

⁶ Ver, por ejemplo, Tauber (1974); Hayes y Abernathy (1980); o Bennet y Cooper (1981).

⁷ En el Capítulo 5 se ofrece un análisis más detallado de las principales diferencias entre una orientación a las ventas y una orientación al mercado.

venta puede propiciar una visión muy al corto plazo, pensando sólo en maximizar el volumen de ventas del momento, una característica diferencial de la orientación al mercado es la de aportar una visión estratégica a la dirección comercial y no meramente táctica, recomendando la perspectiva a más largo plazo⁸.

Un segundo argumento para justificar que el marketing no fomenta una visión excesivamente al corto plazo es la obligación de las empresas americanas que cotizan en bolsa de informar sus resultados de forma cuatrimestral⁹. De los resultados que la empresa haga públicos dependerá la cotización de sus acciones y, por tanto, el grado de satisfacción de los accionistas con los gestores.

En relación a este punto Drucker (1988) sostiene que gran parte de la responsabilidad por la visión excesivamente dirigida al corto plazo en muchas empresas norteamericanas se debe al temor de los gestores de ser objeto de una adquisición hostil en bolsa, aprovechando una baja cotización de sus acciones. Dado que la cotización de las acciones depende, en gran medida, de los resultados cuatrimestrales informados por las empresas, muchos gestores piensan sólo en informar los mejores resultados posibles a corto plazo, en detrimento de inversiones estratégicas y de mercado con un horizonte temporal más lejano. Manteniendo un elevado precio de las acciones de la empresa, sus gestores persiguen defenderse de "tiburones" indeseados.

⁸ Una visión detallada del enfoque estratégico y la perspectiva a largo plazo, característico de la orientación al mercado, puede obtenerse en Aaker (1988).

⁹ Tal como apuntan, en parte, Hayes y Abernathy (1980).

Una demostración práctica del argumento de Drucker nos lo ofrece una evidencia aportada por Gannes (1986), al poner de manifiesto los problemas detectados por la propia dirección de la empresa McGraw-Hill, a resultas de una excesiva preocupación por la necesidad de informar buenos resultados de forma cuatrimestral, lo que iba en claro detrimento de inversiones a largo plazo, principalmente en desarrollo de nuevos productos.

En resumen, debemos reconocer que en muchas empresas la dirección aplica una mentalidad muy dirigida al corto plazo, dando prioridad a las inversiones con un rápido retorno. Pero, según lo dicho hasta ahora, el fomentar buenos resultados a corto plazo no es precisamente una consecuencia de la orientación al mercado. Nos inclinamos a pensar lo contrario, es decir, el afán por el logro de los mejores resultados posibles a corto plazo es un síntoma inequívoco de una falta de orientación al mercado¹⁰.

3.3.2 Argumento crítico nº 2: La aplicación del concepto de marketing genera costes excesivos para la sociedad

Bell y Emory (1971), al formular esta crítica, se refieren a costes de tipo social provocados por la aplicación del concepto de marketing. Resumen este tipo de costes en el consumismo, la contaminación y los fraudes al consumidor.

Lambin (1987) denomina a este tipo de prácticas "marketing salvaje o de manipulación". Según este autor, recurrir con dema-

¹⁰ Anderson (1982), después de analizar en profundidad el tema llega a una conclusión muy similar a la que aquí aparece.

siado entusiasmo a la publicidad y a la venta puede conducir a esta clase de situaciones perjudiciales para el conjunto de la sociedad. En todo caso, el propio autor pone de manifiesto que el objetivo del "marketing salvaje o de manipulación" es "someter la demanda a las exigencias de la oferta, en vez de adaptar la oferta a las expectativas de la demanda" (pag. 14).

Tal como señala Suárez Campos (1986), en España no han faltado tampoco las críticas al marketing, siendo quizás la más formulada la referente al carácter manipulador, es decir, la consideración que el marketing es tan sólo una colección de "trucos y caramelos para manipular a los consumidores".

Uno de los pocos autores que han analizado el efecto manipulador del marketing es Dawson (1980). El autor afirma que el concepto de marketing en sí mismo no puede calificarse de bueno ni malo, sino que es un concepto neutral. Si las consecuencias de su aplicación conducen a fomentar resultados negativos, como por ejemplo el consumismo, ello se debe según Dawson a una teoría mal construída y a una aplicación práctica distinta a la postulada por la filosofía de marketing. Por consiguiente, el autor propone un replanteamiento de la teoría actual, es decir, abrir un proceso de reflexión y análisis teórico que conduzca al diseño de una nueva base conceptual más en consonancia con los principios fundamentales del marketing.

La crítica de que el marketing genera la sociedad consumista viene de muy antiguo. Por nuestra parte pensamos que el hecho que la sociedad sea más o menos consumista es una opción que libremente

ha elegido el consumidor. No puede culparse de ello a las empresas. En un sistema de libre mercado, nadie puede obligar a comprar un determinado producto. Si la sociedad es más consumista, ¿es ello a causa de la aplicación del concepto de marketing en las empresas o de la propia sociedad, es decir, del consumidor?.

Por lo demás, la solución que aportan Bell y Emory (1971) al problema parece demasiado utópica¹¹; no es imaginable que la organización sitúe los valores y las prioridades sociales por delante de sus propios objetivos como empresa. Sólo si, a través del respeto de intereses colectivos, como la protección del medio ambiente, la salud de los consumidores, etc, la empresa obtiene beneficios concretos, es de esperar que ésta presente una actitud de mayor sensibilidad a dichas cuestiones, realizando el esfuerzo económico necesario para adaptarse a los nuevos niveles de exigencias de la sociedad. A esta postura se la ha dado en llamar marketing "social"¹² y según ciertos autores es el enfoque que deberían de adoptar las empresas en la actualidad.

Con todo, la acción combinada de los poderes públicos, el movimiento de defensa del consumidor con sus diversas organizaciones, y la propia práctica de las empresas responsables han ido diluyendo el impacto del tipo de críticas que hemos presentado en este apartado.

¹¹ Ver McGee y Spiro (1988).

¹² Para profundizar en el concepto del "marketing social" ver, por ejemplo, Kotler (1988) o Ferré Trenzano (1988).

3.3.3 Argumento crítico nº 3: La aplicación del concepto de marketing provoca altas tasas de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos

Bell y Emory (1971) son unos de los autores destacados que formulan dicha crítica. Sostienen el argumento precisamente contrario a los que afirmaban que la aplicación del concepto de marketing provocaba una búsqueda de la minimización del riesgo en la innovación tecnológica¹³. Bell y Emory, en su formulación, no aportan ningún tipo de evidencia empírica que apoye sus argumentos.

Un hecho que sí puede afectar decisivamente la tasa de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos, y del cual disponemos de evidencias empíricas, es el nivel de armonía existente entre el departamento de marketing y el departamento de investigación y desarrollo. Según una investigación de Souder (1981), cuanto mayor sea la falta de armonía entre marketing e investigación y desarrollo, mayores tasas de fracaso se producirán en el lanzamiento de nuevos productos. En el Cuadro 6 podemos ver los principales resultados de esta investigación.

Una perfecta armonía entre marketing e investigación y desarrollo podrá conseguirse, en nuestra opinión, a través de una adecuada integración y coordinación de funciones en la empresa. La aplicación práctica de esta recomendación implica una potenciación de todos los canales de comunicación informal entre los departamentos de marketing y de investigación y desarrollo¹⁴.

¹³ Ver, por ejemplo, Bennet y Cooper (1979 y 1981), o Riesz (1980).

¹⁴ Ver McQuarrie y McIntyre (1990).

Relación entre I&D y Marketing	Número de proyectos y resultados alcanzados por los mismos		
	Éxito comercial total (a)	Éxito comercial parcial (b)	Fracaso comercial (c)
Armonía total (N= 53)	27	16	10
Armonía media (N= 25)	8	13	4
Falta de armonía (N= 38)	4	8	26

(a) El producto alcanzó o superó todos los objetivos comerciales fijados de antemano. (b) El producto consiguió la mayoría de los objetivos comerciales fijados de antemano, aunque no los consiguiera todos. (c) El producto obtuvo muy pocos o ninguno de los objetivos comerciales fijados de antemano.

CUADRO 6: Éxito o fracaso en el lanzamiento de nuevos productos en función del nivel de armonía existente entre marketing e investigación y desarrollo.

FUENTE: Adaptado de Souder (1981, pag. 71).

Para rebatir la crítica de que el marketing provoca altas tasas de fracaso en el lanzamiento de productos creemos interesante aportar también las evidencias obtenidas en una investigación de Cooper (1979), dirigida a determinar las principales causas de éxito o fracaso en el lanzamiento de nuevos productos.

De los diez principales factores condicionantes del éxito de un nuevo producto, según Cooper, cinco recaen en la órbita del marketing: el conocimiento del mercado y la excelencia en el marketing, la existencia de una necesidad latente y el tamaño y crecimiento del mercado, las sinergias en la comercialización, la competitividad del marketing y la satisfacción del cliente, y las inver-

siones en comunicación y en el lanzamiento en general. En el Cuadro 7 pueden verse los resultados de esta investigación.

Número de orden	TIPO DE FACTOR
1	Producto único/superioridad del producto.
2	Conocimiento del mercado y excelencia en el marketing.
3	Sinergia técnica y excelencia en la producción.
4	Dinamismo del mercado (frecuencia en la introducción de nuevos productos).
5	Grado de necesidad latente en el mercado, tamaño del mercado y crecimiento del mismo.
6	Precio relativo del producto.
7	Sinergias en marketing y en gestión.
8	Competitividad del marketing y nivel de satisfacción de la clientela.
9	Esfuerzos de comunicación en el lanzamiento.
10	Nivel de inversión global realizada.

CUADRO 7: Factores condicionantes del éxito de un nuevo producto.

FUENTE: Adaptado de Cooper (1979, pag. 100).

De la investigación de Cooper se deduce que el marketing tiene un papel fundamental para condicionar el éxito de los nuevos productos, por lo cual, si las tasas de fracaso en los lanzamientos son altas para una empresa, ello puede ser debido a una falta de aplicación del concepto de marketing más que a un exceso en la aplicación del mismo.

3.3.4 Argumento crítico nº 4: El concepto de marketing es ambiguo, genérico y poco operativo

Sachs y Benson (1978) son algunos de los principales portavoces de esta crítica al concepto de marketing. En este caso sí se dispone de algunas evidencias empíricas que apoyarían los planteamientos de la crítica presentada. Así, por ejemplo, en una investigación de Barksdale y Darden (1971) entre presidentes y directores de marketing de empresas y profesores de marketing, se llegó a la conclusión que el concepto de marketing era una idea filosófica útil para la dirección a la hora de fijar las líneas generales de la política, pero poco operativo para ser aplicado en la gestión diaria.

Unos años después, Webster (1981) realizó una investigación con objetivos similares a los de Barksdale y Darden, obteniendo resultados parecidos. En el estudio de Webster, pocos de los directivos entrevistados ponían en duda la validez del concepto de marketing, sin embargo, un número importante de componentes de la muestra manifestaron cierta frustración por las dificultades en su puesta en práctica.

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de la bibliografía sobre el concepto de marketing y su aplicación, consideramos que la crítica referente a que el concepto de marketing es ambiguo, genérico y poco operativo puede ser tomada en cuenta. La ambigüedad del concepto de marketing podría achacarse a la falta de unidad de criterio en la definición por parte de los distintos autores que se han pronunciado sobre la materia. Como ya vimos en el

Capítulo anterior, correspondiente al análisis de definiciones del concepto de marketing y de sus componentes, existe una disparidad de posicionamientos sobre la cuestión que no ha contribuido a clarificar el concepto.

Así pues, el primer paso para solventar el problema de la ambigüedad, pasaría por llegar a un consenso teórico sobre una única definición concreta del marketing. Este consenso todavía no ha sido alcanzado¹⁵. Para conseguir dicho consenso es necesaria una mayor profundización en la elaboración teórica del concepto de marketing y su aplicación, es decir, la orientación al mercado.

3.3.5 Argumento crítico nº 5: La aplicación del concepto de marketing ha desviado la atención del producto y la producción a las técnicas de marketing

Bennet y Cooper (1981) acusan a la orientación al mercado de ser la causa de la mayoría de males de la industria americana que han conducido, según los autores, a una pérdida de competitividad de ésta frente a la japonesa o la europea.

Su argumento básico es que el seguimiento estricto del concepto de marketing ha provocado el fracaso de la empresa norteamericana en suministrar productos con valor para el cliente.

Se acusa, por tanto, al concepto de marketing de producir los efectos contrarios que predica en su definición.

¹⁵ Véase, por ejemplo, las diferencias entre dos formulaciones recientes del concepto de marketing, como son las de Kholi y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). A pesar que estos últimos afirman que su definición está de acuerdo con la de los primeros, nosotros apreciamos diferencias notables.

Tal como afirma Kotler (1972), el objetivo fundamental del marketing es crear y ofrecer valor para el cliente, y el valor, según Kotler, lo define el mercado. En nuestra opinión, Bennet y Cooper (1981) están confundiendo la empresa orientada al mercado (la que aplica el concepto de marketing) con la empresa puramente "orientada al marketing", es decir, la que utiliza sólo ciertas técnicas para conseguir mayor agresividad en sus actividades comerciales. Tal como señala Houston (1986):

"El concepto de marketing no consiste en publicidad, venta y promoción. Consiste en el deseo por parte de la empresa de reconocer y entender las necesidades del cliente y la obligación de adaptar todas las variables del marketing, incluido el producto, a la satisfacción de dichas necesidades." (pag. 86)

Así pues, el problema de pérdida de competitividad de la industria americana no creemos que pueda achacarse a un exceso en la aplicación del concepto de marketing, más bien lo contrario. En nuestra opinión, la pérdida de competitividad de algunas empresas americanas es el fruto de una errónea aplicación del concepto (orientación al "marketing" y a sus técnicas en lugar de orientación al mercado) o de una aplicación insuficiente del mismo¹⁶.

¹⁶ Parasuraman (1981) llega a parecidas conclusiones a las nuestras en relación a esta crítica al marketing.

3.3.6 Argumento crítico nº 6: El concepto de marketing no es la mejor recomendación para la estrategia comercial, ya que a través de la orientación al mercado se ignora la habilidad creativa de la empresa

Kaldor (1971) considera que en el concepto de marketing existe una laguna entre la detección de las necesidades de los clientes y la satisfacción de las mismas. Según el autor, el marketing se plantea como un proceso puramente mecanicista, es decir, detección de una necesidad y satisfacción de la necesidad detectada. Pero, según Kaldor, el concepto de marketing no habla del modo de proceder desde que se recibe la información hasta que tiene lugar la reacción. En vista de ello el autor propone un tipo de marketing más "imbrincado" en la realidad de las empresas¹⁷, es decir, que tenga en cuenta la habilidad creativa de cada empresa en el proceso de satisfacción de las necesidades del mercado.

La crítica de Kaldor puede justificarse por la época en que es formulada, época en la cual el concepto de marketing no había conseguido el bagaje teórico y empírico con que cuenta en la actualidad. De hecho, la laguna detectada por Kaldor ha quedado subsanada a través de la teoría aparecida desde entonces.

3.3.7 Argumento crítico nº 7: El concepto de marketing no es aplicable a dos tipos de productores: los artistas y los ideólogos

Hirschman (1983) plantea la crítica sobre las limitaciones a

¹⁷ Precisamente el título del artículo de Kaldor (1971) es "Imbricative Marketing".

la aplicabilidad general del concepto de marketing a todos los campos y todas las actividades. Según Hirschman el concepto de marketing no puede emplearse a las actividades de carácter artístico o ideológico, ya que ello iría en contra de los principios personales y de las normas sociales que caracterizan el proceso de producción de este tipo de creadores.

Afirma Hirschman que la base fundamental en la que se sustenta este concepto es la primacía del cliente como referencia para el diseño de la oferta (es decir, la orientación al cliente). La adopción del concepto de marketing comienza con la detección de las necesidades de la clientela para, a partir de dichas necesidades, dar la respuesta adecuada a través de la oferta de la empresa.

Según Hirschman, el esquema anterior es el apropiado para una empresa mercantil, pero no es el idóneo ni el real en el caso de los artistas o ideólogos. En general, los creadores de arte o de ideologías funcionan de distinto modo: primero producen una obra que sale de su propia inspiración e imaginación, y después presentan dicha obra a los clientes para que sea aceptada o rechazada. Por tanto, según Hirschman, el concepto de marketing no es aplicable a artistas e ideólogos, puesto que:

"Una característica diferencial de los artistas y de los ideólogos es que la mayoría de ellos se orientan hacia la propia satisfacción personal o en función de la opinión de los colegas, y no pensando en satisfacer al público en general,..." (pag. 47)

Opina Hirschman que el éxito comercial en el campo artístico o de las ideologías puede ser considerado negativo para el autor, y aquellos artistas o ideólogos que lo consiguen son marginados por sus colègas al haber violado las normas del grupo social al que pertenecen.

Estos son básicamente los argumentos que esgrime el citado autor para justificar que el concepto de marketing no es de aplicación en todos los casos. A partir de ahí, Hirschman propone una redefinición del concepto que contemple el proceso productivo de este tipo de creadores.

Según nuestro punto de vista, la crítica de Hirschman parte de una base equivocada. El error principal reside en su acepción del concepto de marketing. El concepto de marketing que ha venido planteándose a lo largo de los últimos treinta años asume que la empresa que lo adopta y se orienta al mercado, mejora sus resultados¹⁸. Y ello es también de aplicación para el caso de productos como la obra de arte o una determinada ideología. El artista o el ideólogo que se orienta a sus clientes obtiene un mayor éxito comercial que el que no lo hace. Así pues el concepto de marketing no falla en este caso.

El problema reside en evaluar a qué se considera resultados como fruto de una determinada tarea productiva. En el terreno comercial los resultados se evalúan normalmente en función de los beneficios, la rentabilidad, el volumen de ventas, la participa-

¹⁸ Ver, entre otros, Levitt 1960; Kotler y Andreasen 1987; Kotler 1988; Webster 1988.

ción de mercado y variables similares. Al aplicar el concepto de marketing al terreno artístico o ideológico los resultados comerciales deben también ser mejores que si no se aplica.

Otra cuestión diferente es si, al adoptar el concepto de marketing entre artistas o ideólogos, éstos, consiguiendo el éxito comercial, no obtienen otros resultados que tal vez en su caso puedan tener más valor, como por ejemplo, la autorrealización y el reconocimiento por parte de los colegas y de los críticos.

Si este es el caso, es decir, si existe un conflicto de intereses entre la satisfacción de uno mismo, de los colegas y del público, el artista o el ideólogo debe de optar entre conseguir el éxito comercial, traicionando quizás sus principios (aplicando el concepto de marketing) o fracasar comercialmente pero lograr la propia satisfacción y el reconocimiento de los colegas (no aplicando el concepto de marketing).

3.4 CONCLUSIONES FINALES SOBRE LAS CRÍTICAS ANALIZADAS

Del conjunto de críticas referentes al concepto de marketing o su aplicación analizadas anteriormente consideramos que sólo una de ellas está bien fundamentada y es merecedora de ser tomada en cuenta al configurar un modelo conceptual sobre la orientación al mercado.

Nos estamos refiriendo al argumento relativo a que el concepto de marketing es ambiguo, genérico y poco operativo. La ambigüedad del concepto procede, en nuestra opinión, de la diversidad de defi-

niciones que sobre el mismo se han vertido a lo largo del tiempo. El número de definiciones existente, algunas con diferencias importantes, fomenta una falta de unidad de criterio que tiene repercusiones negativas para su operatividad.

Consideramos válida también la crítica relativa a que el concepto de marketing es demasiado genérico¹⁹. El carácter excesivamente genérico del concepto puede provocar también importantes dificultades en la práctica empresarial.

De lo anterior concluimos la necesidad de emprender acciones con dos objetivos diferenciados. Por un lado éstas deberían ir encaminadas a disipar la actual ambigüedad del concepto y por otro a reducir el carácter excesivamente genérico que lo caracteriza.

La solución al problema de la ambigüedad pasa por lograr un consenso teórico, lo más amplio posible, en relación a los componentes de dicho concepto. Mediante la presente investigación esperamos poder contribuir a ello ofreciendo un modelo conceptual que sienta las bases para un proceso de convergencia en las posturas sobre la cuestión.

Eliminar el carácter genérico del concepto de marketing requiere perfeccionar su operatividad. Para ello es necesario descomponer dicho concepto en acciones prácticas concretas. Nuestra investigación puede realizar también una aportación útil en este campo, detallando de forma más precisa las facetas operativas del concepto de marketing.

¹⁹ Como pusieron en evidencia, por ejemplo, las investigaciones empíricas de Barksdale y Darden (1971) y Webster (1981).

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE LOS
COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

4.1 INTRODUCCIÓN

En el presente Capítulo realizaremos un análisis en profundidad de cada uno de los posibles componentes de la orientación al mercado identificados en el Capítulo 2, a partir del estudio de diversas definiciones del marketing.

A través de dicho análisis pretendemos determinar cuáles son realmente los auténticos componentes de la orientación al mercado y formular un modelo que permita comprobar el grado de orientación al mercado de una empresa. Se trata, por tanto, de un análisis preliminar dirigido a establecer los componentes definitivos del modelo conceptual sobre la orientación al mercado.

4.2 MARKETING COMO FILOSOFÍA DE LOS NEGOCIOS

Uno de los componentes del marketing que más a menudo aparece en las distintas definiciones que sobre el mismo han surgido a lo largo de los últimos treinta años es la componente filosófica. El marketing es, para muchos autores, ante todo una filosofía de los negocios¹. Según dichos autores, el marketing como filosofía de los negocios o "forma de pensar en la empresa" es el punto de partida para cualquier aplicación del concepto.

4.2.1 Definición del concepto e importancia del mismo

La filosofía del marketing subraya que la supervivencia de la empresa depende de la medida en que ésta sepa satisfacer las necesidades reales de los clientes². Dicha filosofía remarca la atención sobre la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito de la empresa³.

La adopción de la filosofía de marketing no implica que todos los directivos de la empresa deban tener una formación de marketing, pero sí que todos adopten una orientación al cliente⁴. A tra-

¹ Ver, por ejemplo, Felton (1959), Lear (1963), McNamara (1972), Kotler (1977), Wind y Robertson (1983), Shapiro (1988), o Cespedes (1990).

² Ver Anderson (1982).

³ Ver Kiel (1984).

⁴ Ver McNamara (1972).

vés de la filosofía de marketing se orientan los recursos de la empresa hacia la producción rentable de satisfacción para la clientela⁵.

McKenna sostiene que, en la actualidad, el marketing no es ya una función de la empresa, sino una manera de hacer negocios. De ahí deriva el autor que la vertiente del marketing como filosofía de empresa es la más importante a tener en cuenta en los tiempos presentes⁶.

La componente filosófica del marketing ha sido reconocida y aceptada tanto en el mundo académico como en el de la práctica empresarial. Así, por ejemplo, la conocida empresa E.I. DuPont De Nemours, desde 1980, define la orientación de la empresa al mercado como "una filosofía que sostiene que la excelencia empresarial se consigue a través de centrar los esfuerzos en el mercado y en las acciones y estrategias dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes"⁷.

Implantar esta especial filosofía en la empresa exige un cambio en la forma de pensar y en la actitud de toda la organización, de modo que en cada área funcional se conceda una gran importancia al hecho de ser sensible a las necesidades del mercado⁸. Según Ames, cuando se habla de las acciones adoptadas para orientarse más

⁵ Ver Kane y Kelley (1983).

⁶ Ver McKenna (1991), pag. 69.

⁷ Ver Sullivan (1990), pag. 39.

⁸ Ver, por ejemplo, Ames (1970).

al mercado se acostumbran a subrayar los siguientes aspectos⁹:

- La realización de discursos a cargo de la alta dirección y la inclusión de este tema en las memorias de la empresa.
- La creación de un departamento de marketing.
- La adopción de nuevos métodos de gestión (plan de marketing, mejor información sobre ventas, sistemas de información restructurados según mercados, etc).
- El incremento en los gastos de marketing (reclutamiento de nuevo personal, formación y desarrollo de este personal, publicidad, investigación de mercados).

Pero todo ello, según Ames, siendo importante, no producirá los efectos deseados a menos que tenga lugar ese cambio en la mentalidad de la empresa que se traduzca en la implantación de la filosofía de marketing a todos los niveles de la organización.

Algunas investigaciones empíricas han puesto de relieve la importancia de la componente filosófica del marketing en el contexto de la práctica empresarial. Así, por ejemplo, Barksdale y Darden (1971) llegaron a la conclusión que la filosofía de marketing es un ideal para la dirección de la mayoría de empresas. Más recientemente Peterson (1989), al investigar el grado de aplicación del concepto de marketing entre las pequeñas empresas, llega al resultado que el concepto de marketing forma parte de la filosofía de los negocios de muchos directivos.

⁹ Ver Ames (1970), pag. 94.

4.2.2 Diferencias entre el marketing como filosofía y como función en la empresa

Es importante subrayar las diferencias entre la filosofía del marketing y el marketing como función en la empresa. En este sentido, McGee y Spiro (1988), establecen una particular distinción terminológica para aclarar conceptos utilizados, a veces, de forma algo confusa en la literatura. Según estos autores, al definir el marketing hay que distinguir entre la filosofía del marketing, el concepto de marketing y la aplicación del marketing.

Veremos a continuación una síntesis de cada de una de estas vertientes del marketing, en función del punto de vista de los autores citados:

Vertiente filosófica: la filosofía de marketing es un principio normativo para la dirección de la empresa que recomienda que ésta se oriente a las necesidades y deseos de los clientes.

Concepto de marketing: aplicación operativa de la filosofía. Conjunto de técnicas específicas a través de las cuales la empresa trata de identificar y satisfacer las necesidades de los clientes; el concepto de marketing es lo que comunmente se denomina el "Marketing-Mix"¹⁰.

¹⁰ El "Marketing-Mix" es el conjunto de variables controlables en la estrategia de marketing. También se les denomina "instrumentos del marketing".

Aplicación del marketing: es la puesta en práctica de los instrumentos acuñados a través del concepto de marketing.

Conviene resaltar que la clasificación establecida por McGee y Spiro (1988) contempla una distinción entre "Concepto de Marketing" y "Aplicación del Marketing", aparte de la vertiente del marketing como filosofía, cuando la mayoría de autores hacen referencia solamente a "Filosofía del Marketing" y "Función del Marketing", o "Filosofía del Marketing" y "Técnica del Marketing". Es decir, un gran número de autores, establecen dos niveles de clasificación y no tres como McGee y Spiro. Así, por ejemplo, en una reciente definición a cargo de Santesmases se dice¹¹:

"El marketing es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa.... Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio,...".

Santesmases, en su anterior definición, asimila el concepto de "técnica" de marketing al de "función" de marketing.

Abundando en las diferencias entre la filosofía de marketing y la función de marketing, Brown (1987) considera que, mientras el marketing como función tiene por objetivo la eficiencia, el marke-

¹¹ Ver Santesmases (1991), pag. 31.

ting como filosofía persigue la consecución de eficacia, eficacia, según Brown, en la captación y el mantenimiento de clientes. Filosofía de marketing y función de marketing, teoría y práctica, a pesar de todas las clasificaciones que puedan realizarse, son dos elementos que deben ir siempre unidos en la empresa¹².

En relación a la evolución sufrida por el marketing a lo largo del tiempo, McGee y Spiro (1988) consideran que la filosofía de marketing es prácticamente inmutable, por mucho que cambien las circunstancias del entorno. Lo que cambia, según los autores, es el modo de aplicar dicha filosofía, es decir, cambia o puede cambiar el concepto y la aplicación del marketing.

El marketing, como filosofía y como función, compite en la empresa con otras filosofías y otras funciones. Como analizaremos más adelante con mayor detalle¹³, existen otras orientaciones alternativas a la orientación al mercado que tienen aceptación por parte de muchos directivos en todo tipo de empresas (orientación al producto, a las ventas, a las finanzas, entre otras). Con todo, como afirma Glazer, es de esperar que¹⁴,

"Por mucho que cambie el entorno de la información, el marketing como filosofía saldrá vencedor de la dura batalla a la que se somete con otras opciones filosóficas

¹² Ver Lear (1963).

¹³ Sobre las orientaciones alternativas que puede presentar una empresa véase el Capítulo 5.

¹⁴ Ver Glazer (1991), pag. 17.

en la empresa, aún en el caso de que las actividades de marketing se conviertan en demasiado importantes como para dejarlas en manos exclusivamente de la función de marketing."

4.2.3 Resumen del apartado y conclusiones

Como resumen de lo dicho anteriormente podemos afirmar que la componente filosófica del marketing es una de las más relevantes. Resultaría difícil entender qué es el marketing si prescindiéramos de este elemento a la hora de configurar una descripción precisa del concepto. Si el marketing no contara con esta vertiente de "filosofía de los negocios" sería sólo un conjunto de técnicas aplicadas en la práctica empresarial. El marketing, en cambio, como hemos expuesto anteriormente, ha pretendido ser algo más. A través de la adopción de dicho concepto en la empresa se ha perseguido que la filosofía del marketing invadiera a toda la organización, generando en ésta una especial "cultura empresarial".

4.3 MARKETING COMO CULTURA ORGANIZATIVA

En la década de los ochenta ha adquirido una especial relevancia la utilización del término "cultura de empresa" para definir la idiosincracia de una determinada organización. En paralelo a esta tendencia, durante los últimos años ha venido imponiéndose también

el concepto de "cultura" de marketing como extensión del concepto de filosofía de marketing. En el presente apartado abordaremos el análisis del marketing como "cultura organizativa".

4.3.1 Definición del concepto e importancia del mismo

Según Drucker (1988) la cultura de empresa consiste en la asunción por parte de toda la organización de unos objetivos y unos valores comunes, "sin ello no existe empresa", afirma Drucker (pag. 76).

A resultas de la aceptación obtenida por el concepto de cultura organizativa, muchos autores se refieren al marketing, y en especial a su puesta en práctica, es decir, la orientación al mercado, como una especial "cultura organizativa"¹⁵.

Las empresas con una cultura de marketing serían aquellas en donde la filosofía de marketing tiene total aplicación e invade al conjunto de la empresa¹⁶. A través de la implantación de la cultura de marketing se configuran en la organización un conjunto de creencias y valores compartidos que sitúan al cliente como centro de la estrategia y la gestión de la empresa¹⁷.

Esta acepción del concepto de "cultura" aplicado a la "cultura de marketing" esta en línea, por ejemplo, con el planteamiento de

¹⁵ Por ejemplo, Michaels (1982); Kotler (1988); Shapiro (1988); Deshpande y Webster (1989); Narver y Slater (1991).

¹⁶ Ver Kotler (1988).

¹⁷ Ver Deshpande y Webster (1989).

Smircich (1983), en el sentido que la cultura es un conjunto de valores y creencias clave compartidos en la empresa.

La "cultura de marketing", como toda cultura organizativa, genera los siguientes efectos:

- Aporta un sentimiento de identidad a todos los componentes de la empresa.
- Facilita la generación de compromisos entre los miembros de la organización.
- Potencia la estabilidad social.
- Sirve de orientación y de guía en las decisiones y actuaciones de cada miembro de la empresa.

De las anteriores afirmaciones se desprende que la implantación de una determinada cultura organizativa puede reportar resultados altamente positivos.

Otra cuestión importante consiste en establecer cuáles son las características culturales, los valores y creencias compartidos definitorios de una empresa orientada a sus clientes y al mercado.

Tenemos noticia de algunas investigaciones que han abordado esta materia. Así, por ejemplo, en un estudio de Dunn, Norburn y Birley (1985), los autores demostraron la relación existente entre la cultura de la empresa y el grado de eficacia en las acciones de marketing de la misma. Según dicha investigación, las empresas con un marketing eficaz poseen en cierto grado los valores y creencias enunciados por Peters y Waterman (1982):

- El convencimiento de ser los mejores.
- El convencimiento de la importancia del individuo.
- El convencimiento de la importancia de la calidad y el servicio.
- El convencimiento de la importancia de la innovación.
- El convencimiento de la importancia de la comunicación informal.

Dichos valores configuran una especial cultura empresarial que diferencia de forma significativa a las empresas más eficaces en el marketing del resto de empresas¹⁸.

En una reciente investigación de Narver y Slater (1991), dirigida a estudiar qué fórmulas puede aplicar la empresa para implantar o intensificar una cultura de marketing, los autores llegan a la conclusión de que la "cultura de mercado" es un tipo de cultura en la que se valora especialmente la creatividad, la innovación y la decisión de los empleados.

Otros estudios han puesto de manifiesto también las ventajas de fomentar una "cultura de mercado". Así, por ejemplo, Deshpande y Farley (1990) en su investigación sobre la "Orientación al Cliente en la Empresa Japonesa" han demostrado la existencia de una relación positiva entre la "cultura de mercado" de la empresa, su participación de mercado y el ritmo de crecimiento de sus ventas en relación a sus principales competidores. Con dichos resultados se confirman las suposiciones tradicionalmente mantenidas de que

¹⁸ Ver Dunn, Norburn y Birley (1985).

una cultura que subraye la orientación al mercado genera efectos positivos.

Asimismo, los resultados de la investigación de Weitz (1990) sugieren que la mejor estrategia para mejorar el grado de orientación a los clientes por parte del personal de la empresa consiste en fomentar la adopción de una cultura de mercado.

4.3.2 Conclusiones del apartado

De lo dicho en este apartado concluiríamos que, en la actualidad, la aplicación del concepto de marketing implica la creación de una especial cultura organizativa. A esta cultura se le ha dado en llamar "cultura de marketing" o "cultura de mercado" y a nuestro entender es un elemento imprescindible para la verdadera orientación al mercado.

Preferimos hablar de "cultura de marketing" o de "mercado" que de "filosofía de marketing", a pesar que, como vimos, se trata de conceptos relacionados. A nuestro entender el término "cultura de mercado" define mejor la especial idiosincracia que debe tener la empresa para orientarse al mercado que el término "filosofía de marketing". Nuestra posición con respecto a este punto es compartida por la mayoría de trabajos recientes sobre la materia.

4.4 LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Una de las características más importantes del concepto de

marketing y, por consiguiente, de la orientación al mercado es la orientación al cliente. Sobre este punto ha habido pocas discrepancias entre los autores que se han pronunciado acerca de la cuestión. Prueba de ello es la extensa relación de referencias bibliográficas que se aportan en el Capítulo 2 sobre autores que mencionan a la orientación al cliente como un elemento esencial de la orientación al mercado.

Drucker es tajante en este sentido¹⁹,

"Lo más importante a tener en cuenta en una empresa es que los resultados no se producen entre sus cuatro paredes. El principal resultado de una empresa es disponer de unos clientes satisfechos...".

4.4.1 Definición del concepto e importancia del mismo

La importancia de la orientación al cliente en el contexto de la orientación al mercado radica en que el objetivo fundamental del marketing es la creación y la oferta de valor para el cliente²⁰. La empresa debe crear valores atractivos a través de su oferta. Dado que el valor es totalmente subjetivo y sólo existe a criterio del cliente, la empresa debe orientarse, por encima de todo, al mercado y a sus clientes. Tal como afirman Forbis y Metha (1981), los directivos que operan según el concepto de oferta de valor son cons-

¹⁹ Ver Drucker (1988), pag. 76.

²⁰ Ver Kotler (1972).

cientes que la actividad prioritaria en la empresa es la relación con los clientes.

Algunos autores han llegado a asociar de forma tan estrecha la orientación al mercado con la orientación al cliente hasta el punto de considerar que se trata de una misma cosa²¹. Si volvemos la vista atrás, hacia los pioneros en la formulación del concepto de marketing, se aprecia enseguida que la orientación al cliente es connatural a la aparición del concepto moderno del marketing. Hace más de treinta años Keith (1960) afirmaba que la época en que la empresa era el centro del universo de los negocios había finalizado, a partir de entonces, decía Keith, el cliente era el centro de dicho universo.

Poco después, en una investigación entre empresas, Hise (1965) llegó a la conclusión que el elemento del concepto de marketing mejor aceptado por las empresas era precisamente la orientación al cliente. Más recientemente, Dunn, Norburn y Birley (1985), en otra investigación concluyeron que las empresas con un marketing "eficaz"²² se diferencian de forma significativa del resto en su grado de proximidad al cliente.

Otro estudio llevado a cabo por un grupo de trabajo en la empresa General Electric pone claramente de relieve la necesidad de que la empresa se oriente al cliente, en lugar de orientarse exce-

²¹ Ver, por ejemplo, Peters y Austin (1985), Brown (1987) o Olson (1987).

²² Valorado en base al test propuesto por Kotler (1977).

sivamente al producto²³. Analizando la actitud de los clientes con respecto a las distintas divisiones de General Electric, el grupo de trabajo identificó las características comunes de las divisiones más apreciadas por éstos. Dichas divisiones compartían las características siguientes:

-Se daba énfasis a las ventajas reales de los productos para los clientes y no a ventajas imaginarias o superficiales.

-Se identificaban las necesidades reales de los clientes a través de la investigación de mercados.

-Se utilizaban medidas de la calidad de los productos basadas en los criterios de los clientes.

-Tenían establecidos sistemas de control de calidad para todas las funciones, no sólo para la función de producción.

Con respecto a la situación en nuestro país, alguna investigación realizada ha demostrado también la importancia de la orientación a la clientela en la gestión de la empresa. Así, por ejemplo, según el estudio de Viedma citado en el Capítulo 2, el autor llega a la conclusión que las empresas españolas "excelentes" tienen profundamente asumido que los clientes son la fuente principal de negocio. En las empresas españolas de éxito se reconoce abiertamente "que el mercado es el rey, y las empresas ponen todos sus recursos para adaptarse a las necesidades reales del mercado"²⁴. Estos re-

²³ Ver Utzig (1981).

²⁴ Ver Viedma (1990), pag. 124.

sultados confirmarían las afirmaciones de Howard (1983), en el sentido que las empresas orientadas a la clientela tienen más probabilidades de conseguir el éxito que el resto de empresas.

4.4.2 Significado del término "cliente"

Después de haber dejado constancia de la importancia de la orientación al cliente en la gestión, especialmente en la empresa orientada al mercado, entraremos a partir de ahora a matizar el significado del término "cliente"²⁵.

La palabra "cliente" adopta distintas acepciones según el tipo de producto o servicio que venda la empresa. Si la empresa vende productos o servicios de tipo industrial, sus clientes serán otras empresas o instituciones; si vende productos o servicios de consumo sus clientes serán, fundamentalmente, los consumidores. Decimos fundamentalmente puesto que para llegar a alcanzar al consumidor final es probable que, en muchos casos, la empresa utilice algún tipo de intermediarios, por ejemplo, empresas de distribución (mayoristas, detallistas, etc). Si se trata de fabricantes de productos de consumo que utilizan a otras empresas para acceder a sus consumidores, la palabra "cliente" vale tanto para los consumidores finales como para los intermediarios que participan en la distribución.

A pesar que el consumidor final será siempre el principal pun-

²⁵ En terminología anglosajona la palabra "customer", muy utilizada en la literatura de marketing, significa tanto el cliente final, es decir, el consumidor, como el cliente intermedio.

to de referencia en la labor comercial, no conviene olvidar que la orientación al cliente propugnada por el concepto de marketing se refiere también a estas empresas intermediarias. Así lo pone de manifiesto Tomás (1986), profesional especializado en marketing de consumo, quien aboga por una mayor vinculación entre la empresa fabricante y sus clientes intermediarios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor. Asimismo Sellers (1989) remarca la importancia de que la empresa que desee orientarse a sus clientes adopte un concepto amplio de los mismos y no un concepto restringido, es decir, un concepto que englobe a todos los componentes del sistema de distribución y no únicamente al consumidor o usuario final.

4.4.3 Características de la orientación al cliente

Una vez explicado el significado de la palabra "cliente" a efectos del presente trabajo, abordaremos el análisis de las características concretas y específicas de la orientación al cliente y de las empresas que están orientadas a los mismos.

La orientación al cliente sostiene que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado y satisfacerlos a través del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables²⁶.

La orientación al cliente es una obligación de toda la empresa, no sólo del departamento de marketing, por lo tanto debe pene-

²⁶ Ver Kotler y Andreasen (1987).

trar en toda la organización hasta convertirse en una cultura de empresa²⁷.

McKenna ilustra el comportamiento de algunos directivos de marketing poco orientados a sus clientes²⁸:

"Algunos directivos de marketing emplean el tiempo en confeccionar folios con datos, redactar instrucciones, dirigir sesiones de información, publicar memorandums. Pero todo eso no fabrica un mercado. En mi opinión, la gente del marketing se debería pasar la mitad de su tiempo en la calle, visitando a los clientes, hablando con la gente, estableciendo relaciones, averiguando hacia donde se ha de dirigir el próximo producto".

Así pues, la orientación al cliente no es puramente retórica o el resultado de buenas intenciones, sino una actitud firme y decidida por estar en contacto con el cliente de forma continuada, a través de sistemas formales e informales mediante los cuales disponer de información relevante sobre los deseos y necesidades de los mismos.

Para completar la descripción de los elementos definitorios de la orientación al cliente analizaremos la postura de Kotler y Andreassen (1987) sobre esta cuestión y la forma en que éstos resumen las principales características de las empresas orientadas a los

²⁷ Ver, Bonoma (1984) o Deshpande y Webster (1989).

²⁸ Ver McKenna (1988), pag. 135.

clientes²⁹. Según Kotler y Andreasen, los comportamientos que permiten identificar a las empresas orientadas a sus clientes son los siguientes:

- El cliente está en el centro de toda la actividad de la empresa.
- La empresa se apoya de forma regular en la investigación de mercados.
- La empresa utiliza la segmentación de mercados.
- La empresa adapta su oferta al cliente y no a la inversa.
- La competencia se define desde un punto de vista amplio.
- Toda la empresa es sensible a las necesidades de los clientes.

De las anteriores características consideramos importante subrayar la que aparece en último lugar, es decir, que "toda la empresa sea sensible a las necesidades de los clientes". A nuestro entender éste es un factor esencial para conseguir una empresa realmente orientada a los clientes y, quizás, es también el requisito más difícil de aplicar íntegramente. Según Sellers (1989), esta actitud por parte de los empleados no acostumbra a aparecer de forma espontánea o natural, sino que requiere de una continua formación al personal sobre la mejor forma de relacionarse con los clientes y de atender sus deseos y necesidades.

²⁹ Peters y Austin (1985) realizan también una recopilación bastante exhaustiva de las características de las empresas orientadas a sus clientes.

Con respecto a investigaciones empíricas que hayan estudiado las características de las empresas orientadas a los clientes podemos citar los resultados de una reciente investigación realizada entre empresas líderes de diversos sectores³⁰. Según la misma, las empresas de éxito que adoptan la orientación al cliente presentan las siguientes características:

- 1) Se fijan niveles muy altos de exigencia propia.
- 2) Tienen una obsesión total y permanente por saber, mejor incluso que los propios clientes, cuales son los deseos y necesidades de éstos.
- 3) Saben crear y gestionar las expectativas de los clientes.
- 4) Diseñan sus productos o servicios con la vista puesta en conseguir la máxima satisfacción de los clientes.
- 5) Invierten los recursos que sean necesarios para lograr el objetivo de disponer de unos clientes satisfechos.
- 6) Consiguen que dicho objetivo sea compartido por todos los miembros de la empresa.

De los resultados de esta investigación empírica concluimos nuevamente (ver punto 6 en la relación anterior) que en las empresas orientadas a sus clientes, la satisfacción de los mismos es un objetivo de toda la organización y no sólo del personal de marketing.

La importancia de orientarse a los clientes se acrecienta más

³⁰ Ver Lele y Sagdish (1991).

en la actualidad, en función de la realidad existente en la mayoría de mercados. En los tiempos presentes, caracterizados por cambios acelerados y una exacerbada competencia, la fidelidad de los clientes es un bien escaso para un gran número de empresas. Ante esta situación, la solución para la empresa, según McKenna, no ha de ser aplicar "más marketing", sino un "mejor marketing". Este "mejor marketing" significa realizar "un marketing que encuentre la forma de integrar al cliente en la organización, y así crear un vínculo permanente entre la empresa y su clientela"³¹.

Con objeto de lograr este "vínculo permanente entre la empresa y sus clientes", McQuarrie y McIntyre (1990) proponen un método denominado de "Visitas Personales". El método persigue potenciar la orientación al cliente y al mercado de la empresa. Dicho método consiste básicamente en programar una serie de visitas personales de los directivos que toman las decisiones con algunos clientes de la empresa. Los autores parten de la tesis que los directivos medios (de producción, ingeniería, investigación y desarrollo, marketing, etc) no han de basar sus decisiones en informaciones indirectas que reciben del mercado y de sus clientes, sino, fundamentalmente, a partir de contactos directos y personales con dichos clientes. Según McQuarrie y McIntyre, incluso en el supuesto que los informes obtenidos a través de la aplicación formal de la investigación de mercados pudieran proporcionar la misma información que se obtiene a partir de las visitas personales con los clientes, siempre serían más positivos los efectos de las visitas personales.

³¹ Ver McKenna (1991), pag. 68.

4.4.4 Efectos de la orientación de la empresa al cliente

En los apartados anteriores, hemos definido la orientación al cliente, hemos puesto de relieve su importancia y hemos desglosado las principales características de las empresas orientadas a los mismos. Nos faltaría abordar las implicaciones de la orientación al cliente desde la óptica del propio cliente. En este sentido nos podemos apoyar en las evidencias empíricas de la investigación de Lele y Sagdish, a la que ya hicimos referencia anteriormente. Según la mencionada investigación, son cuatro los factores fundamentales que afectan el grado de satisfacción de los clientes con la oferta de una empresa³²:

- 1) Variables relativas al producto (diseño, incentivos ofrecidos, calidad de la producción).
- 2) Variables relativas a la actividad de ventas (argumentos de ventas, actitudes e influencia de los intermediarios).
- 3) Variables relativas al servicio post-venta (servicio de apoyo, trato concedido a las reclamaciones).
- 4) Variables relativas a la cultura de la empresa (símbolos formales, sistemas informales).

Así pues, la empresa que desee orientarse a los clientes y proporcionar a éstos el mayor grado de satisfacción deberá incidir especialmente en los cuatro factores señalados. De dichos factores

³² Ver Lele y Sagdish (1991), pag. 82.

nos permitimos subrayar la importancia en la satisfacción de los clientes de la variable relativa a la "cultura de la empresa", que ya tratamos en el apartado anterior. Con ello se confirman de nuevo las positivas implicaciones que una "cultura de mercado" genera para la organización, en este caso desde el punto de vista de la relación entre la empresa y sus clientes.

La empresa orientada a sus clientes debe ser consciente que éstos juzgan su grado de satisfacción o de insatisfacción con la oferta de la empresa comparando sus resultados a un nivel de referencia basado en sus expectativas. Estas expectativas han sido creadas por la propia empresa o se han generado solas en la mente del cliente. Si los resultados se sitúan por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho; si los resultados están al nivel de las expectativas, el cliente estará satisfecho; si los resultados sobrepasan las expectativas, el cliente estará totalmente satisfecho³³. Por consiguiente, se puede mantener a los clientes contentos de dos modos³⁴:

"podemos trabajar en la línea de conseguir que los resultados de nuestros productos excedan las expectativas, o, por contra, podemos rebajar las expectativas de los clientes acerca de nuestros productos, así estarán satisfechos con el producto que les ofrezcamos".

³³ Ver Lele y Sagdish (1991).

³⁴ Ver Lele y Sagdish (1991), pag. 139.

4.4.5 La orientación al cliente y el tipo de empresa

Otra cuestión que consideramos de interés es la relativa a determinar qué tipo de empresas están más orientadas a sus clientes, si las empresas de productos de consumo o las de productos industriales. Contra la creencia generalizada que las fabricantes de productos de consumo están, normalmente, más orientadas al mercado que las fabricantes de productos industriales, Deshpande se inclina a opinar lo contrario³⁵. El autor sostiene que las empresas industriales están más próximas a sus clientes debido fundamentalmente a: su inferior número de clientes, su mayor limitación geográfica y el tipo de venta más personalizada característica de este tipo de empresas.

De hecho, Parasuraman y Berry (1983), en una investigación entre empresas de servicios, ya llegaron a la conclusión que las empresas que tenían como clientes a otras empresas estaban más próximas a éstos que las empresas que tenían como clientes al consumidor final. A través de nuestra investigación trataremos de aportar evidencias a la cuestión planteada anteriormente.

4.4.6 Conclusiones del apartado

De lo dicho hasta ahora podemos concluir que la orientación al cliente es un componente básico e imprescindible en la orienta-

³⁵ Ver las afirmaciones de Deshpande que aparecen en el artículo de Kinneer (1990).

ción al mercado. Vimos que la orientación al cliente forma parte integrante de la formulación del concepto de marketing desde la misma aparición de éste y su importancia ha ido incluso en aumento a medida que se ha acentuado la competencia en los mercados. Algunos autores referenciados llegan a asimilar la orientación al cliente con la orientación al mercado, para demostrar la relevancia de dicho componente en el contexto de la aplicación del concepto de marketing.

De todo ello concluimos que la orientación al cliente es un elemento que no puede faltar en la formulación de nuestro modelo sobre la orientación al mercado que expondremos enteramente en el Capítulo 5.

4.5 LA ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

Entre los autores que defienden la necesidad de que la empresa se oriente al mercado pocos han matizado la importancia de la orientación al cliente en la aplicación del concepto de marketing. En este sentido destacan principalmente Oxenfelt y Moore (1978), quienes sostienen que, cuando la empresa se orienta a los clientes, es decir, adapta su oferta a las necesidades y los deseos de los mismos, se está presuponiendo:

-Que los clientes saben lo que quieren.

-Que los deseos y necesidades de los clientes pueden detectarse a través de la investigación de mercados.

-Que los clientes satisfechos se convertirán en clientes fieles a la empresa.

-Que las decisiones en cuanto a marcas son tan importantes que los consumidores buscarán siempre el óptimo, y no se contentarán con lo satisfactorio.-

-Que las diferencias entre productos son suficientemente importantes para que puedan ser identificadas por el cliente.

Si estos supuestos fueran falsos, la orientación al cliente no permitiría a la empresa conseguir sus objetivos. Por consiguiente, Oxenfelt y Moore (1978) proponen potenciar la orientación a la competencia en detrimento de la importancia tradicionalmente otorgada a la orientación al cliente, aunque sigan reconociendo el valor de la orientación al cliente como uno de los motores de la orientación al mercado.

Otros autores, con posterioridad a los citados, se han pronunciado también en favor de un mayor papel de la orientación a la competencia en el contexto de la orientación al mercado³⁶ o en la estrategia de la empresa³⁷.

4.5.1 Definición del concepto e importancia del mismo

Según Narver y Slater (1990), la orientación a la competencia

³⁶ Ver, por ejemplo, Wind y Robertson 1983; Day y Wensley 1983; Day 1984; Weitz 1985; o Aaker 1988.

³⁷ Ver, entre otros, Porter 1980 y 1985; Kelly 1987; o Gordon 1989.

implica que la empresa entiende los puntos fuertes y débiles a corto plazo y el potencial y las estrategias a largo plazo de los principales competidores actuales o potenciales. Desde la perspectiva de la orientación a la competencia, se considera al mercado como un campo de batalla en donde cada empresa lucha en pos de valiosas recompensas, entre las cuales el cliente es el trofeo máspreciado³⁸.

Algunos autores, por ejemplo Park y Smith (1986), han criticado el enfoque tradicional de orientación a la competencia expuesto anteriormente. Según estos autores, el enfoque predominante es de tipo militarista, en donde los competidores son los objetivos básicos a batir. Park y Smith reconocen que dicho enfoque puede reportar éxitos a corto plazo, pero no es el adecuado a largo plazo, ya que tiende a hacer olvidar a la empresa el valor de los competidores como fuente de aprendizaje para estar más cerca del cliente. Por consiguiente, los autores recomiendan un nuevo enfoque que permita a la organización aprender de sus competidores para conseguir ventajas competitivas.

Coincidimos con Park y Smith (1986) en el sentido que la orientación a la competencia no implica únicamente estudiar a los competidores y diseñar estrategias para contrarrestarlos. Creemos acertado subrayar que dicha orientación debe tener también por objetivo aprender de los aciertos y de los errores de éstos y así reforzar la capacidad competitiva de la propia empresa.

En la empresa orientada a la competencia, la estrategia de

³⁸ Ver, entre otros, Oxenfelt y Moore (1978), o Kelly (1987).

marketing debe apoyarse en un profundo análisis de los competidores. Ello es así dado que, como señala Weitz, "es difícil de imaginar una decisión de marketing que no esté influenciada por la actividad de los competidores"³⁹.

Grima y Tena (1987) han subrayado la escasa importancia otorgada tradicionalmente por la empresa al análisis de sus competidores. Apuntan estos autores que, aunque muchos empresarios y directivos están de acuerdo en que los objetivos de sus empresas se han de conseguir, a menudo, a costa de la competencia, las empresas dedican poca atención y recursos al análisis sistemático de la misma.

4.5.2 Características de la aplicación de la orientación a la competencia

Oxenfelt y Moore (1978), además de ser unos de los autores que se anticiparon a subrayar la importancia de la orientación a la competencia, son también de los más destacados a la hora de ofrecer recomendaciones sobre la aplicación práctica de la misma. Según estos autores, la efectiva puesta en acción de la orientación a la competencia comporta plantearse las siguientes cuestiones:

-¿A qué rivales está la empresa ganando clientes?. ¿En qué mercados?. ¿Porqué la empresa está ganando clientes?. ¿Porqué los rivales están perdiendo clientes?.

-¿Qué empresas y en qué mercados son vulnerables a las accio-

³⁹ Ver Weitz (1985), pag. 229.

nes de la propia empresa?. ¿Cuáles son los principales indicadores de vulnerabilidad?. ¿Qué clase de acciones podría realizar la propia empresa para sacar partido de los puntos vulnerables de la competencia?.

-¿En beneficio de qué competidores está la empresa perdiendo clientes?. ¿En qué mercados está ello sucediendo?. ¿Porqué?. ¿Con respecto a qué competidores está la empresa en una situación vulnerable?. ¿En qué mercados?. ¿Porqué?.

-¿Cómo puedo evitar ceder participación de mercado a causa de los puntos vulnerables de la empresa?.

Vemos, por consiguiente, que la aplicación efectiva de la orientación a la competencia requiere realizar un análisis en profundidad de los puntos fuertes y débiles de los competidores, así como de los propios en relación a los de aquellos. Implica también cuestionarse el significado de cada movimiento de la competencia y anticiparse a las acciones de ésta en la lucha por la consecución de cuota de mercado. Todo ello exige disponer de una amplia y completa información sobre los competidores y una actitud objetiva y desapasionada al valorar las propias fuerzas.

4.5.3 Diferencias entre la orientación al cliente y a la competencia

Según Day (1981), la diferencia esencial entre la orientación al cliente y la orientación a la competencia reside en el enfoque de análisis adoptado por la empresa. En una orientación a la compe-

tencia se adopta un enfoque de arriba a abajo, tendente a describir los mercados según sus capacidades competitivas y a la transferencia de recursos. Una orientación al cliente se basa en un enfoque de abajo a arriba, en donde se da énfasis a las necesidades de los clientes o a sus hábitos de uso o adquisición.

Desde un punto de vista práctico, según Day (1990), la orientación a la competencia acostumbra a ser más corriente entre empresas situadas en mercados con una oferta concentrada, de capital intensivo, con bajos ritmos de crecimiento y pocos cambios tecnológicos. Por contra, la orientación al cliente suele ser más frecuente en empresas compitiendo en mercados con una oferta atomizada, con un gran número de competidores y una elevada segmentación.

McKenna (1988), abundando en las diferencias entre la orientación al cliente y a la competencia, considera que la orientación a la competencia es típica de mercados maduros y se caracteriza por una visión de la empresa enfocada a "repartirse" el mercado, siendo las variables esenciales en esta óptica la publicidad, la promoción de ventas, los precios y la distribución.

4.5.4 ¿Qué énfasis otorgar a la orientación a la competencia?

La discusión gira aquí en torno al énfasis que conviene dar a la orientación a la competencia en el contexto de la orientación al mercado. Al exponer diversas definiciones sobre el concepto de marketing en el Capítulo 2, vimos como la orientación a la competencia no forma parte del contenido de algunas de dichas definiciones. E-

llo es cierto sobre todo entre las formuladas en las primeras etapas del desarrollo del marketing⁴⁰.

Desde finales de los años setenta⁴¹ y especialmente durante los años ochenta⁴² varios autores se han esforzado en poner de relieve la importancia de la orientación a la competencia. Con todo, en la actualidad, sigue habiendo posturas que marginan a la orientación a la competencia al formular el concepto de la orientación al mercado⁴³.

Entre las posturas de los firmes defensores de esta orientación y la de sus detractores encontramos algunas posturas intermedias. Así, por ejemplo, Day y Wensley (1988) opinan que tanto los académicos como los profesionales de las empresas tienden a decidirse por la orientación al cliente o a la competencia como si se tratara de opciones incompatibles, cuando en realidad son orientaciones complementarias. En otra referencia sobre el tema, Day afirma con claridad que "para que una empresa esté realmente orientada al mercado es necesario que se oriente a los clientes y a la competencia"⁴⁴. Asimismo Narver y Slater (1990) defienden abiertamente la importancia de la orientación a la competencia y le otorgan el mismo peso específico que a la orientación al cliente en el

⁴⁰ Ver, por ejemplo, las definiciones de Felton (1959), Lear (1963), Hise (1965), o McNamara (1972).

⁴¹ Por ejemplo, Oxenfelt y Moore (1978).

⁴² Ver, por ejemplo, Wind y Robertson (1983), Day (1984), o Aaker (1988).

⁴³ Ver, por ejemplo, Houston 1986; Shapiro 1988; Webster 1988 o Deshpande y Webster 1989.

⁴⁴ Day (1990, pag. 125).

contexto de la orientación al mercado.

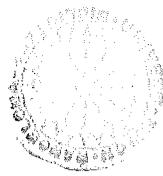
Profundizando en la polémica presentada anteriormente diremos que durante los años 80 hemos vivido un proceso de incremento continuo de la vigencia de temas relacionados con la competencia en el contexto de las técnicas de gestión. Se habla mucho de ventajas competitivas, de estrategias competitivas, de competitividad y de análisis de la competencia. Trabajos como los de Porter (1980 y 1985) se han convertido en clásicos sobre la materia, generando numerosos libros y artículos a cargo de gran cantidad de autores. Incluso relevantes académicos del marketing se han especializado en cuestiones de estrategia de empresa, contribuyendo a fomentar los componentes del enfoque competitivo entre los expertos en marketing⁴⁵.

La penetración de la dirección estratégica en el mundo académico y profesional del marketing ha tenido algunas consecuencias negativas para esta especialidad, como por ejemplo, el haber contribuido a desviar la atención de la empresa del cliente hacia la competencia y las técnicas para controlar un mercado⁴⁶.

Desde nuestro punto de vista somos de la opinión que, aunque

⁴⁵ Como ejemplo de relevantes académicos del marketing que han realizado trabajos en el área de la dirección estratégica podemos citar a Aaker (1988) o Day (1990).

⁴⁶ Sobre este tema ver, por ejemplo, Webster (1988 y 1991). Webster (1991), consciente de la transformación por la que está pasando la función de marketing, predice para el futuro una fusión entre dicha función y la dirección estratégica. En este esquema, la nueva función resultante tendría la responsabilidad de la gestión de la información, la prospección del entorno y la coordinación del conjunto de actividades de la empresa.



el concepto de marketing formulado inicialmente haya variado poco, sí ha cambiado notablemente su forma de aplicación. Creemos que ello es debido sobre a todo a dos factores. Por un lado el anteriormente apuntado, es decir, el avance experimentado por la dirección estratégica y el énfasis que dicha materia otorga a los temas relativos a la competencia, lo cual ha contribuido a subrayar el enfoque competitivo en la disciplina del marketing.

El otro factor que ha incidido en modificar la aplicación actual del marketing con respecto a la propuesta inicialmente es los cambios habidos en los principales mercados desarrollados. Entre los cambios principales resaltaríamos la liberalización de la regulación, la ralentización del crecimiento o el aumento en la fragmentación de los mercados. Todo ello ha comportado un importante incremento en los niveles de competencia de los mismos, lo cual ha acentuado el énfasis de las materias relativas a los competidores en la aplicación actual del marketing, es decir, en la orientación al mercado.

En función de lo expuesto anteriormente, nuestra posición con respecto a este punto es la de manifestar abiertamente la relevancia de la orientación a la competencia en el marco de la orientación al mercado. Consideramos erróneo aplicar actualmente el concepto de marketing sin tener en cuenta la orientación a la competencia. Dadas las características de la situación presente, la empresa no puede ignorar la acción de sus competidores, todo lo contrario. La empresa actual se ve inmersa en un proceso continuo de búsqueda de ventajas competitivas que le reporten una ganancia en

su participación de mercado y para ello hace falta que se oriente, no sólo al cliente, lo cual sigue y seguirá siendo esencial, sino también a la competencia. Por consiguiente, desde nuestro punto de vista, la orientación a la competencia ha ganado carta de naturaleza en el seno de la orientación al mercado.

Una vez reconocida la importancia de la orientación a la competencia en la empresa orientada al mercado, el problema fundamental reside en determinar el énfasis a otorgar a la orientación al cliente y a la competencia. Dicho en otras palabras, establecer el peso específico que cada uno de estos componentes debe tener en la estrategia de la empresa.

Las posturas sobre esta cuestión no son unánimes. Unas opiniones defienden la primacía de la orientación al cliente, así, por ejemplo, Howard (1983), después de analizar y sopesar la importancia de ambos enfoques (cliente-competencia) considera que, desde el punto de vista de una teoría general del marketing, el fundamental en cualquier caso debe de ser la orientación al cliente.

Similar posición adoptan Kohli y Jaworski (1990), opinando que la orientación a la competencia no es tan relevante como la orientación al cliente. Tenemos constancia de una evidencia empírica que confirmaría la afirmación anterior. Se trata del análisis de la base de datos del proyecto PIMS a cargo de Carpenter (1983). Como resultado de este análisis el autor concluye que las empresas más rentables acostumbran a estar bastante más orientadas a los clientes que a la competencia. Con todo, conviene matizar la importancia de las conclusiones de Carpenter, dado que en otros análisis reali-

zados en base al proyecto PIMS no se ha podido llegar al mismo tipo de conclusiones⁴⁷.

Otras posturas afirman que no es posible determinar de antemano la importancia de la orientación a la competencia y de la orientación al cliente, puesto que ello depende de las circunstancias de la propia empresa y del mercado en que ésta opere. Como ejemplo de este tipo de posicionamiento podemos señalar a Gordon (1989). Según este autor, el énfasis a otorgar a la orientación a la competencia y al cliente variará en función del ritmo de crecimiento del mercado y de la participación relativa que la empresa posea en el mismo. A partir de estas premisas Gordon formula un método que sirve a la empresa para determinar, a la vista de sus particulares circunstancias, cual de los dos enfoques se debe de acen-
tuar⁴⁸.

Finalmente, un tercer tipo de posicionamiento es el que defiende alcanzar un equilibrio de pesos entre la orientación a la competencia y al cliente. Bajo este prisma, el énfasis que la empresa orientada al mercado debería asignar a sus clientes y competidores sería, en general, aproximadamente el mismo. Ello comporta que ésta se centre en sus clientes y en sus competidores con similar dedicación y esfuerzos⁴⁹.

⁴⁷ Ver por ejemplo los trabajos de Buzzell y Gale (1987).

⁴⁸ El citado modelo de Gordon (1989) se inspira, a nuestro entender, en la denominada "Matriz de Boston Consulting Group", aunque cada uno de estos modelos persiga objetivos distintos.

⁴⁹ Esta solución es la defendida por autores como Day y Wensley (1988) o Narver y Slater (1990).

Por nuestra parte nos inclinamos por esta última postura. Es decir, somos de la opinión que la empresa orientada al mercado debe orientarse de forma equilibrada a sus clientes y a sus competidores. Nuestra opinión se justifica por el hecho de la elevada competencia existente en la actualidad en casi todos los mercados. Ello exige una dedicación y un seguimiento de la competencia tan importante, en la mayoría de casos, como el que requieren los clientes. Creemos equivocada la postura de los que otorgan un papel secundario a la orientación a la competencia. En nuestra opinión, orientarse en exceso a los clientes en detrimento de los competidores tiene también sus riesgos. Por un lado, la posible pérdida de competitividad al menospreciar las acciones de los rivales, y por otro, como ponen de manifiesto Park y Smith (1986), el desaprovechar las enseñanzas que éstos pueden reportar para la empresa. Las experiencias de los competidores deben formar parte preferente del historial a tener en cuenta cuando la empresa formula sus estrategias y las pone en práctica. De este modo se podrán evitar errores en los que incurrió la competencia y optimizar así la gestión de los recursos.

4.6 LA INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES EN LA EMPRESA

Al igual que sucedía con la orientación a la competencia, la integración y coordinación de funciones no es tampoco uno de los elementos originarios en la formulación inicial del concepto de marketing. Tal como vimos en el Capítulo 2, durante los años sesenta

y setenta se hablaba de "marketing integrado" en lugar de "integración y coordinación de funciones". Por marketing integrado se hacía referencia a factores de la estructura organizativa, en el sentido que dicha estructura contemplara la "integración de todas las actividades de marketing en un mismo departamento" (Felton 1959, pag. 55). Ello implicaba básicamente la existencia de un director de marketing con el status, poder y atribuciones del resto de directores funcionales, la integración de todas las funciones comerciales en el departamento de marketing (incluyendo la venta) y la planificación y coordinación de estas funciones con el resto de actividades de la empresa.

En la actualidad, el concepto de la "integración de las actividades de marketing" es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la orientación al mercado. Para que ello suceda hace falta, no sólo que exista una integración de las actividades de marketing, sino además que se produzca una integración y coordinación entre todas las funciones de la empresa.

4.6.1 Definición del concepto e importancia del mismo

Por integración y coordinación de funciones se entiende la utilización conjunta de los recursos de la empresa con el fin de crear mayor valor para los clientes⁵⁰. La aplicación en la empresa de la integración y coordinación de funciones implica una predisposición de todos los departamentos, funciones y actividades a in-

⁵⁰ Ver, Shapiro (1988) o Narver y Slater (1990).

tervenir para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes de forma coordinada⁵¹.

Tal como apunta Payne (1988), la integración y coordinación de funciones forma parte de los procesos de marketing, no de las actividades de marketing. Las actividades de marketing consisten en la publicidad, el desarrollo de productos, la venta, etc, todas ellas propias del departamento comercial. Los procesos de marketing involucran a toda la empresa. Como todo proceso, según Payne, son el medio a través del cual ésta consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de la clientela.

Según McKenna (1988), las empresas que no aplican la integración y coordinación de funciones se caracterizan por hacer compartimientos estancos de sus funciones, manteniendo separadas las actividades de marketing de las financieras, de las de investigación y desarrollo y de las del resto de departamentos.

El concepto de la integración y coordinación de funciones ha ido cobrando mayor relieve en los últimos tiempos, a pesar que su formulación se remite a comienzos de los años sesenta. Así, por ejemplo, Keith (1960) en su artículo titulado "La Revolución del Marketing", pronosticaba que dicha "revolución" se habría completado cuando todas las actividades de la empresa fueran encaminadas a satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes.

En vista de la aceptación y el arraigo experimentado por el concepto de marketing durante los años sesenta, a principios de los setenta ya se pronosticaba que la tendencia conduciría a una paula-

⁵¹ Ver Ames (1970).

tina integración y coordinación de las actividades de marketing entre sí y con el resto de funciones de la empresa⁵², tal como ha ido sucediendo desde entonces.

4.6.2 Necesidad de la integración y coordinación de funciones

A través de la integración y coordinación de funciones se tratan de superar los conflictos de intereses que pueden surgir entre los distintos departamentos. Dado que el objetivo fundamental de la empresa orientada al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso que surjan situaciones de conflicto.

Una situación clásica de conflicto es la que se suele plantear entre el departamento de marketing y el de producción. Según Ruekert y Walker (1987), cuanto mayor sea el riesgo de conflicto entre determinadas áreas de la organización, mayor necesidad existe de cooperación entre ellas para la consecución de los objetivos de la empresa.

En el Cuadro 8 puede verse un resumen de los principales motivos de conflicto entre marketing y producción, así como la posición que acostumbran a adoptar en el mismo los miembros de uno u otro departamento. Este tipo de actitudes se producen especialmente en las empresas que no aplican una integración y coordinación de funciones.

⁵² Ver Ferber (1970).

Tipo de problema	Comentario típico de marketing	Comentario típico de producción
Planificación de la capacidad y previsión de ventas a largo plazo	"¿Porqué no disponemos de capacidad de producción suficiente?"	"¿Porqué no nos dieron previsiones de ventas mas ajustadas?"
Planificación de la producción y previsión de ventas a corto plazo	"Necesitamos disponer de mayor rapidez de respuesta"	"Necesitamos previsiones de ventas realistas y que no estén cambiando continuamente"
Entregas y distribución física	"¿Porqué no disponemos de las existencias adecuadas?"	"No podemos tener tantas existencias"
Garantía de calidad	"¿Porqué no conseguimos una calidad razonable a un coste razonable?"	"¿Porqué nos piden tantas variedades de un mismo producto?"
Amplitud de la gama	"Nuestros clientes piden variedad de productos"	"La gama de productos es demasiado amplia, ello nos produce costes excesivos"
Control de costes	"Tenemos unos costes demasiado elevados para ser competitivos"	"Es imposible ofrecer un rápido servicio, una amplia variedad y una elevada calidad de productos a un coste reducido"
Introducción de nuevos productos	"Los nuevos productos son la savia de la empresa"	"Los continuos cambios de diseño provocan unos costes demasiado importantes"

CUADRO 8: Principales áreas de conflicto entre marketing y producción.

FUENTE: Adaptado de Shapiro (1977, pag. 105).

Otro foco habitual de conflicto interdepartamental es el que se establece entre los departamentos de marketing y de investigación y desarrollo. La solución propuesta al mismo radica en establecer mejores canales de comunicación informal entre ambas funciones⁵³.

Según Ruekert y Walker (1987) la justificación para aplicar la coordinación de funciones radica en que ésta sirve para que la empresa pueda llegar a conseguir sus objetivos, para que el departamento de marketing logre sus objetivos y para que cada individuo en la empresa alcance también sus objetivos específicos.

⁵³ Ver McQuarrie y McIntyre (1990).

4.6.3 Características en la aplicación de la integración y coordinación de funciones de la empresa

Uno de los requisitos fundamentales para una efectiva integración y coordinación de funciones es la existencia de una especial cultura organizativa que sitúe al cliente como centro de la estrategia y la gestión⁵⁴.

Otra característica importante es que la principal responsabilidad en conseguir una empresa integrada funcionalmente recae en el máximo ejecutivo de la misma⁵⁵. El ejemplo que proporciona el director general debe extenderse entre todos los niveles de la organización y todos los directivos de la empresa⁵⁶.

Para conseguir trasladar la responsabilidad en la puesta en práctica de la integración y coordinación de funciones a todas las áreas de la empresa conviene desarrollar estructuras organizativas y mecanismos de coordinación que incrementen la circulación del flujo de recursos entre departamentos con fuertes dependencias mutuas⁵⁷.

Shapiro (1988) nos ofrece un resumen de las características que comporta la aplicación efectiva de la integración y coordinación de funciones en la empresa orientada al mercado:

⁵⁴ Como ejemplos de esta postura ver Kotler (1988) o Deshpande y Webster (1989).

⁵⁵ Ver Ames (1970), Kotler (1977) o Webster (1988), entre otros.

⁵⁶ Ver, por ejemplo, Enders (1990).

⁵⁷ Ver Ruekert y Walker (1987).

- 1) Las informaciones relativas a todas las influencias importantes en el proceso de compra penetran en todos los niveles de la organización.
- 2) Las decisiones de tipo táctico y estratégico son adoptadas de forma coordinada entre departamentos y entre divisiones de la empresa.
- 3) Tanto las divisiones de la empresa como cada uno de sus departamentos, no sólo adoptan las decisiones de forma coordinada, sino que demuestran el mismo grado de coordinación y de compromiso en su puesta en práctica.

Por consiguiente, la integración y coordinación de funciones debe quedar de manifiesto desde que la empresa capta la información, hasta que toma las decisiones y las pone en práctica. Ello implica también un análisis coordinado de las cuestiones relevantes de la estrategia de la empresa por parte de toda la organización. El implicar a toda la empresa en el proceso de toma de decisiones con respecto al mercado fomentará sin duda la cohesión de sus empleados y potenciará la eficacia en el logro de los objetivos.

4.6.4 Integración y coordinación de funciones y orientación al mercado

En el presente apartado analizaremos la relevancia de la integración y coordinación de funciones como componente del modelo que queremos configurar sobre la orientación al mercado. A través de nuestros análisis pretendemos determinar si la integración y coor-

dinación de funciones es un componente necesario en la aplicación del concepto de marketing.

En primer lugar, la integración y coordinación de funciones no es un concepto que se identifique, de forma inmediata, con la orientación al mercado. Ello es cierto, especialmente, en el mundo de la práctica profesional.

Kohli y Jaworski (1990) han confirmado esta realidad a través de una investigación empírica entre directivos. Según dicha investigación, pocos directivos mencionan de forma explícita la integración y coordinación de funciones como un elemento relevante de la orientación al mercado. No obstante, en la investigación se constata que la mayoría de ellos subrayan que la orientación al mercado no es responsabilidad únicamente del departamento de marketing, sino del conjunto de la empresa.

De los resultados anteriores se deduce que la integración y coordinación de funciones no es una actitud tan consciente por parte de los empleados como pueda ser la orientación al cliente o a la competencia. Ello no significa, sin embargo, que sea una actitud menos necesaria en la empresa orientada al mercado, sino una actitud más inconsciente. La explicación a esta realidad hay que buscarla, a nuestro entender, en la especial cultura organizativa de la empresa orientada al mercado. Fruto de la implantación en la empresa de esta cultura organizativa, la integración y coordinación de funciones surge de forma natural e inconsciente entre los empleados. En la empresa orientada al mercado, la integración y coordinación de funciones invade toda la organización, generando un

conjunto de comportamientos espontáneos que diferencian a esta empresa de las menos orientadas al mercado.

Recientes investigaciones han confirmado la importancia de la integración y coordinación de funciones como componente de la orientación al mercado. Dichas investigaciones han puesto de manifiesto la correlación significativa existente entre la integración y coordinación de funciones y el resto de componentes de la orientación al mercado⁵⁸.

De lo dicho anteriormente se deduce que la integración y coordinación de funciones formará parte de nuestro modelo para la medición de la orientación de la empresa al mercado.

4.7 LA ORIENTACIÓN AL BENEFICIO

Del análisis de la literatura sobre el concepto de marketing realizado en el Capítulo 2 se deduce que la orientación al beneficio es uno de los componentes del concepto de marketing más mencionado por parte de los autores que se han pronunciado sobre la materia.

En el presente apartado empezaremos definiendo el concepto de orientación al beneficio y fijando su importancia. Pasaremos después a analizar la relevancia de la orientación al beneficio como posible componente de la orientación al mercado y formularemos las conclusiones sobre la cuestión debatida.

⁵⁸ Ver Narver y Slater (1990 y 1991) y Deshpande y Farley (1991).

4.7.1 Definición del concepto e importancia del mismo

Por orientación al beneficio entendemos aquella especial actitud dirigida a conseguir, a través de la estrategia y la gestión, unos rendimientos positivos que premien la actuación de la empresa⁵⁹.

La anterior definición no especifica dos aspectos importantes. En primer lugar, si la empresa orientada al beneficio debe perseguir la maximización de dichos rendimientos. Y en segundo lugar la perspectiva temporal en la consecución de los beneficios (corto, medio o largo plazo). Lo cierto es que la mayoría de autores que se pronuncian sobre la orientación al beneficio definen el concepto con un carácter bastante genérico, sin entrar en los detalles anteriormente señalados. Destacan en esta línea los que se manifiestan durante los primeros años de la formulación del concepto de marketing⁶⁰.

Las posturas más recientes sí especifican que la orientación al beneficio no pretende el logro de los máximos beneficios a corto plazo⁶¹.

La importancia del concepto ha quedado patente al hacer referencia al gran número de autores que opinan que la orientación al

⁵⁹ Por ejemplo Felton (1959), McGee y Spiro (1988) o Narver y Slater (1990).

⁶⁰ Ver, por ejemplo, Felton (1959), Hise (1965), Barksdale y Darden (1971), o McNamara (1972).

⁶¹ Como muestra de esta postura podemos citar a Kohli y Jaworski (1990) o Narver y Slater (1990).

beneficio forma parte de la definición del marketing y de su aplicación. En trabajos recientes como los de Houston (1986), McGee y Spiro (1988) o Narver y Slater (1990) se sigue poniendo de relieve su influencia en la orientación al mercado.

A pesar de las numerosas posturas favorables a la orientación al beneficio en la aplicación del concepto de marketing, las distintas investigaciones empíricas realizadas no han confirmado estas opiniones. Así, por ejemplo, Hise (1965), después de incluir a la orientación al beneficio como uno de los componentes del concepto de marketing en el planteamiento de su investigación, llega a la conclusión que dicho componente no va ligado a la adopción del concepto por parte de las empresas. Asimismo, Kohli y Jaworski (1990), en sus entrevistas a directivos, llegan a la conclusión generalizada que éstos contemplan la orientación al beneficio como una consecuencia de la orientación al mercado, más que un componente de dicha orientación. Finalmente, Narver y Slater (1990), en otra investigación entre empresas, concluyen que la orientación al beneficio no se correlaciona de forma significativa con el resto de componentes de su modelo de orientación al mercado.

4.7.2 Orientación al beneficio y orientación al mercado

Desde nuestro punto de vista resulta paradójico constatar el gran número de posturas favorables a la inclusión de la orientación al beneficio en la orientación al mercado y la falta de evidencias empíricas que confirmen esta realidad. Después de analizar la cues-

ción llegamos a la conclusión de que existen tres tipos de factores, al menos, que han influido en asociar la orientación al beneficio con la orientación al mercado.

A continuación expondremos cada uno de estos factores por separado y juzgaremos el grado de incidencia que han tenido en la formulación del concepto de marketing.

1º) En los años sesenta y parte de los setenta, cuando la orientación predominante en muchas empresas era a las ventas en lugar del mercado, los autores tratan de poner de manifiesto la diferencia entre estas dos orientaciones. En este sentido afirman que, la orientación a las ventas pone el acento en la maximización del volumen de ventas, mientras que la orientación al mercado da prioridad a la consecución de beneficios⁶².

Ello, según nuestro punto de vista, no implica que las empresas orientadas a las ventas no pretendan ni deseen obtener beneficios, sino que equivocan el planteamiento para conseguirlos, ya que la maximización del volumen de ventas no siempre va ligado a un mayor rendimiento económico⁶³. Precisamente el concepto de marketing pretende poner de manifiesto esta "miopía" empresarial, y en sus esfuerzos por ser adoptado por las empresas, argumenta que la orientación al mercado garantiza mejor el logro de beneficios que no la orientación a las ventas.

⁶² En relación a este tipo de argumentación ver las opiniones de Kotler (1977) o Webster (1988), con las que coincidimos plenamente.

⁶³ En el Capítulo 5 se ofrecen las diferencias entre una orientación a las ventas y una orientación al mercado.

2º) Otro factor que puede haber contribuido a fomentar los vínculos entre la orientación al beneficio y la orientación al mercado son las argumentaciones ofrecidas por algunos académicos para justificar la rentabilidad de las acciones de marketing. Resulta comprensible la resistencia inicial por parte de algunas empresas en adoptar el concepto de marketing, a causa de los desembolsos que ello comportaba. Dichos desembolsos iban ligados a la utilización de las técnicas de marketing (investigación de mercados, publicidad, promoción de ventas, etc) o a la contratación de unos directivos de marketing que hasta el momento no habían sido necesarios.

Conscientes del problema, los defensores del concepto de marketing se esforzaban en convencer a los empresarios de que tales desembolsos no eran gastos supérfluos que minarían su rentabilidad, sino inversiones que contribuirían a incrementarla. Debido a ello, algunos autores incluían como parte del concepto a la rentabilidad de las acciones de marketing⁶⁴.

3º) El tercer factor que puede haber incidido a asociar la orientación al beneficio con la orientación al mercado es la cuestión relativa al papel del marketing en las entidades sin afán de lucro. La polémica se ha centrado en determinar si el marketing es válido solamente en empresas con ánimo de lucro o, por contra, en todo tipo de instituciones, persigan o no el beneficio⁶⁵.

⁶⁴ Como muestra de este tipo de posturas, ver, por ejemplo, Barksdale y Darden (1971).

⁶⁵ En el Capítulo 2 se presentaron en detalle las distintas posturas en relación a esta polémica.

Los autores que opinaban que el marketing sólo se podía aplicar en empresas lucrativas subrayaban que la orientación al beneficio era una de las características esenciales del concepto. Por contra, los que defendían la utilidad del marketing en todo tipo de instituciones consideraban que la orientación al beneficio no era un componente relevante de la orientación al mercado.

Según nuestro modo de ver, el conjunto de factores señalados han sido la causa del gran número de posturas que han asociado erróneamente la orientación al beneficio con el concepto de marketing. Decimos erróneamente pues opinamos que la orientación al beneficio no es un componente de la orientación al mercado. En este sentido estamos plenamente de acuerdo con Levitt, quien se niega a aceptar que la orientación al beneficio forme parte de la orientación al mercado, puesto que ello sería "como afirmar que el objetivo principal del ser humano es comer"⁶⁶.

Analizando la influencia de los tres factores apuntados anteriormente que justifican, según algunos autores, la relación entre orientación al beneficio y al mercado, opinamos lo siguiente con respecto a cada uno de ellos.

1º) No es necesario emplear el argumento de la orientación al beneficio en las empresas orientadas al mercado para diferenciarlas de las orientadas a las ventas. Como veremos en el Capítulo 5, la diferencia entre dichas orientaciones va mucho más allá del

⁶⁶ Ver Levitt (1969), pag. 236.

papel jugado por el beneficio en cada una de las mismas.

2º) Tampoco es necesario actualmente el argumento de la orientación al beneficio para justificar la aplicación del concepto de marketing en la empresa. En la situación presente, la mayoría de empresas son conscientes de la utilidad de dicho concepto y de sus positivos efectos en los resultados.

3º) Con respecto a la polémica sobre la aplicación del marketing a empresas con y sin ánimo de lucro, existe actualmente una corriente mayoritaria de opinión que acepta la aplicación del marketing en todo tipo de entidades. Si el marketing tiene vigencia en organizaciones lucrativas y no lucrativas, no puede decirse que la orientación al beneficio sea una característica diferencial de la empresa orientada al mercado.

Nuestra posición está en línea con la mayoría de investigaciones empíricas realizadas, expuestas anteriormente⁶⁷.

De lo dicho en el presente apartado concluimos que la orientación al beneficio no es, en nuestra opinión, un componente de la orientación al mercado. El beneficio es, más bien, una consecuencia de la orientación de la empresa al mercado.

⁶⁷ Nos referimos a las posturas de Hise (1965), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

4.8 LA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO

La visión o perspectiva a largo plazo es otro de los elementos que aparece a menudo en la definición del concepto de marketing⁶⁸.

En el presente apartado empezaremos definiendo el concepto de perspectiva a largo plazo y estableciendo su importancia, para analizar después sus vinculaciones con la orientación al mercado.

4.8.1 Definición del concepto e importancia del mismo

Del análisis de la bibliografía identificamos dos acepciones distintas para el concepto de perspectiva a largo plazo. Por un lado, una acepción referente al periodo de tiempo que debe fijarse la empresa para conseguir la maximización de los beneficios⁶⁹. Por otro lado, la relativa al horizonte temporal que ha de primar en la toma de decisiones de la empresa orientada al mercado⁷⁰.

Creemos que esta segunda acepción descrita es la mayoritaria actualmente. En relación a la misma se ha llegado a precisar que la empresa orientada al mercado es consciente que hace falta un mínimo de tres a cinco años para conseguir una posición en el mercado⁷¹. Por consiguiente, la empresa orientada al mercado no puede esperar

⁶⁸ Ver, entre otros, Felton (1959), Anderson (1982), Michaels (1982), Kiel (1984), y Narver y Slater (1990).

⁶⁹ Ver, por ejemplo, Felton (1959).

⁷⁰ Ver, entre otros, Anderson (1982) o Michaels (1982).

⁷¹ Ver Michaels (1982).

resultados espectaculares en el corto plazo. De ahí se desprende, tal como apunta Anderson (1982), que el verdadero concepto de marketing debe generar en la empresa un tipo de pensamiento estratégico que fomente la realización de inversiones con rendimientos a largo plazo. Este sería, en esencia, el concepto más generalizado de la perspectiva a largo plazo.

La importancia del concepto radica principalmente en un par de factores. Por una parte el hecho que la perspectiva a largo plazo permite discriminar entre la orientación a las ventas y al mercado. La empresa orientada a las ventas tiene una perspectiva a corto plazo, mientras la orientada al mercado a largo⁷². Por otra parte, la perspectiva a largo plazo fomenta la creación de negocios estables y con continuidad en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.8.2 Perspectiva a largo plazo y orientación al mercado

A pesar de las numerosas opiniones favorables a considerar la perspectiva a largo plazo como un componente básico de la definición del marketing, recientes investigaciones empíricas no han podido obtener la confirmación a estas propuestas. Así Kohli y Jaworski (1990) no detectan que la perspectiva a largo plazo sea un elemento relevante de la orientación al mercado, según el punto de vista de los directivos de empresas. En el caso de la investigación de Narver y Slater (1990), tampoco se obtiene una correlación

⁷² Ver, por ejemplo, Andreasen (1982).

entre la perspectiva a largo plazo y la orientación al mercado.

En nuestra opinión, la dificultad en conseguir evidencias empíricas sobre la relación entre perspectiva a largo plazo y orientación al mercado se debe a que ésta no es un elemento exclusivo de las empresas orientadas al mercado. Si bien la perspectiva a largo plazo es útil para diferenciar entre una orientación a las ventas (perspectiva a corto plazo) y una orientación al mercado (perspectiva a largo plazo), también en orientaciones alternativas como la orientación al producto o a la tecnología la empresa adopta normalmente horizontes temporales a largo plazo⁷³.

De lo anterior concluimos que no es aconsejable incorporar a la perspectiva a largo plazo en la formulación del concepto de orientación al mercado, ni en el modelo que diseñemos para medir dicha orientación.

4.9 LA ORIENTACIÓN AL ENTORNO

Bastantes autores, especialmente durante los años ochenta, mencionan a la orientación al entorno como uno de los componentes de la orientación al mercado⁷⁴.

En el presente apartado abordaremos el análisis de este factor. Empezaremos por dar una definición del concepto y delimitar su

⁷³ Para un análisis más profundo de las diferencias entre la orientación al mercado y la orientación al producto, a la producción o a la tecnología ver el Capítulo 5.

⁷⁴ Ver, por ejemplo, Wind y Robertson (1983), Day (1984), Brown (1987), Aaker (1988), o Canning (1988).

contenido. Pasaremos después a sopesar su importancia, para acabar estudiando la relación entre la orientación al entorno y la orientación al mercado.

4.9.1 Definición del concepto e importancia del mismo

La orientación al entorno es una especial actitud de la organización que genera en ésta una predisposición a estar pendiente de todo lo que acontece en el exterior de la empresa, detectando cambios y reaccionando en consecuencia. Ser sensible a los cambios del mercado es uno de elementos que mejor definen la orientación al entorno⁷⁵.

En las posturas más actuales se amplía un tanto la definición ofrecida anteriormente. Dicha ampliación consiste en afirmar que, a veces, no basta con detectar cambios y reaccionar en consecuencia. Según la referida postura, la orientación al entorno requiere además la anticipación a tales cambios e incluso el contribuir a que dichos cambios se produzcan⁷⁶. Se trataría, por consiguiente, que la empresa adoptara un papel activo en su relación con el entorno y no una actitud puramente de seguimiento.

Una investigación empírica a cargo de Hambrick confirma la validez de estas apreciaciones. El autor concluye que el análisis del entorno en sí mismo no confiere una ventaja competitiva si no va

⁷⁵ Ver Kiel (1984).

⁷⁶ Para una exposición mas detallada de la referida postura ver, por ejemplo, Aaker (1988).

acompañado de una "propensión y habilidad por parte de la empresa a actuar en función de la información recogida"⁷⁷.

Dado que en el presente apartado hablaremos a menudo de entorno, creemos conveniente definir qué significado hay que dar a este concepto. En este sentido diremos que los autores tienden a clasificar el entorno en dos tipos. Por un lado el entorno denominado "operativo" y por otro el "macroentorno". El "entorno operativo" lo forman los proveedores, los clientes y otros grupos de interés con los que la empresa trata directamente. El "macroentorno" lo configuran los factores sociales, políticos, legales, económicos y tecnológicos⁷⁸.

Con el objetivo de fijar la importancia de la orientación al entorno señalaremos que dicha orientación ha encontrado sobre todo auge y proliferación a resultas de la expansión experimentada por los conceptos de la dirección estratégica. Este caldo de cultivo ha provocado una potenciación del relieve de la orientación al entorno como componente de la orientación al mercado.

Recientes investigaciones empíricas realizadas confirman claramente la importancia de la orientación al entorno como condicionante del éxito de la empresa. Así, por ejemplo, en una investigación de McDaniel y Kolari (1987) se concluye que las empresas de é-

⁷⁷ Ver Hambrick (1982), pag. 167.

⁷⁸ Algunos autores hablan también de la existencia de un "entorno interno", como por ejemplo, Kelley (1972) o Jaworski (1988). Nuestra opinión es contraria a aceptar la validez de dicho concepto. A nuestro entender, hablar de "entornos internos" es algo inconsistente desde el punto de vista semántico y conceptual.

xito son aquellas que se relacionan de forma mas eficiente con su entorno.

De igual modo, en una investigación de Viedma (1990) entre empresas españolas de éxito se llega a conclusiones parecidas. El autor afirma que el conocimiento profundo del entorno (económico, político, legal, tecnológico, ético y social) constituye una fuente de información indispensable para configurar la estrategia de la empresa que triunfa⁷⁹.

4.9.2 Orientación al entorno y orientación al mercado

La orientación al mercado ha tenido siempre una connotación de orientación externa de la empresa, en contraposición a otras orientaciones que potencian el que ésta centre su atención en aspectos internos (orientación a la producción o a los costes). Por consiguiente, dado el carácter externo de ambas, resulta fácil asociar la orientación al entorno con la orientación al mercado.

Así, por ejemplo, Peters y Austin (1985) sostienen que ser sensible y adaptarse a los cambios del entorno es una característica fundamental de la aplicación del concepto de marketing. McDaniel y Kolari (1987) vienen a decir lo mismo de otra forma, cuando afirman que la responsabilidad en la relación con el entorno recae fundamentalmente en el área de marketing de la empresa.

En nuestra opinión, la cuestión de fondo no reside en reco-

⁷⁹ Toda empresa que se oriente al entorno ha de realizar una tarea continua de prospección y seguimiento del mismo. Para un análisis de las principales técnicas de prospección del entorno ver, por ejemplo, Tena (1992).

nocer si el entorno es importante para la empresa orientada al mercado, puesto que ello es fácilmente asumible. De la propia definición del marketing se desprende que la empresa orientada al mercado debe orientarse al exterior. El problema consiste en determinar si la orientación al entorno es un componente independiente de la orientación al mercado o no lo es.

Nuestra conclusión es que no se trata de un componente independiente, sino que está ya contenido en otros requisitos mencionados en el presente Capítulo. Si partimos de la base que la orientación al cliente y a la competencia son los pilares básicos de la orientación al mercado y que, a través de la adecuada integración y coordinación de funciones, la empresa adopta el concepto de marketing, dicha empresa analizará el entorno en función de la repercusión que éste tenga sobre el cliente, la competencia y el funcionamiento de la empresa.

Por consiguiente, no creemos adecuado añadir la orientación al entorno como un componente independiente de la orientación al mercado, sino los efectos de dicho entorno en los pilares básicos de la orientación al mercado.

**EL MODELO CONCEPTUAL DE LA ORIENTACIÓN AL
MERCADO Y OTRAS ORIENTACIONES
ALTERNATIVAS EN LA EMPRESA**

5.1. INTRODUCCIÓN

El conjunto de elaboraciones teóricas realizadas hasta ahora en este trabajo ha ido dirigido a un fin concreto y específico. El estudio de los posibles componentes de la orientación al mercado y de las críticas que dicho concepto ha suscitado ha servido para fundamentar la elaboración de un un modelo teórico que permitiera medir el grado de orientación de la empresa al mercado.

En este punto, se impone, por tanto, dejar establecido el modelo conceptual cuyos elementos hemos ido construyendo en los Capítulos anteriores.

Empezaremos definiendo el concepto de orientación al mercado y cada uno de sus componentes. En los apartados siguientes compararemos la orientación al mercado con otras orientaciones alternativas de la empresa.

5.2 EL MODELO CONCEPTUAL DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

DEFINICIÓN DE ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado es aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la aplicación del concepto de marketing en la empresa. Dicha cultura provoca que ésta se oriente a los clientes y a la competencia y ponga en práctica una integración y coordinación entre todas sus funciones, con objeto de satisfacer las necesidades de los clientes de forma continuada.

COMPONENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado se configura a través de la acción conjunta de los tres componentes siguientes:

- La orientación a los clientes.
- La orientación a la competencia.
- La integración y coordinación de funciones.

Cada uno de dichos componentes tiene la misma importancia en

la adopción del concepto de marketing por parte de la empresa. Así pues, ésta debe conceder un énfasis similar a la orientación a los clientes, a la competencia y a la integración y coordinación de sus funciones en el proceso continuo de orientarse al mercado.

DEFINICIÓN DE LOS COMPONENTES

Por **ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES** entendemos el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivamente viables.

Por **ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA** entendemos el conjunto de acciones de la empresa dirigidas a conocer los puntos fuertes y débiles a corto plazo y las oportunidades y las estrategias probables a largo plazo de los principales competidores actuales y potenciales.

Por **INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN DE FUNCIONES** entendemos la utilización conjunta y eficiente de los recursos de la empresa con el fin de crear mayor valor para los clientes.

5.3 INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LAS ORIENTACIONES DE LA EMPRESA

La orientación al mercado es una de las orientaciones posibles que puede adoptar una empresa, pero no la única. Muchas empresas

presentan orientaciones totalmente distintas a una auténtica orientación al mercado.

A veces, incluso una misma empresa puede albergar en su seno distintas orientaciones contradictorias que tarde o temprano entrarán en conflicto. Así pues, la orientación de la empresa no es una cuestión absoluta, tajante y única. Se trata más bien de un campo de matices, más o menos intensos, de un terreno complejo para el análisis y el diagnóstico.

En el presente Capítulo analizaremos cuáles son las principales orientaciones que puede adoptar la empresa, estudiaremos sus características relevantes y las diferencias entre éstas y la orientación al mercado. Nuestro objetivo será delimitar cada una de las orientaciones alternativas a la orientación al mercado y realizar comparaciones entre éstas.

5.4 VISIÓN GENERAL DE LAS DISTINTAS ORIENTACIONES DE LA EMPRESA

Una de las decisiones fundamentales para la gestión de cualquier empresa es la determinación de su orientación básica. Tal como señala McKay (1972), cuando la orientación es inapropiada, está mal definida o es confusa, la empresa carece de meta común, se acentúan los conflictos interdepartamentales y la organización está en continua turbulencia. A consecuencia de ello el trabajo en equipo sale perjudicado, las ineficacias prevalecen y los resultados de la empresa se resienten.

Tampoco es aconsejable que una misma empresa adopte varias o-

orientaciones contradictorias entre sí. Para determinar la existencia de posibles orientaciones contradictorias conviene tener en cuenta un determinado número de factores. En este sentido Payne (1988) opina que los principales factores a analizar son el historial de la empresa, los antecedentes de los miembros del consejo de administración y de la dirección general, el grado de poder de cada director de departamento y el entorno en que opera la empresa. El estudio de este conjunto de elementos permitirá al analista determinar la proximidad de la empresa al mercado.

Así, por ejemplo, de un órgano de administración compuesto fundamentalmente por técnicos es de esperar una mayor atracción hacia temas relacionados con el producto o el proceso de producción. De ahí puede derivarse una orientación hacia el producto o la producción. El simple estudio del organigrama de la empresa aportará también mucha luz sobre qué departamento o departamentos ejercen mayor poder. El reparto de poder existente condicionará la cultura organizativa y ésta, a su vez, tendrá una influencia notable en la orientación concreta de la empresa.

Similares consideraciones podrían establecerse en relación a los efectos en la orientación de la empresa como resultado de los orígenes, la formación y la experiencia de su director general. Es de esperar una mayor orientación al mercado en empresas que cuenten con un director general procedente del área de marketing, que en aquellas con un director general formado en otras áreas de la organización.

La cuestión relativa a las distintas orientaciones tiene co-

nexiones importantes con el concepto tradicional de las "eras". Tradicionalmente ha venido sosteniéndose la existencia de unas determinadas "eras" de la producción, de las ventas y del marketing; dichas "eras" se correspondían con etapas en las que la orientación predominante en la empresa era la de la producción, de las ventas y del mercado¹.

En la actualidad sigue habiendo numerosas posturas favorables a la existencia de las mencionadas "eras". Así, por ejemplo, Lillis (1990) defiende la teoría de las "eras", considerando que se trata de un fenómeno normal por el que han pasado muchas empresas. Lillis expone el caso de la empresa US West, que, según el autor, antes de alcanzar la orientación al mercado pasó por las fases de la producción, tecnológica, del producto, de las ventas y del marketing .

No obstante, la teoría de las "eras" ha contado también con algunos detractores. Uno de los recientes detractores es Fullerton (1988), quien niega su existencia, afirmando que se trata de un mito histórico que no resiste un análisis riguroso. Según el autor, la propuesta de las "eras" se basa en un modelo de tipo "catastrofista"², es decir, un modelo en el cual los principales acontecimientos tuvieron lugar de forma repentina, sin prácticamente antecedentes. El autor propone una nueva forma de periodificación a

¹ Keith (1960) fué uno de los primeros en introducir el concepto de las "eras" de la producción, de las ventas y del marketing. Para ello se apoyó en el ejemplo práctico de la empresa Pillsbury, analizando el efecto de dichas "eras" en la orientación de la misma. Posteriormente, el concepto de las "eras" ha sido una referencia habitual en muchos manuales de marketing (ver, por ejemplo, Kinnear y Bernhardt, 1986 o Lambin, 1987).

² Ver Fullerton (1988), pag. 121.

partir de cuatro eras en las cuales el marketing estaría ya presente, aunque con un grado distinto de desarrollo en cada una de ellas.

Sea cierta o no la existencia de las mencionadas "eras" o etapas de la producción, de las ventas y del marketing, muy pocos han cuestionado la influencia ejercida por dicha teoría en la formulación del concepto de la orientación de la empresa.

En función del análisis bibliográfico realizado hemos identificado una serie de orientaciones alternativas a la orientación al mercado. De todas ellas las más relevantes, en nuestra opinión, son las siguientes: orientación al producto y a la producción, orientación a la venta, orientación tecnológica y orientación al marketing. En los apartados siguientes abordaremos la exposición de cada una de estas orientaciones.

5.5 ORIENTACIÓN AL PRODUCTO Y A LA PRODUCCIÓN

En el presente apartado ofreceremos una definición de la orientación al producto y a la producción. Pasaremos después a relacionar las principales características de dicha orientación y las diferencias entra ésta y la orientación al mercado. Acabaremos analizando los factores relevantes para la empresa que desee pasar de una orientación al producto o a la producción a una orientación al mercado.

5.5.1 Definición de orientación al producto y a la producción

Según Kotler y Andreasen (1987) la orientación al producto sostiene que la tarea principal de una empresa es lanzar productos que piensa pueden ser provechosos para el mercado, en función de la calidad intrínseca de los mismos.

La orientación a la producción, según los autores citados, mantiene que la tarea fundamental de una empresa es lograr la eficiencia en la producción y la distribución.

Se trata, como vemos, de dos orientaciones algo distintas, aunque con mayores elementos de semejanza que de diferencia. De ahí que sean tratadas conjuntamente en el presente apartado.

Tanto en la empresa orientada al producto como en la orientada a la producción, la calidad "técnica" y la eficiencia del proceso productivo son una cuestión prioritaria. En tales empresas, la gestión se apoya fundamentalmente en parámetros objetivos y cuantificables de carácter científico o técnico. La organización presupone que basta disponer del "mejor" producto o del proceso de producción y distribución más "eficiente" para conseguir la aceptación del mercado.

5.5.2 Características principales de la orientación al producto y a la producción

Tanto la orientación al producto como a la producción son orientaciones internas. La organización centra sus esfuerzos en el seguimiento y la gestión de variables relativas a la propia empre-

sa, la mayoría de ellas controlables. Para este tipo de empresas, las variables externas, es decir, el macroentorno, los clientes y la competencia tienen menor importancia que las internas.

Según Day (1984), la tendencia predominante en muchas empresas es implantar una orientación interna. Los resultados de una investigación empírica de Bain (1984) confirman plenamente dicha afirmación. Bain sostiene que, en la mayoría de empresas, alrededor del 80% del tiempo efectivo de gestión se emplea en asuntos internos que sólo indirectamente tienen que ver con los clientes o con los competidores.

La implantación y el arraigo en la empresa de una orientación al producto o a la producción depende, según Miles y Snow (1978), del nivel de incertidumbre del entorno. Miles y Snow sostienen que cuando la empresa vislumbra un bajo nivel de incertidumbre en su entorno, las funciones orientadas internamente (tales como la producción) adquieren una mayor importancia. A resultas de ello dichas funciones ganan poder y una mayor cuota de recursos de la empresa. Así pues, la orientación al producto y a la producción son el fruto de entornos estables y con poca competencia. Dichos entornos fomentan que la empresa tienda a orientarse interiormente y se aleje de forma paulatina de la realidad del mercado.

El distanciamiento del mercado, característico de las orientaciones internas como la orientación al producto o a la producción, se debe principalmente a la forma de entender las necesidades de los clientes. Tal como indican Lele y Sagdish (1991), dichas empresas consideran las necesidades de los clientes como un elemento fi-

jo e invariable, por lo que el objetivo se centra en satisfacer estas necesidades de la forma más "eficiente" posible.

Considerar las necesidades de los clientes como algo invariable aumenta la complacencia de la empresa con la propia oferta y desincentiva la innovación. De ahí que Day (1990) proponga para identificar si la empresa presenta una orientación interna el siguiente test: comprobar hasta qué punto ésta sustituye productos con éxito en el mercado por nuevos productos mejores. Así se evitará que la competencia convierta en obsoletos los productos de la empresa. Según Day tal práctica es propia de las empresas orientadas externamente y poco usual en las que adoptan una orientación interna.

Otra característica fundamental de las empresas orientadas al producto o a la producción es la importancia que tiene en éstas el objetivo de minimizar los costes. Según Lele y Sagdish (1991), dichas empresas anteponen la minimización de costes a la satisfacción de los clientes. En este sentido, Michaels (1982) apunta que la respuesta normal de la empresa orientada al producto o a la producción frente a un aumento de la competencia es reducir costes. Por consiguiente, para dichas empresas la competitividad se asienta principalmente en conseguir operar con unos costes muy bajos.

Además de las mencionadas hasta ahora, otra característica relevante de las empresas orientadas al producto o a la producción hay que buscarla en su estructura organizativa. Según Michaels (1982) gran número de estas empresas disponen de una organización

de tipo funcional. Dichas empresas se organizan en departamentos que engloban cada una de las funciones tradicionales. Dentro de este sistema organizativo la función de producción cobra una especial relevancia.

5.5.3 Diferencias entre la orientación al producto y la producción y la orientación al mercado

Una de las diferencias principales entre una orientación al producto o a la producción y una orientación al mercado radica en su enfoque. Mientras que una orientación al producto o la producción fomenta un enfoque interno, la orientación al mercado subraya la necesidad de que la empresa se oriente al exterior, es decir, a los clientes, a los competidores y al entorno.

Otra diferencia importante procede de los objetivos perseguidos. Mientras que la empresa orientada al producto o a la producción da prioridad al ahorro de costes, para la orientada al mercado lo más relevante es conseguir la satisfacción de los clientes. De ello se deduce, tal como señala Michaels (1982), que en la orientada al producto o la producción la elaboración de presupuestos y planes de producción sean actividades vitales, mientras que en la orientada al mercado adquiere mayor importancia la confección de completos planes de marketing.

Siguiendo con las diferencias entre la orientación al producto o a la producción y la orientación al mercado podemos referirnos a sus distintos sistemas organizativos. En este sentido, la mayoría de empresas orientadas al producto o a la producción adoptan un

sistema de organización funcional, en cambio, las orientadas al mercado se organizan normalmente por mercados, productos o marcas.

De los resultados de una investigación empírica de Peterson (1989) obtenemos evidencias para establecer nuevas diferencias entre la orientación al producto y a la producción y la orientación al mercado. Peterson concluye que la mayoría de empresas que han adoptado el concepto de marketing lo han hecho por razones prácticas relacionadas con el logro de sus objetivos organizativos. Por contra, según Peterson, en las empresas donde se mantiene la orientación al producto o a la producción ello se debe fundamentalmente a la tradición o al deseo por parte de algunos de sus directivos de no perder el statu quo.

5.5.4 El cambio de una orientación al producto o a la producción a una orientación al mercado

La orientación al producto o a la producción ha tenido tradicionalmente un gran número de detractores, sobre todo entre especialistas en marketing. Una de las primeras voces críticas a dicha orientación es la de Levitt (1960) cuando afirma que una empresa es un proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes y no un proceso de producción de productos. Con posterioridad a Levitt, los pronunciamientos contrarios a la orientación al producto y a la producción han continuado apareciendo³.

³ Entre las posturas contrarias a la orientación al producto y a la producción podemos citar a Kotler (1977); Levitt (1980); Peters y Waterman (1982) o Day (1984).

Buzzell y Gale (1987), críticos también respecto a la orientación al producto y a la producción, ilustran sus argumentos con el ejemplo de la empresa General Motors. Según estos autores, los problemas de pérdida de competitividad de la empresa automovilística, aparecidos durante los años 80, se deben a que ésta estaba orientada a la producción, en lugar de estar orientada al mercado. Ello se tradujo en un pobre diseño y en una calidad deficiente que favorecía la venta de los productos de la competencia, más atractivos para el cliente.

Pero la orientación al producto y a la producción ha contado también con posturas favorables, algunas a cargo de autores expertos en cuestiones de marketing⁴.

Así, por ejemplo, Houston sostiene que⁵,

"Es importante reconocer que en determinadas circunstancias la orientación al producto o a la producción (o a las ventas) es una mejor filosofía de empresa que la orientación al mercado."

El autor justifica su afirmación diciendo que la orientación al producto o a la producción es una mejor filosofía de empresa cuando los costes que requiera pasar a una orientación al mercado sean superiores a los beneficios generados por la nueva orienta-

⁴ Ver, por ejemplo, Lear (1963), Bennet y Cooper (1979 y 1981) o Houston (1986).

⁵ Ver Houston (1986), pag. 85.

ción. La relación coste/beneficio dependerá, según el autor, de la idiosincracia de la empresa y del mercado en que ésta opere.

Desde nuestro punto de vista, la postura de Houston puede tener validez en determinadas circunstancias. Así, por ejemplo, en el caso que el mercado en que opere la empresa predomine la demanda sobre la oferta. Con todo, salvo algunas excepciones como la apuntada, somos de la opinión que la orientación al mercado es preferible a la orientación al producto o a la producción. Consideramos, por tanto, que la aplicación de dicha orientación en empresas orientadas al producto o a la producción es, en la actualidad, una recomendación positiva para muchas de ellas. Este cambio de orientación es una necesidad más acuciante, si cabe, para la industria manufacturera tradicional, puesto que ha sido ésta, probablemente, la que más se ha apoyado en la orientación al producto o a la producción⁶.

Cuando la empresa llega a la conclusión que la orientación al mercado puede reportar mayores ventajas que la orientación al producto o a la producción, el problema reside entonces en lograr el cambio de orientación. Numerosos autores coinciden en señalar que modificar una determinada orientación, como cualquier cambio muy relevante, es una tarea árdua y difícil, especialmente si se parte de una empresa orientada al producto o la producción⁷.

Las dificultades de dicha transformación radican fundamental-

⁶ Ver, por ejemplo, Clipp y Ellers (1991).

⁷ Ver, por ejemplo, Lear (1963), Ames (1970), Andreasen (1982), o Buzzell y Gale (1987).

mente en que ello comportará también un cambio en la cultura organizativa. Para que ello se produzca será necesario que exista un factor detonante. Según Lear (1963) el factor decisivo que puede desencadenar este proceso es que la empresa orientada al producto o la producción experimente una pérdida de negocio en favor de otras más orientadas al mercado. Tal acontecimiento podría significar el inicio de las actividades de imitación de las prácticas de estas empresas competidoras.

5.6 ORIENTACIÓN A LA VENTA

Hace unos años Kotler (1977) sostenía que el marketing era una de las funciones menos comprendidas por la organización. Afirmaba este autor que la mayoría de grandes empresas norteamericanas de la época no estaban aplicando realmente el concepto de marketing, puesto que confundían la orientación al mercado con la orientación a las ventas.

Más recientemente Webster (1988) ha ratificado las posturas de Kotler, señalando que la orientación a las ventas es la que más predomina, especialmente en empresas industriales que no tienen contacto directo con el consumidor final.

De las anteriores afirmaciones deducimos que la orientación a la venta ha sido y es todavía una orientación relevante en la práctica empresarial.

En el presente apartado comenzaremos ofreciendo una definición de la orientación a la venta, continuaremos exponiendo las caracte-

rísticas principales de dicha orientación, para acabar analizando las diferencias más importantes entre la orientación a la venta y la orientación al mercado.

5.6.1 Definición de orientación a la venta

La empresa orientada a la venta es aquella que tiene como tarea principal estimular el interés de los clientes potenciales por los productos de la empresa⁸. A través de dicha estimulación, ésta trata de convencer a los clientes de la superioridad de su oferta con respecto a la de cualquier competidor. Las empresas orientadas a la venta centran sus esfuerzos en cambiar la mentalidad del cliente para que éste se adapte a las características del producto de la empresa⁹.

De las anteriores definiciones conviene remarcar un elemento fundamental, es decir, el hecho que la empresa necesite "estimular" la demanda para conseguir colocar su oferta. Dicha práctica lleva implícita una tarea de "venta agresiva", una labor de colocación del producto sea como sea. La hipótesis de fondo en dicha orientación es la creencia que el mercado es capaz de aceptarlo todo, si se le somete a la presión suficiente¹⁰.

⁸ Ver las definiciones de Andreasen (1982) y de Kotler y Andreasen (1987).

⁹ Ver McKenna (1991).

¹⁰ Ver, por ejemplo, Lambin (1987).

5.6.2 Principales características de la orientación a la venta

En la orientación a la venta, la función de ventas cobra una importancia fundamental. De ahí que, como afirman Kotler y Andreasen (1987), resulte sorprendente para los directivos de este tipo de empresas aceptar que la venta no es la parte más importante del marketing. La venta es como la punta del iceberg, es decir, lo que más sobresale de la labor comercial, pero en el fondo se trata de una función más dentro de la actividad de marketing de la empresa.

Otra característica importante de la orientación a la venta es que se trata de una orientación interna. Su apariencia puede camuflar tal enfoque, pero sus comportamientos delatan claramente el carácter interno de dicha orientación. Así, por ejemplo, Kotler (1977) señala que en las empresas orientadas a la venta sus ejecutivos se resisten a traspasar presupuestos de ventas a otros instrumentos del marketing¹¹.

El objetivo fundamental en la empresa orientada a la venta es maximizar el volumen de ventas. Para conseguir dicho objetivo no se tienen muy en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes. Alcanzar el mayor volumen de ventas posible llega a anteponerse incluso al objetivo de maximizar la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, otra característica relevante de la empresa orientada a la venta hace referencia a su perspectiva temporal. Tal como apunta, por ejemplo, Webster (1988), los esfuerzos de estas empre-

¹¹ Por ejemplo a desarrollo de productos, publicidad, promoción de ventas, investigación de mercados, etc.

sas se centran en el corto plazo, potenciando los productos actuales en detrimento del desarrollo de nuevos productos.

A modo de resumen, expondremos a continuación un compendio de las características más notables de las empresas orientadas a la venta, haciendo mención de algunos autores concretos que han hecho referencia a las mismas:

- 1) El objetivo principal de la empresa es el volumen de ventas (Levitt 1960 y 1983; McKay 1972; Kotler 1977; Webster 1988).
- 2) El beneficio es tan sólo un objetivo supeditado al volumen de ventas (Levitt 1960 y 1983; McKay 1972; Kotler 1977).
- 3) Se trata de una orientación interna de la empresa (Levitt 1960 y 1983; Garda 1988; Day 1990).
- 4) Los esfuerzos se centran en el corto plazo, potenciando los productos actuales en detrimento del desarrollo de nuevos productos (Kotler 1977; Lambin 1987; Webster 1988).
- 5) Caso que exista un departamento de marketing éste opera como órgano "staff", carente de poder de decisión (Andreasen 1982; Lambin 1987; Webster 1988).
- 6) Se piensa en clientes individuales, más que en segmentos de clientes (Kotler 1977; Andreasen 1982).
- 7) Se otorga poca importancia a la necesidad de analizar y seguir atentamente las acciones de la competencia (Andreasen 1982; Day 1990).
- 8) La empresa olvida realizar un seguimiento del cliente y el servicio post-venta está infravalorado (McKay 1972; Levitt 1983).

5.6.3 Diferencias entre la orientación a la venta y la orientación al mercado

Tal como vimos al principio del Capítulo, la orientación a la venta, junto a la orientación al producto y a la producción, son probablemente las orientaciones alternativas al mercado con mayor implantación en la realidad de las empresas. Su elevada aplicación acrecienta el interés en profundizar en las diferencias entre ésta y la orientación al mercado.

El análisis de dichas diferencias resulta en este caso más complejo que en otras orientaciones. Ello se debe, tal como apunta McKay (1972), en lo fácil que resulta confundir la orientación a la venta con la orientación al mercado, dado que en la orientación a la venta la empresa potencia también su área comercial. Con todo, un análisis en profundidad desvela importantes diferencias.

Hace más de treinta años, Levitt establecía la diferencia entre la orientación a la venta y la orientación al mercado con las palabras siguientes¹²:

"...la venta se orienta a las necesidades del vendedor, mientras que el marketing se orienta a las del comprador. La preocupación de la empresa orientada a la venta radica en convertir su producto en dinero, la preocupación de la que aplica el concepto de marketing consiste en satisfacer con su oferta las necesidades de la clientela."

¹² Ver Levitt (1960), pag. 50.

De la anterior afirmación se deduce otra distinción básica entre venta y marketing. Desde la óptica de la venta, la empresa consigue su objetivo una vez colocado el producto al cliente. Con la entrega y el cobro del pedido ésta ha cubierto sus expectativas y ha terminado el ciclo del negocio. En la empresa orientada al mercado la venta es un paso más en su actividad. Después de la venta vienen tareas fundamentales para asegurar la repetición de la compra como el análisis de la satisfacción del cliente y el servicio post-venta. En este sentido, tal como apunta Levitt, "la orientación del vendedor debe pasar de la simple venta a la garantía de la satisfacción del cliente después de la compra"¹³. De este modo la empresa conseguirá disponer de un segmento fiel de clientes, que es una de las bases para su supervivencia.

Es conveniente destacar que la orientación a la venta ha tenido algunos defensores entre el mundo académico, la mayoría de ellos en épocas en que el marketing no había alcanzado la difusión y el grado de implantación existente en la actualidad. Algunos han seguido defendiendo recientemente que la orientación a la venta es, en determinadas circunstancias, una mejor filosofía de empresa que la orientación al mercado¹⁴.

Al igual que sucedía en el caso de la empresa orientada al producto o a la producción, la empresa orientada a la venta va a tener muchas dificultades para cambiar hacia una orientación al mercado. Implantar una orientación al mercado no se consigue de

¹³ Ver Levitt (1983), pag. 87.

¹⁴ Ver, por ejemplo, Houston (1986).

forma rápida. Ello requiere de un proceso largo y complicado que pondrá a prueba la perseverancia de la empresa¹⁵.

5.7 ORIENTACIÓN A LA TECNOLOGÍA

Algunas empresas presentan una orientación que se ha dado en llamar orientación a la tecnología u orientación tecnológica. Conviene, en primer lugar, no confundir dicha orientación con la orientación al producto que analizamos anteriormente. Al definir la orientación tecnológica profundizaremos en las diferencias entre estos dos tipos de orientaciones.

Como en apartados anteriores, empezaremos ofreciendo una definición de la orientación tecnológica, estudiaremos sus características y acabaremos comparando esta orientación con la orientación al mercado.

5.7.1 Definición de orientación a la tecnología

Las empresas orientadas a la tecnología, y sus directivos con ellas, sienten una gran atracción por el reto de las nuevas tecnologías y conceden poca importancia al mercado y a las necesidades de los clientes. Por consiguiente, en la orientación a la tecnología se parte de la base que el factor clave para el éxito es el grado de innovación tecnológica que la empresa incorpore a su o-

¹⁵ Así, por ejemplo, según Farley (1987), la empresa Borg-Warner invirtió quince años en la tarea, la empresa Ryder Systems diez y a la empresa GTE le harán falta de siete a ocho años para completar el proceso.

ferta. Se acepta casi como un axioma que una nueva tecnología es de por sí una ventaja competitiva que confiere más valor a los productos de la empresa y será aceptada con entusiasmo por los clientes.

Según Kotler (1977), la principal diferencia entre la orientación al producto y la orientación a la tecnología radica en que en la primera la clave está en fabricar un "buen" producto y en la segunda disponer de la tecnología "más avanzada".

5.7.2 Características de la orientación a la tecnología

Una orientación de este tipo es más propia de empresas de alta tecnología, o de aquellas que aparecieron como resultado de la comercialización de una importante innovación tecnológica, aunque en la actualidad tal innovación haya perdido su carácter revolucionario¹⁶.

Al igual que sucedía con la orientación al producto y a las ventas, la orientación tecnológica comporta también un enfoque interno. Ello se traduce en que la empresa centre sus esfuerzos en el desarrollo y el lanzamiento de productos innovadores, que incorporen una tecnología puntera, sin considerar a fondo los deseos y las necesidades del cliente ni el grado de oportunidad de dicho producto para el mercado. La empresa se orienta principalmente hacia su interior y no hacia el mundo que la rodea.

Otra característica relevante de la empresa orientada a la tecnología es su especial forma de reaccionar frente a un aumento

¹⁶ Ver, por ejemplo, McKay (1972).

de la competencia. Tal como apunta Michaels (1982), la respuesta más corriente frente a ello consiste en mejorar la tecnología del producto.

A continuación expondremos en forma resumida las características más destacables de la orientación tecnológica:

- 1) El énfasis se centra en la investigación tecnológica (McKay 1972; Michaels 1982).
- 2) Las habilidades específicas de estas empresas se concentran en las áreas de la ciencia y de la tecnología (McKay 1972; Michaels 1982).
- 3) Los resultados del producto y no consideraciones de marketing son el elemento clave para decidir la oportunidad de su lanzamiento al mercado (McKay 1972; Michaels 1982).
- 4) La respuesta más corriente a un aumento de la competencia consiste en mejorar tecnológicamente el producto (Michaels 1982).
- 5) Las decisiones sobre investigación y desarrollo y sobre producción las adopta el personal técnico de la empresa, sin participación del personal de marketing (McKay 1972).

5.7.3 Diferencias entre la orientación tecnológica y la orientación al mercado

Una de las principales diferencias entre la orientación a la tecnología y la orientación al mercado radica en el tipo de inves-

tigación característico de cada una de ellas. Mientras en la primera el énfasis recae en la investigación tecnológica, en la segunda se subraya sobre todo la investigación de mercados.

Otra diferencia importante se basa en los criterios empleados para decidir el lanzamiento de un nuevo producto. En la empresa orientada a la tecnología son los resultados del producto el factor clave para decidir un lanzamiento, mientras que en las empresas orientadas al mercado lo más importante son los resultados de la investigación de mercados.

De lo dicho anteriormente se desprende una diferencia adicional relevante. La orientación a la tecnología fomenta un enfoque interno de la empresa, la orientación al mercado un enfoque externo.

Finalmente, otra diferencia a resaltar tiene relación con el personal considerado clave en cada tipo de orientación. Mientras que en la orientación tecnológica el supuesto de fondo es que sólo los científicos y los ingenieros están capacitados para entender la idiosincracia del negocio, en la orientación al mercado se considera que lo más importante es que todos los empleados sean sensibles a las necesidades de los clientes.

5.7.4 El debate sobre qué tipo de orientación debe predominar en la empresa: la orientación tecnológica ó la orientación al mercado

Según Webster (1981), la adopción del concepto de marketing

como filosofía de los negocios ha tenido tradicionalmente fuertes resistencias, sobre todo en empresas orientadas a la tecnología.

Dichas resistencias han encontrado fundamento en las posturas de algunos autores que han defendido la orientación tecnológica. Destacan, entre ellos, Bennet y Cooper (1979) quienes, sin menospreciar la importancia del marketing, afirman que la orientación al mercado no es siempre la mejor para la empresa. Según estos autores, hay que identificar en cada situación cuál es la clave del éxito, dado que en muchos casos ésta pasa por que la empresa incorpore una orientación a la tecnología.

El dilema entre la orientación tecnológica y la orientación al mercado ha originado una polémica sobre cuál de ellas debe imperar en el proceso de investigación y desarrollo de productos. En el Capítulo 3 expusimos ampliamente los fundamentos de este debate. A modo de recapitulación, recordaremos que la conclusión que parecía más indicada era la de alcanzar un cierto equilibrio entre ambas orientaciones, es decir, entre el "marketing pull" y el "push tecnológico"¹⁷.

Recientes investigaciones a cargo de Roberts (1990 y 1991) han puesto de relieve que dicho equilibrio es una realidad a la que tienden muchas empresas orientadas a la tecnología.

La primera de las investigaciones de Roberts (1990) se realizó entre una muestra de 114 empresas de alta tecnología. De sus resultados se dedujo una clara evolución de éstas hacia una mayor orientación al mercado. Ello se concretaba en las evidencias siguientes:

¹⁷ Ver, entre otros, Kiel (1974), Lambin (1987), o Crawford (1991).

incremento importante de su fuerza de ventas y paulatina adopción de mecanismos más formales de gestión, como la creación de departamentos de marketing y la puesta en práctica de previsiones de ventas.

En la segunda investigación empírica de Roberts (1991), el autor pretendía identificar las características estratégicas de las empresas de alta tecnología con mayor éxito. Se llegó a la conclusión que las empresas de mayor éxito eran aquellas que habían acentuado su orientación al mercado, partiendo de una orientación puramente tecnológica.

Los resultados de estas investigaciones sugieren, por tanto, que la empresa orientada a la tecnología debería incorporar de forma paulatina un enfoque hacia al mercado para optimizar sus resultados. Incorporar esta orientación al mercado no ha de ir en detrimento de sus habilidades tecnológicas, sobre todo en el caso que éstas sean el factor clave en el desarrollo experimentado por la empresa hasta el momento.

5.8 LA ORIENTACIÓN AL MARKETING

En la actualidad, numerosos autores consideran que no es lo mismo la orientación al marketing que la orientación al mercado¹⁸. Tal como anticipamos en el Capítulo 2, las diferencias entre ambas no son puramente semánticas, sino mucho más profundas.

¹⁸ Ver, por ejemplo, Anderson 1982; Houston 1986 o Garda 1988.

Empezaremos definiendo el concepto de orientación al marketing. Pasaremos posteriormente a describir las principales características de dicha orientación, para terminar ofreciendo un análisis de las diferencias entre la orientación al marketing y al mercado.

5.8.1 Definición de orientación al marketing

La orientación al marketing consiste en aquel tipo especial de enfoque a través del cual la empresa da prioridad al departamento de marketing y a las técnicas de marketing¹⁹. La empresa orientada al marketing no aplica un enfoque total de la gestión, sino un enfoque excesivamente centrado en los instrumentos de marketing.

El supuesto de base en dicha orientación es que la empresa puede conseguir sus objetivos sólo a través de invertir lo que sea necesario en técnicas de marketing (publicidad, promoción de ventas, merchandising, etc.).

5.8.2 Principales características de la orientación al marketing

La característica más relevante de este tipo de empresa es el énfasis desmesurado que ésta otorga a las técnicas de marketing.

Otra característica importante radica en que se trata de una orientación que fomenta que la empresa se centre en aspectos internos, relativos básicamente al funcionamiento del departamento de marketing y a la aplicación de los instrumentos que le son propios.

¹⁹ Ver, por ejemplo, Ames (1970) o Garda (1988).

De la característica anterior se desprende que la principal responsabilidad en la gestión de la empresa, desde el punto de vista departamental, recae en el departamento comercial. El director de marketing adquiere así un protagonismo destacado.

5.8.3 Diferencias entre la orientación al marketing y la orientación al mercado

Mientras que en la empresa orientada al marketing prima la aplicación de las técnicas de marketing, en la orientada al mercado se asume a todos los niveles de la organización la filosofía del marketing²⁰.

Numerosos autores han destacado que la orientación al mercado no radica en dar un gran énfasis a las técnicas de marketing, propio de la empresa orientada al marketing²¹. Así, por ejemplo, Houston (1986) señala que la orientación al mercado no consiste en publicidad, venta y promoción de ventas. La orientación al mercado, como aplicación de la filosofía de marketing, consiste, según Houston, en la voluntad por parte de la empresa de reconocer y entender los deseos y necesidades del consumidor y el propósito de adaptar todas las variables del marketing a la satisfacción de los mismos.

En la empresa orientada al marketing el protagonismo corresponde al departamento de marketing, en la orientada al mercado to-

²⁰ Ver, por ejemplo, Ames (1970).

²¹ Ver, por ejemplo, Anderson 1982; Houston 1986; o McKenna 1988.

da la empresa tiene un papel que jugar en la tarea de satisfacer las necesidades del cliente. Ello no es óbice para reconocer que durante el proceso de orientación al mercado el departamento de marketing y su director a la cabeza tienen una importante participación²².

Hablar de "proceso" de orientación al mercado nos sugiere otra destacable diferencia entre orientación al marketing y al mercado. En este sentido Payne (1988) remarca la distinción entre lo que denomina "actividades" de marketing y los "procesos" de marketing. Las actividades de marketing consisten, según Payne, en la publicidad, la investigación de mercados, la planificación de productos, la venta, etc. Todas ellas son realizadas principalmente por el departamento comercial. Los procesos de marketing involucran a toda la empresa. Como todo proceso, señala Payne, son el medio a través del cual ésta establece un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de la clientela. Payne remarca que conseguir una empresa orientada al mercado es más una cuestión de establecer procesos de marketing que actividades de marketing.

Insistimos nuevamente que la orientación al mercado es una responsabilidad del conjunto de la empresa y no sólo del departamento de marketing. Razón de más a añadir a las anteriormente expuestas para no confundir la orientación al mercado con la orientación al marketing, ni tan siquiera en la terminología²³. En este sentido,

²² Ver, por ejemplo, Kohli y Jaworski (1990).

²³ Una variante terminológica al concepto de orientación al mercado es la propuesta por Hanan (1974). Hanan habla de empresa "centrada al mercado" como sinónimo prácticamente de la orientación al mercado.

Sullivan (1990) recomienda que a la empresa que aplica el concepto de marketing se la denomine orientada al mercado y no al marketing. Según Sullivan al hablar de orientación al mercado se interpreta como un proceso en el que toda la empresa está involucrada, mientras que si se habla de orientación al marketing se da a entender que es el departamento comercial el único protagonista.

Garda (1988), pone de manifiesto otra diferencia importante entre orientación al marketing y al mercado. La orientación al marketing tiene unas connotaciones de gestión enfocada al "interior" de la empresa, mientras que la orientación al mercado implica poner en práctica una gestión enfocada al entorno, "a la ventana del mundo".

En resumen, las principales diferencias entre orientación al marketing y al mercado, según lo anteriormente expuesto, son las siguientes:

ORIENTACIÓN AL MARKETING

- Énfasis en las técnicas de marketing.
- Puesta en práctica a cargo del departamento de marketing.
- Principal responsabilidad recae en el director de marketing.
- Énfasis en las actividades de marketing.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

- Aplicación integral de la filosofía de marketing.
- Puesta en práctica por parte de toda la empresa.
- Principal responsabilidad recae en el director general.
- Énfasis en los procesos de marketing.

-Gestión orientada internamente. -Gestión orientada al entorno.

5.9 ANÁLISIS COMPARATIVO GLOBAL DE LAS DISTINTAS ORIENTACIONES

A lo largo del presente Capítulo hemos estudiado por separado las distintas orientaciones alternativas de la empresa que merecen mayor relieve y atención. El objetivo consistía en llegar a delimitar las principales diferencias entre la orientación al mercado y el resto de orientaciones que puede adoptar una empresa.

Quizás la diferencia más relevante entre la orientación al mercado y el resto reside en el enfoque. Como vimos, la primera propicia un enfoque hacia el exterior de la empresa, mientras que las otras fomentan que ésta centre su atención hacia el interior.

Otra diferencia muy destacable tiene que ver con el departamento que adquiere mayor protagonismo en cada orientación. En la orientación al producto el protagonista era el departamento de producción. En la orientación a la venta el de ventas. En la orientación tecnológica el de investigación y desarrollo y el de ingeniería. En la orientación al marketing el de marketing. En la orientación al mercado, en cambio, el protagonismo no corresponde a un sólo departamento sino a toda la empresa. De ahí se desprende que la principal responsabilidad en procurar que la empresa se oriente al mercado recaiga en su director general²⁴.

Finalmente, una tercera diferencia entre la orientación al mercado y las otras orientaciones posibles tiene que ver con los

²⁴ Ver Lear (1963) o Canning (1988), entre otros.

objetivos perseguidos. En la orientación al producto se persigue sobre todo la obtención de un "buen producto". En la orientación a la venta se busca maximizar el volumen de ventas. En la orientación tecnológica el objetivo consiste en disponer de la mejor tecnología. En la orientación al marketing ésta busca maximizar la eficiencia en la utilización de las técnicas de marketing. Por contra, en la orientación al mercado la empresa tiene por objetivo disponer de un segmento de clientes satisfechos.

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA

6.1 INTRODUCCIÓN

La hipótesis central del presente trabajo es que la orientación al mercado posibilita a la empresa la consecución de unos mejores resultados. El objetivo del presente Capítulo será desarrollar nuestro modelo ampliándolo mediante la búsqueda de las causas de la superioridad de la orientación al mercado.

Para ello analizaremos la relación existente entre la orientación al mercado y el logro de ventajas competitivas. A través del análisis pretendemos determinar hasta qué punto la justificación a los mejores resultados se debe a que la empresa orientada al mercado logra más ventajas competitivas duraderas.

6.2 FUNDAMENTOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Para que una empresa adopte una orientación al mercado, entre las distintas orientaciones posibles (ver en el Capítulo 5 una exposición de las orientaciones alternativas que puede adoptar la empresa), será necesario que dicha orientación le proporcione unos resultados por encima del promedio del sector, en el caso de empresas que persiguen el beneficio, o que asegure su existencia a largo plazo, si se trata de organizaciones sin afán de lucro.

Las empresas consiguen unos resultados por encima del promedio de su sector a través de la creación de ventajas competitivas duraderas¹. Las ventajas competitivas nacen fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes². El valor lo define el cliente³, dicho valor se fundamenta en la opinión de éste sobre la utilidad de un producto, es decir, según su percepción de lo que recibe y lo que debe entregar a cambio⁴.

La empresa que desee conseguir resultados por encima del promedio de su sector, necesita disponer de ventajas competitivas duraderas que le permitan ofrecer más valor a sus clientes, y para ello hace falta implantar una orientación que fomente y propicie tal tipo de actitudes y comportamientos. En este sentido, la orienta-

¹ Ver Porter, 1985 pag. xv; Day y Wensley 1988, pag. 4; Aaker 1989, pag. 91.

² Ver Porter (1985) o Day (1990).

³ Ver, por ejemplo, Porter (1985).

⁴ Ver Zeithaml (1988).

ción al mercado (la adopción y aplicación del concepto de marketing) es la filosofía de empresa⁵ o la cultura organizativa⁶ que genera las actitudes y comportamientos necesarios para la creación de más valor para los clientes, lo cual redundará en unos mejores resultados para la empresa⁷.

6.3 EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS DURADERAS

Del apartado anterior concluimos que la empresa alcanza resultados por encima del promedio mediante el logro de ventajas competitivas duraderas. En el presente apartado entraremos en el estudio de cómo puede lograrse una ventaja competitiva duradera.

Empezaremos estudiando la relación entre la estrategia de la empresa y el logro de ventajas competitivas. Posteriormente profundizaremos en la esencia y el contenido de la ventaja competitiva, a fin de descubrir cuáles son las bases en que éstas se asientan y qué efectos proporcionan dichas ventajas.

6.3.1 Estrategia de empresa y ventaja competitiva

Las ventajas competitivas se logran a través de la aplicación

⁵ Felton 1959; Lear 1963; McNamara 1972; Wind y Robertson 1983, entre otros.

⁶ Por ejemplo, Michaels (1982) o Deshpande y Webster (1989).

⁷ Ver, entre otros, Ames 1970; Peters y Austin 1985; Aaker 1988; Kotler 1988; Shapiro 1988; Webster 1988; Day 1990; Kohli y Jaworski 1990.

de una determinada estrategia⁸. Por consiguiente, la estrategia es el medio para el logro de una posición competitiva ventajosa. Tal como señalan Grima y Tena⁹,

"La estrategia es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinados a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socio-económico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión".

Así pues, la esencia en la formulación de la estrategia es superar a los competidores¹⁰. La competencia consiste en la lucha constante para desarrollar, mantener o incrementar las ventajas competitivas sobre el resto de empresas; dicha batalla se entabla con el objetivo de conseguir la fidelidad de los clientes¹¹. Una empresa sólo puede estar segura de contar con la fidelidad de un grupo de clientes cuando éstos disponen de razones suficientes para preferir sus productos a los del resto de empresas.

La teoría económica y el marketing adoptan ópticas distintas con respecto a cuál es la situación ideal de competencia en un mer-

⁸ Ver Porter (1985).

⁹ Ver Grima y Tena (1987), pag. 13.

¹⁰ Ver Porter (1979), pag. 137.

¹¹ Ver Hunt, Muncy y Ray (1981).

cado. La teoría económica parte de la base que el ideal es una situación de competencia perfecta, en la que existe una eficiente asignación de recursos y los clientes consiguen sus productos al coste más bajo posible. En cambio, desde el punto de vista de los intereses de una empresa orientada al mercado, el éxito consiste en escapar de una situación de competencia perfecta, es decir, conseguir ventajas diferenciales y convertirse en un competidor monopolístico o en un monopolista¹².

6.3.2 Esencia y contenido de la ventaja competitiva

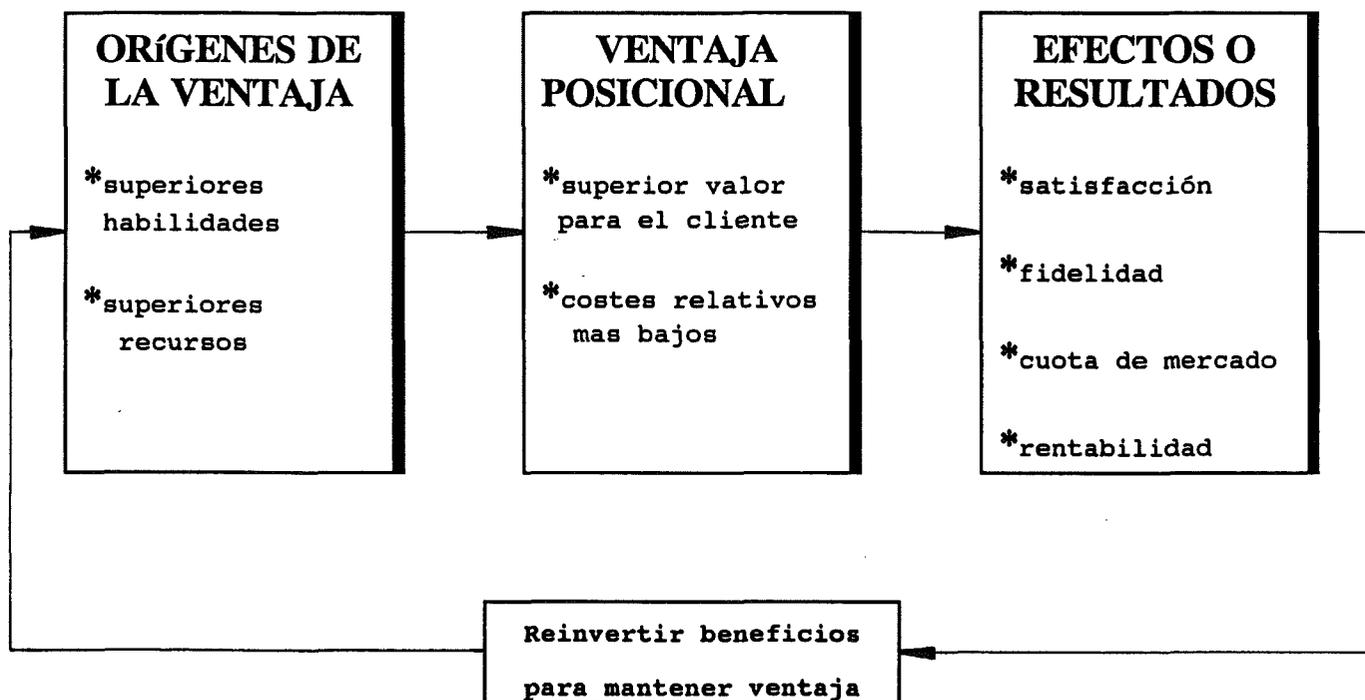
En ocasiones el término "ventaja competitiva" ha sido utilizado como sinónimo de "ventaja diferencial", entendiendo por ventaja diferencial una superioridad relativa en las habilidades o en los recursos de la empresa¹³. La siguiente afirmación de Henderson es una clara muestra de este tipo de acepción, al señalar que, al igual que en el mundo animal, las empresas que sobreviven en la lucha y siguen existiendo son de algún modo "únicas y disponen de una ventaja diferencial en relación a sus competidores"¹⁴.

Otras veces por "ventaja competitiva" se han dado a entender consecuencias tangibles, es decir, una superioridad en el mercado basada en ofrecer un mayor valor para el cliente o unos costes relativos mas bajos.

¹² Ver, por ejemplo, Houston y Gassenheimer (1987).

¹³ Ver, por ejemplo, Snow y Hrebiniak (1980).

¹⁴ Ver Henderson (1983), pag. 10.



CUADRO 9: Elementos de la ventaja competitiva.

FUENTE: Adaptado de Day y Wensley (1988, pag.3)

Según Day y Wensley (1988), ninguna de estas acepciones es completa. Una visión global del concepto y los elementos de la ventaja competitiva debe tener en cuenta tanto las "ventajas diferenciales" o bases para la ventaja, como las consecuencias o posicionamientos resultantes de dichas bases, así como los efectos de las

mismas. En el Cuadro 9 puede verse un esquema del concepto de ventaja competitiva según Day y Wensley.

Tal como se aprecia en dicho Cuadro las bases u orígenes de la ventaja competitiva residen en una superior habilidad de la empresa o en unos superiores recursos.

Idéntica postura adopta Aaker (1989) al afirmar que una superioridad en los recursos o en las habilidades de la empresa es el punto de partida para el logro de una ventaja competitiva.

Tal como indica Aaker (1989) la diferencia entre recursos y habilidades de la empresa es la siguiente:

"Los recursos o activos son algo que la empresa posee, como por ejemplo, una marca o un punto de venta mejor situado que el de la competencia. Una habilidad consiste en algo que la empresa sabe hacer mejor que la competencia, como por ejemplo, la publicidad o una producción eficiente" (pag. 91).

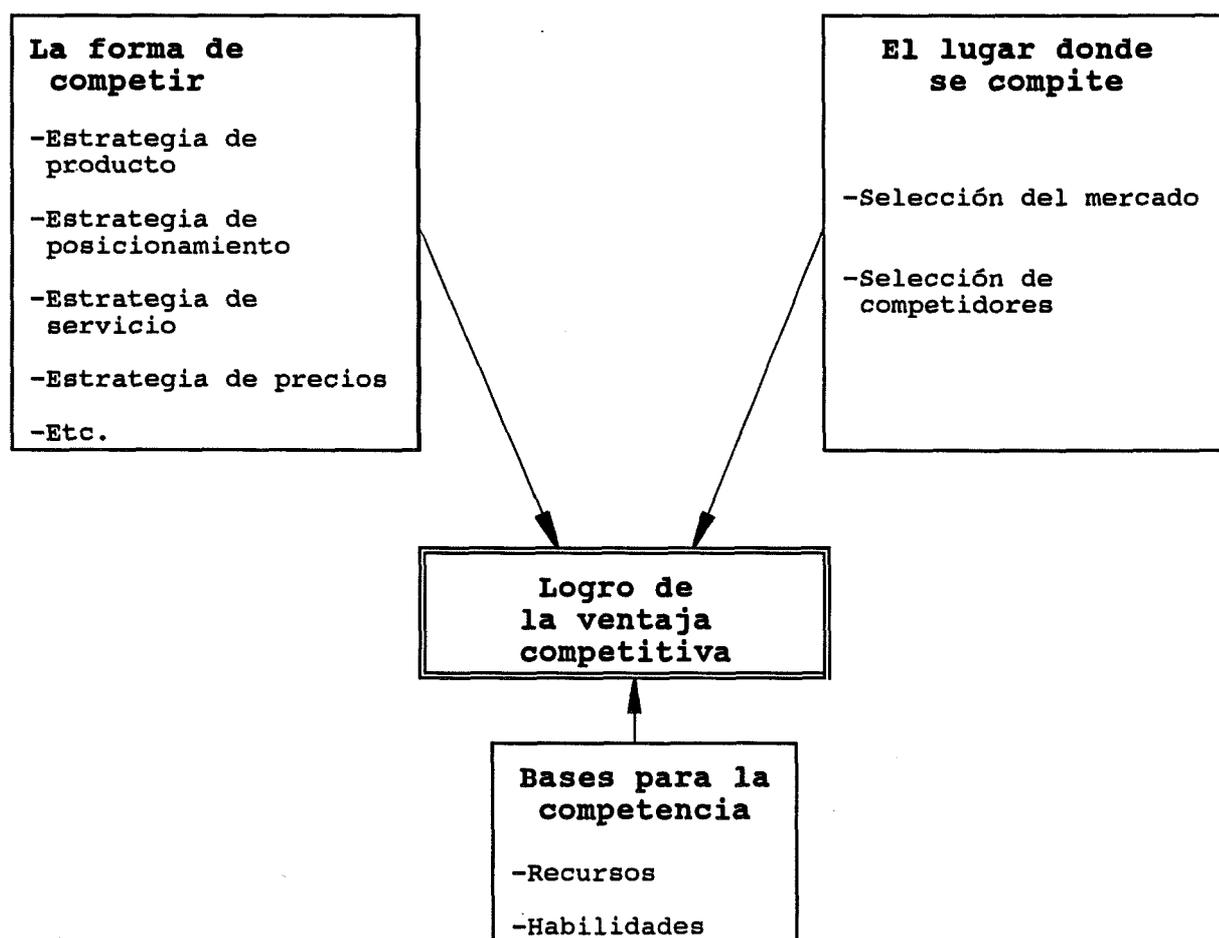
La identificación de los recursos y habilidades que son clave en cada sector requiere realizar un análisis particular del sector del que se trate¹⁵.

En el Cuadro 10 podemos ver un esquema de cómo se logra una ventaja competitiva según Aaker.

Del mencionado Cuadro se deduce que el logro de una ventaja competitiva depende fundamentalmente de tres factores. Por un lado

¹⁵ Ver, por ejemplo, Aaker (1989) pag. 96.

de las bases para la competencia, es decir, los recursos y habilidades de la empresa. Por otro lado de la forma de competir que ésta tenga, lo cual comprende el conjunto de sus estrategias. Y finalmente del lugar donde compite, es decir, la selección de mercados que ésta realice.



CUADRO 10: El logro de ventajas competitivas duraderas.

FUENTE: Adaptado de Aaker (1989, pag. 92).

mencionados de superiores habilidades y superiores recursos¹⁶. Por "superiores controles" Day entiende los medios a través de los cuales la dirección obtiene el flujo de información para saber en todo momento cuál es la situación de la empresa y en qué modo se están combinando los recursos con las habilidades para el logro de la ventaja competitiva.

Con respecto a la información es conveniente poner de relieve la importancia que ésta tiene en el logro de ventajas competitivas. Tal como se aprecia en el Cuadro 11, la obtención y el procesamiento de la información relativa a los clientes, a la competencia y a la propia empresa adquiere una importancia fundamental en el proceso de construcción de una ventaja competitiva.

Volviendo al Cuadro 9, vemos que la ventaja posicional necesaria para el logro de una ventaja competitiva es un superior valor para los clientes o unos costes relativos más bajos. Esto está relacionado con el concepto de estrategias genéricas de empresa que analizaremos en el Capítulo 7.

Finalmente y en el mismo Cuadro 9 observamos que los efectos o resultados de la ventaja competitiva son la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los mismos, la participación de mercado y la rentabilidad de la empresa.

Participación de mercado y rentabilidad son conceptos mucho más utilizados para la medición de los resultados que la satis-

¹⁶ Ver Day (1990), pag. 128.

facción de los clientes o su fidelidad¹⁷. La relación entre la participación de mercado y la rentabilidad ha sido mucho más debatido y ha dado origen a diversos estudios¹⁸.

El logro de ventajas competitivas es un proceso eminentemente dinámico. Según Day (1990), la mejor forma de defender una ventaja competitiva es a través de un buen ataque. Este ataque debe consistir en la búsqueda constante por parte de la empresa de fórmulas para aumentar el valor de los productos para los clientes o para reducir los costes relativos de los mismos. Tal como apunta Day, "una empresa que siga este camino es muy difícil de ser atacada"¹⁹.

La existencia de ventajas competitivas para la consecución de unos resultados superiores al promedio del sector tiene que producirse para cada división de la empresa o unidad estratégica de negocio y también para el conjunto de la misma²⁰. El logro de ventajas competitivas para la empresa en su conjunto requiere: (1) establecer diferencias en la asignación de recursos a las distintas actividades, (2) asignar personal clave para dirigir las funciones más importantes, (3) delegar poderes adicionales a los directivos que gestionan las actividades más relevantes e (4) incorporar al

¹⁷ Para analizar la importancia de la satisfacción y la fidelidad de los clientes en la consideración de las ventajas competitivas de la empresa ver, por ejemplo, Lele y Sagdish (1991).

¹⁸ Ver, por ejemplo, Schoeffler, Buzzell y Heany (1974); Weitz (1985) o Buzzell y Gale (1987).

¹⁹ Ver Day (1990), pag. 212.

²⁰ Ver Hitt y Ireland (1986).

personal clave en la coalición dominante²¹. Todas estas medidas giran en la órbita de la gestión de las habilidades y de los recursos de la empresa expuestos anteriormente, a partir de los modelos sobre el logro de ventajas competitivas de Day y Wensley (1988) y Aaker (1989) (Cuadros 9 y 10).

Después de profundizar en la esencia y el contenido de la ventaja competitiva y analizar sus orígenes, consecuencias y resultados, pasaremos a estudiar la relación entre ésta y la orientación al mercado.

6.4 LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO VENTAJA COMPETITIVA

Vimos anteriormente que los orígenes de las ventajas competitivas residen en unas superiores habilidades o recursos de la empresa. Estas superiores habilidades o recursos se caracterizan por generar una serie de consecuencias prácticas en el mercado. Una determinada ventaja competitiva sólo puede ser aprovechada de forma rentable si ofrece unos beneficios concretos para los clientes y dichos beneficios son de difícil imitación por parte de la competencia²².

El cliente es, por tanto, el juez último que dictamina si una determinada ventaja competitiva es realmente útil para la empresa en su lucha con la competencia.

²¹ Ver Hitt y Ireland (1986), pag. 405.

²² Ver, entre otros, Omaha (1982), pag. 91; Day y Wensley (1988), pag. 16.

1. Prestigio de calidad	105
2. Servicio al cliente/Apoyo al producto	78
3. Prestigio de empresa/Imagen	71
4. Capacidad de retención de los buenos directivos	65
5. Producción a bajo coste	53
6. Recursos financieros	51
7. Orientación al mercado	48
8. Fuerza de la gama de productos	47
9. Superioridad técnica	46
10. Disponer de una buena base de clientes satisfechos	45
11. Segmentar el mercado y aplicar estrategias de segmentación	45
12. Características del producto/Diferenciación	37
13. Innovar continuamente el proceso productivo	35
14. La participación de mercado	35
15. Red de distribución	34
16. Relación calidad/precio	32
17. Conocimientos y experiencia sobre el negocio	31
18. Ser pionero en el mercado	28
19. Disponer de un proceso de producción flexible y eficiente	26
20. Eficaz equipo de ventas	23
21. Habilidades generales de marketing	23
22. Cultura de empresa/visión compartida del negocio	22
23. Disponer de objetivos estratégicos	22
24. Formar parte de un potente grupo empresarial	20
25. El emplazamiento de la empresa	20
26. Realizar una eficaz publicidad	17
27. El espíritu empresarial	11
28. Buena coordinación de actividades	10
29. Habilidades en la investigación y desarrollo	10
30. Planificación a corto plazo	8
31. Buenas relaciones con los intermediarios comerciales	7
32. Otros factores mencionados	31
Total	1157
Número de empresas	248
Promedio de ventajas competitivas mencionadas por empresa	4,65

CUADRO 12: Ventajas competitivas duraderas de 248 empresas, según el número de empresas que mencionaron cada una de las ventajas.

FUENTE: Adaptado de Aaker (1989, pag. 94).

Para demostrar que ello es normalmente así analizaremos los resultados de una investigación de Aaker (1989) entre una muestra de 248 empresas que perseguía establecer un orden de prioridad de las ventajas competitivas utilizadas por cada una de estas empresas (ver Cuadro 12).

Se aprecia en dicho Cuadro que la ventaja competitiva más citada es el "Prestigio de calidad". Sea cual sea la acepción que se adopte del término "calidad", dado que se trata de un concepto complejo y con múltiples dimensiones, resulta indudable que ésta, finalmente, depende de las expectativas del cliente, y no de los estándares internos de la empresa²³. La segunda ventaja más mencionada es el "Servicio al cliente", ventaja que, una vez más, será evaluada por el propio cliente y no por la empresa.

En resumen, repasando la relación de ventajas competitivas que surgen de la referida investigación, se aprecia que más de dos tercias partes del total son ventajas orientadas al exterior de la empresa y perfectamente visibles para el cliente.

Se confirma, por consiguiente, que el cliente es quién tiene la última palabra a la hora de evaluar la eficacia de una determinada ventaja competitiva. Esto se debe a que las motivaciones de los clientes son, generalmente, el motor de sus decisiones de compra, y condicionan, por tanto, qué tipo de habilidades o de recursos son clave para el logro de auténticas ventajas competitivas.

Así pues, a través del análisis de las motivaciones de compra la empresa podrá identificar las habilidades o los recursos más re-

²³ Ver, por ejemplo, Zeithaml (1988).

levantes para poder ser competitiva²⁴.

De lo expuesto hasta ahora se desprende que el logro de ventajas competitivas depende, en gran medida, del juicio que el cliente emita sobre dichas supuestas ventajas. Sabemos, además, que la responsabilidad principal del marketing es satisfacer las necesidades a largo plazo de sus clientes²⁵. De todo ello deducimos que la empresa orientada al mercado, es decir, la que aplica el concepto de marketing con un criterio amplio, será la mejor preparada para conseguir aquellas habilidades o recursos que permitan el logro de auténticas ventajas competitivas.

6.4.1 Las ventajas competitivas "duraderas"

Vimos anteriormente que una ventaja competitiva es eficaz si puede ser valorada por el cliente y es difícil de imitar por la competencia. El requisito de la "difícil imitación" permite diferenciar entre la ventaja competitiva "ocasional o coyuntural" y la ventaja competitiva "duradera".

Según el esquema de Day y Wensley (1988), que aparece en el Cuadro 9, la ventaja posicional se concreta en "un superior valor para el cliente" o en "unos costes relativos más bajos". Unos costes relativos más bajos redundarán normalmente en una ventaja basada en un precio inferior para el cliente. Según Forbis y Mehta (1981) tanto los proveedores como los clientes están acostumbrados

²⁴ Ver, Aaker (1989).

²⁵ Ver Anderson (1982), pag. 22.

a tomar sus decisiones en función del precio, ya que éste es un valor objetivo y medible.

Tal como señalan Forbis y Mehta, una ventaja competitiva basada en el valor total ofrecido al cliente es mucho más difícil de igualar por la competencia que una basada en el precio²⁶. Es decir, es más fácil lograr una ventaja competitiva duradera mediante la oferta de "un superior valor para el cliente" que a través de "unos costes-precios más bajos"²⁷.

Volviendo a los resultados de la investigación de Aaker (1989) que aparecen en el Cuadro 12 vemos que las ventajas competitivas relativas a "unos costes-precios más bajos" aparecen en quinto y dieciseisavo lugar. Por contra, las ventajas competitivas situadas en los primeros lugares hacen referencia a elementos que contribuyen principalmente a conseguir un "superior valor para el cliente". Por consiguiente, la empresa que desee disponer de ventajas competitivas "duraderas", a través de la oferta de "un superior valor para el cliente", necesita estar continuamente orientada al mercado. Dicha empresa, como resultado de su orientación al cliente y a la competencia, dispone de una especial habilidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, contribuyendo a proporcionar a éstos un "superior valor".

En el presente apartado hemos expuesto el concepto de ventaja competitiva "duradera" y las diferencias entre ésta y el resto de ventajas competitivas. Asimismo hemos demostrado la relación exis-

²⁶ Ver Forbis y Mehta (1981), pag. 32.

²⁷ Peters (1988, pag. 139) llega a idénticas conclusiones.