



Revista Colombiana de Marketing

ISSN: 1657-4613

revmarketing@unab.edu.co

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Colombia

Hernández Espallardo, Miguel
El nuevo concepto de marketing en la empresa
Revista Colombiana de Marketing, vol. 2, núm. 2, junio, 2001
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Bucaramanga, Colombia

Available in: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900202>

- How to cite
- Complete issue
- More information about this article
- Journal's homepage in redalyc.org

redalyc.org

Scientific Information System

Network of Scientific Journals from Latin America, the Caribbean, Spain and Portugal

Non-profit academic project, developed under the open access initiative

El nuevo concepto de marketing en la empresa

*Miguel Hernández Espallardo**

migher@um.es

Resumen

El dinamismo en el que se desenvuelve la actividad económica obliga a las disciplinas ocupadas en el estudio de alguna de sus realidades a adaptarse mediante la incorporación en su cuerpo de conocimiento de los nuevos comportamientos observados en los agentes decisores. De no hacerlo así en la disciplina del marketing, el progresivo distanciamiento entre el cuerpo de conocimiento, analizado por los investigadores y enseñado por los docentes, y las actuaciones de marketing de las empresas, haría inútil y prescindible el trabajo de los primeros, y estancaría asimismo la difusión de las prácticas más innovadoras a la totalidad del sistema económico. En este sentido, en el presente trabajo se realiza una reflexión acerca del concepto de marketing en la empresa, planteando su significado en ella como una filosofía basada en la orientación al establecimiento de relaciones fructíferas con agentes de los distintos componentes del mercado que complementen los recursos y capacidades de la empresa para la generación de valor hacia el mercado.

Abstract

The dynamism in which the economic activity is developed makes the disciplines that are busy studying some of their realities to be adapted by the incorporation in their knowledge body of the new behaviors observed in the decision agents. If it is not done like in the marketing discipline, the progressive distance between knowledge, analyzed by the researchers and taught by professors, and the marketing performance in the companies, would make useless and dispense the work of the professors, and would stagnate the diffusion of more innovative practices to the total economic system. In this sense, this work makes a reflection about the marketing concept in the company, setting its meaning in the company as a philosophy based on orientation to establish good relations with agents of the different market components that would supplement the company's capacity and resources in order to generate the value toward the market.

* Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados, en la Universidad de Murcia. Licenciado con premio extraordinario en Ciencias Económicas y Empresariales, Máster de Dirección y Gestión en Comercio Exterior y Doctor con premio extraordinario en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresa). Ha sido profesor visitante en el Department of Marketing de la Georgia State University, en Atlanta (EEUU). Ha publicado artículos en revistas tales como: «Revista Española de Investigación de Marketing-ESIC», «Investigación Agraria. Economía», «Información Comercial Española», «Esic-Market», «Cuadernos de Economía Murciana», «Distribución Actualidad» y «Distribución y Consumo». Es miembro del equipo de investigación en numerosos proyectos y su línea de investigación se centra en el sector minorista y en las relaciones en los canales de distribución, siendo revisor de la Revista Española de Investigación de Marketing-Esic y de la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

1. Introducción

En Hernández (1999) defino el objeto central de la disciplina del marketing en los siguientes términos:

“El marketing estudia la forma en que las relaciones de intercambio son creadas, estimuladas, facilitadas, valoradas y gobernadas. La esencia del marketing está en la relación de intercambio, definida como conexión de recursos, personas y actividades orientadas hacia la creación e intercambio de valor para el mercado”.

La aplicación de dicha definición al ámbito empresarial tiene consecuencias en cada uno de los tres niveles considerados por Webster (1992) -el corporativo, el de unidad estratégica de negocios y el funcional-, así como en cada una de las tres visiones de la actividad de marketing expuestas por Munuera y Rodríguez (1998): el de cultura empresarial o filosofía, el estratégico y el táctico.

La tabla 1 presenta las tareas del marketing en cada uno de los niveles y de actividad de marketing considerada.

Este artículo tiene como objetivo presentar las notas principales que definen el concepto de marketing en la empresa en el momento actual. En este sentido, se considera la visión filosófica del marketing, que se desarrolla en sucesivas secciones a partir del desarrollo de lo que se entiende por orientación al mercado de la empresa, complementado por tres perspectivas adicionales. En la tercera sección se añade la perspectiva de componentes del mercado. En la sección cuarta, la perspectiva interna de la empresa y, por último, en la quinta sección se añade la perspectiva relacional.

2. La orientación al mercado

La orientación al mercado es, de alguna manera, la forma como se entiende por parte de la literatura de marketing que una empresa implementa el concepto de marketing. Hooley et al. (1990), sobre una muestra de directivos del Reino Unido, encontraron que se está produciendo una progresión desde una visión del marketing como una función de ventas, o un departamento de la empresa, hacia una perspectiva del marketing como filosofía que sirve de guía a toda la organización.

En este sentido, como filosofía, el concepto “tradicional” de marketing mantiene que el éxito organizacional depende de la medida en que una empresa estudia las necesidades y deseos de sus clientes y les suministra satisfactores mejores que los de la competencia (Kotler y Armstrong, 1991). Por contraposición al enfoque producción o ventas, este enfoque de marketing parte del principio de que el cliente es el centro de todas las actividades de la empresa, que se adaptará a sus demandas, dando lugar a la denominación de “orientación al comprador” (Kimery y Rinehart, 1998).

Dicho concepto tradicional de orientación al comprador se ha visto sometido a críticas desde diversas perspectivas. Así, Houston (1986), tras hacerse eco de lo atractivo que resulta para los académicos y para la enseñanza del marketing, observa que su implantación en la empresa no parece verse correspondida por éxitos notables en términos de resultados empresariales. Sin embargo, la orientación al comprador es más criticable por el hecho de representar una prescripción incompleta de lo que debe ser el foco de atención del marketing ya que igualar orientación al mercado con orientación al comprador es quedarse con una parte que,

Tabla 1

NIVELES EMPRESARIALES Y DIMENSIONES DEL MARKETING	
Nivel Corporativo (Estrategia Corporativa)	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> * Definir en qué negocio está la empresa, su misión, alcance, forma y estructura de la firma. * Posición de la empresa en la cadena de valor. ¿Qué compra, qué hace y qué vende?
Como cultura	* Promover la orientación al mercado en la empresa.
Como análisis	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar el atractivo de los mercados. * Evaluar el potencial competitivo (competencias centrales).
Como acción	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar la propuesta de valor de la empresa. * Diseñar y negociar las relaciones con otros componentes del mercado.
Nivel de Unidad Estratégica de Negocio (Estrategia de Negocio)	
Objetivo	* Definir cómo competir en cada negocio. Estrategia competitiva.
Como cultura	<ul style="list-style-type: none"> * Organización dirigida por el mercado. * Unir las capacidades con las necesidades del mercado. * La relación es lo básico.
Como análisis	<ul style="list-style-type: none"> * Analizar los compradores y competidores en el segmento de mercado. * Segmentación y posicionamiento. * Gobierno de las distintas relaciones.
Como acción	<ul style="list-style-type: none"> * Posicionamiento. * Diseño de la forma de intercambio para ofrecer más valor.
Nivel Operativo (Política de Marketing)	
Objetivo	* Eficiencia en la consecución de los objetivos de marketing.
Como cultura	<ul style="list-style-type: none"> * Marketing integrado. * Marketing externo e interno.
Como análisis	<ul style="list-style-type: none"> * Situación en cada variable del marketing mix. * Análisis de la cadena de valor relacional.
Como acción	<ul style="list-style-type: none"> * Marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución). * Administración de las relaciones.

Adaptado de Webster (1992)

aunque importante, no puede ser considerada el único ámbito de interés.

Para caracterizar lo que hoy en día se entiende como “orientación de mercado”, una revisión de la literatura en la materia muestra las siguientes dimensiones del concepto:

1. Como *filosofía de negocios*, la empresa orientada al mercado considera que es éste el principal causante de su éxito o fracaso. Va a ser la valoración que el mercado haga de la oferta de la empresa la que, si es suficientemente alta, le permitirá pagar los costes asumidos en su generación y, por tanto, subsistir en el corto plazo y desarrollarse en el largo (Anderson, 1982). Puesto que dicha valoración es realizada por los clientes teniendo en cuenta las ofertas competidoras, Narver y Slater (1990) proponen la orientación al consumidor y a la competencia como los dos principales puntos de interés.
2. Como *adquisición de conocimiento e inteligencia*, la orientación al mercado consiste en la recolección, procesamiento y transmisión de información del mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993).
3. Además, como *acción*, la empresa orientada al mercado coordina las distintas funciones empresariales para la creación de valor de mercado a partir de la información recogida y diseminada acerca del comprador y la competencia (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990).
4. Por último, en tiempos más recientes, Tuominen y Möller (1996) añaden una cuarta dimensión, la de la orientación al mercado como *fuerza de aprendizaje organizacional*, en la medida en que permite a la empresa mejorar sus habilidades competitivas.

Sin embargo, una vez descrito en forma breve el concepto original de orientación al mercado, recientemente se han ido incorporando reflexiones que sirven para precisar en mayor medida lo que en la actualidad está siendo la aplicación del concepto de marketing en las empresas. De manera concreta, los siguientes aspectos serán desarrollados en los próximos apartados.

1. En primer lugar, debe ampliarse el punto de mira desde el comprador y la competencia hacia una definición de orientación al mercado que tenga en cuenta la diversidad de “mercados” en los que en la práctica opera la empresa, adoptando la perspectiva de componentes del mercado.
2. En segundo lugar, es necesario que la orientación al mercado no imponga a la empresa una completa desconsideración de su ámbito interno y, específicamente, de sus recursos y capacidades.
3. Por último, la concreción de la definición de marketing en la actividad empresarial obliga a fijar, como punto de referencia, la relación de intercambio que la empresa mantiene con otras organizaciones o individuos. Por lo tanto, ha de introducirse asimismo la perspectiva relacional.

3. La perspectiva de componentes del mercado

Frente a visiones más restringidas, una aproximación al concepto de marketing desde la perspectiva de “componentes” (Day y Wensley, 1983) sugiere que la clave para el éxito comercial no recae en las acciones de la

organización respecto a un único grupo sino en su habilidad para controlar, establecer prioridades y administrar todos los componentes del mercado en un determinado momento del tiempo (Kimery y Rinehart, 1998).

En cuanto a dichos componentes, no cabe duda de que los clientes (1) estarán entre los mismos ocupando un lugar preponderante. Sin embargo, Kimery y Rinehart (1998) también incluye a los competidores (2) -Narver y Slater (1990), Llonch y Waliño (1996)-, a los miembros del canal de distribución (3) -Rivera, 1998; Lado et al., 1998-, a los reguladores-legisladores (4), prestamistas-inversores (5), grupos de opinión y organizaciones sindicales (6). Del mismo modo, a partir de Christopher et al. (1994) podrían añadirse los proveedores (7), el mercado de trabajo (8), las referencias o individuos que se convierten en recomendadores y prescriptores de la empresa (9) y el mercado interno o empleados de la empresa (10).

Por otra parte, y al igual que ocurre en otras referencias sobre orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Lado et al., 1998), el entorno general de negocios (11), compuesto por los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que pueden afectar las relaciones de la empresa con su mercado debe ser también objeto de seguimiento y adaptación por parte de la empresa (Kimery y Rinehart, 1998).

En cada momento, industria y empresa, cada uno de los componentes anteriores puede tener una importancia distinta, lo que llevará a la empresa a una mayor preocupación, es decir, a que estén más orientados hacia unos u otros. La importancia de cada componente vendrá dada por (Kimery y Rinehart, 1998):

1. El interés y la capacidad que tiene cada uno de los grupos para colaborar con la empresa

para lograr efectos positivos en la relación con todos sus clientes.

2. El interés y capacidad de cada grupo para incrementar el riesgo o perjudicar la relación de la empresa con sus clientes.
3. El interés y capacidad de cada grupo para formar coaliciones en defensa de sus propios intereses.

El hecho de que sea la relación con el cliente el principal aspecto en la determinación de la importancia de cada uno de los componentes, parte de una redefinición del concepto de marketing según la cual:

“El concepto de marketing es una filosofía de negocios que sostiene que la satisfacción rentable del comprador es el objetivo de todas las áreas funcionales de un negocio y el medio básico para la consecución del éxito organizacional a largo plazo. El concepto de marketing incluye la colección cross-funcional, el análisis y la integración de información acerca del comprador y de otras componentes críticas del mercado para la adopción de decisiones estratégicas y operativas en la organización. Las componentes críticas son aquellos grupos que tienen algún interés en las actividades o resultados de la organización y que son capaces de ejercer un nivel significativo de influencia sobre ésta y/o sus clientes (Kimery y Rinehart, 1998; 121).”

Teniendo en cuenta esta visión amplia de mercado y de sus componentes, se da cabida a distintas perspectivas que se han ido desarrollando respecto de la filosofía de marketing de la empresa. Así, por ejemplo, la denominada por Kotler y Armstrong (1991) como “filosofía de marketing” postularía la importancia central del consumidor y de su satisfacción. Por otra parte, en la visión de

“marketing social” se incorporan las tendencias del macroentorno que, tales como el ecologismo o el consumerismo, pueden, en caso de no ser tenidas en cuenta por las empresas, alterar de forma grave las posibilidades de comercialización (García, 1997; Bloom y Greysen, 1981). En cuanto al “megamarketing” (Kotler, 1986) también encaja en tanto que se da importancia a los reguladores y los grupos de opinión.

De igual manera, permite recoger el enfoque basado en la competencia (Oxenfeldt y Moore, 1978; Ries y Trout, 1993), donde la estrategia de marketing se orienta a conseguir objetivos competitivos, y el basado en el canal de distribución con denominaciones como las de “Trade Marketing” (Randall, 1994; Velando y Currás, 1996).

En definitiva, la mayor o menor atención a cada uno de los componentes debe ser un elemento a considerar por la empresa. Por el contrario, cualquier prejuicio respecto a la importancia de alguno de ellos en detrimento de los otros puede llevarla a distintos tipos de miopía que a corto, pero sobre todo a largo plazo, redundarán en el perjuicio de su capacidad competitiva.

4. La perspectiva interna de la empresa

La necesaria adopción por la empresa de una filosofía de orientación al mercado no debe ser interpretada estrictamente afirmando que éste deba ser el único director de sus acciones. De hecho, va a ser difícil que una empresa se oriente de forma efectiva al mercado si no dispone de los recursos y capacidades adecuados (Day, 1994). De la misma manera que un desprecio al mercado provoca un tipo de miopía (Levitt, 1960), el desprecio a las

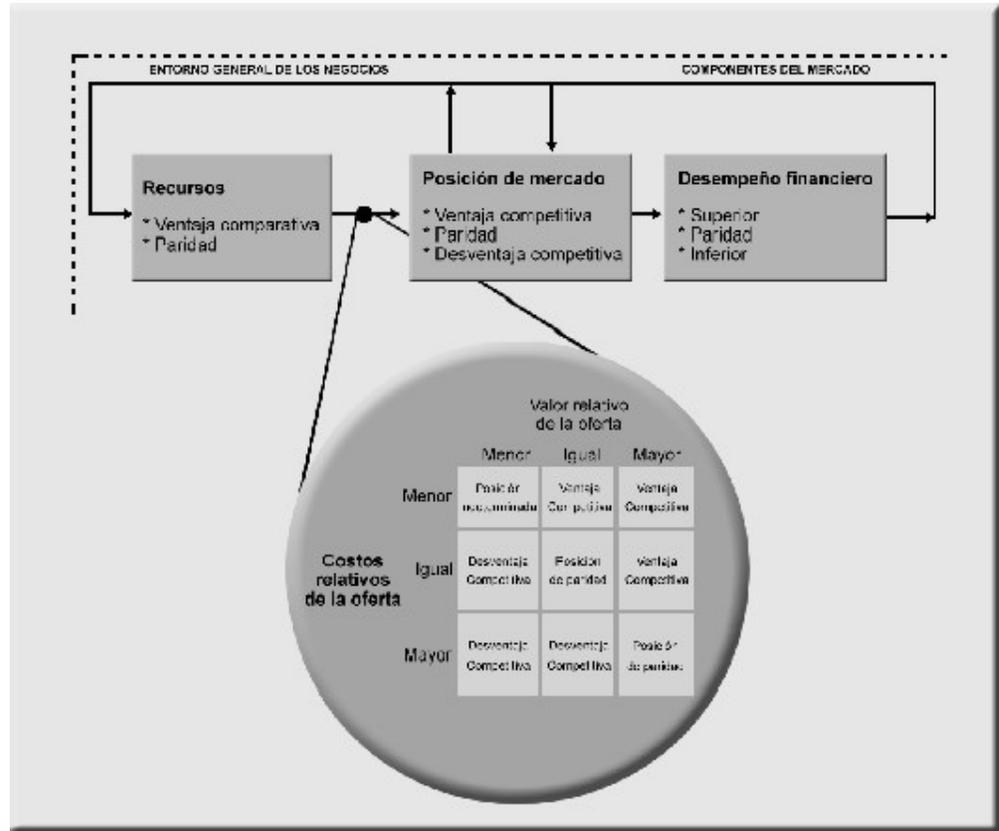
características internas de la organización generará otra miopía igualmente perjudicial (Day y Nedungadi, 1994). En definitiva, el ajuste entre el mercado y los recursos y capacidades de la empresa es necesario para ser competitivo a largo plazo (Miles y Snow, 1984; Venkatraman y Camillus, 1984).

Teniendo en cuenta que la competencia entre empresas es el resultado de su lucha constante por satisfacer más rápida y de mejor forma a los consumidores (Dickson, 1992; Hunt y Morgan, 1995 y 1996), para la Teoría de la Competencia Basada en la Ventaja Comparativa, los recursos y capacidades de la empresa son el punto de partida para el éxito competitivo. La ventaja comparativa de una empresa en determinados recursos y capacidades permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado y, como consecuencia, un desempeño financiero superior (ver figura 1).

Por lo tanto, por un lado se reconoce la importancia de la orientación externa de la empresa, que viene recogida con la utilización de términos tales como segmentación, valor otorgado por la clientela, competencia e influencia de los componentes del mercado y del entorno general. Por otro, se incorpora el ámbito interno de la empresa, ya que son sus recursos y capacidades principales, la ventaja o desventaja comparativa respecto a los de la competencia y su utilidad para obtener una oferta de mayor valor y/o menor coste lo que otorga ventaja competitiva a la empresa.

La Teoría de la Competencia Basada en la Ventaja Comparativa (Hunt y Morgan, 1995 y 1996) es fruto de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (TCR) a la explicación de la competencia entre las empresas. Además, la TCR ha sido utilizada como teoría de la firma complementaria a la

Figura 1



La teoría de la competencia basada en la ventaja comparativa (Morgan y Hunt, 1995 y 1996)

de los costos de transacción (Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1996). Pero es respecto a la explicación de ventaja competitiva en el mercado, cuando la oferta de la empresa se compara con la de la competencia en costes o diferenciación (Day y Wensley, 1988, donde recae el uso principal de la TCR. La tabla 2 presenta los distintos de recursos y capacidades observados por la literatura, así como los aspectos que explican, destacando principalmente la obtención de ventaja competitiva y su sostenibilidad.

De hecho, para que la ventaja competitiva sea garantía de obtención de beneficios a largo plazo, la misma debe ser sostenible (Hunt y Morgan, 1995), lo que depende de la medida en que la empresa mantiene la ventaja comparativa mediante reinversión en dichos recursos y capacidades así como en su adaptación a las siempre cambiantes circunstancias del mercado. El conocimiento de la empresa de las razones por las que los consumidores consideran atractiva su oferta, así como las de los recursos y capacidades

Tabla 2

TAXONOMÍAS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA TVR	
Recursos y capacidades considerados	Aspecto explicado
<p>Prahalad y Hamel (1990) Competencias esenciales: Aprendizaje colectivo en la organización, especialmente para coordinar las habilidades productivas e integrar las distintas tecnologías.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad actual de la empresa en términos de precio/desempeño de sus productos. 2. El lanzamiento futuro de productos no anticipados por el mercado que se adaptan más rápido y a menor precio a las oportunidades cambiantes del mercado.
<p>Barney (1991) Recursos de capital físico: Tecnología usada en la empresa, planta y equipos, localización geográfica y acceso a materias primas. Recursos de capital humano: Entrenamiento, experiencia, juicio, inteligencia, talentos y visión de los directivos y trabajadores. Recursos de capital organizacional: Estructura de comunicación, planificación, control y sistemas de coordinación, así como relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con los de otras empresas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventaja competitiva actual de la empresa. 2. Sostenibilidad de la ventaja competitiva.
<p>Grant (1995,98) RECURSOS: Unidad básica de análisis. Recursos tangibles: Recursos financieros y físicos que son visibles en la contabilidad de la empresa. Recursos intangibles: tecnología, reputación y cultura organizacional. Recursos humanos: Conocimientos y habilidades especializadas, comunicación, habilidades relacionales, y motivación. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: Como trabajan entre los recursos, con diferentes niveles de especificidad. Capacidades cross funcionales: p.e. desarrollo de nuevos productos. Capacidades funcionales o núcleo: p.e. capacidad en operaciones. Capacidades relacionadas con actividades: p.e. capacidad productiva. Capacidades especializadas: p.e. ensamble de circuitos impresos. Capacidades de tareas o núcleo: p.e. automatización por medio de inserción de los componentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La misión de la empresa. 2. La situación actual de la ventaja competitiva y rendimiento, así como su sostenibilidad a largo plazo. 3. Desarrollo de los recursos y capacidades que son base de la empresa.
<p>Black y Boal (1994) Recursos contenidos: Escalas de valorar momentáneamente puesto que están compuestos por una relativamente sencilla red de factores de producción, p.e. factores de producción, medios de transporte... Recursos sistémicos: Compuestos por una compleja estructura de factores, p.e. orientación al mercado, innovación...</p>	<p>Contribución a la creación de una ventaja competitiva sostenible.</p>
<p>Hall (1993) - Sólo para recursos Intangibles- CAPACIDADES BASADAS EN ACTIVOS Capacidades regulatorias: Resultado de derechos legales. Capacidades posicionales: Derivadas de acciones basadas de la empresa. CAPACIDADES BASADAS EN COMPETENCIAS Capacidades funcionales: Habilidad para hacer cosas. Capacidades culturales: Hábitos, actitudes, creencias y valores de los individuos y grupos de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relación entre los recursos intangibles y las capacidades de la empresa. 2. Consecución de ventaja competitiva.

necesarios para hacerla atractiva, es crucial para poder proteger cualquier ventaja competitiva inicial.

Por otra parte, fuera de la compañía, los cambios en los consumidores (gustos, segmentos...), en el gobierno (leyes, regulaciones...) o en los competidores podrían erosionar la ventaja comparativa. En cuanto a los competidores, sus acciones de imitación e innovación son un factor muy relevante para la pérdida de la ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Por ello, los recursos y capacidades en los que la empresa tiene ventaja comparativa deben estar salvaguardados de la movilidad o la imitación, además de ser valiosos y únicos (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

En este sentido, Hunt y Morgan (1995) aluden a la orientación al mercado de la empresa como una capacidad que cumple con las condiciones anteriores y, por tanto, que conduce a la obtención de ventaja competitiva sostenible. En la misma línea se manifiestan Tuominen et al. (1997), quienes presentan un modelo conceptual de la capacidad de marketing como condición necesaria y suficiente para la existencia de orientación al mercado que, como recurso intangible basado en la información y que se desarrolla a lo largo del tiempo, le permite obtener ventaja competitiva en el mercado.

En resumen, la orientación efectiva al mercado requiere que la empresa integre adecuadamente sus recursos y capacidades con las exigencias de éste (Hernández y Múnera, 1999; Venkatraman y Camilus, 1984) y, por otra parte, la misma orientación al mercado constituye una capacidad empresarial causante de ventaja competitiva (Hunt y Morgan, 1995; Touminen et al, 1997) mostrando, en definitiva, la necesaria interrelación entre orientación al mercado o la aplicación del concepto de marketing, y el ámbito interno de la empresa.

5. La perspectiva relacional

Si hay un aspecto a destacar respecto a la reciente evolución de la teoría organizacional es el de la creciente importancia dada a la conexión entre la organización y la red de empresas que constituye su entorno más próximo (Håkansson y Snehota, 1989). En este sentido, las distintas perspectivas del marketing relacional asumen que, cada vez más, las empresas compiten por medio del establecimiento de relaciones a largo plazo con organizaciones e individuos de cada uno de los distintos componentes del mercado de forma que, para ser un competidor efectivo (en la economía global) cada vez es más necesario ser un cooperador (en alguna red) - Morgan y Hunt, 1994. Así, la red pasa a ser el entorno relevante o contexto de negocios de la empresa, con las siguientes características (Håkansson y Snehota, 1989):

1. Los negocios operan en un contexto en el que sus comportamientos están condicionados por un número limitado de entidades, cada una de las cuales es única y está centrada en la persecución de sus propios objetivos.
2. Respecto a dichas entidades, la empresa mantiene continuas interacciones mediante el establecimiento de relaciones que le permiten acceder (y explotar) a los recursos de las otras organizaciones mediante la unión de sus actividades y personal.
3. Las capacidades distintivas de la empresa se desarrollan por medio de sus interacciones en las relaciones interorganizacionales de la red. La identidad de la organización es creada a partir de sus relaciones con otras organizaciones.

4. Puesto que las otras organizaciones en la interacción operan también en circunstancias similares, los resultados de la empresa están condicionados por las relaciones en la red.

Teniendo en cuenta que una red de empresas es una cesta de recursos y capacidades unidos por medio de relaciones a largo plazo (Aldrich y Whetten, 1981), puede deducirse que algunas de las relaciones de la organización con otras empresas de la red constituyen, en sí mismas, uno de los más valiosos recursos que posee. Por medio de dichas relaciones, los recursos y las actividades se hacen disponibles y pueden ser movilizados y explotados por la organización con el fin de mejorar su propio desempeño. Por lo tanto, el acceso a los recursos de la otra parte, que complementan los de la organización, constituye en sí mismo un importante activo (Anderson et al., 1994).

Como consecuencia de ello, la efectividad de la organización no es tanto una cuestión de su “adaptación” al entorno sino de sus “actividades relacionales” en la red (Håkansson y Snehota, 1989). Mientras que la “adaptación” conduce a centrarse en los procesos internos de la organización, las “actividades relacionales” conducen a un cambio de enfoque hacia la red. Es por medio de sus relaciones interorganizacionales que las capacidades distintivas de una organización son adquiridas y desarrolladas. Además, son las actividades que se desarrollan en dichas relaciones, en lugar de las que adopta la organización por sí misma, las que determinan su posición de negociación y, por tanto, su efectividad en la consecución de sus objetivos.

La característica de la relación como un recurso de la empresa es puesta de manifiesto por Hunt (1997) para quien, puesto que todas

las relaciones consideradas en el marketing de relaciones tienen características únicas (heterogeneidad) y son relativamente inmóviles (movilidad imperfecta), son un recurso que puede generar ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, en el portafolio de relaciones de la empresa, cada relación debería ser analizada en cuanto a su contribución a la oferta de valor para el mercado, bien porque complementan las competencias centrales de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990), bien porque aportan capacidades dinámicas que le permiten adaptarse a los cambios en el entorno de mercado (Teece y Pisano, 1994).

Uniendo por tanto la perspectiva relacional con la de los recursos y capacidades (Jüttner, 1998), podría proponerse una nueva visión respecto a la función del marketing en la empresa en la que la cuestión estratégica clave será la de dónde y cómo competir, que recoge la evolución conjunta de los recursos y capacidades de la empresa y el conjunto de relaciones que constituye su contexto principal.

La contribución conceptual del marketing en este nivel es la de sostener el diálogo dinámico entre las necesidades de los compradores y las propias capacidades de la empresa y de otras con las que mantiene relaciones. Sin embargo, el enfoque al comprador incluye no sólo la referencia al cliente en relación directa de la empresa sino que amplía la perspectiva al comprador final del valor de la red y al comprador potencial de la red actual y de otras competidoras.

Por otro lado, la orientación a la competencia se trata también diferente. Ahora, el papel del marketing bajo una perspectiva de red se ocupará de soportar y mantener un equilibrio entre cooperación y competencia con los competidores.

Como consecuencia, el papel del marketing y de las estrategias de marketing a nivel corporativo serán:

1. Definir la constelación de valor de la red. La misma es tanto una interpretación única de las necesidades de los compradores como la función central de la red, proporcionando su identidad y sus límites. Se caracteriza por el potencial para adaptarse a las necesidades individuales de los compradores y para expandir su base de clientes. La constelación de valor no está definida por el mercado en que opera sino por el rango de actividades creadoras de valor que lleva a cabo.
2. Definir la configuración subyacente de competencias, necesaria para implementar la constelación de valor. En el nivel de red, la configuración de competencias como un todo tiene que estar en consonancia con la constelación de valor, apoyando su diferenciación en términos de compradores y de redes competidoras.
3. A un nivel de empresa, desarrollar su contribución de valor mediante el aporte de competencias que deben estar en consonancia con los requerimientos de la red. Grönroos (1997) afirma que el concepto tradicional de producto es demasiado simplista. La empresa debe entender la administración de las estructuras de recursos y de sus competencias más allá del concepto de “producto” para ser capaz de crear soluciones concebidas por el valor en sus relaciones.

Por lo tanto, las actividades de marketing se extienden desde la visión tradicional hacia ámbitos donde las fronteras, tanto internas como externas, están bastante más borrosas que en la concepción aislada de empresa. Bajo

un enfoque de red de empresas, el marketing tiene una función integradora (Webster, 1992; McKenna, 1991) tanto en el ámbito externo, donde los recursos, personas y actividades de la empresa se coordinan con los de otras, como en el interno, donde se responsabiliza a todas las funciones de la empresa del aporte de valor.

6. Conclusiones

A modo de conclusión sobre el nuevo concepto de marketing en la empresa puede decirse que el mismo ha pasado de ser considerado un área funcional, a ser la filosofía que motiva la orientación de la empresa. Una orientación de recogida de información y realización de actividades orientadas al desarrollo de relaciones fructíferas en cada una de las distintas componentes del mercado (clientes, competidores, distribuidores, etc.), teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la empresa y las posibilidades y restricciones que supone la red de relaciones mantenidas por la organización. El fin último es el de la creación e intercambio de valor para el mercado de forma competitiva, es decir, en mejores condiciones que la competencia.

Al gestor empresarial, la adopción del presente enfoque de marketing en la empresa le obliga a considerar el problema de generación e intercambio de valor como una responsabilidad de toda la organización. Además, la generación de valor debe definirse para cada uno de los componentes de mercado, teniendo en cuenta el estado actual y las actuaciones correspondientes a realizar con respecto a la dotación de recursos y capacidades de la empresa y al estado actual y tipo de relaciones mantenidas con cada organización o individuo que forman la red de relaciones de la empresa.

Por otra parte, el profesor de administración y sobre todo el de marketing debe incorporar esta visión ampliada a la formación de futuros gestores de empresas. Dar el máximo rango de importancia a la creación e intercambio de valor con cada una de las distintas componentes del mercado, ajustar dicho proceso de creación e intercambio de valor a los recursos y capacidades de la empresa y, por último, integrar la importancia de las relaciones en la creación de valor y en la consecución de recursos, es una prioridad esencial para conseguir que el alumno de administración de empresas sea capaz de entender los procesos actuales sobre los que gira el marketing en las empresas, como medio para hacer más fácil su aplicación en su práctica profesional al término de sus estudios.

Por último, el investigador de nuestra disciplina debe incorporar la visión de marketing presentada en este artículo en la forma de enfocar su investigación. Por un lado, se abren líneas de investigación inexploradas para su contrastación empírica. Algunos ejemplos serían los de la relación entre los recursos y capacidades y las relaciones interorganizacionales (ver por ejemplo Hernández y Munuera, 1999); el análisis de estrategias de marketing en mercados distintos a los tradicionales de los consumidores o de los canales de distribución, como por ejemplo los referidos a las relaciones de colaboración con la competencia (ver por ejemplo Bucklin y Sengupta, 1993); el análisis de las decisiones de inversión en las relaciones según el valor generado por dicha relación (ver por ejemplo Hernández, 2000), etc.

De otro lado, sin renunciar a metodologías empiristas puras mediante la aplicación de tests estadísticos a muestras de casos, hay que hacer un llamamiento asimismo a la aplicación de metodologías de investigación cualitativas y

humanistas (Heath, 1992; Hirschman, 1985) que permitan descubrir nuevas líneas de trabajo y contrastar críticamente postulados acerca del comportamiento del mundo bajo la nueva visión de la función del marketing que se ha presentado en este trabajo. En este sentido, Easton (1994) propone distintos métodos de investigación aplicables en el ámbito de las relaciones interorganizacionales que pueden servir como ejemplo de los enfoques investigadores que se pueden seguir.

Referencias bibliográficas

- ALDRICH, H. y D. Whetten (1981), "Organization-sets, Action-sets, and Networks: Making the Most of Simplicity," en Nystrom, P. y W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, 1, 385-408.
- ANDERSON, James C., Håkansson, Håkan, y Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a BUSINESS NETWORK CONTEXT," *Journal of Marketing*, 58 (October), 1-15.
- ANDERSON, Paul F. (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, 46 (Spring), 15-26.
- BARNEY, J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BLACK, J.A. y K.B. Boal (1994), "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, 131-48.
- BLOOM, P.N. y S.A. Greyser (1981), "The Maturing of Consumerism," *Harvard Business Review*, November-December, 130-9.
- BUCKLIN, Louis P. y Sanjit Sengupta (1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57 (April), 32-46.

- CHRISTOPHER, Martin, Adrian Payne, y David Ballantyne (1994). Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Díaz de Santos.
- CONNER, K.R. Y C.K. PRAHALAD (1996), "A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7 (5), 477-501.
- DAY, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- DAY, George S. y Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
- DAY, George S. y Robin Wensley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 79-89.
- DAY, George S. y Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52 (April), 1-20.
- DICKSON, Peter R. (1992), "Toward a General Theory of Competitive Rationality," *Journal of Marketing*, 56 (January), 69-83.
- GARCÍA, Iñaki (1997). Una introducción al debate marketing-consumerismo. Deusto.
- GRANT, R.M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2nd. ed. Blackwell Publishers.
- GRANT, R.M. (1996), "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration," *Organization Science*, 7 (4), 375-87.
- GRÖNROOS, Christian (1997), "Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Capabilities," *Journal of Marketing Management*, 13, 407-19.
- HÅKANSSON, Håkan e Ivan Snehota (1989), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), 187-200.
- HALL, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 14, 607-18.
- HEATH, Timothy B. (1992), "The Reconciliation of Humanism and Positivism in the Practice of Consumer Research: A View from the Trenches," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (2), 107-18.
- HERNÁNDEZ, Miguel (1999). *Proyecto Docente e Investigador*. Universidad de Murcia.
- HERNÁNDEZ, Miguel y José L. Munuera (1999), "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución," *Revista Española de Investigación de Marketing-Esic*, 3 (1), 63-88.
- HERNÁNDEZ, Miguel (2000), "Análisis de las decisiones de inversión del vendedor en sus distribuidores," *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, en prensa.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C. (1985), "Scientific Style and the Conduct of Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 12 (September), 225-39.
- HOOLEY, Graham J., James E. Lynch, y Jenny Shepherd (1990), "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice," *European Journal of Marketing*, 24 (9), 7-24.
- HOUSTON, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It is and What It is Not," *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-7.
- HUNT, Shelby D. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationships Marketing in Resource-Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, 13, 431-45.
- HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

- HUNT, Shelby D. y Robert M. Morgan (1996), "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *Journal of Marketing*, 60 (October), 107-14.
- JÜTTNER, Uta (1998), "Strategic Marketing: Tracing the Evolution in the Network Context of Competition," en Naudé, Peter y Peter W. Turnbull (eds.), *Network Dynamics in International Marketing*. Pergamon, 289-311.
- KIMERY, Kathryn M. y Shelley M. Rinehart (1998), "Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept," *Journal of Business Research*, 43, 117-24.
- KOGUT, B. y U. Zander (1996), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3, 383-97.
- KOHLI, Ajay K. y Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- KOHLI, Ajay K., Bernard J. Jaworski, y A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, XXX (November), 467-77.
- KOTLER, Philip (1986), "Megamarketing," *Harvard Business Review*, March-April, 117-24.
- KOTLER, Philip y Gary Armstrong (1991). *Fundamentos de mercadotecnia, 2ª edición*. Prentice Hall.
- LADO, Nora, Albert Maydeu-Olivares, y Jaime Rivera (1998), "Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model," *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 23-39.
- LEVITT, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38, July-August, 24-7.
- LLONCH, Joan y Sebastián Waliño (1996), "Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa," *Esic Market*, enero-marzo, 9-39.
- MCKENNA, Regis (1991), "Marketing is Everything," *Harvard Business Review*, 69 (January-February), 65-79.
- MILES, R.E. y C.C. Snow (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, 3 (Spring), 10-28.
- MORGAN, Robert M. y Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- MUNUERA, José L. y Ana I. Rodríguez (1998). *Marketing estratégico: Teoría y casos*. Pirámide.
- NARVER, John C. y Stanley F. Slater (1990), "The Effects of Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- OXENFELDT, A.R. y W.L. Moore (1978), "Customer or Competitor: Which Guideline for Marketing," *Management Review*, August, 43-8.
- PETERAF, M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14, 179-91.
- PRAHALAD, C.K. y G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- RANDALL, Geoffrey (1994). *Trade Marketing Strategies*. Butterworth-Heinemann.
- RIES, A. y J. Trout (1993). *Posicionamiento, 2ª edición*. McGraw-Hill.
- RIVERA, Jaime (1998), "Análisis y expansión de la orientación al mercado: Una validación empírica en empresas españolas," *Esic-Market*, mayo-agosto, 43-69.
- TEECE, D. y G. Pisano (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-56.
- TUOMINEN, M. y K. Möller (1996), "Market

• EL NUEVO CONCEPTO DE MARKETING EN LA EMPRESA •

- Orientation: A State of the Art Review,” *Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference*, 1161-81.
- TUOMINEN, Matti, Kristian Möller, y Arto Rajala (1997), “Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation,” *Proceedings of the 26th. European Marketing Academy Conference*, 1220-40.
- VELANDO, M.E. y C. Currás (1996), “El trade marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor,” *Esic Market*, 92 (abril-junio), 151-9.
- VENKATRAMAN, N. y J.C. Camillus (1984), “Exploring the Concept of Fit in Strategic Management,” *Academy of Management Review*, 3, 513-25.
- WEBSTER, Frederick E. Jr. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.

