

## El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad

FCO. JAVIER LOZANO VELÁZQUEZ

M<sup>a</sup> JOSÉ MARTÍN DE HOYOS

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

La preocupación en las empresas por los diferentes aspectos implicados en su gestión en las últimas décadas es creciente debido sobre todo al incremento de la competencia.

En este escenario, el desafío de las empresas para el siglo XXI consiste en establecer un fuerte compromiso con el cliente. Pero eso no es todo, ya que el establecimiento de vínculos con los clientes que garanticen su satisfacción y su fidelidad debe acompañarse además con un óptimo nivel de calidad de productos y servicios, con una buena imagen y reputación de la empresa y con un tiempo de respuesta mínimo ante los cambios del entorno. En el presente trabajo se realiza un análisis del estado del tema, mostrando al lector las nuevas tendencias para mejorar la proximidad al cliente, donde las Nuevas Tecnologías de la Información juegan un papel determinante.

**Palabras clave:** Competencia, Consumidor, Entorno, Internet, Marketing Relacional, Orientación al Mercado, Tecnologías de la Información.

# El papel desempeñado por los clientes en un entorno de creciente competitividad\*



Fco. Javier Lozano Velázquez  
M.<sup>a</sup> José Martín de Hoyos

## 1. Introducción

El entorno socio-económico del mundo de los negocios, cada vez más turbulento y dinámico, ha traído como consecuencia profundos cambios en la estructura de poder del canal de distribución en múltiples sectores empresariales. En los orígenes de la actividad industrial eran los fabricantes quienes imponían su criterio sirviendo sus productos a distribuidores, generalmente con escaso surtido, y dejando en un segundo plano la opinión del consumidor final en cuanto a preferencias y gustos.

Más adelante, el desarrollo de las fórmulas de distribución, cada vez más sofisticadas, hizo que los fabricantes pasaran a desempeñar un papel secundario relegados por la importancia creciente del poder negociador de los distribuidores, cuyo protagonismo se ha visto alentado por un aumento espectacular del clima competitivo existente entre las empresas productoras de bienes y también de servicios.

Parece que en los últimos tiempos se detecta otro desplazamiento del poder dentro del canal de distribución. En la década de los noventa el consumidor ha pasado a ser el protagonista indiscutible. En las economías desarrolladas existe un exceso de

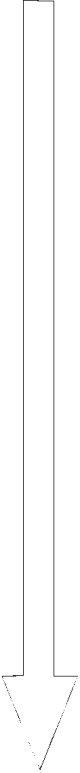
---

\* Una primera versión de este trabajo se expuso como Comunicación en el «XIII Seminario Internacional de Sociología» celebrado en Barbastro (Huesca) en junio de 2000 y se encuentra en Lucas Marín, A., Gómez Bahillo, C. y Sanagustín Fons, M. V. (2001): *La participación en las organizaciones: Un desafío para el nuevo milenio*. Egido Editorial. Zaragoza, págs. 425-434.

oferta que ha desembocado en un fuerte incremento de la competencia tanto entre fabricantes como entre distribuidores, que deben esforzarse en ofrecer al consumidor no sólo un determinado producto o servicio, sino también las ventajas y beneficios que su consumo puede reportar.

Este proceso evolutivo ha sido tema clave en múltiples publicaciones relacionadas con la temática de Marketing. Así por ejemplo, Miquel, Mollá y Bigné (1997) caracterizan a este proceso

Tabla 1

Final Siglo XIX	Etapa	Protagonismo del consumidor	Mercado	Objetivos
	Orientación a la Producción	<i>Escaso:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad industrial era incipiente y no había excesivos problemas para vender la producción.</li> <li>• Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable.</li> <li>• Opinión del consumidor sobre diseño, gamas, estética está en segundo plano.</li> </ul>	Exceso de Demanda	Minimizar los Costes de Producción
	Orientación al Producto		Exceso de Demanda	Maximizar la Calidad del Producto al Menor Coste posible
	Orientación a Ventas	<i>En aumento:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de Marketing.</li> </ul>	Equilibrio entre Demanda y Oferta	Maximizar la Cifra de Ventas (Vender lo producido)
	Orientación al Cliente	<i>Máximo:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio</li> </ul>	Exceso de Oferta	Satisfacción del Cliente (Producir lo demandado en el mercado)

Fuente:Elaboración propia

como una sucesión de etapas denominadas respectivamente como *Orientación a la Producción*, *Orientación al Producto*, *Orientación a Ventas*, y *Orientación al Cliente*. Esta evolución natural que ha guiado el énfasis de las empresas en uno u otro aspecto a lo largo del siglo XX puede observarse en la Tabla 1.

Por otra parte, el consumidor, cada vez dispone de mayor información y más derechos, y lo que es quizá más importante: utiliza estos recursos a la hora de adquirir productos, contratar servicios o supervisar servicios post-venta que recibe. De esta forma, este colectivo se ha convertido en un importante grupo de presión social, con una gran capacidad de elección entre variadas ofertas.

Centrando el análisis en los últimos años de ese proceso evolutivo y siguiendo a Schonberger (1993), podemos observar como las principales preocupaciones de las empresas han seguido cierto orden lógico. En los años setenta las empresas se movían en un contexto estable caracterizado por una demanda que era capaz de absorber todo lo que se lanzaba al mercado, y en el que lo más importante era mantener la posición alcanzada y no cometer errores. El principal objetivo en esos años consistía en alcanzar niveles óptimos de calidad mediante la implantación de diversas técnicas de control estadístico.

Los ochenta se iniciaron con la búsqueda de una respuesta rápida para las necesidades y exigencias del cliente, lo que trajo el desarrollo de la dirección de operaciones en todas sus facetas (recorrido de materiales, gestión de existencias, programación, etc...). En el transcurso de esa década se observa también un mayor interés por la implicación de los recursos humanos en la empresa, ya que los empleados están próximos al proceso productivo y/o al cliente y pueden aportar valiosas aportaciones mediante diversas técnicas como, por ejemplo, el trabajo en equipo.

En esta misma década se observan una serie de factores que están acelerando el cambio del entorno, tanto específico como genérico, en el que actúa la empresa sea cual sea su dimensión, localización y sector económico: hablamos de la transformación del mercado laboral, de la globalización del mercado, de los avances tecnológicos, (particularmente en la tecnología de la información), de las nuevas políticas económicas gubernamentales, fomento de las relaciones/confianza con los clientes etc. Es un hecho aceptado que existen continuas turbulencias en el en-

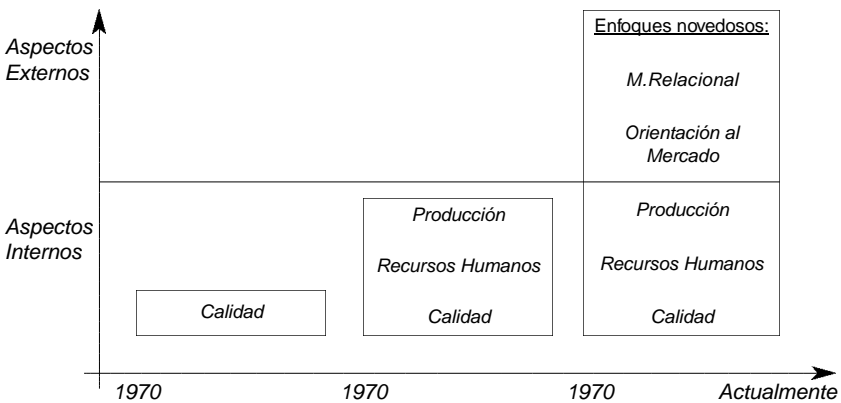
torno que obligan a las empresas adaptarse con rapidez a estas alteraciones si quieren seguir actuando en el mercado y ser competitivas. Para enfrentarse a esta nueva situación se exige a la organización: flexibilidad, dinamismo, cooperación y elevada capacidad de reacción (Travic, 1998; Leavy, 1999).

A finales de los ochenta las empresas comienzan a intuir el poder creciente del consumidor y como respuesta se produce un fuerte desarrollo de las actividades relacionadas con el marketing y con el servicio al cliente.

En la década de los noventa nos enfrentamos a lo que se ha dado en llamar el *Mercado de la Información* o la *Economía de la Información*. Quizá pueda afirmarse que «estamos en una nueva sociedad caracterizada por estar asentada sobre el input información y su control es una fuente de poder y presencia competitiva en los mercados» (Salas, 1990).

La preocupación creciente en las empresas por los diferentes aspectos implicados en su gestión en estas tres últimas décadas, puede visualizarse en la Figura 1.

Con este panorama, el desafío de las empresas para el siglo XXI consiste en establecer un fuerte compromiso con el cliente. Pero eso no es todo, ya que el establecimiento de vínculos con los clientes que garanticen su satisfacción y su fidelidad debe acompañarse además con un óptimo nivel de calidad de pro-



Fuente:Elaboración Propia

Figura 1

ductos y servicios, con una buena imagen y reputación de la empresa y con un tiempo de respuesta mínimo ante los cambios del entorno.

Esta mayor preocupación de las empresas por la búsqueda de la satisfacción del cliente ha originado nuevas tendencias dentro de la literatura académica y empresarial. Así por ejemplo, diversos autores utilizan el concepto de *Marketing Relacional* que, según Alet y Vilaginé (1996), incluye aspectos novedosos que incrementan la importancia de la figura del cliente: establecimiento de relaciones a largo plazo, gestión de la lealtad, prestación de servicios adicionales, gestión de la *Voz del Cliente*, etc..

La *Orientación al Mercado*, es también otro concepto muy utilizado en los últimos tiempos en los contextos académicos y empresariales. Existen múltiples definiciones aceptadas. Así por ejemplo, Kohli y Jaworski (1990) elaboran su constructo teórico de orientación al mercado como un concepto que consta de tres componentes: *Generación de Información* sobre necesidades y preferencias de los consumidores, y sobre los factores que pueden influir en ellas, *Diseminación de la Información* entre las áreas de la empresa y *Capacidad de Respuesta* diseñando convenientemente productos y servicios y anticipándose a las necesidades de los clientes.

Una segunda corriente de opinión propuesta por Narver y Slater (1990) considera la *Orientación al Mercado* como un constructo que consta de tres elementos integrantes: *Orientación al Cliente*, *Orientación a la Competencia*; relacionados ambos con la obtención de información; e *Integración y Coordinación de Funciones*, relacionado con la creación de valor para ofrecer al cliente.

El presente trabajo pretende reflexionar sobre la utilidad de las Nuevas Tecnologías de la Información a la hora de poner en práctica todos estos nuevos enfoques de gestión empresarial.

## 2. Proceso de adaptación

La empresa no puede ignorar la evolución social producida que se manifiesta en la figura del cliente y en su nuevo comportamiento. Por el contrario debe mirar al exterior y pasar de una

forma de hacer negocios orientada a la masa del mercado a otra en la cual dirige sus esfuerzos a las exigencias del cliente y sus futuros cambios, los cuales están motivados entre otros factores por la gran variedad de oferta a la que tiene acceso a un menor coste que en épocas anteriores. Esto se debe a que el esfuerzo que debe realizar para buscar información y comparar alternativas de consumo se ha reducido considerablemente al aparecer las Tecnologías de la Información y con ellas Internet.

El primer paso de este proceso adaptativo debe estar orientado a tener una organización preparada para enfrentarse a este nuevo orden económico.

La respuesta que debe dar la organización tiene diversas vías de actuación. La primera de ellas consiste en reducir su tamaño para ser más eficiente y competitiva (lo que no debe confundirse en ningún caso con procesos de reducción de personal). Ajustando el tamaño, la empresa se centra en aquellas actividades estratégicas en las que realmente se crea *Valor*. Para ello se recurre a la fragmentación de actividades a través de la segregación, externalización, filialización y cooperación.

Es por ello, que en el proceso de adaptación a estos cambios han surgido nuevas formas de organización que contienen en la base de su desarrollo los conceptos de flexibilidad, dinamismo, rapidez de reacción y en definitiva capacidad de adaptación a la inestabilidad del entorno. Hablamos de los que se ha dado en llamar *Organizaciones Híbridas* (Powell, 1990), *Organizaciones Virtuales* (Mackenzie, 1986, Davidow y Malone, 1992), *Modelos en Red* (Eccles y Norhia, 1992), *Modelo en Trébol* (Bueno Campos, 1996).

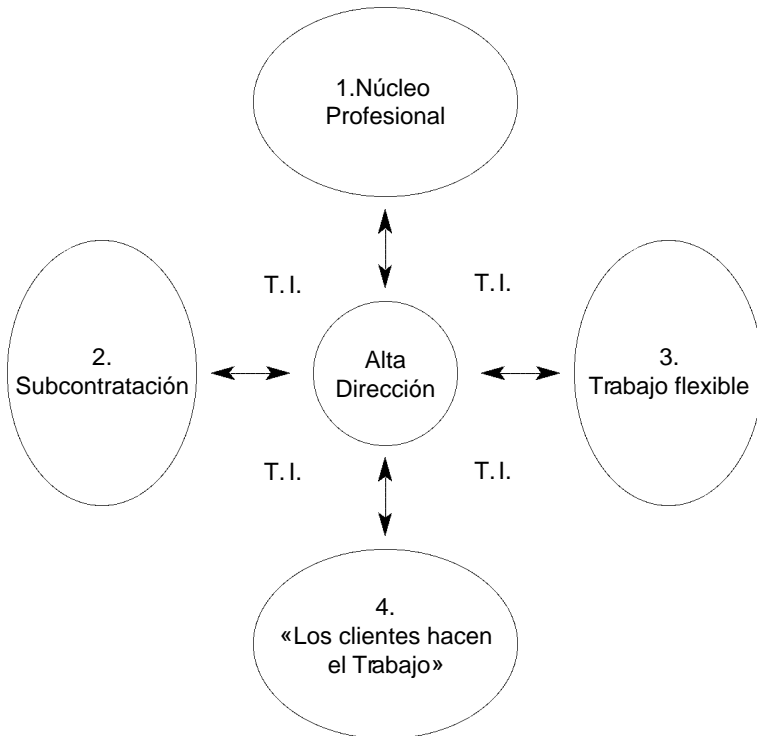
Siguiendo a Gorry y Scott, (1989):

«En un contexto económico en el que las empresas se enfrentan a un entorno continuamente cambiante, las Tecnologías de la Información toman cada vez mayor protagonismo en la Gestión Empresarial.»

Parece por tanto evidente que las empresas están reformulando sus estructuras de comportamiento y adoptando nuevas formas de dirigirse hacia los clientes. Por ello, el objetivo de la presente exposición consiste en presentar el modelo de organización virtual *en Trébol* y las posibilidades que ofrecen las Tecnologías de la información para alcanzar la efectividad del

mismo, construyendo *la Cuarta Hoja*, mediante la integración del cliente en la organización.

Estas exigencias implican que la empresa sepa dirigir el cambio y afronte la incertidumbre del momento, además le permitirá obtener las respuestas que posibiliten la adaptación al entorno, lo que supone aceptar las innovaciones tecnológicas y reconocer la importancia de los Recursos Humanos en el desarrollo organizativo (Bueno Campos, 1996).



Fuente: adaptado de Bueno Campos (1996)

Figura 2



### 3. Descripción del modelo trébol

Este modelo (ver Figura 2) se basa en la configuración de un trébol clásico de tres hojas en su primera fase y en la posibilidad de incorporación de una cuarta hoja, en una segunda fase. Esta última hoja, es la que permite dinamizar la actividad de la organización.

A continuación describiremos cada una de las partes integrantes de esta forma de organización<sup>1</sup>.

- El núcleo está formado por la *Alta Dirección*, se trata del poder central y debe ser lo más reducida posible.
- La primera hoja se denomina *Núcleo Profesional*. La integran directivos y trabajadores. Son precisamente los auténticos miembros de la organización junto con la alta dirección.
- La segunda hoja está formada por aquellas actividades que son cedidas o *Subcontratadas* debido a que resulta más eficiente no integrarlas en la en la propia actividad de la empresa.
- La tercera hoja, basada en el planteamiento del *Trabajo Flexible* considera que no es necesario ni que todas las partes integrantes estén físicamente en el mismo espacio, ni integrar a todos los miembros en la organización con las mismas reglas.

Para conseguir lo descrito sería necesario un continuo flujo de información entre cada una de las partes integrantes del modelo para llegar a conseguir la eficiencia del mismo, así como la consecución de los objetivos de la empresa.

Los autores de éste trabajo proponen una línea bidireccional, que implique la comunicación desde el interior a cada una de las partes que componen esta estructura. La forma de conseguir este flujo son las *Tecnologías de la Información* debido a las características de las mismas ya que permiten agilizar, flexibilizar y simplificar la coordinación de flujos internos y externos, y por otro lado, abaratar el almacenamiento y transmisión de la información, de tal forma que facilite las tareas de funcionamiento de

---

<sup>1</sup> Véase Bueno Campos, (1996): *Organización de Empresas, estructuras, procesos y modelos* ed. Pirámide, pp, 277-281.

la empresa, el control y la toma de decisiones, todo ello en la línea de la estrategia (Sánchez, 1997).

La plataforma Internet, con todas sus aplicaciones, permite una comunicación inmediata y fluida, lo que facilitará la relación con las empresas subcontratadas (EDI, correo electrónico, Intranets...), la posibilidad de que existan trabajadores que no necesariamente estén físicamente en la empresa a través del Teletrabajo, y por otro lado también dinamiza la comunicación interna de la empresa a través del Correo Electrónico o de Intranets.

Prestando especial atención a la cuarta hoja, objetivo fundamental de nuestro análisis, en ella se integra al cliente dentro de la empresa apoyándose en la filosofía «los clientes hacen el trabajo», (Bueno Campos, 1996). Por ejemplo: cajeros automáticos, comercio electrónico, autoservicios en gasolineras, matriculación en centros educativos a través de internet, contratación de seguros, servicios bancarios diversos, etc...

Apoyándonos en este modelo y en las Tecnologías de la Información, se da una posible pauta de actuación a las empresas para seguir siendo competitivas en el mercado. Es decir, en lugar de ser desplazadas por el propio avance tecnológico y social, que sean éstos mismos los que ayuden a las empresas a satisfacer las nuevas exigencias del mercado siendo competitivas y dando, al nuevo tipo de cliente y de mercado al que se enfrenta, las soluciones que se le exigen. Para ello se propone hacer uso de las Tecnologías de Información para alcanzar objetivos en dos niveles:

Nivel interno:

- Flexibilidad y dinamismo necesario en la organización para ser capaces de ofrecer respuestas rápidas y, para poder adoptar estas nuevas estructuras organizacionales virtuales: *Trabajo Flexible*.
- Integrar al cliente en la propia organización: «Los clientes hacen el trabajo» (Figura 2).

En sus relaciones con el entorno y en la línea de alcanzar la cuarta hoja, las propias características de las Tecnologías de la Información antes descritas permiten:

- Agilizar las relaciones con proveedores y Administración mediante: intercambio electrónico de documentos (EDI), correo electrónico, integración de programas en los siste-

mas informáticos de gestión de la empresa, programas de reaprovisionamiento eficiente, páginas web, foros en la red, etc...Esto permitirá una mejora de calidad tanto productos como en servicios que se verá posteriormente reflejada en los resultados finales.

- Integrar toda la información, ya sea de clientes, proveedores o de la Administración, en los sistemas de la empresa, para poder ser utilizada en la elaboración de los planes estratégicos.
- Conocer las necesidades de sus clientes en tiempo real. Establecer relaciones duraderas y personalizadas con los mismos, a través de la red y aplicando nuevos conceptos cómo por ejemplo el Marketing One-to-One (Peppers y Rogers, 1996), enlazando con la filosofía de «los clientes hacen el trabajo» (Figura 2). ¿Cómo llevarlo a la práctica?:
  - Interactuando con el cliente
  - Utilizando Internet como medio publicitario
  - Como medio para recoger información sobre cambios en los gustos y preferencias pero cliente a cliente, no como una masa
  - Aprovechando la capacidad de los nuevos equipos para almacenar gran cantidad de datos y actualizarlos continuamente
  - Incentivando al cliente a comunicarse con la empresa y a diseñar sus productos y el servicio que desea recibir.
  - Todo ello mediante una página web diseñada pensando que el objetivo no es estar presente en la red sin más, sino que ésta debe ser utilizada.

#### **4. La figura del cliente: nuevas tendencias en marketing**

Centrando nuestra exposición en la mencionada cuarta hoja del modelo Trébol, parece factible que en ciertos sectores la innovación tecnológica en materia de información puede facilitar una herramienta que dote al consumidor de autonomía y poder. Internet ya está posibilitando la creación de vínculos virtuales entre empresa y consumidores, y parece que el futuro del comercio en muchos sectores pasa por la adopción de esta tecnología.

En el caso español, Internet se introdujo tímidamente a principios de la década de los noventa. En 1998, la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación – EGM ya identificó un claro perfil del internauta español. Entre las características más importantes destacan: hombre, de unos 30 años, soltero, urbano, de clase acomodada, posee vehículos, habla idiomas, culto, cinéfilo, hogar equipado con tecnología de vanguardia, etc...

No obstante, basta una simple mirada a nuestro alrededor para comprobar que en estos dos últimos años este perfil se ha ido enriqueciendo dada la sucesiva incorporación de variados colectivos a las nuevas tecnologías de la información. La preocupación de las administraciones públicas por implantar Internet en los centros educativos, la proliferación de tarifas cada vez más interesantes procedente del clima competitivo entre operadores y, en definitiva, la utilización creciente de la red para múltiples servicios (banca, seguros, comercio, formación, etc...) van haciendo de Internet un medio que gana en popularidad.

Como ya se comentó en la introducción, el entorno socio-económico de los negocios ha estado en continuo cambio desde los inicios de la actividad industrial, obligando a las empresas a reorientar sus posiciones constantemente para competir y sobrevivir.

Centrando nuestro análisis en los aspectos relacionados con el consumidor, podemos apuntar que el *Marketing de Relaciones*, también conocido como *Marketing Relacional*, aparece a mediados de los ochenta como un enfoque alternativo ante la necesidad de re-definir el concepto de Marketing.

Una revisión de la literatura sobre este tema nos lleva a la conclusión de que la re-definición de las estrategias de Marketing surge como respuesta a profundos cambios que afectan al intercambio entre la empresa y sus clientes. Este enfoque de marketing Relacional aparece en un contexto marcado por la saturación publicitaria en los medios de comunicación masivos y por un exceso de oferta que se plasma en un clima de fuerte presión competitiva. De ahí que uno de los axiomas básicos de esta corriente de opinión consista en la necesidad de invertir un mayor esfuerzo para captar clientes potenciales que para poder mantener los ya existentes.

En esta línea, Grönroos (1989) hace hincapié en el hecho de crear y desarrollar con el cliente relaciones duraderas de intercambio que proporcionen una satisfacción mutua, como solución al problema derivado de la captación de clientes nuevos.

Grönroos (1996) apunta además que no sólo es importante el contacto frecuente con el cliente, sino también con otros agentes implicados en el canal de distribución. proveedores, competidores, organismos públicos, etc... para lo que parece muy útil el desarrollo de bases de datos cada vez más potentes, capaces y económicas.

En este mismo sentido, Gumesson (1996) nos indica la necesidad de que, para dar respuesta a estas nuevas demandas, es necesaria la aparición de nuevas formas organizativas capaces de llevar a la práctica esta nueva forma de entender la transacción comercial. De todo ello parece una buena muestra el *Modelo Trébol* expuesto anteriormente.

De la observación de todas estas ideas podemos extraer dos implicaciones válidas. En primer lugar, parece obvio que la *Terciarización* progresiva de la economía está dejando en un segundo plano el concepto de *Producto* para darle un mayor protagonismo al *Servicio*. Una consecuencia de este hecho radica en la menor importancia que tienen hoy los aspectos tangibles en los intercambios empresa – cliente. La satisfacción del consumidor, la adecuación de los servicios que acompañan a la mera transacción comercial y el establecimiento de una relación duradera, parecen aspectos que van ganando protagonismo en la cultura empresarial de los últimos tiempos.

Por tanto, una vez que concluimos que la *Tangibilidad* está perdiendo protagonismo: ¿Pueden las *Nuevas Tecnologías de la Información* ser el soporte adecuado para el establecimiento de las relaciones empresa–cliente?, ¿Puede *Internet* convertirse en la herramienta de marketing capaz de llevar a la práctica esta últimas tendencias?

En segundo lugar, destacan los profundos cambios surgidos en la figura del consumidor. En unos pocos años, el perfil de consumidor medio se ha visto enriquecido con una mayor disponibilidad de información, así como un desarrollo de sus derechos y la motivación para ejercerlos. Además, si bien la sensibilidad al precio puede ser un factor importante, otros aspectos de la transacción pasan a ser definitivos: horarios, proximidad, medios de pago, etc...

De esta observación pueden surgir varias cuestiones: ¿Podemos concluir que se ha incrementado la sofisticación de los consumidores?, ¿Hasta que punto le influye la denominada *Publicidad de Masas*?

Llegados a este punto podemos cuestionarnos si Internet es un medio válido para llevar a la práctica las ideas del enfoque de Marketing Relacional. Para poder responder a esta pregunta podemos inspirarnos en la Tabla 2 donde se expone un esquema comparativo entre este enfoque y la visión más tradicional del Marketing: la óptica del *Marketing Transaccional*.

De la observación de esa tabla, podría deducirse que Internet podría ser un medio ideal para satisfacer las demandas de este nuevo enfoque de Marketing. La observación de la Tabla 3 también puede ayudar a confirmar este hecho, si bien quedan todavía algunas dudas sin una clara respuesta.

Con el paso del tiempo, es mayor la variedad de segmentos de consumidores que se incorporan a Internet. Al uso cada vez más sencillo de las herramientas informáticas hay que añadir las ventajas que reporta su utilización. Por ello, para las empresas se abren nuevas posibilidades de marketing: creación de puntos de venta virtuales sin contar con intermediarios, realización de excelentes segmentaciones mediante tecnología de bases de datos, posibilidad de compartir páginas con otras empresas, contacto directo cliente a cliente, etc...

Además el consumidor también puede aprovechar innumerables opciones interesantes. La participación que implica la interactividad, la disponibilidad de horarios indefinidos y la no necesidad de desplazamientos físicos en el momento de realizar compras o contrataciones de servicios parecen las ventajas más inmediatas.

Podemos concluir que la nueva tecnología, puesta de manifiesto en Internet, se presenta como el instrumento adecuado para afrontar la imparable evolución ya analizada en las líneas precedentes.

Por otra parte, revisando la literatura de Marketing, puede afirmarse que actualmente la supervivencia de la empresa y sus niveles de beneficios dependen de su grado de *Orientación al Mercado*. Este concepto ha sido desarrollado por diferentes autores con distintos puntos de vista, pero todos tienen en común un aspecto: la importancia creciente de las actividades de Marketing dentro de las empresas. Sin duda, la empresa actual debe saber orientarse hacia su exterior y analizar de forma exhaustiva los elementos del entorno que le rodea.

Tabla 2

<i>Criterios</i>	<i>Enfoque transaccional</i>	<i>Enfoque relacional</i>
<i>Marketing mix</i>	Las 4 Ps tradicionales	4 Ps + servicios adicionales
<i>Enfoque</i>	Mercado genérico	Base de clientes consolidada
<i>Objetivo</i>	Ventas puntuales	Ventas continuadas
<i>Factores clave</i>	Economía de escala Cuota de mercado Resultado por producto	Economía de alcance, JIT Fidelidad del cliente Resultados por cliente
<i>Calidad</i>	Aspectos técnicos y tangibles	Calidad percibida por el cliente (opinión subjetiva)
<i>Sensibilidad al precio</i>	Muy alta	Baja
<i>Costes de cambio</i>	Bajos	Altos (fuertes vínculos)
<i>Producto/servicio</i>	Extensión líneas de productos	Servicios adicionales al cliente
<i>Papel dpto. Marketing</i>	Reducido	Alta importancia estratégica
<i>Producto adecuado</i>	Productos consumo masivo	Servicios
<i>Comunicación</i>	Publicidad masiva	Marketing directo Interactividad

Fuente: Adaptado de Alet y Vilagínés (1996)

El despegue del interés por la temática de *Orientación al Mercado* (OM) puede situarse en el comienzo de la década de los noventa, momento en el que surgen dos enfoques diferentes que intentan precisar el significado de este concepto. Concretamente en 1990, Narver y Slater por un lado, y Kohli y Jaworski por otro, desarrollaron de forma paralela un cuerpo teórico para dotar de contenido al concepto de OM, así como para elaborar escalas de medición que permiten averiguar el grado de adopción de ese concepto que posee una determinada empresa. Estos enfoques han desembocado en dos grandes líneas de investigación a lo largo de la última década apareciendo como una alternativa adicional para intentar explicar los niveles obtenidos de resultados empresariales.

Los primeros trabajos se centraban en confirmar una supuesta influencia positiva que la OM puede ejercer en los resultados a obtener por una organización. No obstante, pronto comenzaron a producirse avances en la investigación, ampliándose su campo de estudio. Así, esa primera hipótesis

fue abandonando su simplicidad inicial enriqueciéndose con otros aspectos.<sup>2</sup>

Más tarde ha podido observarse una mayor diversidad y riqueza en la forma de concretar el concepto de OM. Podemos destacar, como ejemplo ilustrativo, la reconceptualización realizada por Cadogan y Diamantopoulos (1995), teniendo en cuenta aspectos de los dos enfoques fundamentales ya comentados, dando como resultado un nuevo concepto con cierto sentido mixto.

También se han desarrollado trabajos buscando la relación entre el concepto de OM y otros ámbitos. Como muestra, pode-

Tabla 3. Internet como herramienta de comunicación empresa-cliente

<i>Ventajas para consumidores</i>	<i>Dilemas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software cada vez más sencillo y barato</li> <li>• Interactividad como solución a la crisis de la publicidad masiva.</li> <li>• Mayor participación del consumidor</li> <li>• Libertad de horarios</li> <li>• Desplazamiento físico no necesario</li> <li>• Respuesta a los nuevos hábitos de compra y ocio</li> <li>• Mensajes fácilmente actualizables y diversificables por segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Desaparecerán las fórmulas de comercio tradicionales?</li> <li>• ¿Sirve esta herramienta para todo tipo de Producto o Servicio?</li> <li>• ¿Se producirá una fragmentación entre Adoptantes y No Adoptantes de esta tecnología en un mismo contexto social?</li> <li>• ¿Qué ocurrirá con los países del Tercer Mundo donde la difusión de Internet es muy limitada?</li> <li>• ¿Se llegarán a desarrollar medios de pago completamente seguros?</li> <li>• ¿Proliferarán los sabotajes y el denominado «terrorismo informático» haciendo de la red un medio inseguro?</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><i>Ventajas para empresas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología en uso creciente</li> <li>• Desarrollo paralelo de Bases de Datos permite conocimiento extremo del cliente</li> <li>• Lanzar mensajes personalizados</li> <li>• Posibilidad de compartir clientes con otras empresas</li> <li>• Creación de puntos de venta virtuales: No necesidad de grandes inversiones físicas</li> </ul>	

Fuente:Elaboración Propia

<sup>2</sup> Analizar la influencia de ciertos factores que pueden actuar condicionando el grado de OM (e.g. Jaworski y Kohli, 1993) o averiguar las diferentes modalidades de OM (e.g. Greenley, 1995), pueden servir como ejemplos ilustrativos.



mos destacar el trabajo de Tuominen y Möller (1996), donde los autores plantean una nueva visión de la OM a través del concepto de *Aprendizaje Organizacional*, que integra aspectos cognitivos y comportamentales. En esta misma línea, Avlonitis y Gounaris (1997) consideran que la OM es una filosofía empresarial que dirige el comportamiento de la empresa, el cual está condicionado por una serie de habilidades y rutinas organizativas particulares.

Todavía más recientes son los trabajos que analizan la OM en entidades no lucrativas (e.g. Balabanis, Stables y Phillips, 1997; Álvarez, Vázquez, Santos y Díaz, 1999a y 1999b), en el sector de la educación (e.g. Siu y Wilson, 1998) o como concepto relacionado con aspectos de calidad de servicio (e.g. Chang y Chen, 1998).

La proliferación de estudios sobre esta temática, así como la aparición de extensiones y solapamientos con otros temas relacionados con el contexto económico – empresarial, parece implicar que la literatura ha asumido que la empresa de hoy está inmersa ya en una nueva etapa. Las turbulencias del entorno, el dinamismo y la rapidez con la que se producen los avances tecnológicos parecen ser los factores que han motivado la ruptura con esquemas del pasado y aparición de un nuevo tiempo en el que Internet se revela como el protagonista indiscutible.

Sin embargo, a pesar de todo esto, existen múltiples preguntas que podemos formularnos: ¿Desaparecerán las fórmulas de comercio tradicional?, ¿Sirve esta tecnología para todo tipo de productos o servicios?, ¿Quedarán consumidores «descolgados» de esta tecnología configurando un mercado residual?, ¿Se producirá un mayor distanciamiento entre países desarrollados y subdesarrollados?, ¿Hasta qué punto cambiará la forma de organizar las empresas?, ¿Pasará el cliente a formar parte activa de la organización?, ¿Estamos ante un medio de intercambio realmente seguro?, etc...

Tras la revisión de los enfoques más recientes sobre organización de empresas y gestión de Marketing; y a modo de conclusión, podemos afirmar que las Nuevas Tecnologías de la Información y concretamente Internet configuran un vehículo adecuado para que las empresas del siglo XXI adopten fórmulas organizativas más flexibles y lleven a la práctica los nuevos enfoques de marketing.

## 5. Referencias bibliográficas

- A.I.M.C. – E.G.M. (1998): *El perfil del Internauta*. (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación – Estudio General de Medios)
- ALET I VILAGINÉS, J. (1996): *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, Ed.Gestión 2000 SA.
- ÁLVAREZ, L.I., VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y DÍAZ, A.M. (1999a): «Orientación al mercado de entidades no lucrativas: variables moderadoras», *XIII Congreso AEDEM*. (La Rioja, Junio).
- ÁLVAREZ, L.I., VÁZQUEZ, R., SANTOS, M.L. y DÍAZ, A.M. (1999b): «Market Orientation assessment in non-profit organizations: Antecedents and Consequences», – *European Marketing Academy Conference (EMAC)*: Work-in-progress paper.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997): «Marketing Orientation and Company Performance», *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385 – 402.
- BALABANIS, G., STABLES, R.E. y PHILLIPS, H.C. (1997): «Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance», *European Journal of Marketing*, vol. 31 Nº 8, pp. 583-603.
- BUENO CAMPOS (1996): *Organización de Empresas, Estructuras, Procesos y Modelos*, ed. Pirámide.
- CADOGAN, J.W. y DIAMANTOPOULUS, A.(1995): «Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Orientation Construct: Integration and Internationalization», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, Nº 4, pp. 41 – 60.
- CHANG, T.Z. y CHEN, S.J. (1998): «Market orientation, service quality and business profitability:a conceptual model and empirical evidence», *The Journal of Services Marketing*, vol. 12 Nº 4, pp. 246-264.
- DAVIDOW, W.H. Y MALONE M.S.(1992): *The virtual Corporation:Structuring and Revitalizing Corporation*. Harper Collins Pub.
- ECCLES, R.G. y NORHIA (1992): *Networks and Organizations*. Oxford University press.

- GORRY, G. A. Y SCOTT, M.S. (1989): «A Framework for Management Information Systems». *Sloan Management Review*, primavera, págs. 49-61.
- GREENLEY, G.E. (1995): «Forms of Market Orientation in UK Companies», *Journal of Management Studies*, 32:1 (January), pp. 47-66.
- GRÖNROOS, C. (1989): «Defining Marketing.A Market Oriented Approach», *European Journal of Marketing*, vol. 23, pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1996): «Relationship Marketing: strategic and tactical implications», *Management Decision*, vol 34 (3), pp. 5-14.
- GUMESSON, E. (1996): «Broadening and Specifying Relationship Marketing», *Asia – Australia Marketing Journal*, 2 (1), pp. 31-43.
- JAWORSKI, B.J. y KOHLI, A.K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol 57 (July), pp. 53-70.
- KOHLI, A.K. y B.J. JAWORSKI (1990): «Market Orientation:The Construct, Research Propositions and Managerial Implications». *Journal of Marketing*, vol. 54 (April), pp. 1-18.
- LEAVY, B. (1999): «Organization and Competitiveness: Towards a New Perspective». *Journal of General Management*, primavera, vol. 24, págs. 33-52.
- MACKENZIE, K. (1986): «Virtual Positions and Power». *Management Science*, vol 32, nº 5, págs. 622-643.
- MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y BIGNÉ, J.E. (1997): *Introducción al Marketing*. Mc Graw Hill. Madrid.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability». *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- PEPPERS D., ROGERS M.,(1996): *Uno por Uno:El Marketing del Siglo XXI*. Ed. Vergara.
- POWEL W. (1990): «Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?». *California Management Review*, Fall 1987, págs. 67.87.
- SALAS, V. (1990): «La información como soporte de los Activos Intangibles». *Revista de Economía*, nº 2.

- SANCHEZINCHUSTAP.J. (1997): Tesis Doctoral «*Modelos para la evaluación de inversiones en tecnologías de la información: Estudio de casos en empresas españolas*».
- SCHONBERGER, R.J. (1993): *La cadena cliente – proveedor en la empresa*. Parramón. Barcelona, Gestión y empresa, G.E.
- SIU, N.Y.M. y WILSON, R.M.S. (1998): «Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector», *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pp. 293-323.
- TRAVIC, B. (1998): «Information Aspects of the New Organizational Designs: Exploring the non-Traditional Organization», *Journal of the American Society for Information Science*, Noviembre, vol. 49, págs. 1224-1244.
- TUOMINEN, M. y MÖLLER, K. (1996): «Market Orientation: a State of the Art Review», *Proceedings of the 25<sup>th</sup>. European Marketing Academy Conference (EMAC)*, pp. 1161 – 1181.