

RECIENTES APORTACIONES DEL MARKETING A LA CULTURA CORPORATIVA Y A LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Laurentino BELLO ACEBRÓN
Yolanda POLO REDONDO
Rodolfo VÁZQUEZ CASIELLES

I. INTRODUCCIÓN

EL papel desarrollado por el *marketing* en las organizaciones no ha permanecido estable a lo largo del tiempo, sino que ha evolucionado notablemente, pasando de centrarse en aspectos muy puntuales de la gestión empresarial a requerir el empleo de modelos de decisión que encierran gran complejidad. Este proceso de cambio se ha producido de forma paralela a la ampliación del ámbito del estudio del *marketing* y como resultado de la interacción con otras disciplinas, como la planificación estratégica o la dirección estratégica; y ha llevado a esta área a tener que someterse a continuos cambios para ser adaptada a las nuevas necesidades del mundo empresarial.

Dichas necesidades han evolucionado de forma paralela a la intensificación de la rivalidad existente en el mercado y a la progresiva sofisticación del resto de herramientas utilizadas para la gestión empresarial. Así, durante la década de los noventa se aprecian cambios importantes en la disciplina de *marketing*: cambios en la estructura de los mercados y en los límites de la industria, se busca el crecimiento a través de la innovación, se trata de retener al consumidor habitual en vez de conseguir nuevos clientes... (Day, 1996). Es decir, las empresas tratan de orientarse cada vez más al mer-

cado en un contexto de *marketing* estratégico, lo cual les ha obligado a planificar una gestión a largo plazo de sus actividades de *marketing*, tratando de adaptar sus productos a las necesidades de sus clientes (Webster, 1992). El análisis de esta evolución ha motivado la creciente importancia asignada a los aspectos referidos a la estrategia empresarial y al estudio del dinamismo competitivo del mercado.

El desarrollo de un plan de *marketing* para una empresa, desde una perspectiva estratégica, lleva acarreado un proceso complejo que genera grandes necesidades de información. Necesidades que se han ido incrementando sustancialmente durante los últimos años debido al notable dinamismo al que se encuentran expuestos los mercados, y que está llevando hacia entornos cada vez más competitivos y turbulentos. Este proceso de cambio pone de manifiesto la necesidad de que la planificación estratégica de *marketing* considere las siguientes cuestiones: la actividad de la empresa tiene que basarse en sólidas opciones estratégicas, la empresa debe desarrollar nuevos sistemas de análisis y control del entorno competitivo, hay que reforzar la capacidad de adaptación de la empresa ante posibles cambios en el entorno y es necesario facilitar la capacidad de renovación de la cartera de productos-mercados de la empresa.

De cara a abordar estas tareas, resulta imprescindible ampliar y consolidar el papel desempeñado por el *marketing* estratégico en la empresa. Efectivamente, las actividades de *marketing* no son ajenas a la dirección estratégica de la empresa. El concepto de Departamento de *Marketing* está claramente obsoleto, y debe ser sustituido por organizar la función de *marketing* de forma que toda la empresa pueda estar orientada al mercado. La respuesta más generalizada preconiza un estrechamiento de relaciones entre el *marketing* y la dirección estratégica.

En consecuencia, la contribución del *marketing* a la estrategia empresarial puede esquematizarse en torno a algunas consideraciones básicas (cuadro número 1). Su papel inicial consiste en implantar una filosofía o cultura organizativa orientada al mercado, y no al producto; considerar la actividad empresarial como un proceso de satisfacción mutua de necesidades, y no de producción de bienes. A nivel externo, facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas en el entorno genérico, así como su valoración e impacto sobre la consecución de los objetivos. Aporta una evaluación interna sobre la capacidad, en lo que a recursos y habilidades se refiere, para hacer frente a las evoluciones detectadas en el análisis externo. Constituye la esencia para orientar la formulación de objetivos y estrategias hacia la consecución de una ventaja competitiva de diferenciación mediante el desarrollo de una estrategia de *marketing* de relaciones o una estrategia de valor de marca. Finalmente, facilita una gestión de los componentes del

plan de *marketing-mix*, ofertando experiencia especializada en las 4P's.

De acuerdo con estos argumentos, podemos afirmar que hay importantes cuestiones ligadas al proceso de dirección estratégica en que la disciplina de *marketing* se está centrando, y todavía lo hará más en un futuro cercano. Nos referimos concretamente a las dimensiones de orientación al mercado, *marketing* de relaciones y valor de marca. En los apartados siguientes, examinaremos estas tres dimensiones, las cuales, como se puede apreciar en el recuadro titulado «Temas de investigación en *marketing*: Incidencia profesional y académica», constituyen algunas de las líneas de investigación actuales en temas de *marketing*.

II. ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de *marketing* puede parecer una evidencia al observador exterior, y de hecho ninguna empresa cuestiona la validez del principio de que la única manera razonable de gestionar eficazmente una empresa consiste en encontrar y satisfacer las necesidades de los clientes. A pesar de este acuerdo aparente, algunas empresas de hoy día se limitan a practicar la dimensión *acción* del concepto de *marketing* (conjunto de medios de venta para conquistar los mercados existentes) y tienen la tendencia a postergar las dimensiones de *análisis* (comprensión de los mercados para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible) y *sistema de pensamiento* (actitud de orientación al mercado para

proporcionar valor a los clientes) en el conjunto de las buenas intenciones. Comprender el concepto de *marketing* es una cosa, ponerlo en práctica es otra (Lambin, 1995; 11).

El concepto orientación al mercado es utilizado con diferentes significados e interpretaciones (1). No obstante, se puede considerar que una empresa está orientada al mercado cuando cumple cuatro requisitos: tener una clara orientación hacia el cliente (cliente final, cliente intermedio, distribuidores) y hacia la competencia (sin olvidar la influencia de los proveedores y otras variables del macroentorno); que esta orientación esté integrada en el proceso de dirección estratégica; que disponga de herramientas, recursos, habilidades, capacidades y personal adecuados para desarrollar estrategias y políticas de *marketing*, y que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

En definitiva, se puede entender la orientación al mercado como la impregnación de la filosofía de *marketing* en toda la empresa, coordinando diversas funciones organizativas con el objetivo de obtener un nivel satisfactorio de beneficios proporcionando *valor a los clientes*. El *marketing*, como filosofía, salta las barreras de su departamento y se convierte en la cultura de la empresa, en un modo de dirigirla, en una actitud que conlleva el desarrollo de los siguientes aspectos (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998; 23):

1) Recogida de información en el mercado que permita comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes (cliente final, cliente intermedio, distribuidores), la situación de los competidores y las amenazas y oportunidades derivadas de las

relaciones con los proveedores y con el macroentorno. La sensibilidad a los cambios del mercado como clave para el éxito de la empresa y la existencia de una predisposición a estar pendiente de todo lo que acontece en el exterior de la empresa, detectando y anticipando cambios, y reaccionando en consecuencia.

2) Coordinación, procesamiento y distribución de toda esta información a las diferentes áreas funcionales, de tal modo que permita la definición, consensuada por los diferentes componentes de la organización, de las líneas de actuación empresarial, con una clara orientación a satisfacer necesidades y proporcionar valor a los clientes de un modo eficiente.

3) Ejecución de la estrategia de manera coordinada y con un compromiso mutuo por las diferentes áreas funcionales y niveles de la empresa. La integración y coordinación de funciones no aparece de forma natural en toda empresa que se orienta a sus clientes, sino que requiere de un esfuerzo adicional por parte de ésta. Este esfuerzo ha de ir dirigido a integrar todos sus recursos, materiales y humanos, tangibles e intangibles, y a coordinar su funcionamiento global con el objetivo de proporcionar más valor para los clientes de forma continuada (Llonch, 1996).

4) Establecimiento de relaciones duraderas y alianzas con los diferentes agentes con quienes se relaciona la empresa, con el ánimo de generar mayor valor para el cliente. Necesidad de una perspectiva de generar y mantener en el tiempo una relación con los clientes mutuamente beneficiosa.

5) Medición de los resultados en función de variables de mercado, con una visión a largo pla-

zo de actuaciones que persigan el logro de beneficios mutuos proporcionando valor a los clientes.

El componente cognitivo de una actitud favorable a la orientación al mercado (perspectiva filosófica-cultural del *marketing*) debe completarse con una predisposición a desarrollar diversas actividades que lleven la filosofía a la práctica (perspectiva de comportamiento). Estas actividades son, directa o indirectamente, comentadas por diferentes autores a la hora de proponer las dimensiones que integran la definición de orientación al mercado. Mencionamos aquí por su trascendencia, la investigación de Kohli y Jaworski (1990), quienes proponen tres grupos de actividades:

1) *Generación de inteligencia o información del mercado* (dimensión análisis). Todas las áreas funcionales deben participar colectivamente en tal generación, utilizando para ello mecanismos formales e informales de los que pueda disponer la empresa, como pueden ser: reuniones y entrevistas cualitativas con clientes, distribuidores, proveedores y grupos de presión; análisis de ventas; análisis de la clientela, competidores y macroentorno; prácticas formales de investigación de mercados (encuestas).

2) *Diseminación interna de inteligencia o información sobre el mercado* (comunicación horizontal y vertical de la información). Esta actividad se consolida mediante procedimientos formales e informales, como pueden ser: reuniones interdepartamentales para el análisis de las tendencias y evolución del mercado; discusión entre áreas funcionales sobre las acciones de la competencia y los niveles de satisfacción de los clientes; interac-

ción del departamento de *marketing* con los restantes para intercambiar opiniones sobre la mejor forma de proporcionar valor a los clientes.

3) *Desarrollo y puesta en práctica de una acción de respuesta*. Nuevamente es necesaria una responsabilidad compartida para establecer y llevar a cabo una coordinación armonizada de los recursos, habilidades y capacidades de la empresa, con el fin de formular y ejecutar una oferta (mercados seleccionados, productos y servicios diseñados) que suponga un valor superior para el público objetivo mediante la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible. Además, surge la necesidad de definir la capacidad de respuesta tanto en términos *reactivos* como *proactivos*, aunque en este último caso siempre se plantean los interrogantes de ¿quién y bajo qué condiciones se puede esperar que una organización influya en su mercado?, ¿las grandes empresas tienen mayores posibilidades de una respuesta proactiva en comparación con las pequeñas empresas?, ¿el desarrollo de acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas favorece el desarrollo de estrategias proactivas?

1. Medición de la orientación al mercado

La orientación al mercado es un componente central del concepto de *marketing*, el pilar sobre el que se asientan las investigaciones actuales, cuyos precursores han sido autores vinculados al Marketing Science Institute. A título de ejemplo, en los cuadros n.ºs 2, 3 y 4 se exponen algunas de las escalas que gozan de mayor difusión. De cualquier forma, lo cierto es que

no parece existir una escala única y generalmente aceptada para medir la orientación al mercado, incluso entendemos que cabría plantearse la posibilidad de que, dependiendo del sector en el que se estuviera midiendo, las dimensiones de la orientación al mercado y sus atributos presentarían particularidades específicas. Hay que animar, en este sentido, a los investigadores a elaborar estudios empíricos (estáticos y dinámicos) para analizar la generabilidad de dichas escalas (Gray, Matear, Boshoff y Matheson, 1998) y su aplicación a diversos países, empresas de distintos tamaños, economías con diferente desarrollo económico e intensidad competitiva (Dalgic, 1998), planteando y cuantificando medidas de fiabilidad y validez (de contenido, predictiva y discriminante).

En un futuro, las escalas que permitan proceder a la medición de la orientación al mercado deben incorporar ítems que reflejen cuestiones relativas no sólo a la *extensión* o medida en que se llevan a cabo las etapas del proceso (generación de inteligencia, diseminación y capacidad de respuesta), sino también la *calidad* del mismo (si el proceso es ejecutado bien o pobremente). En definitiva, la *efectividad* del proceso y su *eficiencia* en términos de coste (Jaworski y Kohli, 1996). Aunque en la actualidad algunos ítems de orientación al mercado consideran aspectos de calidad (rapidez con que la organización responde a los cambios del mercado), es útil incorporar nuevas alternativas (por ejemplo, rapidez en la resolución de quejas) y desarrollar diferentes prácticas (animar la existencia de distintos puntos de vista y un debate abierto en la organización).

2. Antecedentes, factores moderadores y resultados de la orientación al mercado

Al abordar las *consecuencias* que sobre los resultados tiene la orientación al mercado, hemos de destacar dos aspectos. En primer lugar, se ha generalizado la afirmación de que aquellas organizaciones que fomenten la orientación al mercado mejorarán sus resultados. Sin embargo, la intensidad de esta relación positiva depende de diferentes variables mediadoras que posteriormente comentaremos. En segundo lugar, se percibe una falta de acuerdo entre los distintos autores en lo que se refiere a la medida de cuantificación de resultados a emplear, siendo susceptibles de agrupación en tres ámbitos diferentes (2): *a*) resultados financieros (rentabilidad sobre la inversión, rentabilidad sobre las ventas, rentabilidad financiera); *b*) resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, retención de clientes, calidad de los productos); *c*) resultados relativos a la eficacia de la organización (índices que resumen diferentes variables principalmente vinculadas con los beneficios, grado de cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo). En este ámbito, la investigación de Pelham (1993) propone la idea de que la influencia de la orientación al mercado sobre los resultados financieros es indirecta, dado que la efectividad del *marketing/ventas* (éxito de las innovaciones, retención de clientes, calidad de los productos) es una variable mediadora entre orientación al mercado y rentabilidad. Además, la influencia de la orientación al mercado sobre otros resultados operativos (nivel de ventas, tasa de crecimiento de las ventas,

cuota de mercado) es directa e indirecta (a través de la efectividad del *marketing/ventas*), de tal forma que dichos resultados operativos también son efectos mediadores de la influencia sobre los resultados financieros.

De forma complementaria, también se producen efectos sobre los empleados (sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa, satisfacción por el trabajo común llevado a cabo, incremento en la dedicación de los empleados a la empresa), y específicamente sobre el personal de ventas (Siguaw, Brown y Widing, 1994). No obstante, se estudia y contrasta que la orientación al mercado afecta a las actitudes de los empleados y vendedores (satisfacción, compromiso con la empresa, preocupación por el cliente, filosofía adecuada para valorar el comportamiento), pero no se investiga el efecto recíproco (actitud servicial hacia los clientes implica mayor coordinación interfuncional, mejorando la capacidad de respuesta). Además, hay que comprobar si la orientación al mercado afecta a los empleados de distintas áreas funcionales de diferente manera (¿el personal de I&D prefiere trabajar en empresas con una orientación interna más bien que con una orientación al mercado?).

En ocasiones, se analizan los efectos de la orientación al mercado sobre los clientes (fidelidad; clientes que comunican las excelencias de los productos de la empresa; calidad, valor y niveles de servicio percibidos) y distribuidores (la orientación al mercado del fabricante facilita la orientación al mercado de sus distribuidores, posibilitando el desarrollo de una estrategia de *marketing* de relaciones). Parece urgente la necesidad de estudios que incorporen la satisfacción con la calidad y el valor. Recoger opiniones

de los clientes (incluyendo también a los distribuidores, como se propone en la investigación de Siguaw, Simpson y Baker, 1998) es una forma de contrastar las opiniones internas sobre los resultados de la orientación al mercado. También es factible solicitar opiniones de proveedores y competidores exclusivamente sobre la acción respuesta (por ejemplo, si se reacciona rápida y correctamente, con recursos suficientes, a los movimientos competitivos), dado que sobre los aspectos de generación de inteligencia y su diseminación interna no se encuentran capacitados para proceder a su evaluación.

Finalmente, se llevan a cabo investigaciones relativas a las consecuencias sobre la innovación de la orientación al mercado (Hurley y Hult, 1998, y Han, Kim y Srivastava, 1998): porcentaje de ingresos por nuevos productos/servicios, capacidad de innovación de la empresa, creatividad en la oferta de valor a los clientes, grado de éxito de las innovaciones.

Por *antecedentes* de la orientación al mercado podemos entender el conjunto de factores organizativos que favorecen o impiden el desarrollo de dicha filosofía empresarial (Varela, Gutiérrez y Antón, 1998), y que son susceptibles de ser agrupados en cuatro bloques: antecedentes asociados con el equipo directivo, antecedentes asociados con la dinámica interdepartamental, antecedentes relacionados con las estructuras o sistemas organizativos y antecedentes vinculados con los procesos organizativos. En el cuadro n.º 5 se ofrece un detalle de estos antecedentes susceptibles de investigación futura en *marketing*.

Por *factores moderadores* entendemos el conjunto de contingencias o condiciones medioam-

bientales que moderan (aumentan o disminuyen) la fuerza de la relación entre orientación al mercado y resultados empresariales. En el cuadro n.º 6 se detallan distintos factores moderadores, agrupándolos en tres bloques: factores relativos al mercado, factores relativos a la competencia y factores relativos a la tecnología. Son necesarias investigaciones adicionales para contrastar estas hipótesis analizando qué dimensiones de la orientación al mercado (generación de inteligencia, disseminación de información y acción de respuesta) y su relación con los resultados empresariales son función de dichas variables mediadoras.

3. Cómo crear la orientación al mercado

En ocasiones se ha criticado el excesivo énfasis en medir la orientación al mercado, olvidando la necesidad de desarrollar estrategias para crear dicha filosofía empresarial (Slater y Narver, 1996). Además, se han propuesto escalas donde se solicitan opiniones de actividades que si estuvieran disociadas con una cultura organizativa podrían representar actuaciones específicas en momentos concretos de tiempo, sin que necesariamente se pueda afirmar que existe una verdadera orientación al mercado con efectos a largo plazo (Jaworski y Kohli, 1996). De ahí la tendencia a realizar estudios dinámicos, lo que necesariamente implica un panel de empresas cuyos participantes colaboren de forma continua (3). También sería útil conocer la opinión de los clientes (consumidores y distribuidores) sobre la orientación al mercado de las empresas, conjuntamente con la de los proveedores y competidores (aunque en estos dos últimos casos, como ya hemos comentado, exclu-

sivamente sobre la acción de respuesta), sin olvidar a los empleados y personal de ventas.

La importancia de establecer estrategias para crear la orientación al mercado es analizada por Narver, Slater y Tietje (1998), quienes manifiestan que en una organización orientada al mercado es necesario el total compromiso en la creación de valor superior para el cliente. Este compromiso global debe ser asumido como norma por todos los individuos y funciones que se verán obligados a contribuir en la creación de dicho valor, siendo fundamental que los máximos responsables se encarguen de llevar a cabo las transformaciones organizativas necesarias. No obstante, el compromiso no es suficiente, sino que se requiere su puesta en práctica de modo que los distintos miembros y funciones aprecien que se ofrece a los clientes valor superior al que cualquier competidor es capaz de proporcionarles. Es por ello muy importante aprender de los esfuerzos diarios de generación continua de valor.

En definitiva, de acuerdo con Narver, Slater y Tietje (1998), proponemos dos estrategias, en las que los máximos responsables de la dirección empresarial tienen mucho que decir, para crear una cultura de orientación al mercado: *a)* estrategia de aprendizaje fundamentada en la *enseñanza de los principios de la orientación al mercado* (naturaleza e importancia de esta cultura organizativa, recursos y habilidades necesarias, cómo cambiar la estructura y las rutinas organizativas para crear valor a los clientes y lograr su satisfacción y retención); *b)* estrategia de aprendizaje vinculada a las *relaciones actuales con los clientes* (cuán eficiente y rentablemente se está ofertando en la actualidad valor a los clientes, qué

resultados obtiene la empresa a corto plazo como vía ineludible para alcanzar los objetivos a largo plazo de orientación al mercado). La primera estrategia es conveniente para iniciar el proceso de crear una cultura organizativa orientada al mercado. Sin embargo, sus efectos marginales disminuyen rápidamente si no se encuentra reforzada por la segunda estrategia (Sinkula, Baker y Noordevwier, 1997).

La adopción de estas estrategias implica superar determinadas barreras al desarrollo de la orientación al mercado: una incompleta comprensión de lo que representa dicho concepto; el conflicto inherente al corto y largo plazo en lo que se refiere a los objetivos de venta y rentabilidad; el excesivo énfasis en vincular los resultados empresariales con medidas financieras a corto plazo; las prioridades y valores de los directivos de las empresas, que llevan en ocasiones a que se relativice la importancia de los clientes.

Para animar la orientación al mercado, la iniciativa debe emanar de la dirección de la empresa, procediendo a realizar diversas actividades como las indicadas por Jaworski y Kohli (1996): *a)* desarrollar acciones por los gestores senior (compromiso con esta filosofía, permitir una cultura organizativa que no desmotive la asunción de riesgos, llevar a cabo una asignación y localización creíble de recursos, tanto tangibles como intangibles); *b)* fomentar relaciones entre áreas funcionales (reducir conflictos); *c)* modificar la estructura organizativa (introducir sistemas de motivación y recompensa orientados al mercado).

III. MARKETING DE RELACIONES Y VENTAJA COMPETITIVA

En los últimos años el concepto de *marketing* de relaciones ha sido objeto de una amplia atención en la literatura y práctica de nuestra disciplina (Payne, Christopher, Clark y Peck, 1998). La preocupación actual se centra no sólo en atraer nuevos clientes, sino también en retenerlos. Este es el núcleo del *marketing* de relaciones, un esfuerzo integrado para mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo. La clave consiste en ver la relación con cada cliente como un todo, no como series separadas de transacciones no interrelacionadas. No se pretende retener a todos los clientes, sino tan sólo a los clientes rentables a largo plazo. Ello conduce, si se lleva a cabo de forma eficaz, a crear una ventaja competitiva mutuamente beneficiosa, sostenible y defendible (Fournier, Dobscha y Mick, 1998). De ahí su trascendencia como aportación a la dirección estratégica de la empresa.

Por otro lado, el *marketing* de relaciones no se centra exclusivamente en la diada empresa-cliente, sino que también se extiende a otros públicos que influyen en la oferta realizada al mercado. Como indican Morgan y Hunt (1994), hay que considerar cuatro grupos de relaciones: relaciones con *suministradores* (de mercancías y de servicios), relaciones *internas* (unidades de negocio, empleados y departamentos funcionales), relaciones con *clientes* (incluido intermediarios) y relaciones *laterales* (competidores, gobierno, medios de comunicación y organizaciones no lucrativas). Las redes son el punto central de la competencia y del éxito, ampliando las relaciones a todos los niveles y direcciones (Achrol, 1997).

Consultando la amplia bibliografía sobre el tema, identificamos cinco categorías de actividades que caracterizan el *marketing* de relaciones (ver esquema 1). La práctica de *escuchar a los clientes* es muy similar a la dimensión de orientación al mercado denominada generación de inteligencia, aunque en este caso el énfasis es sobre los

clientes actuales, sobre la importancia de recoger información de *cada* cliente (y no de comportamientos agregados) para descubrir sus actitudes y comportamientos hacia la empresa. La característica de *comunicación individualizada al mercado* supone eludir los medios de comunicación de masas y procurar que cada cliente reciba una oferta personalizada. Un caso especial son las actividades vinculadas con la *preocupación desinteresada por el cliente* no unidas a una oferta particular (felicitaciones, envío de información gratuita a clientes actuales). La *oferta de productos individualizados* significa elaborar productos o prestar servicios como respuesta a necesidades personales de cada cliente (práctica común en mercados industriales). Finalmente, proporcionar *recompensas a los clientes* supone desarrollar prácticas que premian la fidelización.

Los efectos potenciales de una estrategia fundamentada en el *marketing* de relaciones pueden concretarse en cuatro variables de interés. Es de esperar que las actividades del *marketing* de relaciones contribuyan a la

ESQUEMA 1
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING DE RELACIONES



VM: También pueden ser variables mediadoras entre la estrategia de *marketing* de relaciones y los restantes efectos.
Fuente: Elaborado a partir de Snehota y Söderlund (1998).

satisfacción del cliente, aunque la cuestión es si dicho efecto resulta positivo o negativo. Si el cliente desea una oferta personalizada, la influencia será positiva, dado que se le ofrece un servicio extraordinario. En caso contrario (no desea mensajes personalizados, no quiere productos individualizados, sino marcas de reconocido prestigio social) el efecto será negativo. Otros resultados son la *confianza mutua* y el *compromiso* con la relación, de especial relevancia en las relaciones entre organizaciones y que, por su importancia, serán objeto de análisis en el siguiente epígrafe. Un objetivo del *marketing* de relaciones es influir en el cliente no sólo en términos afectivos o cognitivos, sino también en el *comportamiento actual de compra*, logrando que asigne a la empresa una cuota importante de su presupuesto, animándole a repetir la compra, obteniendo de esta forma (o a través de la satisfacción) su lealtad (que no debe estar sustentada únicamente en elevados costes financieros de cambio de proveedor). Finalmente, subrayar que pueden existir múltiples interacciones entre estos efectos, además de que todos ellos

refuerzan continuamente la estrategia de *marketing* de relaciones a medida que se desarrolla de forma dinámica.

1. Antecedentes del *marketing* de relaciones y alternativas de investigación

Para aplicar el *marketing* de relaciones, es necesario comprender sus múltiples antecedentes conceptuales, ampliamente difundidos por diversos autores como Grönroos (1995); Sheth y Parvatiyar (1995); Gummesson, Lehtinen y Grönroos (1997); Mattsson (1997); Coviello, Brodie y Munro (1998); Buttle (1998). De acuerdo con sus investigaciones, el concepto de *marketing* de relaciones emana de diferentes áreas de estudio: *a)* la Escuela Nórdica en el ámbito de los servicios (preocupada por la calidad de servicio); *b)* las contribuciones del IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) que, desde una perspectiva de redes e interacción entre éstas, pretende explicar los negocios industriales, reconociendo la existencia de una competencia global entre redes y grupos de empresas; *c)* los

estudios centrados en las relaciones (ya sean a nivel de *díada* o de *red*) entre los integrantes del canal de distribución, inspirados en diferentes enfoques como el modelo de economía política, la teoría de los costes de transacción y el modelo sobre comportamiento contractual (asume como elemento central a los contratos); *d)* las investigaciones en el área del comportamiento del consumidor (concretamente, teorías sobre el aprendizaje, lealtad a la marca y al detallista); *e)* desarrollo del *marketing* de bases de datos y del *marketing* directo como consecuencia de la rápida evolución de las tecnologías de información. Ello origina posibilidades de investigación (Boss, 1997; Kotler y Dubois, 1997; Payne y Frow, 1997) en diferentes ámbitos (esquema 2) con unas características específicas para cada caso (cuadro n.º 7).

Estos argumentos también son reconocidos en una investigación reciente de Gummesson (1998), quien propone una teoría general del *marketing* de relaciones con posibilidad de ajustes específicos para cada situación. Los elementos clave de dicha teoría son (esquema 3):

ESQUEMA 2
LAS RAÍCES DEL *MARKETING* DE RELACIONES



**ESQUEMA 3
RUTAS HACIA EL CONCEPTO DE MARKETING DE RELACIONES**



Fuente: Gummesson (1998).

1) *Integración de las teorías de marketing.* El concepto de *marketing* de relaciones ha recibido aportaciones de tres áreas: los estudios de comercialización de bienes de consumo frecuente, el *marketing* de servicios y el enfoque de redes característico del *marketing* industrial. Por ello se afirma que el *marketing* de relaciones es considerado como un conjunto de relaciones, redes e interacciones.

2) *Enfoque interdisciplinario.* No sólo el personal del departamento de *marketing* está en contacto con los clientes, sino también otras áreas funcionales. Todos ellos realizan por tanto funciones de *marketing*. Desde esta perspectiva, los estudios de gestión de *calidad* (centrados en las percepciones de calidad por

los clientes) ofrecen una interesante contribución. Además, la estructura de la *organización* no está predeterminada y claramente delimitada, sino que se puede influir sobre ella para obtener la red de relaciones e interacciones más adecuada de cara a lograr los objetivos de la empresa. Es factible diseñar *organizaciones imaginarias* o *virtuales* (Gummesson, 1996), con sus correspondientes activos, recursos, capacidades, habilidades, rutinas y procesos organizativos, así como múltiples relaciones entre empresas independientes de las que se pueda derivar una ventaja competitiva donde el cliente forma parte de la cultura de la empresa. Finalmente, hay que considerar nuevos enfoques de *contabilizar* resultados. No hay

que centrarse exclusivamente sobre dimensiones financieras, sino también sobre variables como tasas de recompra, quejas o satisfacción del cliente. Aunque estos indicadores no son nuevos, deben utilizarse no sólo por el departamento de *marketing*, sino también por la dirección de la empresa, como parte importante de su capital intelectual para el desarrollo de estrategias exitosas en el mercado.

3) *Combinar teoría y práctica.* Cuando las teorías son empleadas para establecer líneas de actuación para la aplicación del *marketing* en el mundo real, dos cosas deberían tenerse en cuenta: a) la *experiencia* del decisor y su *sentido común* son necesarios para relacionar varias teorías; b) cada posibilidad de pue-

ta en práctica tiene propiedades específicas y generales, pero la combinación es siempre única. La alternativa seleccionada es obtenida de un área sustancial de estudio antes de que se proceda a la toma de decisiones y a la acción.

Una de las últimas líneas de investigación propuesta por el *marketing* de relaciones bien podría insertarse dentro de lo que se denomina *paradigma de redes*, de gran utilidad en el estudio de los mercados industriales (y todo tipo de relaciones entre empresas), posibilitando que los directivos tengan una visión más amplia de sus actividades. Frente al paradigma diádico o transaccional característico de los estudios de *marketing*, que postula como tema de estudio la relación de intercambio entre dos partes, surge un nuevo paradigma, el cual reconoce que la competencia a nivel global se produce, cada vez más, entre redes de empresas. Para que las relaciones tengan futuro a largo plazo, deben estar inmersas en un marco institucional más amplio, en una red que, de forma colectiva, defina y administre las normas por las cuales se conducen las interacciones diádicas (Anderson, Hakansson y Johanson, 1994; Achrol, 1997). La red está integrada por la compañía y las empresas con las cuales se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua. El papel de la gestión de *marketing* es, en este caso, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red, lo que implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, con competidores, con el gobierno, con las redes de distribución y con los clientes (Bello y Gómez, 1997).

En los mercados actuales, tan complejos, dinámicos y turbulen-

tos, las organizaciones eficientes se caracterizan por su velocidad y agilidad para procesar información, esto es, para detectar señales en el mercado y transformarlas en la satisfacción ofrecida a los clientes. En este entorno, la organización con éxito no va a ser la empresa integrada verticalmente, sino aquella más especializada que forma parte de una extensa red de alianzas y relaciones con otras organizaciones especializadas, a su vez, en tecnología y funciones relacionadas. Los grupos así constituidos son algo más que la suma de las partes diádicas, y conforman lo que se define como organizaciones en red. Una organización en red se distingue de una simple red de relaciones de intercambio (únicamente presencia de vínculos entre empresas) por *la densidad, multiplicidad y reciprocidad de lazos y sistemas de valores compartidos; estos valores definen las funciones de los miembros y sus responsabilidades* (Achrol, 1997).

Desde luego, el enfoque de redes se muestra como una línea de investigación prometedora. Los principales aspectos de las redes considerados en la literatura han sido: posición competitiva en la red (selección de socios, control de la posición de la empresa o gestión de relaciones); definición de los componentes de la red (recursos, actividades y actores); estructuras en red (número de componentes y niveles) y resultados de la red tanto en términos económicos como de comportamiento.

Desde la perspectiva académica, de investigación y desarrollo del contenido del denominado *marketing de redes*, los estudios hasta ahora realizados han sido meramente descriptivos, sin alcanzar capacidad explicativa ni de dar normas que pudieran ser aplicables en una buena práctica

empresarial. Estas deficiencias se pueden deber en parte al hecho de ser un tema bastante novedoso para el *marketing* y que entraña muchas más dificultades que la investigación de relaciones diádicas, con una mayor necesidad de abstracción y de captar información de los desarrollos internos de múltiples relaciones. De cara a una metodología para investigar redes, la forma más aconsejable parece ser la elección, en primer lugar, de una empresa focal y tratar de analizar con profundidad su red de relaciones, los agentes o actores que intervienen, las actividades y los recursos comprometidos. El método de investigación recomendado es el estudio particular de casos que permitan captar las cualidades de las relaciones existentes con detalle.

2. Importancia del compromiso y confianza en la estrategia de marketing de relaciones

La presencia del *compromiso* entre las partes de una relación es un importante indicador de la calidad de la relación. El compromiso representa una orientación a largo plazo, sustentada en el deseo de mantener la relación, alcanzando su plena manifestación en la fase de madurez de dicha relación (Morgan y Hunt, 1994; Geyskens, Steenkamp, Scheer y Kumar, 1996).

El compromiso ha sido analizado en la literatura de *marketing* industrial y en la de canales de distribución (en definitiva, las relaciones entre organizaciones). En este ámbito, se identifican dos tipos diferentes de compromiso (4): a) inclinación afectiva, predisposición o deseo de mantener la relación (*compromiso afectivo*); b) evaluación neutral

de los costes o beneficios derivados de mantener o abandonar la relación (*compromiso calculado*). El compromiso calculado puede originar que el cliente mantenga la relación aunque no lo desee, debido a que los costes de cambio (abandonar la relación y establecer otra nueva) son demasiado elevados o a que existe un número reducido de alternativas atractivas. Por ello, se puede afirmar que el compromiso calculado integra dos subdimensiones: compromiso fundamentado en el sacrificio personal (emana de los costes de intercambio) y compromiso debido a la ausencia de alternativas (no existen alternativas para mantener una relación en el tiempo). Para relaciones con clientes de bienes de consumo y servicios, se pueden utilizar conceptos muy similares, como los de compromiso basado en la *dedicación* y compromiso basado en *restricciones* (Bendapudi y Berry, 1997).

Las consecuencias de ambos tipos de compromiso deben ser objeto de investigación en diferentes sectores. Por ejemplo, es necesario contrastar si el compromiso calculado conduce a un comportamiento oportunista, disminuye el deseo de continuar la relación, no hay intención de permanencia, aumenta la tendencia a buscar alternativas y no existe predisposición significativa a invertir en la relación. También se debe analizar si con el compromiso afectivo sucede todo lo contrario. En muchos casos, se puede afirmar que tanto el compromiso afectivo como el calculado influyen positivamente en la repetición de compra. No obstante, el efecto del compromiso calculado será más débil (se continúa la relación siempre que no existan otras alternativas atractivas). Por otro lado, es de esperar que el compromiso afectivo aumente la tolerancia del cliente

con la relación (dar un margen de confianza a la organización para que responda a las acciones de la competencia, lo que supone una destacada barrera a la entrada), mientras que el compromiso calculado disminuye dicha tolerancia. De igual forma, es factible que el compromiso afectivo tenga un claro efecto negativo sobre la motivación hacia el intercambio por parte del cliente (aunque existan costes de cambio, la dependencia de la organización no está asociada con una amenaza latente de explotación), mientras que el efecto sobre la motivación del compromiso calculado es positivo (cliente leal durante un período de tiempo, pero propenso a intercambiar). En definitiva, es necesario realizar estudios empíricos seleccionando medidas de los diferentes tipos de compromiso (normalmente, escalas multidimensionales de actitud) para comprobar las hipótesis planteadas.

El término *confianza* es introducido en el pensamiento directivo a través de la teoría de la organización (Bromiley y Cummings, 1995; Hosmer, 1995; Kramer y Tyler, 1996). Casi todos los autores han demostrado la importancia de este término a la hora de resolver problemas directivos y en el proceso de toma de decisiones. El término confianza puede ser interpretado como intercambio de información, influencia mutua, mejor autocontrol y negativa a abusar de la vulnerabilidad de otros.

El *marketing* ha jugado un papel precursor en la integración de este concepto en sus investigaciones. El término confianza se ha utilizado con mucha frecuencia en la relación comprador-vendedor. Sin duda, se ha convertido en un factor clave en el éxito de las negociaciones y es considerada como una de las dimensiones de la calidad percibi-

da de una relación comercial (Crosby, Evans y Cowles, 1990). La confianza aumenta las probabilidades de éxito en la negociación, éxito que puede entenderse como una mejor cooperación con el cliente y un mayor número de concesiones por su parte.

En actividades industriales, se observa que, a un cierto nivel, la confianza permite que las organizaciones se involucren en una transacción duradera, no sólo para reducir los costes de funcionamiento del intercambio, sino, igualmente, para evitar las injusticias a corto plazo: proporciona la certeza de que éstas serán corregidas y conducirán a beneficios a largo plazo (Guibert, 1998).

La mayoría de las investigaciones de *marketing* se centran en dos componentes de la confianza: un componente cognitivo, derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación, y un componente comportamental, vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero. Ello ha dado lugar a tres tipos de confianza en las relaciones entre empresas (Sako, 1992): a) *confianza contractual* (adherirse a acuerdos escritos o verbales; descansa en la creencia de que la otra organización acatará estándares tales como el respeto a una palabra dada o la confidencialidad); b) *confianza en la capacidad competitiva* (seguridad de que, en términos competitivos, el compañero se comportará en la forma esperada); c) *confianza en la buena voluntad* (expectativas de honestidad y benevolencia mutua, tal que cada compañero se comporta de forma beneficiosa para ambas partes, la otra organización hará más de lo que se espera de ella). Este último concepto es el más

utilizado en las investigaciones sobre relaciones entre empresas (Morgan y Hunt, 1994), siendo evidente la necesidad de determinar la interacción entre compromiso y confianza, cuál de ellas precede a la otra (normalmente el compromiso sigue a la confianza y esta, a su vez, origina compromisos futuros), así como sus efectos sobre la satisfacción, el comportamiento y la orientación a largo plazo derivados de una estrategia de *marketing* de relaciones.

El acuerdo sobre el significado del término confianza mutua en las relaciones ha permitido llevar a cabo estudios empíricos que miden operacionalmente este concepto (global o individualmente), principalmente mediante dos criterios (5): *a) benevolencia*, entendiendo como tal un compañero preocupado por los intereses y bienestar de la otra parte, motivado por la búsqueda de ganancias conjuntas, que subordina sus intereses a los objetivos a largo plazo de la relación y que no lleva a cabo acciones inesperadas con impacto negativo sobre la relación; *b) honestidad*, o creencia de que el compañero es fiable, cumplidor de su palabra, totalmente comprometido con las obligaciones del rol a desempeñar en la relación y sincero.

Dichos estudios integran antecedentes o consecuencias de la confianza (ver cuadro n.º 8); la mayoría solicitan información del comprador sobre el vendedor, se relacionan con la distribución de bienes de consumo, incorporando la opinión de fabricantes, distribuidores (mayoristas, detallistas y otros agentes independientes) y consumidores. Normalmente, son trabajos de campo, y no de laboratorio, y trabajan con muestras de una sola industria (principalmente, el sector del automóvil), tanto a nivel americano como europeo. Son,

por tanto, necesarias nuevas investigaciones que recojan datos del comprador y del vendedor, analicen diferentes sectores y sean multi-industria.

3. Cómo lograr que el *marketing* de relaciones implique una ventaja competitiva sostenible

El *marketing* de relaciones está siendo pregonado como una estrategia efectiva que proporciona a las empresas la ventaja competitiva sostenible que necesitan para tener éxito en el futuro. Incluso se afirma que establecer relaciones positivas a largo plazo con los clientes proporciona un flujo continuo de beneficios. Además, cultivar el *marketing* de relaciones en un entorno caracterizado por la intensidad competitiva parece razonable, principalmente en mercados donde es apropiada una estrategia de diferenciación. Ahora bien, dada la amplia utilización de esta estrategia, exactamente ¿qué tipo de *marketing* de relaciones conduce a una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible?

En opinión de Barney (1997), una estrategia se define como el diseño de recursos, habilidades y capacidades mediante los que una empresa trata de adaptarse (o anticiparse proactivamente) a las condiciones de mercado y entorno a los que se dirige, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Para evaluar si una estrategia es una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible, se sugieren cuatro criterios (cuadro n.º 9): *a)* la estrategia debe crear *valor* (valor superior para el consumidor o bajo coste relativo); *b)* la estrategia debe ser *rara* (el número de organizaciones que la

poseen, o son capaces de poseerla, es inferior al número requerido para las condiciones de competencia perfecta); *c)* la estrategia debe ser *costosa de imitar* (dificultad de duplicar o sustituir, ya que está unida a la historia de una organización y a la existencia de activos específicos); *d)* la organización debe estar *capacitada para explotar el potencial de sus recursos, habilidades y capacidades* (dispone de rutinas organizativas, estructuras formales, estilos de dirección, sistemas de control, políticas de motivación y compensación idóneos).

Bajo el supuesto de cumplimiento de este último requisito (organización capacitada), analizamos, a título de ejemplo, algunas prácticas del *marketing* de relaciones para ver en qué medida constituyen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible (Rowe y Barnes, 1998). Las estrategias de *marketing* de relaciones fundamentadas en *mercados cautivos* (el cliente tiene costes de cambio no deseados para seleccionar otras alternativas, se conceden puntos que obligan a comprar en la misma organización) ofrecen valor y pueden ser raras durante un determinado período de tiempo, pero resultan fácilmente imitables. Por tanto, conducen a paridad competitiva o a una ventaja competitiva temporal. Una estrategia de *retención* de toda la base de clientes, sin considerar cuales son rentables a largo plazo, no crea valor (los ingresos obtenidos de algunos clientes no compensan los costes) y no existe ventaja competitiva. La *retención selectiva* de clientes es una estrategia valiosa y rara, pero a la larga la competencia puede detectar ese segmento de mercado, modificar sus recursos e imitar a la empresa. Desarrollar un *marketing de bases de datos* (in-

gentes cantidades de información para conocer al cliente) supone que los ingresos de la inversión realizada superen a los costes para que la estrategia sea valiosa. Inicialmente, puede ser rara (pocas empresas tienen capacidad para explotar la información), pero con el tiempo la tecnología es perfectamente imitable y solamente se disfruta de una ventaja competitiva temporal.

Para que la estrategia de *marketing* de relaciones implique una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible, debe apoyarse en una serie de requisitos: preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que se cumplen, proporcionar información concreta y específica, y no generalidades, conceder servicios gratuitos, establecer credibilidad. Es necesario desarrollar los siguientes recursos, habilidades y capacidades, enumerados de más fácil a más difícil imitación: calidad del producto, excelencia del servicio, control de costes, velocidad de actuación, innovaciones continuas, implantación de rutinas organizativas eficientes, desarrollo de una cultura de negocio basada en la adopción de los principios de orientación al mercado (Siguaw, Simpson y Baker, 1998). Hay que actuar de acuerdo con los siguientes principios: a) tener claro que el negocio existe en la medida en que es capaz de generar y proporcionar valor; b) considerar prioritario establecer mercados objetivo en función de la identificación y satisfacción de necesidades latentes, no limitándose simplemente a responder ante necesidades que se manifiestan expresamente; c) gestionar el negocio como si fuera un servicio, puesto que ésta es la esen-

cia de su oferta; d) dirigir el negocio, y con ello sus actuaciones, hacia los clientes objetivo, con una perspectiva a largo plazo.

IV. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MARCAS: VALOR DE MARCA COMO VENTAJA COMPETITIVA

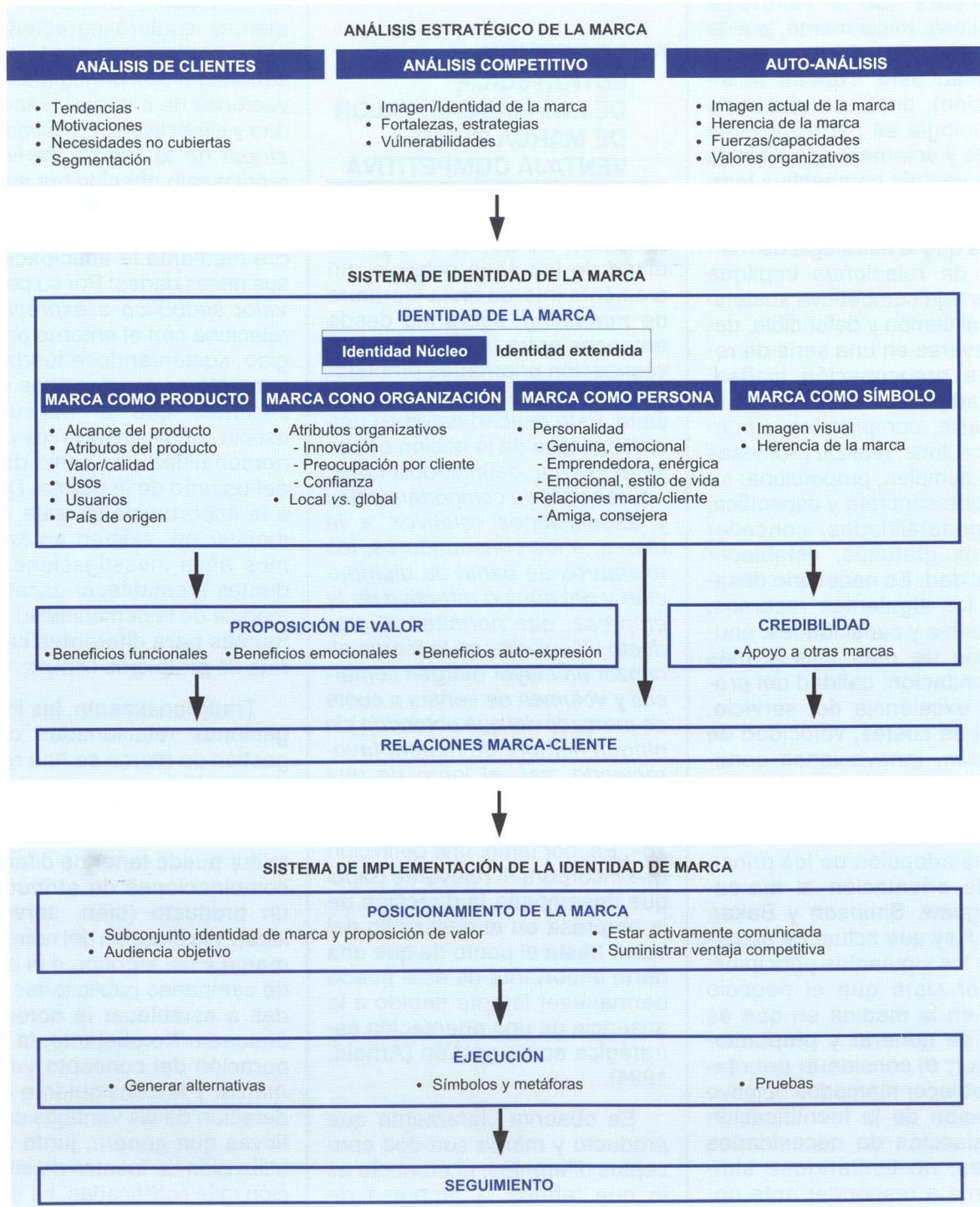
El tema del valor de marca ha adquirido, a partir de la segunda mitad de los años ochenta, un creciente interés en la literatura de *marketing*, figurando desde entonces entre las líneas de investigación prioritarias propuestas por el Marketing Science Institute. Esta entidad defiende una visión amplia de la noción de valor de marca, definiéndola como «*el conjunto de comportamientos y asociaciones relativos a la marca, a los consumidores, los miembros de canal de distribución y del equipo directivo de la empresa, que permiten al producto vinculado con la marca alcanzar un mayor margen comercial y volumen de ventas o cuota de mercado del que obtendría sin ningún nombre de marca; favoreciendo, así, el logro de una ventaja competitiva sólida, diferenciable y sostenible a largo plazo*». Es, por tanto, una definición que incorpora el relevante papel que desempeña la dirección de la empresa en el desarrollo del valor, hasta el punto de que una parte importante de éste puede permanecer latente debido a la ausencia de una orientación estratégica en su gestión (Arnold, 1994).

Se observa claramente que producto y marca son dos conceptos diferentes: el producto es lo que fabrica la empresa de acuerdo con una tecnología determinada, mientras que la marca es lo que adquiere el consumidor, lo que espera conseguir

utilizando ese producto con esa marca. Desde esta perspectiva, la literatura conceptual y empírica sobre el significado que los consumidores atribuyen a las marcas sugiere caracterizar a éstas conforme al grado en que satisfacen dos principales motivaciones de compra: funcionalidad y simbolismo. La *utilidad funcional* de la marca deriva del rendimiento ofrecido por sus atributos físicos, así como de la simplificación de la decisión de compra mediante la anticipación de sus necesidades. Por su parte, el *valor simbólico o expresivo* se relaciona con el entorno psicológico, sustentándose fundamentalmente en convicciones y sensaciones que el consumidor asocia con la situación de uso, la personalidad y el estilo de vida del usuario de la marca. Debido a la importancia de esta última motivación, existen en los últimos años investigaciones tendientes a establecer escalas de medida de la personalidad de las marcas para diferentes categorías de productos (Aaker, 1997).

Tradicionalmente, las investigaciones relacionadas con la gestión de marca se han relegado a análisis que guían decisiones de tipo táctico, tales como las percepciones que el consumidor puede tener de diferentes combinaciones de atributos de un producto (bien, servicio o idea), y la elección del nombre de marca y del logotipo o el diseño de campañas publicitarias dirigidas a establecer la notoriedad deseada. No obstante, la incorporación del concepto *valor de marca*, y la consiguiente consideración de las ventajas competitivas que genera, junto con la utilización de fuentes de información más sofisticadas, ha desplazado la gestión de la marca hacia un enfoque estratégico (Keller, 1998) (6). En este sentido, una contribución significativa

**ESQUEMA 4
MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD DE MARCA**



Fuente: Aaker (1996).

es el trabajo de Aaker (1996), quien desarrolla un modelo de planificación estratégica de la identidad de marca en el que distingue tres etapas básicas (esquema 4): análisis estratégico de la situación de la marca, definición de la identidad de marca e implementación de dicha entidad. El objetivo es estructurar la identidad de la marca en una *identidad central* (asociaciones que permiten que sea considerada como única, con beneficios funcionales, emotivos y simbólicos que deben permanecer constantes a medida que la marca se incorpore a nuevos mercados y productos) y una *identidad extendida* (asociaciones de carácter secundario especialmente relevantes en la extensión de marca).

Históricamente, se han alegado diferentes razones para la valoración de las marcas (cuadro número 10). En cualquier caso, parece advertirse una evolución respecto al concepto de valor de marca, identificando tres fases. En un primer momento, la preocupación por disponer de un valor de la marca a efectos contables para poder reflejarlo en el balance condujo a centrarse en los aspectos financieros del valor de marca. Posteriormente, desde el enfoque de *marketing*, se comenzó a interpretar el valor de marca en términos de cuota de mercado y diferencial de precio. Sin embargo, dado que las medidas anteriores no constituyen un buen indicador de las expectativas futuras de la marca, un avance más en la definición del valor de marca ha sido el analizar la actitud y el comportamiento del consumidor, examinando además su relación con los resultados financieros de la marca (7).

Consideramos que, para avanzar teórica y empíricamente en la investigación del valor de marca,

es necesario asumir el planteamiento de separar el *valor financiero* del *capital de marca*, distinguiendo, a su vez, dentro de este último componente, las dimensiones de *fortaleza de la marca*, que evalúan la posición competitiva de la marca de acuerdo con variables objetivas relativas al comportamiento de compra de los consumidores y distribuidores (tasas de lealtad, cuota de mercado, precio promedio), de las dimensiones que reflejan la *percepción del consumidor* sobre la marca (nivel de conocimiento, familiaridad, utilidad funcional y simbólica, calidad percibida, personalidad, diferenciación y, por supuesto, satisfacción). Únicamente desde este punto de vista se pueden entender las diferentes metodologías que se han propuesto para medir el valor de marca (cuadro n.º 11) y que permiten desarrollar investigaciones tendientes a comprobar si la empresa está llevando a cabo estrategias fundamentadas en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible.

V. CONCLUSIONES

En los comentarios realizados en los apartados previos, hemos tratado de reflejar la contribución del *marketing* a la dirección estratégica de la empresa. En general, tanto a nivel académico como empresarial, existen tres dimensiones de *marketing* consideradas como prioritarias y citadas con profusión: *orientación al mercado*, *marketing de relaciones* y *valor de marca*. En todos los casos, hemos pretendido resaltar en qué consiste cada alternativa, cómo proceder a su medida, cuáles son los antecedentes y consecuencias de las decisiones en estas materias, cómo implantar y desarrollar cada concepto, en qué medida supone el logro de una ventaja com-

petitiva sostenible en el tiempo y defendible, y cuáles son las preocupaciones actuales y áreas de estudio aún pendientes.

Somos conscientes de que la economía, el mercado y el entorno son dinámicos, y de que las empresas no se deben limitar a practicar la dimensión *acción* del concepto de *marketing* centrándose en el conjunto de medios de venta para conquistar los mercados existentes. Por ello, pensamos que no se deben postergar al cajón de las buenas intenciones las otras dos dimensiones del concepto de *marketing*: a) la dimensión *filosofía empresarial, sistema de pensamiento o cultura organizativa*, preocupada por asumir e implantar una actitud de *orientación al mercado* para proporcionar valor a los clientes; b) la dimensión *análisis* o comprensión de los mercados y sus participantes para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible mediante el desarrollo de estrategias como las de *marketing de relaciones o de valor de marca*. Ambas dimensiones contribuyen de forma importante al éxito de la dirección estratégica proactiva de la empresa, y por ello hemos tratado de resaltar en la redacción de este artículo su relevancia para que en los próximos años continúen siendo asumidas e integradas en las prioridades y valores de los directivos de las empresas, sin que exista un excesivo énfasis por vincular los resultados empresariales con medidas financieras a corto plazo.

NOTAS

(1) En ocasiones, se plantean definiciones desde una perspectiva *cultural* (valores y creencias), asumiendo otras veces una perspectiva de *comportamiento* (TURNER y SPENCER, 1997; HARRIS, 1998). Desde nuestro punto de vista, ambas perspectivas son complementarias, siendo necesario recoger información no sólo sobre si determinadas actuaciones son importantes, sino en qué medida se llevan a cabo (se puede conside-

rar que algo es importante, pero fallar en la actuación por falta de recursos tangibles e intangibles).

(2) La dificultad de recoger datos cuantitativos sobre estas medidas ha llevado a la realización de investigaciones que utilizan escalas de actitud para obtener opiniones de los directivos sobre los resultados de la empresa en relación con la competencia. Aunque diversas investigaciones han comprobado que existe relación entre indicadores subjetivos y objetivos de resultados, será necesario incluir medidas objetivas en futuros estudios, ya que los empresarios desean evidencias más específicas (¿cuánto aumentará la rentabilidad si pongo en marcha una filosofía de orientación al mercado?) antes de realizar importantes inversiones dirigidas a modificar la cultura y procesos de la organización para estar orientados al mercado.

(3) Los estudios de panel permiten capturar los efectos retardo de la orientación al mercado sobre el comportamiento o resultados de la organización. Además, se pueden investigar empresas que han adoptado estrategias de cambio para incorporar en su organización una filosofía de orientación al mercado. Analizar actuaciones de dichas empresas, pre y pos programas de cambio, supone controlar efectos historia y estructura de la industria.

(4) Para entender la naturaleza y la dinámica temporal del compromiso, hay que distinguir tres componentes: a) *estructura de los inputs comprometidos* (inversión en activos específicos, promesas a través de términos contractuales) que suponen lazos económicos o legales y suministrar información confidencial o facilitar el acceso al conocimiento propio; b) *actitud* o intención reforzada por las partes de desarrollar una relación a largo plazo estable (integra aspectos afectivos, unión psicológica, identificación, afiliación, lealtad, congruencia de valores e intenciones de inversión y compromiso de recursos en un futuro); c) los *inputs* y las actitudes en juego deben mostrar una consistencia a lo largo del tiempo (*componente temporal*). En el compromiso de *inputs* influyen los beneficios esperados de la relación y los costes de ruptura. El compromiso actitudinal viene determinado por factores tales como las características personales, la confianza y los valores compartidos o cultura compartida. El compromiso temporal depende del compromiso de *inputs* y del compromiso actitudinal.

(5) En el sector de la distribución, el término confianza aparece como un concepto fundamental en la explicación de la orientación de las relaciones a largo plazo entre el cliente y el distribuidor. Según GANESAN (1994), estas relaciones están sustentadas en una base de: a) *credibilidad*, por la cual el detallista cree que el vendedor tiene capacidad para desarrollar su labor de una manera eficiente; b) *benevolencia*, por la cual el detallista cree que el vendedor tiene intenciones positivas y está motivado para ayudarle a conseguir un buen resultado. Además, son muchos los autores (KUMAR, 1996; GEYSKENS, STEENKAMP, SCHEER y KUMAR, 1996) que coinciden en destacar la importancia de la confianza mutua en las relaciones entre los distintos miembros del canal de distribución, ya que un sentimiento de dependencia y apoyo

entre las partes influirá muy positivamente en términos de cooperación y de control. En este sentido, el trabajo de MOHR y SPEKMAN (1994) avala el éxito de una buena cooperación entre las partes, y concluye que una relación más satisfactoria coincide con un importante incremento de la cifra de ventas.

(6) La ventaja competitiva que tienen las empresas con marcas fuertes se resume en: a) altos márgenes de beneficio, consecuencia de poder aplicar precios primados y de una posición de liderazgo que facilita una mayor participación de mercado propiciando economías de escala; b) mayor eficiencia de los programas de *marketing*; c) apalancamiento comercial o ventajas en los canales de distribución (facilidad de entrada de nuevos productos y mejores condiciones de negociación); d) barreras de entrada a la competencia; e) mayor resistencia a las condiciones medioambientales que se le presenten (crisis de la empresa o de la economía en general, cambios en los gustos de los consumidores); f) plataforma para el crecimiento de la empresa mediante extensiones de la marca a nuevos productos, mercados o licencias. Estas cualidades sólo supondrán una ventaja competitiva sostenible a largo plazo y defendible cuando los competidores no sean capaces de duplicar o contrarrestarlas.

(7) Actualmente, debido a cambios en el entorno económico y al gran número de transacciones de empresas con marcas establecidas, numerosas empresas están incluyendo en sus balances la valoración de sus marcas como activos intangibles. Aun así, no existe unanimidad internacional en el tratamiento contable del valor que tienen las marcas. De las tres vías posibles que tiene una empresa para obtener capital a través de las marcas (construirlas, extenderlas o comprarlas), las reglas contables sólo contemplan una de ellas: el valor que una marca aporta a la empresa que la adquiere. En España, las marcas se recogen como inmovilizado inmaterial (propiedad industrial), si bien su valoración interna se realiza únicamente vía costes de adquisición o vía gastos de desarrollo pendientes de amortizar, en lugar de representar el valor real que las marcas tienen para los ingresos actuales y futuros de la empresa. La información que accionistas, inversores y mercado en general pueden necesitar sobre el potencial de las marcas de una empresa y las inversiones realizadas para su fortalecimiento, quedaría recogida, sólo a nivel interno, a través de la memoria anual de dichas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (1991), *Managing brand equity*, The Free Press, Nueva York.

—(1996), *Construir marcas poderosas*, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

AAKER, J. L. (1997), «Dimensiones de personalidad de marca», *Journal of Marketing Research*, vol. 34, agosto, págs. 347-356.

ACHROL, R.S. (1997), «Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n.º 1, págs. 56-71.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H., y JOHANSON, J. (1994), «Dyadic business relationships within a business network context», *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, páginas 1-5.

ARNOLD, D. (1994), *Cómo gestionar una marca*, Ediciones Parramón, Madrid.

BARNEY, J. B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley.

BELLO ACEBRÓN, L., y GÓMEZ ARIAS, T. (1997), «Interacciones entre *marketing* industrial y *marketing* de relaciones», *Revista Asturiana de Economía*, n.º 9, septiembre, páginas 7-23.

BENDAPUDI, N., y BERRY, L. L. (1997), «Customers' motivation for maintaining relationships with service providers», *Journal of Retailing*, vol. 73, n.º 1, páginas 15-37.

BOSS, J. (1997), «Les nouveaux visages du *marketing*», *Revue Française du Marketing*, n.º 164, págs. 31-42.

BROMILEY, P., y CUMMINGS, L. L. (1995), «Transaction costs in organizations with trust», *Research on Negotiation in Organizations*, 5, págs. 219-247.

BUTTLE, F. (1998), *Relationship marketing. Theory and practice*, Paul Chapman Publishing.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J., y MUNRO, H. J. (1998), «Understanding marketing: Development of a classification scheme», *Journal of Marketing Management*, volumen 13, n.º 6, págs. 501-522.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R., y COWLES, D. (1990), «Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective», *Journal of Marketing*, vol. 54, julio, págs. 68-81.

DALGIC, T. (1998), «Dissemination of market orientation in Europe: A conceptual and historical evaluation», *International Marketing Review*, vol. 5, n.º 1, págs. 45-60.

DAY, G. S. (1996), «Using the past as a guide to the future: Reflections on the history of the Journal of Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 60, n.º 1, enero, páginas 14-16.

DESPHANDÉ, R., y FARLEY, J. U. (1996), «Understanding market orientation: A prospective designed meta-analysis of three market orientation scales», *Working Paper Marketing Science Institute*, informe número 96-125, diciembre.

—(1998), «Measuring market orientation: Generalization and synthesis», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, número 3, págs. 213-232.

DESPHANDÉ, R.; FARLEY, J. U., y WEBSTER, F. E. (1993), «Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57, enero, págs. 23-37.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S., y MICK, D. G. (1998), «Preventing the premature death of relationship marketing», *Harvard Business Review*, enero-febrero, páginas 6-21.

- GANESAN, S. (1994), «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, páginas 1-19.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B., y KUMAR, N. (1998), «Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, n.º 3, páginas 223-248.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B.; SCHEER, L. K., y KUMAR, N. (1996), «The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, n.º 4, págs. 303-317.
- GRAY, B.; MATEAR, S.; BOSHOFF, C., y MATHE-SON, P. (1998), «Developing a better measure of market orientation», *European Journal of Marketing*, vol. 32, n.º 9-10, páginas 884-903.
- GRÖNROOS, C. (1995), «Quo vadis marketing? Toward a relationship marketing paradigm», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n.º 5, págs. 347-360.
- GUIBERT, N. (1998), «Status and roles of trust in marketing: A synthesis», *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 5, páginas 419-440, Estocolmo.
- GUMMESSON, E. (1996), «Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis», *European Journal of Marketing*, volumen 30, n.º 2, págs. 31-44.
- (1998), «Implementation requires a relationship marketing paradigm», *Journal of the Academy of Marketing Science*, volumen 26, n.º 3, págs. 242-249.
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U., y GRÖNROOS, C. (1997), «Comment on nordic perspectives on relationship marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 31, n.º 1, páginas 10-16.
- HAN, J. K.; KIM, N., y SRIVASTAVA, R. K. (1998), «Market orientation and organizational performance: Is innovation a Missing Link?», *Journal of Marketing*, vol. 62, octubre, págs. 30-45.
- HARRIS, L. (1998), «Cultural domination: The key to market-oriented culture?», *European Journal of Marketing*, vol. 32, número 3/4, págs. 354-373.
- HOSMER, L. T. (1995), «Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics», *Academy of Management Journal*, vol. 20, n.º 2, páginas 379-403.
- HURLEY, R. F., y HULT, T. M. (1998), «Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination», *Journal of Marketing*, volumen 62, julio, págs. 42-54.
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1996), «Market orientation: Review, refinement and roadmap», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, n.º 1, págs. 119-135.
- KELLER, K. L. (1998), *Strategic brand management*, Prentice Hall International.
- KOHLI, A. K., y JAWORSKI, B. J. (1990), «Market orientation: The construct, research, propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, págs. 1-18.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J., y KUMAR, A. (1993), «MARKOR: A measure of market orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, noviembre, páginas 467-477.
- KOTLER, P., y DUBOIS, B. (1997), «Le marketing direct interactif: Marketing du 21^{ème} siècle?», *Revue Française du Marketing*, número 164, págs. 43-58.
- KRAMER, R. M., y TYLER, T.R. (1996), *Trust in organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- KUMAR, N. (1996), «The power of trust in manufacturer-retailer relationships», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, págs. 92-106.
- LAMBIN, J. J. (1995), *Marketing estratégico*, McGraw Hill, Madrid, tercera edición.
- LLONCH, J. (1996), «¿Cómo medir el grado de orientación de la empresa al mercado?», *Esic Market*, julio-septiembre, páginas 59-79.
- MATTSSON, L. G. (1997), «Relationship marketing and the markets as networks approach. A comparative analysis of two evolving streams of research», *Journal of Marketing Management*, vol. 13, julio, páginas 447-462.
- MOHR, J., y SPEKMAN, R. (1994), «Characteristics of partnerships success: Partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*, 15, páginas 135-152.
- MÖLLER, K., y HALINEN, A. (1998), «Relationship marketing: Its disciplinary roots and future directions», *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 1, págs. 289-310, Estocolmo.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, págs. 20-38.
- NARVER, J. C., y SLATER, F. S. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, volumen 54, octubre, págs. 20-35.
- NARVER, J. C.; SLATER, F. S., y TIETJE, B. (1998), «Creating a market orientation», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, n.º 3, págs. 241-255.
- PAYNE, A., y FROW, P. (1997), «Relationship marketing: Key issues for the utilities sector», *Journal of Marketing Management*, volumen 13, n.º 5, págs. 463-478.
- PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M., y PECK, H. (1998), *Relationship marketing for competitive advantage. Winning and keeping customers*, Butterworth Heinemann.
- PELHAM, A. (1993), *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*, Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University.
- POLO, Y. (1997), «Reflexiones sobre el marketing», *Distribución y Consumo*, n.º 34, junio-julio, págs. 85-87.
- RIO LANZA, A. B. (1998), *Análisis del valor de marca desde un enfoque de marketing*, Fundación Banco Herrero, Oviedo.
- ROWE, W. G., y BARNES, J. G. (1998), «Relationship marketing and sustained competitive advantage», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, n.º 3, páginas 281-297.
- RUEKERT, R. W. (1992), «Developing a market orientation: An organizational strategy perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, páginas 225-245.
- SAKO, M. (1992), *Price, quality and trust. Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- SHETH, J. N., y PARVATIYAR, A. (1995), «The evolution of relationship marketing», *International Business Review*, vol. 4, número 4, págs. 397-418.
- SIGUAW, J. A.; BROWN, G., y WIDING, R. (1994), «The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes», *Journal of Marketing Research*, volumen 31, febrero, págs. 106-116.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M., y BAKER, T. L. (1998), «Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationships», *Journal of Marketing*, vol. 62, julio, págs. 99-111.
- SINKULA, J.; BAKER, W., y NOORDEWIJER, T. (1997), «A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge and behavior», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, número 4, págs. 305-318.
- SLATER, S. F., y NARVER, J.C. (1996), «Competitive strategy in the market-focused business», *Journal of Market Focused Business*, vol. 1, n.º 1, págs. 159-174.
- SNEHOTA, I., y SÖDERLUND, M. (1998), «Relationship marketing - What does it promise and what does it deliver? An empirical examination of repeat purchase customers», *Proceedings 27 EMAC Conference*, track 1, págs. 311-330, Estocolmo.
- TURNER, G., y SPENCER, B. (1997), «Understanding the marketing concept as organizational culture», *European Journal of Marketing*, vol. 31, n.º 2, págs. 110-121.
- VARELA, J. A.; GUTIÉRREZ, A., y ANTÓN, C. (1998), «La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías», *Actas X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre. Santander.
- VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.^a L., y SANZO, M.^a J. (1998), *Estrategias de marketing para mercados industriales: Producto y distribución*, Editorial Civitas, Madrid.
- WEBSTER, F. (1992), «The changing role of the marketing in the corporation», *Journal of Marketing*, vol. 56, octubre, páginas 1-17.

CUADRO N.º 1

CONTRIBUCIÓN DEL *MARKETING* A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

<i>Nivel estrategia</i>	<i>Características del marketing</i>
Estrategia a nivel corporativo	Adquiere toda su importancia la dimensión <i>filosofía empresarial, sistema de pensamiento o cultura</i> del concepto de <i>marketing</i> . El papel del <i>marketing</i> consiste en lograr la orientación al mercado como filosofía y cultura organizativa. Analizar las carteras de negocios actuales y deseadas y asignar recursos entre ellas. Proveen información sobre oportunidades de nuevos negocios y posibilidades de explotar economías de alcance entre diferentes negocios. Desarrollo de una proposición de valor global proporcionado al cliente para una empresa orientada al mercado.
Estrategia a nivel de negocio	Resulta relevante la dimensión <i>análisis</i> del concepto de <i>marketing</i> . La preocupación del <i>marketing</i> se centra en delimitar el mercado de referencia sobre la base de tres dimensiones: grupos de consumidores, funciones a prestar o necesidades a satisfacer, y productos o respuestas tecnológicas concretas. Mezcla y asignación de recursos entre líneas de productos de cada negocio. Evaluación dinámica del atractivo del mercado de referencia y de las líneas de productos. Análisis de la competencia y de los competidores. Identificar segmentos de clientes, determinar el tamaño de la demanda y la posible rentabilidad a obtener en cada segmento y establecer el posicionamiento competitivo mediante la especificación de la ventaja competitiva (sostenible a largo plazo y defendible) que se desea alcanzar. Plantear estrategias <i>de marketing de relaciones</i> y de <i>valor de marca</i> .
Estrategia a nivel funcional.....	La dimensión <i>acción</i> del concepto de <i>marketing</i> resulta crítica. Especifica el <i>marketing-mix</i> (producto, precio, distribución y comunicación) que permite maximizar la productividad de los recursos, habilidades y capacidades. Se preocupa por la coordinación con otras áreas funcionales para la ejecución de la estrategia y por la consecución de la ventaja competitiva sostenible a largo plazo y defendible.

Fuente: Vázquez, Santos y Sanzo (1998: 73).

CUADRO N.º 2

**MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
(Escala MKTOR)**

1. El personal de ventas regularmente comparte información con nuestro negocio respecto a la estrategia de los competidores.
2. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción de los clientes.
3. Respondemos rápidamente a las acciones de la competencia que suponen una amenaza para la empresa.
4. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
5. Los directivos de todas las áreas funcionales regularmente visitan nuestros clientes actuales y potenciales.
6. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
7. Nuestra estrategia dirigida a obtener una ventaja competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
8. Todas las áreas funcionales están integradas y coordinadas para servir las necesidades de los mercados objetivo.
9. Las estrategias del negocio están orientadas por nuestras creencias sobre cómo podemos crear valor para los clientes.
10. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
11. Prestamos gran atención al servicio posterior a la venta.
12. La alta dirección regularmente discute las fortalezas y estrategias de los competidores.
13. Todos los directivos comprenden cómo cada actividad de la empresa puede contribuir a crear valor para el cliente.
14. Pensamos y nos dirigimos a los clientes cuando disponemos de oportunidades para obtener una ventaja competitiva.
15. Compartimos recursos con otras unidades de negocio.

Fuente: Narver y Slater (1990). Estos autores utilizan dicha escala de 15 ítems como una de nueve medidas diferentes para explicar el ROI. La escala fue testada mediante 371 cuestionarios evaluados por directivos de 140 unidades estratégicas de negocio.

CUADRO N.º 3

**MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
(Escala MARKOR)**

GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO

1. Se realizan frecuentemente investigaciones dirigidas a clientes para conocer qué productos/servicios necesitarán en un futuro.
2. Para la toma de decisiones, se utilizan como fuente de información los resultados de investigaciones de mercado.
3. Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.
4. Contactamos periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
5. La empresa desarrolla sistemas para detectar cambios fundamentales en la industria (competencia, tecnología, regulación).
6. Periódicamente se revisa el efecto probable de los cambios en el entorno sobre los clientes.

DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA

1. Hay encuentros interdepartamentales periódicamente para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
2. El personal de *marketing* dedica tiempo para discutir sobre las necesidades de los clientes con otras áreas funcionales.
3. Cuando sucede algo importante a un cliente toda la empresa conoce esta información en un corto periodo de tiempo.
4. Los datos sobre la satisfacción de los clientes son distribuidos a todos los niveles de la empresa de forma regular.
5. Cuando un área funcional detecta aspectos importantes sobre los competidores rápidamente alerta a otras áreas funcionales.

CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA

1. Hay intercambio fluido de opiniones entre áreas funcionales para decidir cómo responder a cambios en precio de la competencia.
2. No se admiten razones para ignorar cambios en las necesidades de productos y servicios por los clientes.
3. Periódicamente se revisa el esfuerzo de desarrollo de productos para asegurar su correspondencia con los deseos de los clientes.
4. Las áreas funcionales se reúnen periódicamente para planificar una respuesta a los cambios del entorno de la empresa.
5. Si el competidor lanza una campaña intensiva a nuestros clientes objetivo, la empresa desarrolla una respuesta inmediata.
6. Hay una gran preocupación por coordinar las actividades de todas las áreas funcionales.
7. Se conoce con exactitud el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos vendidos por la empresa.
8. La empresa dispone de forma explícita/formal de un plan de *marketing* a largo plazo, junto con planes anuales que lo detallan.
9. Cuando los clientes desean modificar un producto o servicio todos los departamentos implicados procuran satisfacerle.

Fuente: Kohli, Jaworski y Kumar (1993). Se exponen únicamente los 20 atributos que integran la escala finalmente adoptada. La encuesta se dirigía a directivos de *marketing* y de otras áreas funcionales integrando 222 unidades estratégicas de negocio.

CUADRO N.º 4

**MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO
(Escala de Desphandé y Farley)**

1. Los objetivos de nuestro negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente.
2. Constantemente analizamos nuestro nivel de compromiso y orientación para servir las necesidades de los clientes.
3. Nosotros amablemente informamos sobre las experiencias (éxito y fracaso) con los clientes a todas las áreas funcionales.
4. Nuestra estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes.
5. Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente.
6. Medimos de forma rutinaria y regular el servicio al cliente.
7. Estamos más orientados a los clientes que nuestros competidores.
8. Pensamos que este negocio existe principalmente para servir a nuestros clientes.
9. Contactamos con los clientes finales al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
10. Datos sobre la satisfacción del cliente son difundidos a todos los niveles en cada unidad de negocio sobre una base regular.

Fuente: Desphandé y Farley (1996 y 1998). Los autores obtienen esta escala de 10 ítems aplicando un análisis factorial a los 44 ítems de diversas escalas previas (15 ítems de la escala de NARVER y SLATER, 20 ítems de la escala de KOHLI, JAWORSKI y KUMAR y 9 ítems de la escala de DESPHANDÉ, FARLEY y WEBSTER). Para ello, seleccionan los mejores 10 ítems del primer factor (los de mayor *loading*).

CUADRO N.º 5

ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

<i>Equipo directivo</i>	<i>RH</i>	<i>Estructura o sistemas organizativos</i>	<i>RH</i>
• Compromiso con la orientación al mercado	+	• Formalización	-
• Grado de aversión al riesgo	-	• Centralización	-
• Formación y procedencia (paso por distintos niveles)	+	• Departamentalización	-
• Actitud hacia el cambio del equipo directivo	+	• Tamaño de la organización	?
• Estilos de dirección (líder)	+	• Comportamiento político (promoción interés propio)	-
<i>Dinámica interdepartamental</i>	<i>RH</i>	<i>Procesos organizativos</i>	<i>RH</i>
• Conflicto interdepartamental	-	• Reclutamiento y selección del personal	+
• Conexión y contactos interdepartamentales	+	• Entrenamiento y formación del personal	+
		• Recompensa y motivación del personal	+

RH: Relaciones hipotéticas con la orientación al mercado.

Fuente: Kohli y Jaworski (1990); Kohli, Jaworski y Kumar (1993) y Ruekert (1992).

CUADRO N.º 6

FACTORES MODERADORES DE LA RELACIÓN ORIENTACIÓN AL MERCADO-RESULTADOS

<i>Factores relativos al mercado</i>	<i>RH</i>	<i>Factores relativos a la competencia</i>	<i>RH</i>
• Turbulencia del mercado (crecimiento, incertidumbre)	+	• Concentración de la competencia	+
• Poder del comprador	- ó +	• Hostilidad o intensidad competitiva	+
• Tipo de cliente	- ó +	— Facilidad de entrada al mercado	+
— Industrial	-	— Múltiples segmentos de clientes.....	+
— Consumo y servicios	+	— Barreras a la movilidad inestables	+
• Sector de actividad (componente tecnológico)	-	• Costes de la empresa en relación con la competencia	+
• Situación general de la economía (expansión)	- ó +	— Posibilidad de una estrategia de diferenciación	+
<i>Factores relativos a la tecnología</i>			<i>RH</i>
• Turbulencia tecnológica.....			-

RH: Relaciones hipotéticas con la orientación al mercado.

CUADRO N.º 7

COMPARACIÓN DE DIFERENTES APLICACIONES DEL **MARKETING** DE RELACIONES

<i>Características investigación</i>	<i>Marketing al consumidor (*)</i>	<i>Marketing de servicios</i>	<i>Relaciones canal de distribución</i>	<i>Interacción y redes</i>
OBJETIVOS BÁSICOS	Eficiencia de <i>marketing</i> conociendo clientes objetivo para poder dirigirles una comunicación integral.	Explicar y comprender los encuentros del servicio analizando la calidad percibida.	Explicar la estructura de gobierno y el comportamiento de la diada para establecer relaciones eficientes.	Explicar intercambios entre empresas, el desarrollo día-da, la evolución funciones de <i>marketing</i> y relaciones entre actores desde perspectiva red.
VISIÓN DE LA RELACIÓN	Distante con transacciones discretas en el tiempo.	Entre personal y clientes, apoyadas en actividad de <i>marketing</i> . Pretende estudiar encuentros y ciclo de vida de la relación.	Relaciones entre empresas caracterizadas por el intercambio económico y uso del poder. Se trata de estudiar la dependencia.	Entre empresas, gobierno, individuos y agentes. Relación como vehículo para acceder, controlar y crear recursos.
INTERROGANTES	Cómo ofrecer valor, desarrollar lealtad y adaptar actividades de <i>marketing</i> a lo largo del ciclo de vida de los clientes para retenerlos.	Cómo ofrecer valor, calidad percibida y gestionar los encuentros de servicio para mantener las relaciones.	Formas de gobierno eficientes. Cómo usar el poder y evitar la dependencia. Si la diada depende del contexto del canal de distribución.	Cómo crear y gestionar relaciones entre los diferentes actores de la red.
ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS	No existen. Es función de la tecnología de información y de la de comunicación.	Basado en el <i>marketing</i> tradicional, comportamiento del consumidor y gestión de recursos humanos.	Costes de transacción, contratos relacionales, sociología de las organizaciones, modelo de economía política.	Teoría de dependencia de recursos, economía industrial-institucional, estudios canales de distribución, teoría de los recursos y las teorías de organización.
SUPUESTOS DE LAS RELACIONES	Débil dependencia, con bienes sustituibles y con muchos compradores y vendedores.	Interdependencia con unos servicios básicos sustituibles, pero con los servicios periféricos diferenciados.	La sustitución de la relación depende de las alternativas disponibles y de las inversiones específicas y los costes de intercambio.	Interdependencia de actores de la red, dada la heterogeneidad de recursos de muy difícil sustitución.
CONCEPTOS Y TÓPICOS IMPORTANTES	Retención de clientes, cuota de gasto de los clientes, uso integrado de los canales de venta.	Encuentros de servicio, expectativas, <i>marketing</i> interno, percepciones y calidad de relaciones.	Bases y uso del poder, conflicto, influencia del entorno sobre diada, costes de cambio y resultados, activos específicos y satisfacción.	Proceso interacción, adaptación e inversión dentro relación; fases de la relación, recursos y actividades, así como dinámica de la relación.
NIVEL, UNIDAD DE ANÁLISIS Y ENTORNO	Consumidor o segmento, sin supuestos sobre el entorno.	Consumidor o segmento y oferente del servicio, sin apenas supuestos sobre el entorno.	Empresa y relación de diada en el contexto del canal de distribución. Incorpora teorías del entorno.	Actores (organizaciones y personas), relación de diada y red, considerar transacciones como episodios a largo plazo.
ORIENTACIÓN TEMPORAL Y ENFOQUE SOBRE ESTRUCTURA Y PROCESO	Retórica a largo plazo y énfasis sobre el perfil del cliente.	Inicialmente a corto plazo y ahora trata lograr relaciones duraderas. Analiza proceso de prestación del servicio.	Énfasis transacción/relaciones a largo. Estudia estructura más que el proceso. Evidencia empírica tipo estático.	Estudio de tipo dinámico y preocupación por la estructura y procesos.
ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	No hay una metodología consciente, análisis bases de datos tipo <i>cross-sectional</i> .	Análisis multivariable en EE.UU. y estudios cualitativos en países Norte de Europa.	Razonamiento de carácter hipotético-deductivo aplicando los análisis multivariables.	Análisis de casos en Europa y los análisis multivariables en Estados Unidos.

(*) *Marketing* de Bases de Datos y *Marketing* Directo.

Fuente: Möller y Halinen (1998).

CUADRO N.º 8

ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE LA CONFIANZA EN LA RELACIÓN

<i>Incertidumbre del entorno</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>	<i>Estructura decisión del canal</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>
• Incertidumbre global del entorno.....	A	-	• Centralización	A	-
• Volatilidad del entorno.....	A	-	• Formalización	A	+ ó -
• Diversidad del entorno	A	-	• Participación en la toma de decisiones	A	+ ó -
<i>Influencia en decisiones canal de distribución</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>	<i>Conducta poder/dependencia</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>
• Uso poder coercitivo por la organización	A	-	• Dependencia de la organización	A	+
• Uso poder coercitivo por el compañero.....	A	-	• Interdependencia asimétrica	A	-
• Consentimiento, conformidad	C	+	• Dependencia del compañero.....	A	+
			• Interdependencia total	A	-
			• Inversión activos específicos organización	A	+
			• Inversión activos específicos compañero	A	+
<i>Acciones</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>	<i>Sentimientos</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>
• Cooperación	A, C	+	• Compromiso afectivo	C	+
• Comunicación	A, C	+	• Satisfacción	C	+
• Apoyo del compañero	A	+	• Expectativas de continuidad	C	+
• Conflicto manifiesto.....	C	-	• Compatibilidad de objetivos.....	A	+
• Deseo de invertir	C	+	• Imparcialidad distribución compañero	A	+
• Funcionalidad del conflicto	C	+	• Imparcialidad procedimientos compañero	A	+
• Comportamiento oportunista compañero	A	-	• Compromiso calculado	C	-
• Éxito	C	+	• Dominio del consenso	A	+
<i>Comportamiento</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>	<i>Comportamiento</i>	<i>A, C</i>	<i>RH</i>
• Comparación con objetivos globales	A	+	• Satisfacción con resultados previos	A	+
• Comparación con otras alternativas	A	+	• Efectividad de las ventas del compañero	C	+

A, C: Antecedentes y consecuencias de la confianza mutua.
 RH: Relaciones hipotéticas con la confianza mutua.
 Fuente: Geyskens, Steenkamp y Kumar (1998).

CUADRO N.º 9

ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Es una estrategia ...

<i>¿Valiosa?</i>	<i>¿Rara?</i>	<i>¿Costosa de imitar?</i>	<i>¿Organización capacitada?</i>	<i>Implicaciones competitivas</i>	<i>Comportamiento económico</i>
NO	—	—	NO	No existe ventaja competitiva	Inferior al normal
SI	NO	—	SI	Paridad competitiva	Similar al normal
SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal	Superior al normal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible y defendible	Superior al normal

Fuente: Barney (1997).

CUADRO N.º 10

RAZONES DE LA VALORACIÓN DE LA MARCA

Financieras	Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Cesión de los derechos de marca <ul style="list-style-type: none"> — Compra/venta — Concesión de licencias • Garantía de crédito • Indemnizaciones por uso ilegal • Documentación incorporada a los estados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación de inversiones • Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> — Análisis de fortalezas y debilidades — Consecución de la orientación al mercado — Potencial de extensión de marca — Logro de una estrategia de diferenciación • Gestión y control <ul style="list-style-type: none"> — Orientar actuaciones y asignar presupuesto

CUADRO N.º 11

METODOLOGÍAS DE MEDIDA DEL VALOR DE LA MARCA

Financieras	Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • No incorporan rentabilidad futura de la marca <ul style="list-style-type: none"> — Valoración por el coste de reemplazamiento — Valoración por el coste histórico — Valoración a precio de mercado • Incorporan la rentabilidad futura de la marca <ul style="list-style-type: none"> — Valoración por los potenciales beneficios futuros — Valor bursátil de la empresa — Contabilidad de momentos e impulsos 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición influencia de marca sobre preferencias y actitudes <ul style="list-style-type: none"> — Metodologías fundamentadas en el análisis conjunto — Utilización de datos de panel y modelos logit — Análisis de la sensibilidad de los consumidores a la marca — Evaluación del <i>efecto aureola</i> • Medición sensibilidad al precio y estimación prima del precio • Medición niveles de conocimiento e imagen global • Medición multidimensional del valor de marca

Fuente: Elaborado a partir de Aaker (1991) y Río Lanza (1998).

Resumen

Cada vez en mayor medida, se preconiza la necesidad de un estrechamiento de relaciones entre el *marketing* y la dirección estratégica de la empresa. Desde esta perspectiva, este artículo pretende analizar tres de las más importantes contribuciones del *marketing* a la estrategia de amplia preocupación no sólo académica, sino también empresarial. Nos referimos a la consideración de la *orientación al mercado* como filosofía empresarial y cultura organizativa, al desarrollo de una estrategia de *marketing de relaciones* centrada en retener a los clientes llevando a cabo las alianzas estratégicas oportunas, y a la gestión estratégica del *valor de marca*.

Palabras clave: estrategia de *marketing*, orientación al mercado, *marketing* de relaciones, valor de marca.

Abstract

The need for closer relations between marketing and strategic business management is being increasingly advocated. From this standpoint this article sets out to examine three of the most significant contributions of marketing to strategy, of broad not only academic but also business concern. We refer to the consideration of *market orientation* as a business philosophy and organizational culture, to the development of a *relations marketing* strategy focused on retaining customers by implementing suitable strategic alliances, and to strategic *brand value* management.

Key words: marketing strategies, market orientation, relations marketing, brand value.

JEL classification: M31.